



# Jaarverslag 2025

Thuis bij Zorgpartners

# Inhoud



## Bestuursverslag

Van de Raad van Bestuur	3
Visie, cliëntbelofte en strategie	4
Kernprestaties 2025	5
2025 in beeld	6
Strategie Samen thuis met Zorgpartners	8
IT-ontwikkelingen	9
Duurzaamheid	10
Samenwerking	11
Uitgelicht	12
Kwaliteitsbeeld	13
In het kort: financiën 2025	14
Regeling ao/ic	16
Risicoanalyse	17
Managementteam	19

Centrale Cliëntenraad	20
Ondernemingsraad	24
Verzorgende en Verpleegkundige Advies Raad	27
Identiteitscommissies	30

## Verslag Raad van Commissarissen

Samenstelling en onkosten Raad van Bestuur	40
Samenstelling Raad van Commissarissen	41
Cliënten	42
Medewerkers	44
Colofon	45

	32
--	----

## Jaarrekening 2025

## Overige gegevens



Zorgpartners  
Midden-Holland



## Van de Raad van Bestuur

# Samen sterker: leren, groeien en vooruitkijken

2025 was een jaar waarin we ons als organisatie zichtbaar ontwikkelden. We maakten grote stappen in hoe we samenwerken, sturen en leren. Stappen die voelbaar waren op iedere locatie en elk team. Het nieuwe sturingsmodel kreeg steeds meer vorm in de organisatie: managementteams (MT's) werden krachtiger, teams spraken duidelijker uit wat zij nodig hebben en collega's durfden vaker hulp te vragen. Een belangrijke ontwikkeling in de cultuur van openheid en vertrouwen die we samen verder willen versterken.

Het jaar kende veel hoogtepunten. In de thuiszorg brachten we honderden processen terug naar ongeveer veertig. Een enorme prestatie die meer overzicht en werkplezier oplevert. Onze open cultuur werd sterker: fouten melden ging makkelijker en zonder schaamte. Het hoort bij ons vak en bij leren. Op al onze locaties zetten teams in het verpleeghuis, de thuiszorg, revalidatie en herstellzorg mooie stappen. Collega's experimenteerden met nieuwe werkwijzen en durfden te proberen, ook wanneer de uitkomst anders was dan verwacht. Die houding brengt ons vooruit.

In 2026 blijven we in beweging. Bewoners van De Rietkraag verhuizen naar de nieuwbouw van

Souburgh, waar zij een frisse start maken in een moderne woonomgeving. Bewoners van De Breeje Hendrick verhuizen tijdelijk naar De Rietkraag, zodat hun locatie vernieuwd kan worden. Deze verhuizingen vragen veel organisatiekracht, maar leveren straks grote winst op: eigentijdse woonplekken die passen bij onze visie op passende zorg.

Ook zetten we de stap van experimenteren naar structureel anders werken. Passende zorg is geen programma meer, maar de basis van onze strategie en manier van werken binnen alle teams. De Raad van Bestuur loopt meerdere keren per jaar mee op de werkvloer, schuift aan bij MT-overleggen en maakt kennis met collega's tijdens gezamenlijke lunches. Op die manier horen we wat er speelt en houden we verbinding met de teams. Aan het eind van 2026 staan we er als organisatie sterker voor dan ooit. Passende zorg is dan een vanzelfsprekende manier van werken voor iedereen binnen onze organisatie. We willen iedereen binnen onze organisatie bedanken. We willen onze medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen bedanken. Samen bouwen we verder aan gezonde, betrokken teams, de groei van Zorg Thuis, de slimme inzet van zorgtechnologie en volledig geïntegreerde herstellzorg.

## Koers

# Over Zorgpartners Midden-Holland

### Visie

Zorgpartners Midden-Holland is de innovatieve, toonaangevende en betrouwbare partner in het Groene Hart voor met name ouderen die tijdelijke of permanente professionele ondersteuning nodig hebben. Ook op momenten dat het leven kwetsbaar wordt, of als het einde van het leven nadert.

Onze werkwijze is erop gericht dat u uw eigen keuzes maakt, met hulp van degenen die voor u belangrijk zijn en passend binnen onze mogelijkheden. U geeft zelf vorm en inhoud aan datgene wat voor u belangrijk is. Onze ondersteuning kan bestaan uit behandeling, zorg, welzijn, wonen en dienstverlening.

[LEES ONZE VOLLEDIGE VISIE](#)

### Cliëntbelofte

Onze cliëntbelofte maakt duidelijk wie wij zijn en wat wij willen betekenen voor cliënten, nu en in de toekomst. Deze belofte daagt ons uit om hieraan elke dag in ons werk aandacht te geven. De belofte helpt ons ook om keuzes te maken richting

de toekomst. Innovatie, samen, persoonlijke aandacht en eigen regie spelen hierin een belangrijk rol.

[OP DEZE PAGINA LEEST U ER MEER OVER](#)

### Strategie

Zorgpartners Midden-Holland maakt iedere vijf jaar een strategisch plan. In de strategische koers 'Samen thuis met Zorgpartners' leest u de ambities van Zorgpartners voor de periode 2023-2028. Deze koers is samengesteld dankzij de inbreng van collega's, cliënten en relaties. Centraal in de koers staat de vraag: hoe zorgen we er samen voor dat alle kwetsbare ouderen in de regio goede zorg krijgen?

[BLADER DOOR ONS STRATEGISCH PLAN 2023-2028](#)

“  
**Onze werkwijze is gericht op eigen keuzes maken.**



## Cijfers in beeld

# Kernprestaties 2025

Per 31 december 2025

### Aantal medewerkers en vrijwilligers



2.860

Medewerkers



1.050

Vrijwilligers

### Aantal plaatsen



46-54

Geriatrische revalidatie

542

Aanleunwoningen

30

Eerstelijnsverblijf

1.260

Intramuraal

### Aantal cliënten



154

Cliënten voor dagactiviteiten



1.193

Intramurale cliënten



979

Extramurale cliënten (exclusief cliënten dagactiviteiten en VPT)



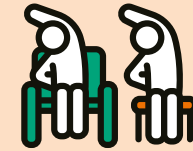
67

Cliënten voor VPT



14

Cliënten Eerstelijnsverblijf



52

Cliënten geriatrische revalidatie

### Cliëntwaardering

7,9



### Financieel

€ 14.327 (x 1.000)

Geconsolideerd resultaat



€ 196.524 (x 1.000)

Totaal bedrijfsopbrengsten

## Locaties en onderdelen

# 2025 in beeld

Een impressie van verschillende projecten, initiatieven en bijeenkomsten op onze locaties en bij onze onderdelen.



**De Breeje Hendrick**

Feest! De Breeje Hendrick bestaat 50 jaar!



**De Haneprij**

Verbinding tussen buurt en bewoners van De Haneprij bij het Jumbo Zomerfeest dat wethouder Anna van Popering opende.



**De Reehorst**

Leerlingen van De Regenboog zingen voor bewoners van De Reehorst, die genieten van de generale repetitie van de groep-8-musical.



**De Waterpoort**

Gezellige en smaakvolle pizza-avond op de locatie!



**Floravita**

Medewerkers werven tijdens de braderie in Boskoop.



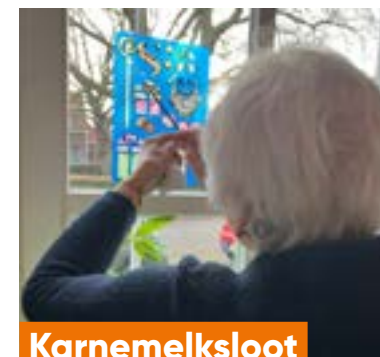
**Gouwestein**

De Pieten op bezoek bij Gouwestein tijdens Sinterklaas.



**Irishof**

Aftrap van de feestelijke week ter gelegenheid van het dertigjarige jubileum van Irishof.



**Karnemelksloot**

Bewoners creatief aan de slag rondom Sinterklaas.

## Locaties en onderdelen

# 2025 in beeld

Een impressie van verschillende projecten, initiatieven en bijeenkomsten op onze locaties en bij onze onderdelen.



**Prinsenhof**

Inspiratieavond over passende zorg voor naasten en vrijwilligers.



**Ronsehof**

Onthulling van kleurrijke Zwaaisteen die buurtbewoners en ouderen uitnodigt elkaar te groeten.



**Savelberg**

Bewoners brengen een bezoek aan de Cheese Experience voor een puzzeltocht.



**Slothoven**

Bewoners gaan met de pont naar de overkant.



**Souburgh**

Stranduitje voor de bewoners!



**Zorg Thuis**

Bijeenkomsten voor Zorg Thuis.



**Verhuur**

Volledig Pakket Thuis-woningen bijna afgerond in nieuwbouw Souburgh.



**Vijverhof**

Bewoners genieten van verschillende dieren op Dierendag.



## Strategie

# Samen thuis met Zorgpartners

In de strategische koers Samen thuis met Zorgpartners (2023-2028) beschrijven we onze ambitie: hoe zorgen we er samen voor dat alle kwetsbare ouderen in onze regio de juiste zorg krijgen, op de juiste plek, met zoveel mogelijk regie in het dagelijks leven? 2025 laat zien hoe we met elkaar blijven bouwen aan passende zorg, dichtbij en herkenbaar.

### Passende zorg

We werken aan een streefbeeld van samenredzaamheid, waarin eigen regie vooropstaat en ondersteuning aansluit bij wat iemand zelf kan en wil. Het inspirerende event Samen op Safari bracht collega's, cliëntenraadsleden en vrijwilligers samen om de volgende stappen te verkennen. Ook verzamelden we mooie verhalen uit de praktijk over wat passende zorg betekent in het dagelijks leven.

[MEER PASSENDE ZORG? LEES VERDER!](#)

### Zorg Thuis

Volledig Pakket Thuis (VPT) is een vorm van zorg waarbij cliënten zo lang mogelijk zelfstandig thuis kunnen blijven wonen met passende ondersteuning. Tegelijk stimuleert VPT teams om anders te denken en te doen: hoe kan het wel? Daarnaast zetten we verder in op passende zorg na een herstelperiode en Zorg Thuis.

[LEES MEER OVER ZORG THUIS.](#)

### Medewerkers

Als zorgmedewerker maak je het verschil. Daarom organiseerden we meeloopdagen, open dagen en boden we trainingen aan over omgaan met agressie. Ook gaven we extra aandacht aan de instroom van wijkverpleegkundigen via een traineeship.

[LEES ER HIER MEER OVER.](#)

### Programma Herstelzorg

Tijdens de Nationale Bewegeweek introduceerden we de 'apk voor je loophulp-middel' en deelden we voorbeelden van passende herstelzorg. Door het delen van kennis en het verder ontwikkelen van onze informatievoorziening werden we beter zichtbaar, onder andere doordat ergotherapeuten thuisbezoeken afleggen bij revalidanten en we in het ziekenhuis flyers verspreiden.

[LEES MEER OVER HERSTELZORG.](#)

### Programma Dementie

Hoogtepunten waren de feestelijke uitreiking van de erkenning D-zep met partners, een symposium over het lerend vermogen van ouderen en de start van het Adviesteam Gedrag.

[MEER OVER HET PROGRAMMA IS HIER TE LEZEN.](#)

### Programma Innovatie en Digitalisering

Met de lancering van het Innoveer(t)huis testen we nieuwe zorgoplossingen in de praktijk. De Ambassadeurs Zorgtechnologie inspireren collega's om ermee aan de slag te gaan.

[LEES MEER OVER INNOVATIE.](#)

## Innovatie en digitalisering

# Investeren voor de zorg van morgen

**Zorgpartners zet intensief in op zorginnovatie. Dat stelt hoge eisen aan onze ICT. In 2025 is deze naar een nog hoger niveau gebracht, zodat innovatie en digitalisering een belangrijke bijdrage aan passende zorg kunnen blijven leveren.**

In 2025 betekende dit onder andere investeren in de 'harde' kant van ICT, zoals in veilige, moderne werkplekken, in werken in de cloud, en in integrale veiligheid, waaronder cybersecurity. "We hebben er vooral 'onder de motorkap' voor gezorgd dat Zorgpartners de komende jaren met de nieuwste digitale toepassingen kan werken", legt directeur IT Frans de Jong uit. Daarnaast is bijvoorbeeld geïnvesteerd in de relatie en samenwerking met IT-leveranciers. "We doen een beroep op hun innovatiekracht en combineren hun en onze expertise op zorginnovatiegebied. Daarmee kunnen wij vervolgens de organisatie weer beter van dienst zijn."

### **Dichter bij de werkpraktijk**

Tot nu toe ervaren medewerkers hiervan nog nauwelijks effecten, vertelt Frans. "Bij het veilig en succesvol toepassen van innovatieve zorgoplossingen zijn zij echter de belangrijkste schakel. Daarom investeren we juist ook in de 'zachte' kant: achter-

halen wat medewerkers nodig hebben en hen helpen om digitale toepassingen in hun werk te gebruiken. In 2025 hebben we uitgedacht hoe we dat goed kunnen organiseren en daarvoor voorbereidingen getroffen."

De effecten hiervan worden vanaf 2026 zichtbaar. "We brengen de digitale toepassingen dichter bij de werkpraktijk. Medewerkers kunnen dan bijvoorbeeld op de locaties zelf terecht met vragen", zegt Frans. "We zorgen daarbij voor een goede balans tussen voortgang en zorgvuldigheid", vult programmamanager Innovatie Irene Feenstra aan. "Dat betekent dat we bij nieuwe toepassingen kritisch kijken of ze voldoen aan de geldende eisen, bijvoorbeeld voor dataveiligheid, én goed aansluiten bij de praktijk, zodat ze bijdragen aan passende zorg. Vanaf 2026 komt zo al het harde werk rondom zorgtechnologie en -innovaties bij elkaar, zowel van ICT als van de digicoaches en de ambassadeurs zorgtechnologie op de locaties."





## Duurzaamheid

# Zilver voor duurzame zorg

In november 2025 bereikte Zorgpartners Midden-Holland een belangrijke mijlpaal: we ontvingen het zilveren Milieuthermometer Zorg-certificaat. Een erkenning voor onze structurele inzet om de zorg en onze bedrijfsvoering steeds duurzamer te maken. Tijdens de uitreiking zei Marianne Straks, voorzitter van de Raad van Bestuur: "Weinig woorden, heel veel daden. Jullie zijn veel te bescheiden: zilver zit erin!"

Dit certificaat is geen eindpunt, wél een bevestiging dat duurzame zorg bij Zorgpartners geen project is, maar een manier van werken. Door slim te investeren in energie, materialen en bewust gedrag zetten we concrete stappen richting een toekomstbestendige organisatie.

### Onze resultaten in 2025

In het afgelopen jaar hebben we belangrijke duurzame verbeteringen doorgevoerd, zoals:

- halvering van voedselverspilling in De Hanepraai;
- 10% minder gebruik van incontinentiemateriaal in Vijverhof dankzij slimme technologie;
- 350 zonnepanelen op De Hanepraai en nieuwe warmwatersystemen op De Reehorst.

Dit zijn slechts enkele voorbeelden van de vele initiatieven die op onze locaties leven. Medewerkers,

bewoners, naasten en leveranciers dragen ieder op hun eigen manier bij aan deze beweging.

### Plannen voor 2026

Met een betrokken kernteam en uitgewerkte plannen voor 2026 bouwen we verder aan duurzame zorg. "Samen maken we duurzaamheid tot een vak én een gedrag. Het leeft in onze organisatie", aldus Esmé Hogenelst, coördinator duurzaamheid. Zorgpartners blijft zich inzetten voor zorg die goed is voor mens én milieu. Het zilveren certificaat is een mooie stap en een motivatie om door te gaan.

### Meer over duurzaamheid

- [Afvalscan De Reehorst laat grote kansen zien voor afvalreductie en duurzaamheid](#)
- [Duurzaamheidsjaarverslag 2024](#)
- [Zorg voor Energie-week](#)

## Samenwerken

# Symposium (Op)nieuw geleerd, oud gedaan

**Huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde, wijkverpleegkundigen en praktijkmedewerkers kwamen in juni 2025 samen in Irishof in Gouda voor het symposium (Op)nieuw geleerd, oud gedaan. Centraal stond het lerend vermogen van ouderen en de vraag hoe we dit beter kunnen benutten in de dagelijkse praktijk.**

De aanwezigen werden meegenomen in de wereld van geheugenprocessen bij ouderen; ook bij mensen met dementie. Specialist dementiezorg dr. Frans Hoogeveen benadrukte dat het leervermogen nooit volledig verdwijnt: "Er blijven altijd mogelijkheden om geheugenprocessen en lerend vermogen van mensen met dementie te benutten."

Artsen volgden verdiepende workshops, waarin wetenschap en praktijk elkaar aanvulden. Hoogleraar ouderengeneeskunde Rudi Westendorp, geriater Jacobine van Weel en specialist ouderengeneeskunde Janie Verschoor deelden hun kennis over veerkracht en ontwikkeling op latere leeftijd. Westendorp gaf mee: "Achteruitgang is geen vanzelfsprekendheid. Als we blijven geloven in het lerend vermogen van ouderen, kunnen we blijven investeren in hun kwaliteit van leven."

De avond werd geopend door Eerste geneeskundige René Boeren en muzikaal afgesloten door muziektherapeut Sabine Abels. Tijdens de borrel was er volop ruimte voor ontmoeting. Bezoekers waardeerden vooral de praktische toepasbaarheid en positieve insteek. De reacties waren positief. Zo vertelde iemand: "Ik ga morgen anders kijken naar wat mijn cliënten nog wel kunnen leren." Een ander zei: "De combinatie van wetenschap en praktijkvoorbeelden maakte het heel concreet." Dankzij de gastvrije organisatie van Martin Poot (Leidinggevende Facilitair bij De Hanepraij) en zijn team werd het symposium een waardevolle bijeenkomst die liet zien dat leren nooit stopt.



## Uitgelicht

# Innoveer(t)huis officieel van start

**VGZ Zorgkantoor en Zorgpartners Midden-Holland startten, met steun van Hogeschool Rotterdam (Kenniscentrum Zorginnovatie), het nieuwe programma Living Lab Experience om de zorg toekomstbestendig te maken. Onder de naam Innoveer(t)huis worden nieuwe zorgoplossingen in een echte omgeving getest en geselecteerd om ze daarna in de praktijk in te voeren.**

Na ondertekening van de overeenkomst begin 2025 lag de focus op het opzetten en inrichten van Innoveer(t)huis. In de eerste maanden heeft de projectgroep zich beziggehouden met het ophalen van inzichten uit de praktijk, het formuleren van onderzoeksvragen en het scherpstellen van concrete problemen op de werkvloer. Deze fase leidde tot een lijst met ideeën en oplossingen: de longlist.

Niet iedere innovatie past bij Innoveer(t)huis. Daarom werkt het team met een toetsingskader: vragen waarmee ieder idee wordt beoordeeld op relevantie, haalbaarheid en impact. Op basis van deze beoordeling ontstaat een shortlist van kansrijke oplossingen.

In oktober 2025 is Innoveer(t)huis officieel van start gegaan op onze locatie Savelberg in Gouda. Na de lancering is er gewerkt aan drie innovaties: Syren Shower, exoskelet, en AI in de zorg via het ECD. De Syren Shower maakt douchen in bed comfortabeler, exoskeletten kunnen de fysieke belasting van zorgmedewerkers verlagen en binnen het ECD wordt spraak-naar-tekst-technologie toegepast als eerste stap naar slimme functies, zoals automatische samenvattingen en actieplannen. In 2026 worden de eerste testresultaten verwacht. Volg alle ontwikkelingen via [Innoveer\(t\)huis](#).



## Kwaliteitsbeeld

# Samen werken aan kwaliteit van bestaan

In 2024 zijn de landelijke kwaliteitskaders voor verpleeghuiszorg en wijkverpleging vervangen door het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Dit wordt ook wel het Kwaliteitskompas genoemd.

Veranderingen in de samenleving vragen om een andere kijk op zorg: van zorgen voor naar zorgen met. Dat betekent dat we steeds meer uitgaan van wat iemand zelf (weer) kan, welke rol het netwerk kan spelen en welke ondersteuning technologie kan bieden. Pas daarna kijken we hoe professionele zorg hier het beste op aansluit. Leren, onderzoeken en ontwikkelen zijn hierin essentieel. Het Kwaliteitskompas helpt ons om die beweging te maken.

In 2025 heeft Zorgpartners Midden-Holland het Kwaliteitsbeeld opgesteld, dat bestaat uit de vijf bouwstenen van het Kwaliteitskompas:

- Leren & ontwikkelen
- Het werk organiseren
- Aansluiten bij wat er voor de cliënt toe doet
- Het bouwen van netwerken
- Inzicht in kwaliteit

Het Kwaliteitsbeeld geeft inzicht in de wijze waarop Zorgpartners Midden-Holland, samen met medewerkers, cliënten en hun netwerk, medezeggenschapsorganen en externe samenwerkingspartners leert en bouwt aan kwaliteit van bestaan.

[BEKIJK DE PAGINA KWALITEITSBEELD OM HET KWALITEITSBEELD 2025 TE BEKIJKEN](#)

“  
Andere kijk op zorg:  
van zorgen voor naar  
zorgen met.”



## Financieel

# In het kort: financiën 2025

Het operationele zorgresultaat (genormaliseerd) is uitgekomen op € 3,8 miljoen positief (vorig jaar: € 2,5 miljoen positief). Dit is aan de hoge kant. Dat komt voornamelijk doordat bepaalde projecten niet in 2025 zijn uitgevoerd, waardoor financiële middelen zijn overgebleven. Daarnaast was het voor bepaalde functies lastig om personeel aan te trekken; dit heeft een positief effect op het zorgresultaat.

Op het normatief huisvestings- en inventarisresultaat 2025 werd een positief resultaat behaald van circa € 9,1 miljoen. Het uiteindelijke resultaat is de optelling van de segmenten zorg en niet-collectief vastgoed (aanleunwoningen). Dit leidt tot een positief jaarrekeningresultaat van € 14.326.989 in 2025 (2024: € 13.427.302).

Segment	2025	2024
VVT, Thuiszorg, GRZ, ELV	€ 12.932.560	€ 12.950.429
	(€ 3,8 miljoen positief zorgresultaat zonder de NHC/NIC)	(€ 2,5 miljoen positief zorgresultaat zonder NHC/NIC)
Niet-collectief vastgoed	€ 1.394.429	€ 476.873

### Vastgoed

De nieuwbouw van Souburgh is op 12 maart 2026 bouwkundig opgeleverd. De afdeling IT is druk bezig met de wifi en domotica in het pand.

Met de nieuwbouwplannen van De Breeje Hendrick boekt Zorgpartners ook vooruitgang. Momenteel bevinden wij ons in de voorlopige ontwerpfase. Er vinden interne en externe gesprekken plaats, bijvoorbeeld met de gemeente. Daarnaast moet het toekomstig bouwbudget intern besproken worden. Dat budget zal in lijn liggen met aannames die ook bij de nieuwbouw van Souburgh gehanteerd zijn.

Het gerealiseerde resultaat op de NHC/NIC is in werkelijkheid uitgekomen op € 9,1 miljoen. Het bedrag is in belangrijke mate beïnvloed door hoge renteopbrengsten in 2025 (circa € 1,8 miljoen). Een groot deel van de liquiditeit heeft in 2025 op een deposito gestaan.

### Vennootschapsbelasting

Zorgpartners is op grond van haar rechtsvorm beperkt belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting (vpb). Dit betekent dat, naar de mening van de Staatssecretaris van Financiën, zowel



feitelijk als statutair aan beide onderstaande voorwaarden dient te worden voldaan om te voldoen aan de zorgvrijstelling vpb:

- **Werkzaamhedentoets: doelomschrijving**  
De werkzaamhedentoets houdt in dat de activiteiten van Zorgpartners voor meer dan 90% uit zorgactiviteiten in fiscale zin moeten bestaan. Concreet betekent dit dat uit de statuten moet blijken dat Zorgpartners tot doel heeft werkzaamheden te verrichten die fiscaal kwalificeren als zorg.
- **Winstbestemmingseis: jaarwinstbepaling en liquidatiebepaling**  
De winstbestemmingseis houdt in dat eventuele overschotten uitsluitend kunnen worden aangewend ten behoeve van een op basis van de zorgvrijstelling vrijgesteld lichaam of een algemeen maatschappelijk belang. De winstbestemmingseis ziet zowel op de jaarwinst als op het liquidatiesaldo toe. In de huidige statuten is een winstklem ten aanzien van de jaarwinst opgenomen.

Uit de huidige statuten van Zorgpartners blijkt dat er aan beide voorwaarden wordt voldaan.

## Solvabiliteit

Het solvabiliteitspercentage geeft de financiële gezondheid van een organisatie weer. Het solvabi-

liteitspercentage (eigen vermogen/ balanstotaal \* 100) van Zorgpartners komt eind 2025 uit op 64,5% (2024: 61,6%). Met het huidige percentage kan ruim voldaan worden aan de eisen van de banken waaraan Zorgpartners verantwoording moet afleggen; zo blijven we binnen de voorwaarden. Met de huidige solvabiliteit behoudt Zorgpartners de flexibiliteit om op toekomstige ontwikkelingen in de ouderenzorg te kunnen inspringen.

## Liquiditeitsratio

De liquiditeitsratio (vlottende activa inclusief liquide middelen/ kortlopende schulden) van 3,16 ligt in de lijn van het vorige jaar (2024: 3,31). Het percentage is aan de hoge kant. Dit zal echter de komende jaren afnemen vanwege de nieuwbouw van De Breeje Hendrick en andere renovaties.

## Treasury

Zorgpartners heeft in 2025 naast de reguliere aflossingen geen extra aflossingen gedaan op de bestaande leningportefeuille. De liquiditeit wordt de komende jaren ingezet voor de nieuwbouw van de Breeje Hendrick en een aantal renovaties. Met de ING Bank zijn goede condities afgesproken om de financiële middelen tijdelijk weg te zetten op deposito tot 1 mei 2026. Uit de jaarrekening 2025 blijkt dat de post betaalde en ontvangen rente positief is vanwege de hoge renteopbrengsten. Dat was in 2024 ook het geval.



## Vooruitblik

Zorgpartners kijkt met vertrouwen naar de toekomst. Met betrekking tot het sturingsmodel worden verdere stappen gezet. Er zal veel aandacht zijn voor wat de MT's op de locaties nog nodig hebben. Daarnaast wil Zorgpartners medewerkers meer eigenaarschap geven; hierop komt een vervolg. Ook wordt veel aandacht geschonken aan passende zorg op de locaties. Hoe kunnen wij de zorg naar de toekomst garanderen met gelijkblijvend of minder personeel (personeel is er in mindere mate).

De verwachting is dat de cliënten van De Rietkraag vanaf medio mei 2026 terugkeren naar het nieuwe Souburgh. De bewoners van De Breeje Hendrick verhuizen omstreeks september 2026 naar De Rietkraag, zodat de sloop van het huidige De Breeje Hendrick eind 2026 kan beginnen.

## Financieel

# Regeling administratieve organisatie/interne controle (ao/ic)

**In 2025 zijn de integrale controles verder doorontwikkeld om de kwaliteit en volledigheid van de registratie in de zorgdossiers te waarborgen. Daarbij zetten we steeds meer in op een combinatie van controles.**

Naast de geautomatiseerde integrale controles, deelwaarnemingen en handmatige controles op de registratie en declaratie van zorg, zijn meer middelen beschikbaar gekomen. Door Robotic Process Automation (RPA) in te zetten, zijn verbeteringen gerealiseerd in zowel administratieve processen als in diverse controlemechanismen. Dit heeft geleid tot een vermindering van onjuistheden in zorgdossiers en tot een verbeterde volledigheid van de vastgelegde dossiergegevens. Hierdoor is het aantal afgekeurde declaraties verder afgenomen.

De automatische controle op ongeldige en overlappende registraties tussen financieringsstromen is een van de processen die gerobotiseerd is. Hierdoor kunnen tijdig corrigerende maatregelen worden getroffen, zodat de

declaratie van zorg in één keer correct verloopt. Het percentage toegekende bedragen ten opzichte van de ingediende bedragen is bij de grootste financieringsstromen in totaal 98,6%. Na beoordeling van de niet-toegekende bedragen en de daaruit voortvloeiende acties is het verschil tussen de geregistreerde zorg en de uiteindelijk goedgekeurde en gedeclareerde zorg ruim minder dan 0,5%.

Wet- en regelgeving en automatisering zijn voortdurend in ontwikkeling. Om te kunnen meebewegen met deze ontwikkelingen heeft de organisatie verschillende acties ingezet en vervolgd, zoals het onderzoeken en toepassen van moderne controlesystemen en het updaten en beschrijven van administratieve en zorgprocessen.



# Risicoanalyse

## Risicomanagement

Risicomanagement vraagt om voortdurende aandacht. We blijven risico's volgen, omdat situaties veranderen: nieuwe risico's kunnen ontstaan, terwijl andere juist kleiner worden of verdwijnen. Voor alle risico's zijn interne beheersingsmaatregelen opgesteld die periodiek worden gemonitord. In 2025 zijn 29 medewerkers uit diverse vertegenwoordigingen van de organisatie geïnterviewd. Hieruit kwamen 62 potentiële nieuwe risico's naar voren; na beoordeling bleven er zeventien over die in de risicomatrix zijn opgenomen. De overige risico's werden opgepakt door de relevante leidinggeevenden.

## Nieuwbouw 2024-2026

In 2024 is gestart met de nieuwbouw van de locatie Souburgh. Ook zijn er nieuwbouwplannen voor De Breeje Hendrick. Het gaat om de transitie naar zwaardere zorg. De bewoners worden tijdelijk opgevangen in de semi-permanente huisvesting De Rietkraag in Gouda. De stijging van de bouwkosten leidt ertoe dat het bouwbudget nauwlettend wordt gemonitord.

## Uitdagingen van de zorg

De betaalbaarheid van de langdurige zorg staat onder druk. Oorzaak daarvan is onder andere de dubbele vergrijzing die grote uitdagingen met zich meebrengt. Daarnaast wonen mensen steeds langer thuis; zij komen vervolgens met een

zwaardere zorgvraag in een intramurale instelling terecht, terwijl verpleeghuizen, net als andere zorgaanbieders, te maken hebben met oplopende personeelstekorten. Ziekteverzuim, personeelsverloop, inhuur van extern personeel, kortingen vanuit de zorgkantoren/NZa, inflatie en de cao-verhoging vormen belangrijke uitdagingen.

## Verzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage is in 2025 iets gedaald ten opzichte van 2024. Het verzuimcijfer komt daarmee in 2025 uit op 9,38%; dit is 0,17% hoger dan het branchegemiddelde.

- In 2025 zien we een lichte stijging van het kortdurend verzuim (1-14 dagen) en middellang verzuim (15-91 dagen).
- Het verzuimpercentage van het lange verzuim (92-365 dagen) daalde licht.
- Het extra lange verzuim (366-730 dagen) daalde van 3,9% naar 3,6%.
- De leeftijdsgroep 26-40 jaar heeft de grootste impact op deze stijging.
- De meldingsfrequentie is gedaald van 1,47 naar 1,40.

Om meer grip te krijgen op het verzuim zijn in 2025 de volgende acties ingezet:

- Er worden extra verzuimadviseurs ingezet. Tijdens de eerste zes weken van het verzuim ondersteunen en adviseren zij de medewerker, en adviseren zij de

leidinggeevenden bij de verzuimbegeleiding van hun medewerkers. Dat doen ze onder andere door de oorzaken van het verzuim te onderzoeken en mogelijke interventies in te zetten, door kennisoverdracht aan of coaching van de leidinggevende, en door ondersteuning bij frequent-verzuimgesprekken.

- Er worden preventieve interventies ingezet, met behulp van een Providerboog die is opgesteld aan de hand van de pijlers van de positieve gezondheidstheorie. De Providerboog is toegankelijk voor medewerkers en leidinggeevenden. Wanneer een interventie nodig is, is daardoor direct duidelijk met welke partijen we samenwerken.
- Elke locatie deed mee aan het Vitaliteitsprogramma, waarbij medewerkers inzicht in hun vitaliteit kregen, en tips om deze te verbeteren.
- Er is een jaarkalender met activiteiten en workshops om de vitaliteit van de medewerkers te bevorderen. Op basis van de uitkomsten van het Vitaliteitsprogramma worden de activiteiten in 2026 voortgezet.

## Arbeidsmarkt

Zorgpartners Midden-Holland zet in op het behoud van medewerkers en het werven van nieuwe medewerkers. De krapte op de arbeidsmarkt neemt echter nog steeds toe: er zijn veel vacatures en het duurt langer om deze in te vullen. De arbeidsmarktcampagne is in 2025 voortgezet.

### **On- en offboarden**

Sinds 2024 is er, naast onze onboarding-app voor nieuwe collega's, een offboarding-app voor vertrekkende medewerkers. Deze geeft Zorgpartners Midden-Holland meer inzicht in de redenen waarom medewerkers de organisatie verlaten, zodat daarop kan worden geanticipeerd.

### **Behoud van medewerkers**

Om onder andere het behoud van medewerkers te waarborgen, is in 2024 een werkomgevingsscan (tevens medewerkerstevredenheidsonderzoek) onder onze medewerkers uitgezet. Teams zijn ook in 2025 met elkaar aan de slag gegaan met de uitkomsten daarvan, om zo hun eigen werkomgeving te verbeteren en samen te werken aan het vergroten van hun werkplezier.

### **Leiderschapsprogramma**

Leidinggevenden spelen een belangrijke rol bij het behoud van personeel. Daarom biedt het leiderschapsprogramma leidinggevenden handvatten waarmee zij medewerkers kunnen ondersteunen in hun werk en ontwikkeling, op basis van 'secure base leadership'. Medewerkers kunnen hun persoonlijke vaardigheden (eigenaarschap) ontwikkelen via JOP (Jouw Ontwikkel Platform), aan de hand van korte filmpjes (microlearnings) met oefeningen die ze tijdens hun werk kunnen doen.

### **Opleidingen**

Opleiden van nieuwe collega's is belangrijk om te blijven voorzien in voldoende personeel. In 2025 is 25% van het opleidingsbudget een centraal opleidingsbudget. Daarmee willen we de opleidingsgelden beter benutten voor centrale opleidingsthema's en de strategie. Daarnaast

wordt jaarlijks de opleidingsbehoefte van de locaties geïnventariseerd.

## **Frauderisicomanagement**

Fraude en fraudepreventie zijn binnen Zorgpartners Midden-Holland een belangrijk aandachtspunt. Frauderisicomanagement draagt bij aan het realiseren van doelstellingen en de beheersing daarvan in de organisatie. Op het interne sociaal platform is in 2025 aandacht geweest om fraudebewustzijn van medewerkers te vergroten.

## **Cybercriminaliteit**

Cybercriminaliteit gaat onder andere over phishing (criminel die zich voordoen als medewerkers van leveranciers om leveranciersgegevens te wijzigen en zich zo te verrijken), frauduleuze verzoeken voor overboekingen, en intrusion attacks, zoals ransomware, waarbij schadelijke software de toegang tot belangrijke data blokkeert totdat een organisatie losgeld betaalt.

Voor Zorgpartners Midden-Holland blijft cybercriminaliteit een onveranderd hoog risico, omdat wij te maken hebben met gevoelige data. Op operationeel niveau zijn initiatieven genomen om de weerbaarheid tegen cybercriminaliteit te verhogen. Door middel van een security awareness-campagne werden medewerkers van het Servicebureau en de leidinggevenden bijvoorbeeld bewuster gemaakt van cyberrisico's en hun eigen rol en verantwoordelijkheid daarin.

Op tactisch en strategisch niveau moeten er nog wel stappen worden gezet om cyberrisico's structureel te



mitigeren. Er staan projecten op de agenda, waaronder het inrichten van fundamentele securityprocessen zoals SOC/SIEM, het inrichten van een CISO-rol en het technisch gecertificeerd testen van onze infrastructuur.

## **Artificial Intelligence (AI)**

Het gebruik van AI vraagt om zorgvuldigheid. De technologie kan kwetsbaarheden bevatten, en daarom blijft menselijk toezicht altijd noodzakelijk. Ook kunnen er ethische en juridische vragen ontstaan bij het toepassen van AI in de zorg. Zorgpartners Midden-Holland werkt met veilige, moderne technologieën en hanteert strikte beveiligingsmaatregelen, zodat medewerkers en zorgprofessionals goed worden ondersteund. Omdat AI zich snel ontwikkelt, worden richtlijnen waar nodig aangevuld of aangescherpt.

## Organisatie

# Managementteam



### Samenstelling per 31 december 2025

Het Managementteam bestond naast het bestuur uit de volgende personen:

**Directeur Behandeling** Ineke Bootsman

**Directeur Zorg Thuis & Herstel** Guy Kolman

**Regiodirecteur Noord** Sytske Seetz

**Regiodirecteur Zuid** Paulien de Graaff

**Bestuurssecretaris** Geert Jan Visser

**Concerncontroller** Peter Noordam

**Manager HR** Senta Mooijman

**Transitiedirecteur a.i.** Irene Mulder

Op de foto ontbreken Sytske Seetz en Geert Jan Visser.

## Organisatie

# Centrale Cliëntenraad



### Samenstelling per 31 december 2025

Naam lid	Locatie/onderdeel
Mevrouw C. van Beek	Savelberg
De heer L. Bresser	De Reehorst
Mevrouw M. van Buren	De Hanepraij
Mevrouw G. Carlier	Slothoven
Mevrouw R. de Groot	Gouwestein
De heer H.J. Hetteema	Prinsenhof
De heer B. ten Hooven	Ronssehof
De heer S. van der Meer	Floravita
De heer K. Thieme	Zorg Thuis

Naam lid	Locatie/onderdeel
De heer A. Versluis	De Hanepraij
De heer J. van der Valk	Prinsenhof
De heer M. Vos	Savelberg
Vacature	Vijverhof
Vacature	Irishof
Vacature	De Breeje Hendrick/De Waterpoort
Vacature	Souburgh
De heer S. van den Broek	Onafhankelijk voorzitter
Mevrouw X.R. van der Kruk-Ras	Cliëntenraadondersteuner

## Organisatie

De Centrale Cliëntenraad (CCR) bestaat uit vertegenwoordigers van de cliëntenraden van Zorgpartners Midden-Holland. Iedere locatie en Zorg Thuis kan maximaal twee leden van de lokale cliëntenraad afvaardigen naar de CCR. De CCR heeft een onafhankelijk voorzitter, de heer S. van den Broek, die wordt bijgestaan door een Klankbordcommissie. De inhoudelijke commissies Financiën en strategisch beleid, Dienstverlening en communicatie, en Zorginhoudelijk beleid, bereiden specifieke onderwerpen voor de CCR-vergadering voor.

### **Aantal vergaderingen**

In 2025 heeft de CCR zeven keer overlegd met de Raad van Bestuur (RvB), met vooraf een korte voorbespreking en naderhand een onderling overleg. Marianne Straks was daarbij de gesprekspartner. De CCR heeft in 2025 besloten om de vergadering met de RvB inhoudelijk voor te bereiden via een digitaal vooroverleg.

In oktober 2025 was er voorafgaand aan de vergadering met de RvB een overleg met de voltallige Raad van Commissarissen (RvC). De CCR heeft de RvC uitgenodigd om met een delegatie eenmaal

per jaar de overlegvergadering tussen CCR en RvB bij te wonen. Daarnaast heeft de CCR ook in 2025 een bijeenkomst georganiseerd voor de leden van de lokale cliëntenraden en de CCR en mantelzorgers. Het thema was 'Waarden in de zorg, wat telt écht?'.

De CCR heeft deelgenomen aan een aantal werken klankbordgroepen binnen de organisatie over de onderwerpen wassen, eten en drinken, ICT, informele zorg en rookvrije organisatie. Namens de CCR neemt mevrouw Van Beek deel aan de Raad van Aanjagers voor passende zorg. Mevrouw Van Buren neemt namens de CCR deel aan de Commissie Ethiek. De CCR heeft bijgedragen aan een symposium over eten en drinken.

“  
**CCR:  
vertegenwoordiging  
van cliëntenraden.**



# Organisatie

## Onderwerpen

Onderwerp	Advies/ instemming	Inhoudelijke reactie
<b>Open deuren-beleid</b> [februari]	Instemming	Instemming – De CCR heeft het verzoek gedaan om over een jaar geïnformeerd te worden over de stand van zaken: hoe is het beleid ingevuld op de locaties en zijn er incidenten geweest?
<b>Reanimatiebeleid</b> [februari]	Instemming	Instemming – De vragen die er waren over de communicatie richting cliënten die al langer thuiszorg ontvangen en de beschikbaarheid van de niet-reanimeren polsbandjes zijn door de RvB beantwoord.
<b>Klachtenregeling en profiel klachtenfunctionaris</b> [april]	Instemming	Instemming – De vragen zijn afdoende beantwoord tijdens de vergadering.
<b>Jaarverslag en jaarrekening</b> [mei]	Advies	Positief advies
<b>Streefbeeld</b> [mei]	Advies	Positief advies – De CCR heeft om een toelichting gevraagd over de wijze waarop het streefbeeld zich verhoudt tot het Generiek Kompas.
<b>Jaaranalyse Wzd</b> [juni]	Reactie	De analyse is besproken en toegelicht.
<b>Advies strategisch vastgoedplan</b> [november]	Advies	Positief advies – De CCR geeft een positief advies, met inachtneming van een aantal overwegingen en de afspraak dat in de jaarkalender CCR/RvB wordt opgenomen dat de CCR minimaal een keer per jaar geïnformeerd wordt over de stand van zaken rondom het strategisch vastgoedplan.
<b>Instemmingsaanvraag hospitality</b> [december]	Instemming	Instemming – De CCR geeft de RvB enige punten ter overweging mee.
<b>Begroting en jaarplan 2026</b> [december]	Advies	Positief advies – De CCR vraagt de RvB om aandacht te hebben voor de medezeggenschap op lokaal niveau en het beter verankeren van de medezeggenschap in de financiële PDCA-cyclus op locatie.
<b>Producten- en dienstenboek (PDB)</b> [december]	Instemming	Instemming – De CCR vraagt om diensten waarvoor Zorgpartners niet direct een contract sluit met bewoners, maar bewoners rechtstreeks een contract hebben met een dienstverlener, uit het PDB te halen. Wel wil de CCR graag betrokken worden in het traject van contractvorming/afsluiten van dergelijke contracten.



De CCR heeft over de jaaranalyse Wzd een ongevraagd advies gegeven om bij de volgende analyse de analytische en ethische dilemma's te agenderen voor de overlegvergadering. De CCR wil graag betrokken worden bij het opstellen van het volgende rapport voordat het definitief wordt vastgesteld. Daarnaast heeft de CCR in samenwerking met de Ondernemingsraad en de Verzorgende en Verpleegkundige Advies Raad een ongevraagd advies gegeven over ondersteuning van verplegenden en verzorgenden bij het moeten maken van keuzes in de dagelijkse zorg voor cliënten als gevolg van de personeelskrapte.

## Zelfevaluatie

De CCR krijgt met veel onderwerpen te maken. Vaak pakt een commissie een onderwerp als eerste op ter voorbereiding op de bespreking in de CCR. De werkbelasting tussen de commissies verschilt echter. Er is aandacht nodig voor een meer gelijkmatige belasting. In het interne vooroverleg wordt besproken wie namens de CCR het woord zal voeren over een bepaald onderwerp in de overlegvergadering met de RvB. Dit verbetert de zichtbaarheid van de leden en doet recht aan de geleverde inspanning op die onderwerpen.

## Medezeggenschap

De CCR wordt steeds eerder betrokken bij trajecten waarin de CCR om advies of instemming zal worden gevraagd. Dit komt de samenwerking met de RvB ten goede.

## Toekomst

Er is aandacht nodig voor locaties die geen lokale cliëntenraad hebben en voor locaties waarvan de lokale cliëntenraad geen vertegenwoordiging in de CCR heeft. Om meer expertise te benutten bij advies- en instemmingstrajecten onderzoekt de CCR de mogelijkheid om leden van lokale cliëntenraden met relevante kennis te betrekken in deze trajecten. Daarnaast gaat de CCR bijeenkomsten organiseren gericht op het verbeteren van het eigen functioneren, dat van de lokale raden en van de interactie tussen lokaal en centraal.

“  
De CCR is bij  
veel onderwerpen  
betrokken.

## Organisatie

# Ondernemingsraad



De Ondernemingsraad (OR) van Zorgpartners Midden-Holland bestaat vanwege het flinke aantal locaties en organisatieonderdelen uit vele leden. Om dit goed te laten werken, heeft iedere locatie en organisatieonderdeel een Onderdeelcommissie (OC). Iedere OC heeft vijf tot zeven leden en houdt zich bezig met onderwerpen die specifiek zijn voor die locatie of organisatieonderdeel.

### Samenstelling per 31 december 2025

Naam	Functie binnen OR	Functie binnen Zorgpartners	Locatie/onderdeel
<b>Marion Zaunbrecher</b>	Voorzitter	Diëtist	Behandeling
<b>Marina Francken</b>	DB-lid	Verpleegkundige	De Hanepraij
<b>Bettina Oudenaarden</b>	OR-lid	Programmacoördinator	Prinsenhof
<b>Jeannette Deelen</b>	DB-lid	Managementassistent	Savelberg
<b>Bianca de Wit-Hoogendoorn</b>	OR-lid	Medewerker welzijn	De Reehorst
<b>Zizi Silva Jardim</b>	OR-lid	Algemeen verpleegkundige	De Breeje Hendrick
<b>Marion Blok-Koster</b>	OR-lid	Receptionist	Ronssehof
<b>Marjon Muilwijk</b>	OR-lid	Medewerker gastvrijheid	Vijverhof
<b>Corinne Uijl</b>	OR-lid	Stafmedewerker financiële administratie	Servicebureau
<b>Marieke Spruijt</b>	OR-lid	Verzorgende IG	Slothoven
<b>Monica Freriks-van der Spek</b>	OR-lid	Coördinerend verzorgende	Souburgh
<b>Saïda Mohandis-Bachar</b>	OR-lid	Activiteitenbegeleider	Irishof
<b>Cora van der Valk</b>	OR-lid	Wijkverzorgende	Thuiszorg
<b>Patricia Hendriksman</b>	OR-lid	Verpleegkundig coach	Floravita
<b>Vacature</b>			Gouwestein
<b>Vacature</b>			Flexbureau
<b>Marloes Prins</b>	Ambtelijk secretaris		Servicebureau

## Aantal vergaderingen

De OR heeft onderling zestien keer vergaderd: vier werkvergaderingen en acht voorbereidingsvergaderingen voor de overlegvergadering (OV). Ook waren er acht OV's met de Raad van Bestuur (RVB).

## Onderwerpen

### Advies(aanvragen)

- Plan behandeling in het nieuwe sturingsmodel
- Herbenoeming lid Raad van Commissarissen Fred Pijls
- Streefbeelden passende zorg
- Centralisatie praktijkopleiders
- Strategisch vastgoedplan
- Jaarplan 2026
- Ongevraagd advies aanpak consequenties personeelstekort

### Instemmingsaanvragen

- Klachtenregeling cliënten, klachtenbeleid en profiel klachtenfunctionaris
- Opleidingsbeleid
- Regeling uitbetaling vakantiegeld en eindejaaruitering

### Toekomst

- IBC-reglement bij aanstelling nieuwe IBC-commissie
- Integraal beleid veilig en prettig werken binnen Zorgpartners Midden-Holland
- Workforce Management
- Advies- en instemmingsaanvragen die voortvloeien uit de regioplannen en Zorg Thuis en Herstel
- Eind 2026 adviesaanvraag nieuwe leden Raad van Commissarissen
- Verhuizingen Souburgh en De Breeje Hendrick

### Focuspunten van de OR in 2026

- Doorontwikkeling medezeggenschap, met in het vierde kwartaal nieuwe OC-verkiezingen voor een nieuwe termijn van twee jaar
- Roosterbeleid
- Centrale RI&E, met als onderdeel psychosociale arbeidsbelasting (PSA)
- Werkplezier geïntegreerd in teamoverleggen, creëren van Fear of Missing Out (FOMO)-overleggen

## Zelfevaluatie

In 2025 heeft de OR hard gewerkt aan het verder uitbouwen van zijn jaaragenda, de bijbehorende werkgroepen en de Q-trainingen voor de OC's. Dat betaalde zich uit in vruchtbare bijeenkomsten, waar de medezeggenschap bijdraagt





aan het scherp houden van de bedrijfsvoering en het verhogen van het werkplezier.

Tijdens de overleggen met de RvB is afgelopen jaar veelvuldig gesproken over de ontwikkeling van passende zorg, de arbeidsmarktkrapte en de stijgende zorgzwaarte. Wat betekent dit voor onze medewerkers, hoe kan de organisatie de werkdruk aanvaardbaar houden, en hoe kan het werkplezier en de balans werk en privé bevorderd worden? Helaas is een kant-en-klare oplossing niet voorhanden; dat is ook voor de OR soms moeilijk te aanvaarden.

In het jaarverslag 2024 karakteriseerde de OR zichzelf als een kritische vriend van de RvB. Dit is ook het afgelopen jaar zeker onze rol geweest. Een jaar waarin het af en toe flink heeft geschuurd en een stevige dialoog niet is geschuwd om het voor onze medewerkers en uiteraard voor de bewoners beter te maken. In 2026 richten we ons op de glans die het schuren heeft opgeleverd.

## Medezeggenschap

De medezeggenschap van Zorgpartners Midden-Holland is 'under construction'. In 2024 is begonnen met de wijzigingen van het

OR-reglement (zoals OR- en OC-verkiezingen en de verkorting van de zittingstermijn van OC's naar twee jaar). Afgelopen jaar zijn we doorgedaan met de ontwikkeling van de Q-trainingen, waarmee de kennis van de OC-leden is vergroot en hun inbreng een stem kreeg aan de RvB/MT-tafel. Daardoor hebben deze ideeën een weg kunnen vinden naar de projectleider Passende Zorg.

In 2026 buigen we ons opnieuw over het OR-reglement om ons met een nieuwe OC-verkiezing voor twee jaar nog meer te richten op een toekomstbestendige medezeggenschap. Een medezeggenschap die werkt voor medewerkers, teams, het managementteam op locatie en de MT-tafel: enerzijds praktisch, betrokken en dicht bij de werkvloer (OC's) en anderzijds een strategische gesprekspartner voor de RvB, en een adviseur voor HR en voor het management over directe participatie (OR). Kortom: medezeggenschap met de focus op het vergroten van eigenaarschap, zeggenschap medewerkers en samenwerking.

“

**De OR is een kritische vriend.**

## Organisatie

# Verzorgende en Verpleegkundige Advies Raad

De Verzorgende en Verpleegkundige Advies Raad (VVAR) van Zorgpartners Midden-Holland adviseert de Raad van Bestuur (RvB) op beroepsinhoudelijk gebied om de kwaliteit van de zorg te waarborgen en verbeteren.



### Samenstelling VVAR

Na het vertrek van een van de leden trad Suzanne Reichard als nieuw lid tot de VVAR toe. In de eerste maanden van 2025 besteedde Wendy van den Berg tijdelijk minder uren aan de VVAR. Haar voorzittersrol in het Dagelijks Bestuur (DB) werd in die periode waargenomen door Leah van Gemert, die in december afscheid van de VVAR heeft genomen, omdat zij een andere functie binnen de organisatie aanvaardde.

### Aantal vergaderingen

De VVAR heeft in 2025 zes keer overlegd met de bestuurder en één keer met de Commissie Kwaliteit van de Raad van Commissarissen (RVC). Daarnaast is de VVAR zeventien keer onderling bijeengekomen om te overleggen of te

### Samenstelling per 31 december 2025

Naam	Functie binnen VVAR	Functie binnen Zorgpartners	Locatie/onderdeel
Wendy van den Berg	Voorzitter	Verpleegkundig beleidsadviseur/ Algemeen verpleegkundige	Zorgkwaliteit Prinsenhof
Liesbeth Hulzinga	Vicevoorzitter	Praktijkopleider	Souburgh
Miranda Zaal	Lid	Algemeen verpleegkundige	Floravita
Ruslana Baharizadeh	Lid	Verpleegkundig coach	Prinsenhof
Suzanne Reichard	Lid	Verpleegkundige	De Hanepraij
Angelique van Engelen	Lid	Verpleegkundige	De Hanepraij
Sharon van Es	Lid	Verpleegkundige	Zorg Thuis
Vacature	Lid		
Agnes de Graaf	Ondersteuning	Ambtelijk secretaris VVAR	Servicebureau

brainstormen. Er zijn vier coachingsdagen gevolgd. Daarbij stond persoonlijk leiderschap centraal, omdat de VVAR er al langere tijd voor pleit dat zorgmedewerkers meer ruimte krijgen om zich hierin te verdiepen en zich dit eigen te maken. Daarom wilden de VVAR-leden zich hierin ook ontwikkelen. De VVAR heeft gezamenlijk deelgenomen aan de V&VN VVAR-netwerkdag 'Aan de bestuurstafel'. Het DB kwam regelmatig bijeen om de vergaderingen en bijeenkomsten voor te bereiden en de communicatie te coördineren.

De VVAR-leden hebben onder andere overlegd met belangrijke stakeholders, zoals de HR-manager, de eerste geneeskundige en de businesspartner Leren & Ontwikkelen. Ze hebben deelgenomen aan de organisatiebrede bijeenkomst over de Kaderbrief en de Klankbordgroep Passende Zorg. De VVAR heeft in 2025 meerdere keren overlegd met de Ondernemingsraad (OR) en Centrale Cliëntenraad (CCR).

## Onderwerpen

In 2025 groeiden de zorgen van de VVAR over het toenemende tekort aan zorgprofessionals. Vooral in de zomerperiode en door het stoppen met de inzet van zzp'ers werd het voor zorgmedewerkers steeds uitdagender om de kwaliteit van zorg te leveren die vanuit hun functie wordt verwacht. Naast de contacten die de VVAR heeft met de achterban hebben zorgmedewerkers ook uit eigen beweging hierover (nood)signalen aan de VVAR

gegeven. De inzet van anders opgeleide medewerkers, nieuwe technologieën en informele zorg vraagt bovendien om extra begeleiding en coördinatie door gediplomeerde zorgprofessionals, die toch al in aantal afnemen. Dit was een veelvoorkomend gespreksonderwerp in de overlegvergaderingen met de RvB. Ook voor de OR en CCR was dit een groot zorgpunt; VVAR, OR en CCR hebben hierover een gezamenlijk ongevraagd advies gegeven.

### Advies

#### Structuur, visie en jaarplancycclus

- Streefbeelden passende zorg
- Kwaliteitsbeeld Zorgpartners 2024
- Kaderbrief Zorgpartners 2026 (ongevraagd advies)
- Jaarplan Zorgpartners 2026
- Centralisatie praktijkopleiders

#### Professioneel handelen binnen werkomstandigheden

- Tekort zorgmedewerkers (gezamenlijk ongevraagd advies met OR en CCR)
- Kader informele zorg (ongevraagd advies)

#### Deskundigheidsbevordering

- BPV-beleid

#### Zorginhoudelijke onderwerpen

- Open deuren-beleid

### Toekomst

Het jaarplan 2026 is gebaseerd op de onderwerpen die uit contacten met de achterban naar voren zijn gekomen. Het is opgesteld in afstemming met het jaarplan van Zorgpartners. De hoofdthema's zijn 'behoud van zorgmedewerkers en kwaliteit van zorg' en 'passende zorg'. Om deze hoofdthema's te realiseren, zijn stevige voorwaarden nodig: zeggenschap en leiderschap/eigenaarschap. Alleen als zorgmedewerkers daadwerkelijk invloed ervaren en verantwoordelijkheid kunnen nemen, kunnen zij optimaal bijdragen aan de continuïteit en kwaliteit van zorg. In het kader van passende zorg richt de VVAR zich in het bijzonder op 'de basis op orde' voor de werkzaamheden van de zorgmedewerkers en de samenwerking met de informele zorg.



## Zelfevaluatie

Tijdens de coachingsdagen keken de VVAR-leden kritisch naar hun persoonlijk en gezamenlijk functioneren, met als centrale vraag op welke manier de VVAR zijn invloed het beste kan inzetten. Hieruit blijkt dat de VVAR steeds verder professionaliseert en kritisch blijft kijken hoe de professionele belangen van zorgmedewerkers nog beter vertegenwoordigd kunnen worden. Dit vraagt een gezamenlijk gedragen beeld binnen de VVAR; vanuit dat oogpunt is uitgebreid stilgestaan bij de VVAR-kernwaarden: gelijkwaardigheid, samenwerking, ontwikkeling, professionaliteit en enthousiasme. De visie en missie worden binnenkort herzien.

## Medezeggenschap

De VVAR kan tijdens het overleg met de bestuurder informatie ophalen en delen over zaken die de beroepsgroep raken. De VVAR ervaart dat het ontbreken van een duidelijke PDCA-cyclus binnen Zorgpartners invloed heeft op het vervullen van de formele zeggenschapstaken, met name op het proactief handelen. Dit is onderwerp van gesprek tussen de VVAR en de bestuurder.

### *Klankbordgroep*

Om zijn taken goed te kunnen uitvoeren, heeft de VVAR input nodig van de medewerkers. De klankbordgroep op het sociaal platform blijft een belangrijke manier om de achterban te bereiken. Daarnaast ontwikkelt de VVAR alternatieven, zoals het bezoeken van locaties, waarbij het bezoek met

de ijscoकर veel goede contacten en gesprekken opleverde. De VVAR heeft onder andere over de volgende onderwerpen informatie opgehaald en gedeeld:

- Innovaties
- Risico-inventarisaties
- BIG-scholing (op dit onderwerp kwamen de meeste reacties)
- De vragenlijst van V&VN 'Hoe ga jij om met agressie?'
- Het toedienen van medicatie via een pomp
- Het belang van het vergroten van zeggenschap en de stimulans om de Monitor Zeggenschap in te vullen
- Poll over taken die zorgmedewerkers nu vaak uitvoeren, maar eigenlijk niet bij de functie horen en door andere functionarissen opgepakt kunnen worden (met als doel te komen tot oplossingen om de werkdruk behapbaar te houden)
- Het filmpje 'Ik kom zo bij u', over dilemma's in de zorg als gevolg van de werkdruk, leidde tot veel herkenning, tot reacties als afscheid nemen van de oude zorg en wennen aan het nieuwe, de ondergrens en brede maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook tot emoties, zoals gevoel van machteloosheid en tekortschieten in de zorg.
- Via Zetje, het trainingsbureau van de VVAR, mocht de VVAR vijftig boeken 'Wegwijzer in persoonlijk leiderschap voor zorgprofessionals' weggeven. Hier werd actief op gereageerd en er is goed gehoor gegeven aan



de oproep om te beschrijven waar persoonlijk leiderschap voor de zorgprofessional voor staat.

### *Symposium*

De VVAR organiseert jaarlijks een symposium. De editie van 2025, 'De zorgmedewerker van de toekomst', was volledig uitverkocht; deelnemers waardeerden deze met een 8,4. Ook in 2026 organiseert de VVAR weer een symposium: een mooie manier om met elkaar in gesprek te gaan over ontwikkelingen voor de zorgprofessional.

“  
**VVAR is de stem van de zorgprofessionals.**

## Organisatie

# Identiteitscommissies

## Waarborgen en vormgeven van identiteit

De Zorgpartners-locaties Gouwestein, Ronssehof en Savelberg in Gouda, Souburgh in Waddinxveen en Slothoven in Bergambacht hebben een Identiteitscommissie. Deze focust op het waarborgen en vormgeven van de unieke identiteit van de eigen locatie. Savelberg heeft een katholieke identiteit; de overige locaties een protestants-christelijke identiteit. De Identiteitscommissies richten zich bijvoorbeeld op kerkdiensten, weeksluitingen en koffiebijeenkomsten met medewerkers. Zo zorgen zij er mede voor dat cliënten bij wie het geloof een belangrijke plaats inneemt zich thuis voelen.

### Aantal vergaderingen

De Identiteitscommissies vergaderen twee tot vijf keer per jaar op de locatie, waarbij commissieleden met de directeur en/of geestelijk verzorger van het centrum overleggen over de manier waarop de identiteit wordt uitgedragen en gewaarborgd. Een afvaardiging van iedere Identiteitscommissie overlegt tweemaal per jaar met Dick van Duijn, die de Raad van Bestuur vertegenwoordigt. Hierbij worden de ontwikkelingen binnen de gehele organisatie besproken.

### Onderwerpen

In 2025 bogen de Identiteitscommissies zich over de volgende onderwerpen:

- Vieringen en bezinning: Savelberg evalueerde de vieringen en besprak nieuwe voorgangers, Ronssehof organiseerde tweewekelijkse weeksluitingen, Slothoven verzorgde vieringen rond feestdagen en ontwikkelde materiaal voor personeel, Gouwestein legde nadruk op gebed, huiskamerboekjes en roosters, en bij Souburgh stonden feestdagen en de avonden 'Omzien naar elkaar' centraal.
- Organisatorische en beleidsmatige thema's: Souburgh besprak de voortgang van de nieuwbouw en Volledig Pakket Thuis, Ronssehof de veranderingen uit het nieuwe beleidsplan en de gevolgen voor de langdurige zorg, en Gouwestein de reacties op de koffielessen identiteit, en ontwikkelingen binnen de locatie.
- Personele wisselingen en opvolging binnen de commissies: Savelberg richtte zich op het werven van nieuwe commissieleden en koster, Ronssehof kampte met het vinden van nieuwe commissieleden en zorgpersoneel en besprak de VOG-plicht,



Gouwestein vulde twee vacatures in en sprak over samenwerking met het MT en de geestelijke verzorging, en Slothoven bereidde zich voor op het inwerken van nieuwe leden.

- Activiteiten en attenties om bewoners extra aandacht te geven: Slothoven deelde na het kerstdiner chocolaatjes uit; Gouwestein organiseerde de jaarlijkse bijeenkomst voor pastorale vrijwilligers en bereidde een bewonersattentie voor die is doorgeschoven naar Pasen 2026.

“

**Het waarborgen en vormgeven van de identiteit van de eigen locatie staat centraal.**

## Speerpunten 2026

Voor 2026 hebben de Identiteitscommissies onderstaande speerpunten vastgesteld:

- Voortzetten en versterken van geestelijke en kerkelijke activiteiten, waaronder vieringen in huiskamers en het vasthouden van bezoekersaantallen.
- Werven en begeleiden van nieuwe commissieleden, kosters en geestelijk verzorgers. Dit blijft voor veel locaties een belangrijk aandachtspunt.
- Verder ontwikkelen en verspreiden van materiaal met Bijbelteksten, gebeden en liederen, zodat medewerkers dit kunnen gebruiken bij maaltijden en activiteiten.
- Aandacht voor verhuizing en nieuwbouw bij Souburgh, inclusief het opnieuw opstarten van maandelijkse katholieke diensten.
- Gouwestein 70 jaar: voorbereiding van een jubileumbijeenkomst in de Sint-Janskerk voor bewoners, medewerkers en vrijwilligers.
- Versterken van de zichtbare dagelijkse identiteit, bijvoorbeeld door aandacht voor geloofsbehoeften in de dagelijkse zorg en het gesprek hierover met medewerkers.

## Samenstelling Identiteitscommissies per 31 december 2025

Locatie	Naam	Leden
<b>Gouwestein, Gouda</b>	Identiteitscommissie	De heer C. van Driel De heer J. Gijsbertsen Mevrouw M.E. Trouborst Mevrouw A. Lobregt De heer S. Bont
<b>Ronssehof, Gouda</b>	Identiteitscommissie	De heer L. Mauritz De heer H. Bron De heer C. Bosma Mevrouw M. Woudstra-van Deijk Mevrouw S. van der Laan
<b>Savelberg, Gouda</b>	Identiteitscommissie	Mevrouw N. Treur Mevrouw M. Overbeek De heer M. ter Meulen Mevrouw N. Hartmans
<b>Slothoven, Bergambacht</b>	Identiteitscommissie	Mevrouw C. Vonk Mevrouw A. Both-van Opstal Mevrouw J. Koffijberg-Allefs Mevrouw A. Codee De heer E. Both Mevrouw M. Heij
<b>Souburgh, Waddinxveen</b>	Commissie van Advies en Bijstand	De heer J. Maasland Mevrouw L. Lekx-Schenk Mevrouw C. Verhoeven

## Organisatie

# Raad van Commissarissen

**De Raad van Commissarissen van Zorgpartners Midden-Holland bestaat uit vijf leden, die ieder vanuit een specifieke expertise en onafhankelijke rol toezicht houden op het functioneren en het bestuur van Zorgpartners Midden-Holland. De samenstelling van de Raad van Commissarissen en de (neven)functies van de leden zijn te vinden in de bijlagen.**

### **Een jaar van implementatie, verdieping en bestuurlijke stabiliteit**

In 2025 bouwde Zorgpartners met zichtbaar resultaat voort op de ingezette koers van voorgaande jaren, waarin passende zorg, organisatieontwikkeling en robuust financieel beleid centraal stonden. De Raad van Commissarissen (RvC) kijkt terug op een jaar waarin de organisatie belangrijke stappen zette bij de implementatie van het nieuwe sturingsmodel, verdere professionalisering op het gebied van vastgoed en IT, en het versterken van de organisatiecultuur.

Het jaar kenmerkte zich door een stabiele samenwerking tussen RvC en bestuur en een sfeer van openheid, reflectie en gezamenlijke ambitie. Uit de reguliere rapportages en uit werkbezoeken blijkt dat de kwaliteit van zorg hoog is. Tijdens werkbe-

zoeken ervaren we dat onze betrokken medewerkers goed zicht hebben op onze cliënten en de wensen die zij hebben om een betekenisvol leven te blijven leven. De implementatie van passende zorg komt steeds verder in de haarvaten van de organisatie, mede dankzij concrete experimenten op de locaties en de betrokkenheid van medewerkers, vrijwilligers, naasten en mantelzorgers. Financieel kende Zorgpartners opnieuw een solide jaar. Tegelijkertijd stond de organisatie voor belangrijke opgaven, zoals de forse investeringen in (de verduurzaming van ons) vastgoed, de verdere ontwikkeling van het IT-landschap en de verplichte volledige afbouw van zzp-inhuur. Dat laatste heeft een grote druk op onze medewerkers gelegd. De RvC heeft het voorstel van de Raad van Bestuur (RvB) van harte gesteund om die druk en extra inzet te erkennen door medewerkers via een eenmalige uitkering te belonen.



Zorgpartners staat niet op zichzelf. De RvC vindt het belangrijk dat Zorgpartners ook een actieve rol speelt in het regionale zorglandschap. Dat doet Zorgpartners bijvoorbeeld in de samenwerking Gedeelde Zorg. We kijken terug op een intensief en betekenisvol jaar waarin Zorgpartners grote stappen zette in de verdere implementatie van de strategische koers, versterking van de organisatie en het verbeteren van kwaliteit en veiligheid van zorg. De RvC waardeert de open houding van de RvB, de inzet van medewerkers en de betrokkenheid van alle gremia.

De RvC constateert dat de organisatie met veerkracht en professionaliteit stappen heeft gezet om ook toekomstbestendig te zijn, ondanks krapte op de arbeidsmarkt, veranderende eisen van financiers en toenemende maatschappelijke druk. We hebben er vertrouwen in dat Zorgpartners klaar is

voor de uitdagingen van 2026 en zich ook in de komende jaren blijft inzetten voor goede, veilige en passende zorg voor de ouderen van Midden-Holland.

## Werkwijze

De Raad van Commissarissen kent, om zijn taak goed uit te voeren, drie commissies:

- Auditcommissie, met de aandachtsgebieden Financiën, IT en Vastgoed;
- Commissie Kwaliteit, met de aandachtsgebieden Zorg- en HR-beleid, Kwaliteit en Veiligheid;
- Remuneratiecommissie, met de aandachtsgebieden Werkgeverszaken Bestuur en Governance.

## Overleg

De voorzitter van de RvC overlegt regelmatig met de RvB over lopende zaken. De RvC heeft in 2025 vijfmaal vergaderd met de RvB. De Auditcommissie en de Commissie Kwaliteit vergaderden ter voorbereiding op elke plenaire vergadering. De Remuneratiecommissie heeft voortgangsgesprekken met de RvB gevoerd en daarnaast overlegt wanneer daarvoor aanleiding was. Op 3 december 2025 vond de jaarlijkse zelfevaluatie van de RvC plaats.

## Besproken onderwerpen in 2025

Naast de vaste onderwerpen, zoals goedkeuren jaarrekening, bespreken managementletter en accountantsverslag, zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Kwaliteitsmanagementsysteem en -kompas;
- Voortgang passende zorg, inclusief presentaties over autonomie, werkplezier, mentale belasting en eigenaarschap medewerkers;
- Monitoren implementatie van het nieuwe besturingsmodel;
- Intensivering van verzuimaanpak (centrale verzuimlijn, structurele inzet verzuimadviseurs);
- Goedkeuren nieuwe rol Zorgpartners binnen Gedeelde Zorg;
- Aanwezig bij een grondige verkenning over kunstmatige intelligentie met externe deskundigen;
- Monitoring van implementatie programma Bereikbaarheid & Connectiviteit;
- Strategisch Vastgoedplan (SVP), inclusief strategische keuzes rondom eigendom en verhuur en energie-en verduurzamingsopgaven, waaronder energielabels van aanleunwoningen.

## Visie op toezicht

De RvC heeft in 2025 zijn visie op toezicht herijkt. Ten opzichte van de vorige visie verschuift het accent van vooral proactief en kadergericht toezicht naar toekomstgericht, contextbewust toe-



zicht. De RvC legt een sterkere nadruk op de transitie naar passende zorg, vernieuwing en dialoog. Daarnaast is de rol richting de RvB aangescherpt: meer balans tussen 'caring and daring' in plaats van voornamelijk klankbord en controle. Ook is de aandacht voor externe verbindingen en voor de toekomstbestendigheid van leiderschap binnen zowel bestuur als RvC expliciet versterkt. Meer hierover is te lezen in de volledige [Visie op Toezicht 2025-2029](#).

## Medezeggenschap

In 2025 heeft de RvC de samenwerking en dialoog met de medezeggenschap verder versterkt. De RvC hecht grote waarde aan een goede verbinding met de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Ondernemingsraad (OR) en de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR).



- **Centrale Cliëntenraad**

In 2025 vonden twee overleggen plaats tussen CCR, RvB en RvC. De gesprekken werden als open en constructief ervaren. De CCR deelde actuele aandachtspunten vanuit cliëntenperspectief en gaf feedback op thema's als kwaliteit van zorg, communicatie en ontwikkelingen rond passende zorg.

- **Ondernemingsraad**

In 2025 sloot de RvC aan bij twee overleggen van de OR. De OR gaf inzicht in wat er speelt onder medewerkers en besprak kansen voor verdere verbetering van betrokkenheid en continuïteit.

- **Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad**

Leden van de Commissie Kwaliteit namen deel aan het overleg met de VVAR. De RvC sprak waardering uit voor de bevologenheid van de zorgprofessionals en de wijze waarop zij meedenken over kwaliteit en professionele ontwikkeling. Tijdens het overleg is gesproken over de activiteiten van

de VVAR, het jaarplan en onderwerpen die leefden op de locaties.

## Activiteiten en betrokkenheid

In 2025 was de RvC op verschillende manieren zichtbaar binnen de organisatie. Door aanwezigheid te zijn bij werkbezoeken, evenementen en thematische bijeenkomsten kreeg de RvC waardevolle inzichten in de ontwikkelingen binnen Zorgpartners en de dagelijkse praktijk van de zorg.

- **Reguliere locatiebezoeken door de Commissie Kwaliteit**

Zoals gebruikelijk vond elke vergadering van de Commissie Kwaliteit plaats op een zorglocatie en werd voorafgaand aan de vergadering een rondleiding verzorgd.

- **Werkbezoek afvaardiging RvC**

Een afvaardiging van de RvC bezocht aan

het begin van het jaar de locaties Ronssehof, Slothoven, Irishof, Floravita en Savelberg (inclusief de Korsakov-afdeling). Het bezoek gaf een goed beeld van zowel de uitdagingen als de betrokkenheid van medewerkers.

- **Safari passende zorg**

Tijdens de tweedaagse Samen op Safari over passende zorg spraken verschillende RvC-leden met medewerkers.

- **Theaterdiner 'Mag ik je kussen?'**

De RvC was eind november vertegenwoordigd bij het theaterdiner 'Mag ik je kussen?' De voorstelling biedt een breed perspectief op de ouderenzorg en stimuleert het gesprek over de uitdagingen, de verantwoordelijkheden en de toekomst van werken in de zorg.

- **Gouda bij Kaarslicht**

De RvC was medio december vertegenwoordigd bij de zeventigste editie van Gouda bij Kaarslicht. Voor veel bewoners en cliënten van Zorgpartners is Gouda bij Kaarslicht een belangrijke traditie. Zorgpartners Midden-Holland is sinds 2019 sponsor van Gouda bij Kaarslicht. De bijdrage van Zorgpartners maakt de live-uitzending mogelijk en hierdoor kunnen onze cliënten en andere geïnteresseerden dit bijzondere evenement ook meemaken. Onze medewerkers in de zorgcentra organiseren een mooi programma rond de uitzending.

## **Bijlagen**

# Organisatiegegevens

### **Organisatiegegevens**

Naam rechtspersoon	Stichting Zorgpartners Midden-Holland
Adres	Ronsseweg 242
Postcode	2803 ZX
Plaats	Gouda
Telefoonnummer	0182 - 723 723
Nummer Kamer van Koophandel	24325621 in Rotterdam
Website	<a href="http://www.zorgpartners.nl">www.zorgpartners.nl</a>

### **Juridische structuur**

Zorgpartners Midden-Holland is een stichting.

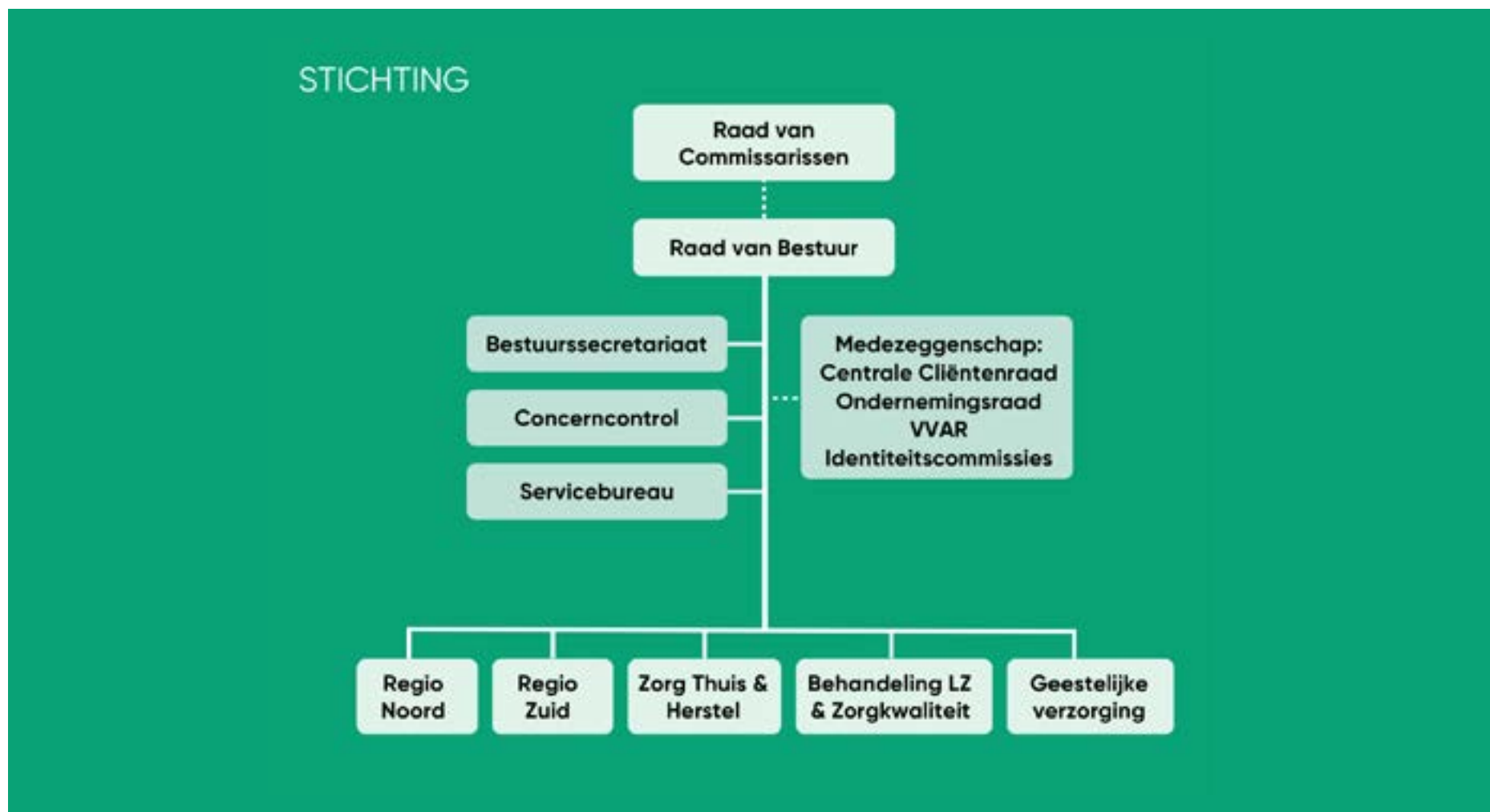
### **Medezeggenschap**

De medezeggenschap van zowel cliënten als medewerkers is geborgd door een structureel overleg met zowel de Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR), Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) en op lokaal niveau met een lokale Onderdeelcommissie (OC) en Cliëntenraad (CR).

## Bijlagen

# Organisatiestructuur

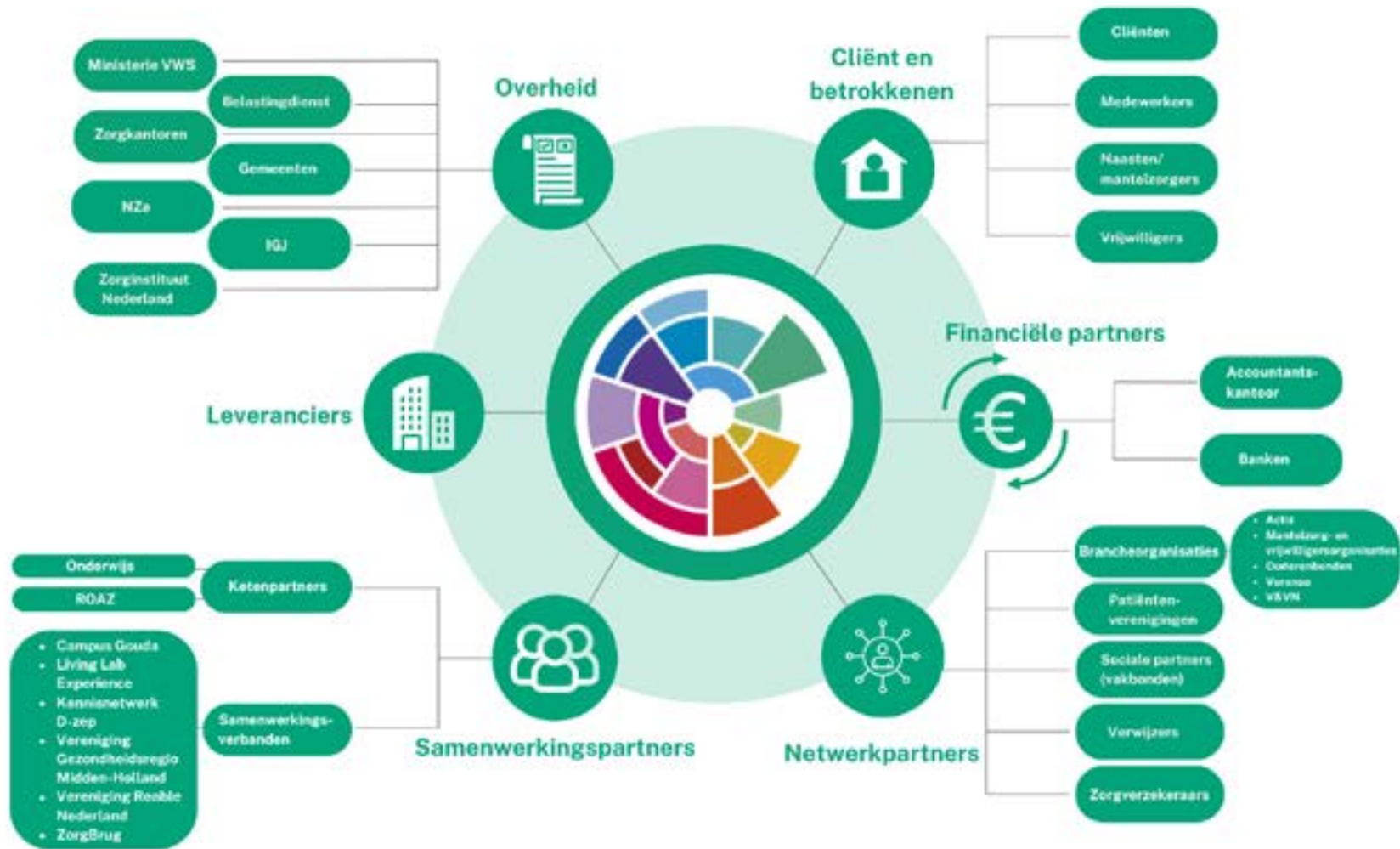
## Organogram



# Bijlagen

## Organisatiestructuur

### Stakeholders



## Bijlagen

# Organisatiefilosofie

**Vanuit de gedachte dat klantgerichtheid het uitgangspunt van het handelen is, worden verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie gelegd. Dit geeft medewerkers de autonomie om in hun dagelijks werk de keuzes te maken die nodig zijn om de cliënt zo goed mogelijk te ondersteunen. Er wordt met meer regelruimte en vertrouwen gewerkt. Het betreft vertrouwen in teams en medewerkers vanuit de lijn, maar ook steun en vertrouwen onderling.**



Het is hierom dat er een 'hitteschild' rond de professional wordt gelegd, waarbij vermeden wordt dat door allerlei (onnodige) regelgeving professionele medewerkers gedwongen worden onevenredig veel tijd aan administratie te besteden.

### Principes besturingsfilosofie

In de besturingsfilosofie van Zorgpartners Midden-Holland zijn de vier navolgende principes bepalend:

1. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het sturen van het bedrijfsproces liggen zo laag mogelijk in de organisatie.
2. De serviceafdelingen ondersteunen de locaties en de thuiszorg en zijn cliëntgericht. Zij voeren werkzaamheden uit die te maken hebben met Zorgpartners Midden-Holland als stichting en werkzaamheden waarbij door een gezamenlijke aanpak schaal- en efficiencyvoordelen worden behaald.
3. De MT-leden van de locaties en de managers van de serviceafdelingen zijn binnen vastgestelde kaders bevoegd en verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van hun organisatieonderdeel. Integraal management is het besturingsmodel waarbij de beslissingsbevoegdheid op het laagst mogelijke niveau wordt belegd, waarbij het management en alle medewerkers naast de taak ook de nodige ruimte en vrijheid hebben om hun taak uit te voeren.
4. De diensten Behandeling en Geestelijke Verzorging zijn in de stichting locatie-overstijgend georganiseerd.

## **Bijlagen**

# Kernactiviteiten

**Zorgpartners Midden-Holland bedient cliënten, zorgkantoren, zorgverzekeraars en verwijzers in de regio Midden-Holland.**

Wij bieden onze cliënten:

- medische zorg;
- verpleging en verzorging;
- resocialisatie;
- reactivering en revalidatie;
- geestelijke verzorging;
- welzijn en begeleiding.

Onze cliënten zijn:

- ouderen;
- cliënten met psychogeriatrische ziekten;
- (langdurig) zorgbehoevenden;
- cliënten met een lichamelijke en verstandelijke beperking;
- overige cliënten, onder wie cliënten met een visuele beperking en cliënten met het syndroom van Korsakov.

Daarnaast bieden we onze cliënten woonruimte. Ook ontwikkelt Zorgpartners Midden-Holland nieuwe woon- en zorgvormen. Kwaliteit en respect voor de levensbeschouwelijke opvattingen van de cliënt en de identiteit van de locaties van de stichting zijn belangrijk bij al onze activiteiten.

### **Goed bestuur**

Zorgpartners Midden-Holland hanteert de Governancecode Zorg 2022. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de zorg- en dienstverlening van Zorgpartners Midden-Holland. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het bestuur en volgt daarbij de richtlijnen in de statuten van Zorgpartners Midden-Holland en de Governancecode.

### **Gedragscode en huisregels**

Voor de medewerkers en vrijwilligers van Zorgpartners Midden-Holland geldt een gedragscode. Hierin staat welke waarden Zorgpartners Midden-Holland belangrijk vindt, bijvoorbeeld als het gaat om geheimhouding, professionaliteit, diefstal, agressie, belangenverstremming, het gebruik van eigendommen, kleding en nevenwerkzaamheden. Een bijlage bij de gedragscode is de klokkenluidersregeling. De huisregels van Zorgpartners Midden-Holland zijn in samenspraak met de Centrale Cliëntenraad vastgesteld. In overleg met de lokale cliëntenraden zijn daarop per locatie aanvullingen gemaakt.

## Bijlagen

# Samenstelling en onkosten Raad van Bestuur

### Samenstelling per 31 december 2025

Naam en functie	Nevenfuncties
Mevrouw Marianne Straks, MHA voorzitter Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Toezicht Kentalis</li><li>• Lid Raad van Toezicht SOVAK</li><li>• Lid College van Beroep Actiz</li><li>• Lid vereniging aandeelhouders Zorgbrug</li><li>• Bestuurslid vereniging Gedeelde Zorg</li></ul>
De heer Dick van Duijn, MPM lid Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurslid ZW Connect, regionale arbeidsmarktorganisatie</li><li>• Bestuurslid Woundcare Consultant Society en van daaruit secretaris</li><li>• Bestuurslid Profportaal Zorg</li><li>• Bestuurslid Kenniscentrum Korsakov</li><li>• Lid Raad van Toezicht SIG</li><li>• Bestuurslid DB ROAZ-West</li></ul>

### Declaraties onkosten 2025

Omschrijving	Bedrag	Toelichting
's Heeren Loo	€ 1.500	Deelname werkgroep
NVZD	€ 1.055	Lidmaatschap
<b>Totaal aan declaraties</b>	<b>€ 2.555</b>	

## Bijlagen

# Samenstelling Raad van Commissarissen

### Samenstelling per 31 december 2025

Naam en functie	Nevenfuncties	Herbenoeming/ aftreden
Mevrouw mr. drs. Th. van der Windt Voorzitter  Lid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wethouder gemeente Bloemendaal (hoofd functie)</li><li>• Voorzitter bestuur Stichting Pro Senectute</li><li>• Bestuurder O2 Legal Holding BV</li></ul>	Herbenoeming uiterlijk 1 januari 2028
De heer F.M.H. Pijls, MHA Vicevoorzitter  Lid Commissie Kwaliteit	<ul style="list-style-type: none"><li>• Raad van Bestuur GGZ Breburg (hoofd functie)</li><li>• Lid coöperatie A59 (4 GGZ-instellingen)</li><li>• Bestuurslid NVZD, tevens voorzitter kwaliteitscommissie NVZD</li><li>• Lid Raad van Toezicht MIND</li></ul>	Aftreden uiterlijk 1 februari 2029
Mevrouw dr. C.J. Kruijthof Lid  Voorzitter Commissie Kwaliteit Voorzitter Remuneratie-commissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vicevoorzitter Raad van Bestuur Amsterdam UMC (hoofd functie)</li><li>• Lid RvC Centramed</li><li>• Bestuurslid Stichting BOLS</li><li>• Voorzitter Stichting Jumelage</li><li>• Aandeelhouder Jeroen Pit Huis</li><li>• Programmadirecteur Erasmus Centrum voor Zorgbestuur</li></ul>	Aftreden uiterlijk 1 november 2026
Mevrouw M.A. Spaans-den Heijer Lid  Voorzitter Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voormalig partner PwC (hoofd functie)</li><li>• Lid raad van toezicht/voorzitter auditcommissie Albert Schweitzer ziekenhuis</li><li>• Extern voorzitter auditcommissie Federatie Medisch Specialisten</li><li>• Lid/plaatsvervangend voorzitter Commissie Toegang Notariaat</li><li>• Bestuurslid Stichting What Matters to You</li><li>• Bestuurslid Oranjevereniging Prinses Margriet</li></ul>	Herbenoeming uiterlijk 1 januari 2028
De heer E.A. Dijkstra, MRE Lid  Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zelfstandig vastgoedadviseur bij DijkRaad en daad in vastgoed (hoofd functie)</li><li>• Lid Raad van Commissarissen bij woningcorporatie SOR te Rotterdam</li><li>• Lid Raad van Commissarissen bij Woningcorporatie Rentree te Deventer</li><li>• Lid van Raad van Commissarissen bij woningcorporatie Gooi en Omstreken in Hilversum</li></ul>	Aftreden uiterlijk 1 maart 2027

# Bijlagen

## Clënten

peildatum 31 december 2025

### Clënten verpleeg- en verzorgingshuizen en de thuiszorg

Aantal cliënten per einde verslagjaar	2024	2025
Intramurale cliënten*	1.198	1.193
Clënten Eerstelijnsverblijf	21	14
Clënten logeeropvang Wmo	0	0
Clënten geriatrische revalidatiezorg	50	52
Gemiddeld aantal cliënten geriatrische revalidatiezorg	42	41
Clënten dagactiviteiten	173	154
Extramurale cliënten	984	979
Aantal cliënten VPT	72	67

\* exclusief mutatiedagen en crisisopvang

Productie	2024	2025
Aantal intramurale verzorgingsdagen*	98.822	87.765
Aantal intramurale verpleegdagen*	350.826	350.116
Aantal ELV-dagen	8.285	7.274
Aantal dagen logeeropvang Wmo	140	125
Aantal dagen geriatrische revalidatiezorg	16.443	16.230
Aantal dagdelen dagactiviteiten	32.147	28.670
Aantal uren extramurale productie	121.677,86	108.205,35
Aantal VPT-dagen	21.210	21.258

\* exclusief mutatiedagen en crisisopvang

## Cliënten verpleeg- en verzorgingshuizen en de thuiszorg

<b>Wlz-capaciteit</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Intramurale Wlz-plaatsen	1.260	1.260
Geriatrische revalidatie	46-54	46-54

<b>Cliënten Behandeling Extramuraal</b>	<b>Aantal behandelingen</b>		<b>Aantal cliënten</b>	
	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
<b>Therapie</b>				
Diëtetiek	297	377	89	106
Ergotherapie	2.083	1.470	473	387
Fysiotherapie	4.926	4.907	314	305
Logopedie	455	302	89	69
GGZ-basis (in trajecten)	185	132	29	24
Specialist ouderengeneeskunde (in uren) inclusief TANDEM	515	666	357	375
Specialist ouderengeneeskunde (in uren) exclusief TANDEM	0	609	0	375
Gedragswetenschapper (in uren) inclusief TANDEM	68	119	25	64

Sinds 1 april 2023 heeft TANDEM geen eigen specialist ouderengeneeskunde en psycholoog meer. Alles verloopt via Zorgpartners Midden-Holland.

## **Bijlagen**

# Medewerkers

peildatum 31 december 2025

<b>Medewerkers</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Aantal medewerkers in loondienst	2.859	2.860
Aantal fte in loondienst	1.470,41	1.467,82
<b>Verzuim</b>		
Verzuimpercentage	9,58	9,38
Meldingsfrequentie	1,47	1,40
<b>Verloop personeel</b>		
Instroom fte	127,11	208,78
Uitstroom fte	177,48	215,68
<b>Vrijwilligers</b>		
Vrijwilligers	1.050	1.050

### Colofon

Stichting Zorgpartners Midden-Holland, Gouda

### Concept en realisatie

Vrhl Content & Creatie, Alphen aan den Rijn

### Fotografie

Beeldbank Zorgpartners Midden-Holland, Gouda

Els van den Hoek, Waddinxveen

Sandra Zeilstra Photography, Gouda

### Redactie

Zorgpartners Midden-Holland, Gouda

Contexto, Manon Kleijn, Rotterdam

### Copyright

©2026 Zorgpartners Midden-Holland.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veele-  
voudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of open-  
baar worden gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektro-  
nisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere  
manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



**Zorgpartners**  
Midden-Holland



# **Stichting Zorgpartners Midden-Holland**

## Jaarrekening

INHOUDSOPGAVE		Pagina
<b>1.2</b>	<b>Jaarrekening 2025</b>	49
1.2.1	Balans per 31 december 2025	50
1.2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	51
1.2.2.1	Kasstroomoverzicht over 2025	52
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	53
1.2.4	Toelichting op de balans per 31 december 2025	62
1.2.5	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	70
1.2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	71
1.2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening	72
1.2.8	Vaststelling en goedkeuring	82
<b>1.3</b>	<b>Overige gegevens</b>	
1.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	85
1.3.2	Nevenvestigingen	85
1.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	85

## **1.2 Jaarrekening 2025**

**1.2.1 BALANS per 31 december 2025**  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		68.432	71.304
2. Machines en installaties		6.798	7.775
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.665	6.047
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		17.540	
			3.787
		<u>97.436</u>	<u>88.914</u>
III Financiële vaste activa	2	-	-
1 andere deelnemingen		-	-
		<u>-</u>	<u>-</u>
<b>B Vlottende activa en overlopende passiva</b>			
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	625	580
III Vorderingen	4		
1. Op handelsdebiteuren		85	51
2. Overige vorderingen		2.664	4.993
3. Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		1.347	1.202
4. Overlopende activa		1.796	2.485
		<u>5.892</u>	<u>8.732</u>
V Liquide middelen	5	101.293	93.224
<b>Totaal activa</b>		<u>205.246</u>	<u>191.449</u>

	Ref.	31-dec-25 x € 1.000	31-dec-24 x € 1.000
<b>PASSIVA</b>			
<b>C Eigen vermogen</b>			
I Gestort en opgevraagd kapitaal	6	124	124
V Bestemmingsfonds		129.169	116.236
VI Overige reserves		3.018	1.624
		<u>132.311</u>	<u>117.984</u>
<b>D Voorzieningen</b>			
1. Regeling Vervroegd Uittreden (RVU)	7	605	1.245
2. Overige		3.765	3.235
		<u>4.370</u>	<u>4.480</u>
<b>E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>			
3. schulden aan banken	8	34.498	38.016
<b>F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>			
3. Schulden aan banken	9	3.519	3.507
4. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		5.389	3.971
5. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.131	1.986
6. Schulden ter zake van pensioenen		2.470	2.267
7. Overige schulden		2.315	2.200
8. Overige passiva		17.243	17.037
		<u>34.067</u>	<u>30.968</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u>205.246</u>	<u>191.449</u>

1.2.2 Winst en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		x € 1.000	x € 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	13		
Zorgverzekeringswet		16.988	16.544
Wet langdurige zorg		166.705	158.059
Subsidie voor zorgverlening		402	301
		184.096	174.904
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	14	768	814
<b>Netto omzet</b>		184.863	175.718
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		-45	-154
Overige bedrijfsopbrengsten	15	11.705	11.070
		11.661	10.916
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		196.524	186.634
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	19.884	20.495
Lonen en salarissen	17	87.557	80.633
Sociale lasten	17	16.100	14.208
Pensioenlasten	17	7.283	6.847
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	8.258	10.494
Overige bedrijfskosten	19	43.767	42.132
<b>Som der bedrijfslasten</b>		182.850	174.811
Rentebaten en soortgelijke baten	20	-1.815	-2.845
Rentelasten en soortgelijke kosten		1.162	1.241
		-654	-1.604
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		14.327	13.427
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2025</b>	<b>2024</b>
		x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserves		12.933	12.950
Overige reserves		1.394	477
		14.327	13.427

1.2.2.1 Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			13.673		11.823
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	8.258		10.494	
- mutaties voorzieningen	7	<u>-110</u>		<u>-688</u>	
			8.148		9.806
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	3	-45		-154	
- vorderingen		734		-891	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	4	2.105		-1.127	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	2.038		-847	
			<u>4.832</u>		<u>-3.020</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			26.654		18.609
Betaalde interest	20	<u>1.647</u>		<u>1.565</u>	
			<u>1.647</u>		<u>1.565</u>
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>28.301</b>		<b>20.174</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen materiële vaste activa	1	<u>-16.724</u>		<u>-6.737</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-16.724		-6.737
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	8	-3.507		-3.496	
Kortlopend bankkrediet	9	<u></u>		<u></u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-3.507</b>		<b>-3.496</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>8.069</b>		<b>9.940</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		93.224		83.284
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>101.293</u>		<u>93.224</u>
Mutatie geldmiddelen			8.069		9.940

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### 1.2.3.1 Algemeen

##### Activiteiten

Stichting Zorgpartners Midden-Holland is statutair (en feitelijk) gevestigd te Gouda, op het adres Ronsseweg 242, 2803 ZX Gouda, en is geregistreerd onder KvK-nummer 24325621

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van wonen, zorg en welzijn in de regio Midden-Holland.

##### Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 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 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.

##### Oordelen en 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. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

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 :

- Waardering Materiële vaste activa
- Voorzieningen

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover heersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die behoren tot dezelfde groep zijn verbonden partijen.

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 ondermeer de relaties tussen de instelling en haar bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening gebracht is. ZPMH heeft de volgende verbonden stichtingen die niet worden geconsolideerd:

- Stichting Goede Doelen Zorgpartners Midden-Holland gevestigd te Gouda.
- Vereniging van eigenaars stallingsgarage gebouw Ronsseveld aan de Ronsseweg te Gouda.
- Vereniging Gezondheidsregio Midden-holland.

Zorgpartners staat aan het hoofd van een groep. De verbonden stichtingen en vennootschappen zijn niet in de consolidatie betrokken op grond van artikel 2:407 lid 1 BW (gezamenlijke betekenis te verwaarlozen op het geheel). De jaarrekening bestaat hierdoor uit de enkelvoudige cijfers van Zorgpartners.

#### 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 instelling 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. Het gaat hierbij om bestaande juridische en feitelijke verplichtingen per balansdatum.

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 resultatenrekening 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 Zorgpartners Midden-Holland.

#### Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

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.

#### Financiële vaste activa

Zorgpartners heeft een aandelenbelang van 15% in de Zorgbrug. De andere belanghebbenden zijn het Groene Hart Ziekenhuis en Fundis.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 4 - 7 %.
- Machines en installaties : 7 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5 - 33 %.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. 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.

De materiële vaste activa waarvan de instelling op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht.

#### Groot onderhoud

Onderhouds uitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd vanaf de eerste herkenning van het actief. 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. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd van 2% (2024: 2%). De disconteringsvoet geeft geen risico's weer waarmee in de toekomstige kasstromen al rekening is gehouden. De kasstroomgenererende eenheid is bepaald op het niveau van de intramurale zorglocatie dan wel per complex met aanleunwoningen. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Zorgpartners ziet per balansdatum 2025 geen indicaties die doen vermoeden dat de boekwaarde van het materieel vast actief van Zorgpartners niet terugverdiend zal worden.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### Financiële instrumenten

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

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. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen direct in de resultatenrekening verwerkt.

#### Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost.

#### 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 effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **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.

#### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, 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 openstanden. Op 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.

#### **Vorderingen en schulden uit hoofde van het financieringstekort**

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen de te declareren prestaties uit hoofde van de Wlz en de ontvangen voorschotten daarvoor van de zorgkantoren.

#### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### **Eigen vermogen**

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.

#### **Gestort en opgevraagd kapitaal**

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de stichting ingebracht kapitaal.

#### **Overige reserves**

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de stichting vrij kunnen beschikken.

#### **Bestemmingsfondsen**

Bestemmingsfondsen is een fonds waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Zorgaanbieders die worden bekostigd op grond van de Wet langdurige zorg presenteren de Reserve Aanvaardbare Kosten als bestemmingsfonds, daar de Reserve Aanvaardbare Kosten alleen kan worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet (Nederlandse Zorgautoriteit, Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz).

#### **Aanwending van bestemmingsfondsen**

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. De reserves bevatten ook de overige reserves van het segment niet-collectief vastgoed.

#### **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 worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als interestlast. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele markttrente weer.

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.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor waardering kunnen per individuele voorziening als volgt worden toegelicht:

#### *Voorziening personeelskosten*

De voorziening jubileumuitkeringen is berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingen. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op grond van de geldende CAO-bepalingen, verwachte loonkostenontwikkeling en blijfkans. De blijfkans is geschat op basis van ervaringscijfers, rekening houdend met de leeftijd en dienstjaren. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2% (2024 2%). Daarnaast is rekening gehouden met een indexatie van 3% (2024 ; 3%)

#### *Voorziening reorganisatie*

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op ophaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van de stichting.

#### *Voorziening asbestsanering*

De compensatieaanvraag uit hoofde van asbestproblematiek, bij de nacalculatie 2011, is gehonoreerd. Het toegekende bedrag is als voorziening in de jaarrekening opgenomen. De werkelijke kosten van de asbestsanering zullen op de gevormde voorziening in mindering worden gebracht. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2% (2024 : 2%)

#### *Voorziening langdurig zieken*

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar en eventueel verschuldigde transitievergoeding. De voorziening transitievergoeding is gevormd om aan de verplichting van deze vergoeding bij ontslag na twee jaar te kunnen voldoen.

#### *Voorziening vervoegd pensioen*

De voorziening regeling vervoegd uitreden is voor het eerst per 31 december 2021 gevormd. De basis voor deze voorziening is gelegen in het feit dat in de CAO VVT 2021 een wijziging is doorgevoerd ten aanzien van de regeling stoppen met werken na 45 dienstjaren. Er is een regeling afgesproken voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de werknemer de laatste 5 jaar werkzaam te zijn geweest op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT-sector. Per 31 december 2025 is de voorziening opgenomen voor de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om deze verplichting per balansdatum af te wikkelen. Instream in de regeling kan tot en met 31 december 2025. De uitkeringsfase loopt door na 31 december 2025. In de CAO 2025-2026 is ook een RVU-regeling opgenomen, waarbij aanvullende eisen worden gesteld, waardoor de instroom naar verwachting lager zal zijn. De beste schatting is gebaseerd op basis van huidige goedgekeurde dossiers en op basis van de verwachte goedgekeurde dossiers. Daarnaast is ook reeds rekening gehouden met medewerkers die hun interesse gemeld hebben en met medewerkers waarvan bekend is dat zij in de komende periode 45 jaar in dienst zijn bij Zorgpartners. Als laatste is een inschatting gemaakt van medewerkers die naar alle waarschijnlijkheid voor hun pensioendatum 45 jaar in de sector werkzaam zijn en ook van deze regeling gebruik mogen maken. De schattingsonzekerheid in deze voorziening komt met name voort uit de inschatting van deelname van medewerkers die wel aan de vereisten voldoen maar zich nog niet hebben aangemeld. Op basis van de werkelijke instroom vanaf 2021 acht Zorgpartners de schattingsonzekerheid niet materieel. In de voorziening is met de volgende uitgangspunten rekening gehouden:

- Jaarlijkse indexatie uitkeringsbedrag 2% (2024: 2%)

- Disconteringsvoet 2% (2024: 2%)

- 52% belasting over uitkeringen indien periode méér is dan 3 jaar voor AOW leeftijd

#### *Voorziening generatieregeling*

In de CAO 2025-2026 zijn afspraken gemaakt over een z.g. generatieregeling. Met de generatieregeling kan de werkbelasting worden afgebouwd vanaf 3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd door de arbeidsduur met 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijke salaris en 100% van de pensioenopbouw.

#### **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.

#### **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.

#### **Operationele leases**

Als de instelling optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Daarnaast treedt de instelling op als lessor in een operationele lease. Het actief, de aanleunwoningen, blijft op de balans van de instelling. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen. Zorgpartners heeft leasecontracten (huur) waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de instelling worden gedragen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen en ontvangsten worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

## 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.2.3.1 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 resultatenrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, 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 (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

##### Netto Omzet

De netto omzet bestaat uit de hieronder genoemde opbrengstencategorieën :

- Zorgverzekeringswet
- Wet langdurige zorg
- Subsidies voor zorglevering
- Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening 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.

##### Zorgverzekeringswet

De wijkverpleging wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing en voor de wijkverpleging geldt een bekostiging waarbij geen sprake is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Dit heeft inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg die naar beste weten zijn ingeschat. De omzet DBC's/ DBC-zorgproducten worden bepaald op basis van de declarabele prestaties welke zijn afgeleid uit een subtraject en zorgactiviteiten via de door de NZA vastgestelde beslisbomen. Deze opbrengsten vallen onder de opbrengst zorgverzekeringswet, evenals de opbrengsten van de thuiszorg

##### Wet langdurige zorg

Het budget aanvaardbare kosten wordt bepaald aan de hand van de beleidsregel aanvaardbare kosten opgesteld door de NZa, aangevuld met intern berekende aanpassingen uit hoofde van nacalculerbare posten. De financiering van de langdurige zorg, overeenkomstig de WLZ, is geregeld middels een overeenkomst waarin een productieafspraken is vastgelegd in maximale aantallen dagen maal tarief, per ZZP. Het verschil tussen de ontvangen bedragen en het vastgestelde budget is in de balans opgenomen als "Nog in tarieven te verrekenen financieringsoverschot en/of tekort" (financieringsverschil).

##### Subsidies voor zorglevering

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Zorgpartners zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van de 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 voor de kosten van een actief worden systematisch in de winsten-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

##### Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (Wmo)

Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft Zorgpartners de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals bijvoorbeeld de tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, e.d.). De wijze waarop de individuele gemeenten overgaan tot afwikkeling en vaststelling is op dit moment nog niet bekend. Dit heeft gevolgen die leiden tot inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording die naar beste weten zijn ingeschat.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Overige bedrijfsopbrengsten**

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.

De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op de huuroopbrengsten. De Stichting treedt op als verhuurder (lessor) van aanleunwoningen (operationele lease). De aanleunwoningen zijn opgenomen in de balans overeenkomstig de materiële vaste activa. Huuroopbrengsten uit aanleunwoningen worden lineair in de resultatenrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst.

#### **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 resultatenrekening 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 wordt 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 resultatenrekening 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 verantwoordte 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 resultatenrekening 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 instelling 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 reorganisatievoorziening. 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.

### 1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

#### **Pensioenen**

Zorgpartners 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 Zorgpartners. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zorgpartners betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. PZFW is op 1 januari 2026 overgestapt op de nieuwe pensioenregeling. Sinds de overstap op deze nieuwe pensioenregeling heeft PZFW geen dekkingsgraag meer. Voor de hoogte van de pensioenen zal vooral gekeken worden naar de beleggingsresultaten en rente.

Zorgpartners heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorgpartners heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Tevens bestaat nog een verplichting op de balans voor zover de premies tot en met 2025 nog niet zijn voldaan.

#### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

### **1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING**

#### **Subsidies voor zorglevering**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden onder de overlopende passiva opgenomen en worden systematisch in de resultatenrekening 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.

#### **1.2.3.2 Grondslagen van segmentering**

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn 655 Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de volgende segmenten:

1. Langdurige Zorg en Wonen, Geriatrische Revalidatiezorg en Wijkverpleging
2. Niet-collectief Vastgoed

Het segment niet-collectief Vastgoed betreft de verhuur van aanleunwoningen in de regio.

Bij de verdeling van de resultatenrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteit van het bedrijfsproces. Dit geldt eveneens voor de verdeling van de indirecte kosten. De segmenten worden geadmistreerd in twee gescheiden administraties.

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

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. 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 mutatie van de liquide middelen. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. Tevens is de kasstroom uit investeringsactiviteiten in het overzicht opgenomen.

#### **1.2.3.4 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.

#### **1.2.4.5 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.

1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	88.914	92.707
Bij: investeringen	16.781	6.701
Af: afschrijvingen	8.258	10.494
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>97.436</u></u>	<u><u>88.914</u></u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5.

De materiële vaste activa in uitvoering betreft voornamelijk de investeringen in de nieuwbouw van de locatie Souburgh.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 38.016k (2024: € 41.523k) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 604k (2024: € 706k) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ).

De actuele waarde van de gebouwen, bepaald aan de hand van de WOZ-waarde is bijna € 234 miljoen.

De kasstroomgenererende eenheid is bepaald op het niveau van de intramurale zorglocatie dan wel per complex met aanleunwoningen.

De stichting treedt op als lessor van de aanleunwoningen.

De samenstelling van de kasstroomgenererende eenheid is sinds de vorige schatting van de realiseerbare waarde niet gewijzigd.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>-</u></u>	<u><u>-</u></u>

De financiële vaste activa betreft een 15% aandelenbelang in de Zorgbrug. De andere belanghebbenden zijn Groene Hart Ziekenhuis en Fundis. Het belang is gewaardeerd op nul euro.

3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
2. Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten vrij segment	625	580
Totaal onderhanden werk	<u><u>625</u></u>	<u><u>580</u></u>

1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

Stichting Zorgpartners Midden-Holland

ACTIVA

4. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige vorderingen:		
1 Op handelsdebiteuren	85	51
2 Overige vorderingen		
Fietsenplan	279	298
Diversen	633	839
Financieringsverschil WLZ	<u>1.752</u>	<u>3.857</u>
Totaal overige vorderingen en vorderingen uit hoofde van financieringsverschil	<u>2.664</u>	<u>4.993</u>
3 Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	<u>1.347</u>	<u>1.202</u>
4 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	75	462
Nog te ontvangen declaraties Wijkverpleging	857	917
Nog te ontvangen bedragen	861	1.103
Overige overlopende activa	4	3
	<u>1.796</u>	<u>2.485</u>

Toelichting:

Op de handelsdebiteuren is evenals vorig jaar geen voorziening in verband met mogelijke oninbaarheid in mindering gebracht. De handelsdebiteuren hebben een looptijd korter dan een jaar.

Alle overige vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de overige vorderingen benadert de nominale waarde vanwege het kortlopende karakter van de vorderingen.

De post diversen bevat voornamelijk productgerelateerde vorderingen.

De overlopende activa hebben een resterende looptijd korter dan een jaar. Er is net als vorig jaar geen voorziening in verband met mogelijke oninbaarheid op de overlopende activa in mindering gebracht.

Onder de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € 1.752k inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Saldo per 1 januari	3.857	2.730
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	1752	3857
Bij/af: correcties voorgaande jaren	-703	-812
Bij/af: betalingen/ontvangsten	3055	1.918
Saldo per 31 december	<u>1.752</u>	<u>3.857</u>
Stadium van vaststelling (*)	a	c
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.752	3.857
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot		

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	166.705	158.059
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	<u>164.953</u>	<u>154.202</u>
Financieringstekort / overschot	1.752	3.857

1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

Stichting Zorgpartners Midden-Holland

ACTIVA

5. *Liquide middelen*

*De specificatie is als volgt:*

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
1. Bankrekeningen	101.280	93.212
2. Kassen	13	12
Totaal liquide middelen	<u>101.293</u>	<u>93.224</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Zorgpartners. In het saldo van de liquide middelen zijn deposito's tot een bedrag van € 54 mln inbegrepen.

1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

Stichting Zorgpartners Midden-Holland

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
1. Kapitaal	124	124
2. Agio	-	-
3. Herwaarderingsreserve	-	-
4. Bestemmingsfonds	129.169	116.236
5. Overige reserves	3.018	1.624
Totaal eigen vermogen	<u>132.311</u>	<u>117.984</u>

6.1. Kapitaal

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	124			124
Totaal kapitaal	<u>124</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>124</u>

6.4. Bestemmingsfonds

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Bestemmingfonds reserve aanvaardbare kosten	107.902	12.287	8.334	128.523
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten-Souburgh	8.334		-8.334	-0
Bestemmingsfonds Haerderhuys	0	646		646
Totaal bestemmingsfonds	<u>116.236</u>	<u>12.933</u>	<u>-</u>	<u>129.169</u>

De resultaatbestemming van 2023 is gealloceerd aan het bestemmingsfonds aanvaardbare kosten Souburgh. In 2024 is gestart met de bouw van de locatie Souburgh. De verwachting was dat gezien de hoge bouwkosten niet de gehele aanschafwaarde gedurende de levensduur van de nieuwe locatie terugverdiend kan worden. In 2025 is besloten dat een bijzondere waardevermindering niet benodigd is. Het bedrag van het bestemmingsfonds is overgeheveld naar het algemene bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.

De middelen voor het bestemmingsfonds Haerderhuys zijn afkomstig uit de verkoop van de gelijknamige vakantiewoning. In de statuten van het Haerdehuys is een vereiste opgenomen dat de opbrengst van de verkoop besteed dient te worden aan activiteiten t.b.v. recreatieve activiteiten van de bewoners en is derhalve als bestemmingsfonds opgenomen.

6.5. Overige reserves

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige reserve niet-collectief Vastgoed	502	1.394		1.896
Overige reserve	1.122			1.122
Totaal overige reserves	<u>1.624</u>	<u>1.394</u>	<u>-</u>	<u>3.018</u>

6.1. Kapitaal

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	124	0	0	124
Totaal kapitaal	<u>124</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>124</u>

6.4. Bestemmingsfonds

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Bestemmingfonds reserve aanvaardbare kosten	94.952	12.950		107.902
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten-Souburgh	8.334			8.334
Totaal bestemmingsfonds	<u>103.286</u>	<u>12.950</u>	<u>0</u>	<u>116.236</u>

6.5. Overige reserves

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Overige reserve niet-collectief Vastgoed	25	477		502
Overige reserve	1.122			1.122
Totaal overige reserves	<u>1.146</u>	<u>477</u>	<u>0</u>	<u>1.624</u>

## 1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## Stichting Zorgpartners Midden-Holland

## PASSIVA

## 7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025 x € 1.000	Dotatie x € 1.000	Onttrekking x € 1.000	Vrijval x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
1. pensioenen					
Regeling Vervroegd pensioen	1.245	10	437	213	605
	-		-	-	-
2 overige					
Asbestsanering	103	-	-	-	103
Jubilea	1.527	140	95	-	1.571
Langdurig zieken	1.550	119	0	-	1.668
Reorganisatie	56	197	1	-	252
Generatieregeling	-	171	0	-	171
Totaal voorzieningen	<u>3.235</u>	<u>626</u>	<u>96</u>	<u>-</u>	<u>3.765</u>

31-dec-25

Kortlopend deel van de voorzieningen (&lt; 1 jr.)

914

Langlopend deel van de voorzieningen (&gt; 1 jr.)

3.456

hiervan &gt; 5 jaar

894

## Toelichting per categorie voorziening:

*Voorziening vervroegd pensioen*

Voorziening vervroegd pensioen betreft de mogelijke toekomstige verplichtingen die voortkomen uit de nieuwe regeling zware beroepen die in de cao VVT per 1 september 2021 is opgenomen. Daarnaast zijn in de CAO 2025-2026 aanvullende eisen ten aanzien van de RVU-regeling, waardoor de verwachte instroom lager zal zijn. In de huidige voorziening is rekening gehouden met een nieuwe instroom van 2 medewerkers. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op het mogelijk gebruik van de regeling onder de huidige formatie en bij instroom van nieuwe medewerkers. Instroom in de regeling kan vanaf 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025. De uitkeringsfase loopt door na 31 december 2025.

*Voorziening jubileumverplichtingen*

Deze voorziening omvat alle vormen van beloning van personeel tijdens het dienstverband en op de pensioendatum (uitgestelde beloningen). De voorziening is contant gemaakt tegen 2% (2024 : 2%).

*Voorziening reorganisatie*

Zorgpartners is voornemens de arbeidsovereenkomsten van een aantal medewerkers te beëindigen. Voor de hiermede gepaard gaande kosten is een voorziening gevormd. De betreffende medewerkers zullen worden ondersteund bij het vinden van een nieuwe baan en hebben recht op een afvloeiingsregeling die afhankelijk is van hun salaris en dienstjaren bij de instelling. De voorziening omvat de geschatte kosten voor outplacement en afvloeiing en de werkelijke kosten zijn in 2025 ten laste van deze voorziening gebracht. Deze voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde gezien beperkt tijdseffect.

*Voorziening langdurig zieken*

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen inclusief eventuele transitievergoedingen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid is een voorziening opgenomen. Deze voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

*Voorziening generatieregeling*

In de nieuwste CAO is een z.g. generatieregeling afgesproken. Met de generatieregeling kan de werkbelasting worden afgebouwd vanaf 3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd door de arbeidsduur met 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijk salaris en 100% van de pensioenopbouw.

## 1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

### Stichting Zorgpartners Midden-Holland

#### PASSIVA

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	41.523	45.019
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	3.507	3.496
Stand per 31 december	<u>38.016</u>	<u>41.523</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.519	3.507
Stand langlopende schulden per 31 december	<u><u>34.498</u></u>	<u><u>38.016</u></u>

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

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.519	3.507
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	34.498	38.016
hiervan > 5 jaar	19.610	22.121

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden, toelichting 1.2.6.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De Rabobank heeft eisen gesteld aan de solvabiliteit (Eigen Vermogen/Totale Vermogen). Deze dient minimaal 22% te zijn. De ING Bank vraagt om een solvabiliteit van 25% en een omzetratio (Eigen Vermogen uitgedrukt in een percentage van de som van de totale bedrijfsopbrengsten) van 15%. Bij Zorgpartners bedraagt de solvabiliteit 64% en de omzetratio 67% en voldoet daarmee aan de door de ING bank en de Rabobank gestelde eisen.

#### 9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
3 Schulden aan banken	3.519	3.507
4 schulden aan leveranciers en handelskredieten	5.389	3.971
5 belastingen en premies sociale verzekeringen	3.131	1.986
6 Schulden terzake van pensioenen	2.470	2.267
7 Overige schulden	2.315	2.200
8 Overige passiva		
Overige schulden		
Vakantiegeld	3.781	3.618
Vakantiedagen	5.603	4.704
Diverse schulden	5.267	5.027
Transitiemiddelen / regiomiddelen	679	699
Innovatie	75	75
WOZO	139	716
Stimuleringsbudget	-3	117
Nog te betalen kosten	1.407	1.754
Overige overlopende passiva	296	327
Totaal overige passiva	<u><u>17.243</u></u>	<u><u>17.037</u></u>

#### Toelichting:

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de nominale waarde vanwege het kortlopende karakter van de schulden.

In de post vakantiedagen is geen rekening gehouden met een disconteringsvoet, gezien de verwachting dat de looptijd minder dan een jaar is.

De toename van de post schulden aan leveranciers per ultimo 2025 ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door openstaande facturen die samenhangen met de nieuwbouw Souburgh; de hogere schuld belastingen per 31-12-2025 is het gevolg van de toekenning van een eenmalige uitkering aan het personeel in december 2025.

De post diverse schulden bevat o.a. diverse salariskosten december 2025 die in 2026 zijn uitbetaald (waaronder ORT) voor een bedrag van € 1.809k (2024 : € 1.697k), een reservering voor de eindejaarsuitkering voor een bedrag van € 481k (2024 : € 454k) en een schuld van € 2.594 aan de Gezondheidsregio Gedeelde Zorg, waarvoor Zorgpartners Midden-Holland een kassiersfunctie vervult.

De post nog te betalen kosten bevat o.a. een bedrag van € 1.206k (2024 : € 1.621k) aan facturen die in 2026 zijn ontvangen, maar waarvoor de kosten betrekking hebben op 2025.

Voor de posten transitie-/regiomiddelen, WOZO en stimuleringsbudget vervult Zorgpartners eveneens een kassiersfunctie.

## 1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

## Stichting Zorgpartners Midden-Holland

## PASSIVA

## 10. Financiële instrumenten

Zorgpartners maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Zorgpartners 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 Zorgpartners 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

Zorgpartners loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen, liquide middelen. De blootstelling aan kredietrisico van de instelling wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn niet extern verzekerd. Gegeven de aard en omvang van de debiteurenportefeuille wordt zulks als niet opportuun geacht. Het kredietrisico is zeer beperkt, waardoor minimale risicobeheersingsmaatregelen zijn genomen.

## Liquiditeitsrisico

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben. Zorgpartners maakt gebruik van de ING om over (krediet)faciliteiten te kunnen beschikken. Voor zover noodzakelijk, worden nadere zekerheden verstrekt aan de bank voor beschikbare kredietfaciliteiten. Daarnaast wordt de liquiditeitspositie bewaakt door middel van liquiditeitsprognoses om zo erop toe te zien dat er voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen.

## Renterisico en kasstroombisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van de opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de meeste leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden, behoudens de mogelijkheid voor vervroegde aflossing, aangehouden tot het einde van de looptijd.

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

## Toelichting:

Zorgpartners Midden-Holland is onderstaande huurverplichtingen aangegaan:

		Jaarlijkse verplichting		
		Einde looptijd	2026	2025
			x € 1.000	x € 1.000
Mozaïek Wonen	24 appartementen Begeleid Wonen	30-6-2034	108	105
Mozaïek Wonen	Dagverzorging Savelberg - Savelberghof 1-4	Jaarlijks opzegbaar	45	43
Mozaïek Wonen	Savelberg - Savelberghof 52	1-11-2026	3	3
Mozaïek Wonen	Savelberg - Savelberghof 29		7	8
Mozaïek Wonen	Zoutmanplein 6-a	1-7-2028	36	34
Mozaïek Wonen	Zoutmanplein 6-1 tm 6-6, 6-101 tm 6-106	1-7-2028	127	124
Mozaïek Wonen	Julianahof 210 B+C	31-8-2029	10	10
Qua Wonen	Verpleeghuis De Waterpoort	31-12-2027	210	203
Woonzorg Nederland	Kantoor locatie Sola Gratia	9-10-2033	13	12
Pci Nederland + Ricoh	Printers / Kopieermachines	6 maanden opzegtermijn	79	217
Beta BV	Huur Ronsseweg 242 (Ronsseburght)	31-12-2027	83	81
ING Bank	Bankgarantie huur Ronsseburght	31-12-2027	20	20

Het jaarlijkse bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken en overige zaken zijn als volgt te specificeren : < 1 jaar : € 740k ; 1-5 jaar € 1.068k ; > 5 jaar € 414k. De resterende looptijd van de huurcontracten is bovenin weergegeven.

Untimo boekjaar is er sprake van een aantal operationele leasecontracten. De minimale leasebetalingen van de operationele leases waarbij de stichting optreedt als lessee, zijn als volgt te specificeren: < 1 jaar € 106k ; 1-5 jaar € 95k ; > 5 jaar € 0k.

De obligoverplichting bij Zorgpartners jegens het Waarborgfonds voor de Zorgsector bedraagt per 31 december 2025 € 604k, zijnde 3% van pro-resto sommen van de door het WFZ geborgde leningen.

De jaarlijkse huuropbrengst van de aanleunwoningen bedraagt ca. € 5.803k. De huren van de aanleunwoningen worden jaarlijks geïndexeerd. De contracten kunnen op korte termijn worden opgezegd door de huurder ; er is geen sprake van een recht na 1 jaar.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in het macrobeheersinstrument GRZ/Wijkverpleging. Zorgpartners Midden-Holland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

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 nabetaaling 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.

#### 1.2.4 TOELICHTING OP DE BALANS

Stichting Zorgpartners Midden-Holland

##### PASSIVA

##### *12. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen*

##### *Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument*

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Stichting Zorgpartners Midden-Holland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van Stichting Zorgpartners Midden-Holland per 31 december 2025.

1.2.5 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
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- aanschafwaarde	165.460	36.356	18.772	3.787	224.376
- cumulatieve afschrijvingen	94.156	28.581	12.725	-	135.463
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>71.304</u>	<u>7.775</u>	<u>6.047</u>	<u>3.787</u>	<u>88.914</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	226	281	747	15.527	16.780
- Ingebruikname projecten in uitvoering	1.632	142	0	-1.774	-0
- afschrijvingen	4.730	1.400	2.129		8.258
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-		-
- terugname bijz. waardeverminderingen					-
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde					-
.cumulatieve herwaarderingen					-
.cumulatieve afschrijvingen					-
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde					-
cumulatieve herwaarderingen					-
cumulatieve afschrijvingen					-
per saldo	-	-	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.872</u>	<u>-1.119</u>	<u>-1.382</u>	<u>13.753</u>	<u>8.522</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- aanschafwaarde	167.318	36.779	19.519	17.540	241.157
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	98.886	29.981	14.854	-	143.721
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>68.432</u>	<u>6.798</u>	<u>4.665</u>	<u>17.540</u>	<u>97.436</u>

BIJLAGE

1.2.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		x € 1.000			%	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000			x € 1.000	
BNG	31-mei-13	7.000	25	Hypothecair	3,49	3.769	-	269	3.500	1.885	13	L	269	Hypothecair
BNG	3-dec-12	4.000	20	Hypothecair	3,14	1.600	-	200	1.400	200	7	L	200	Hypothecair
BNG	3-dec-12	7.000	25	Hypothecair	3,32	3.640	-	280	3.360	1.680	12	L	280	Hypothecair
RABOBANK	1-nov-95	7.374	33	Hypothecair	3,05	946	-	298	648	0	3	A	307	Hypothecair
ABN AMRO	2-jan-97	4.149	35	Onderhands	2,85	2.074	-	259	1.815	259	7	L	259	Onderhands
BNG	10-sep-08	5.413	30	Hypothecair	0,15	3.929	-	281	3.648	1.965	13	L	281	Hypothecair
BNG	3-nov-08	1.125	20	Hypothecair	0,69	450	-	113	338	0	3	L	113	Hypothecair
ABN AMRO	25-jul-07	16.000	22	Onderhands	4,19	2.000	-	400	1.600	0	4	L	400	Onderhands
ING	12-feb-08	3.255	37	Pos/neg hyp	2,93	2.120	-	105	2.015	1.385	20	L	105	Pos/neg hyp
ING	1-sep-05	11.441	40	Pos/neg hyp	2,60	8.009	-	381	7.628	5.339	20	L	381	Pos/neg hyp
BNG	4-mrt-11	1.300	30	Hypothecair	0,19	814	-	48	766	479	16	L	48	Hypothecair
ING	1-sep-09	3.900	25	Hypothecair	2,30	1.000	-	100	900	300	9	L	100	Hypothecair
BNG	16-aug-10	920	20	Hypothecair	3,66	276	-	46	230	0	5	L	46	Hypothecair
BNG	16-aug-10	5.830	40	Hypothecair	3,98	3.790	-	146	3.644	2.769	25	L	146	Hypothecair
ING	1-okt-18	6.227	20	Hypothecair	3,15	4.359	-	311	4.047	2.179	13	L	311	Hypothecair
BNG	1-okt-04	832	23	Onderhands	4,43	187	-	60	128	0	2	A	62	Onderhands
BNG	25-okt-10	1.600	20	Hypothecair	3,55	480	-	80	400	0	5	L	80	Hypothecair
BNG	25-okt-10	3.900	30	Hypothecair	3,94	2.080	-	130	1.950	1.170	15	L	130	Hypothecair
						<u>41.523</u>	<u>-</u>	<u>3.507</u>	<u>38.016</u>	<u>19.610</u>			<u>3.519</u>	

1.2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

1.2.7.1 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening

SEGMENT Wlz , Wmo ,GRZ en Wijkverpleging

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>		
Zorgverzekeringswet	16.988	16.544
Wet langdurige zorg	166.705	158.059
Subsidie voor zorgverlening	402	301
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>768</u>	<u>814</u>
	184.863	175.718
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>		
<b>Netto omzet</b>	<u>184.863</u>	<u>175.718</u>
Wijzigingen in voorraden gereed product en onderhanden werk	-45	-154
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>4.646</u>	<u>4.411</u>
	4.601	4.257
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>189.464</u>	<u>179.975</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19.870	20.482
Lonen en salarissen	87.127	80.269
Sociale lasten	16.023	14.151
Pensioenlasten	7.245	6.815
Afschrijvingen op materiële vaste activa	7.058	8.931
Overige bedrijfskosten	<u>40.279</u>	<u>38.430</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>	177.604	169.078
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-1.072</u>	<u>-2.054</u>
	-1.072	-2.054
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>12.933</u></u>	<u><u>12.950</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u><b>2025</b></u>	<u><b>2024</b></u>
	x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsreserve	12.933	12.950
	<u><u>12.933</u></u>	<u><u>12.950</u></u>

1.2.7.1 Gesegmenteerde winst- en verliesrekening

SEGMENT Niet-collectief Vastgoed

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>		
Overige bedrijfsopbrengsten	7.060	6.659
	<u>7.060</u>	<u>6.659</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<u>7.060</u>	<u>6.659</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14	14
Lonen en salarissen	430	365
Sociale lasten	77	57
Pensioenlasten	38	32
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.200	1.563
Overige bedrijfskosten	<u>3.488</u>	<u>3.702</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<u>5.247</u>	<u>5.733</u>
Rentelasten en soortgelijke kosten	419	449
	<u>419</u>	<u>449</u>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>	<u><u>1.394</u></u>	<u><u>477</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u><b>2025</b></u>	<u><b>2024</b></u>
	x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:		
Overige reserves	1.394	477
	<u>1.394</u>	<u>477</u>

1.2.7.2 Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	<u>2025</u> x € 1.000	<u>2024</u> x € 1.000
<b>Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:</b>		
SEGMENT Wiz , Wmo ,GRZ en Wijkverpleging	12.933	12.950
SEGMENT Niet-collectief Vastgoed	1.394	477
	<u>14.327</u>	<u>13.427</u>
<b>Resultaat volgens enkelvoudige resultatenrekening</b>	<u><u>14.327</u></u>	<u><u>13.427</u></u>

1.2.7 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

**BATEN**

**13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

**13.1 Zorgverzekeringswet**

*De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
	€	€
Zorgverzekeringswet	16.988	16.544
Totaal	<u>16.988</u>	<u>16.544</u>

**Toelichting:**

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € -45k (2024 ; € -154k)

**13.2 Wet langdurige zorg**

*De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
	€	€
Wet langdurige zorg	166.705	158.059
Totaal	<u>166.705</u>	<u>158.059</u>

**Toelichting:**

In het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg is een bedrag van € 32k meegenomen als overproductie Wlz 2024.

**13.3 Subsidie voor zorgverlening**

*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:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
	x € 1.000	x € 1.000
Subsidie voor zorgverlening	402	301
Totaal	<u>402</u>	<u>301</u>

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**BATEN**

**14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

*De andere baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
	€	€
Wmo	768	814
Totaal	<u>768</u>	<u>814</u>

**Toelichting:**

Onder de Wmo-opbrengsten vallen o.a. de opbrengsten van de dagbesteding en begeleiding van een vijftal gemeenten in de regio Gouda.

**15. Overige bedrijfsopbrengsten**

*De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld.*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.599	1.957
Overige dienstverlening	2.023	2.196
Overige opbrengsten	8.084	6.917
Totaal	<u>11.705</u>	<u>11.070</u>

**Toelichting:**

De overige subsidies zijn in 2025 lager dan in 2024, voornamelijk als gevolg van de lagere subsidieopbrengst sectorplan (2024 : € 725k ; 2025 : € 326k).

Onder de overige dienstverlening zijn opbrengsten opgenomen die voortkomen uit het leveren van diensten binnen de zorglocaties. De overige opbrengsten bestaan voor een groot deel uit de verhuur van appartementen en zalen binnen de zorglocaties.

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**LASTEN**

**16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

*De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	x € 1.000	x € 1.000
	€	€
Personeel niet in loondienst	19.884	20.495
Totaal	<u>19.884</u>	<u>20.495</u>

**Toelichting:**

De kosten van personeel niet in loondienst zijn toegenomen als gevolg van het ziekteverzuim en als gevolg van de afname van het aantal FTE in loondienst.

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

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	87.557	80.633
Sociale lasten	16.100	14.208
Pensioenpremies	7.283	6.847
Totaal personeelskosten	<u>110.941</u>	<u>101.689</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Wlz , WMO , GRZ en Wijkverpleging		
Zorgpersoneel	1.226	1.223
Overig personeel	410	406
Niet-collectief Vastgoed		
Overig personeel,	7	6
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.643</u>	<u>1.635</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**LASTEN**

**18. Afschrijvingen op materiële vaste activa**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	8.258	10.494
Totaal afschrijvingen	<u>8.258</u>	<u>10.494</u>

**Toelichting:**

De afschrijvingskosten zijn in 2025 gedaald , omdat de tijdelijke huisvesting "De Rietkraag" per ultimo 2024 volledig is afgeschreven.

**19. Overige bedrijfskosten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	10.057	9.508
Algemene kosten	11.443	11.009
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.494	4.131
Onderhoud en energiekosten	11.870	11.072
Huur en leasing	686	737
Dotaties en vrijval voorzieningen	359	112
Overige personeelskosten	4.859	5.563
Totaal overige bedrijfskosten	<u>43.767</u>	<u>42.132</u>

**Toelichting:**

De stijging van de kosten onderhoud en energie komt grotendeels als gevolg aanvullende kosten voor de nieuwbouw Souburg. Zie ook de toelichting daarover onder 6.4 Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten - Souburgh".

**20. Financiële baten en lasten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>x € 1.000</u>	<u>x € 1.000</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.815	-2.845
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.162	1.241
Totaal financiële baten en lasten	<u>-654</u>	<u>-1.604</u>

**Toelichting:**

Als gevolg van de dalende rente zijn de renteopbrengsten op onze banktegoeden afgenomen. In 2025 bedroegen de renteopbrengsten van de spaartegoeden € 1.815k (2024 : €2.845k).

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**21. WNT Verantwoording 2025 Zorgpartners**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Zorgpartners van toepassing zijnde regelgeving. De WNT is van toepassing op de Stichting Zorgpartners Midden-Holland.

De bezoldiging is mede gebaseerd op de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. Op basis van de in deze regeling vindt de klasse indeling plaats.

Het bezoldigingsmaximum 2025 in klasse V is € 246.000 (Totaalscore van 12 punten). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>M.L. Straks</b>	<b>D. van Duijn</b>
Funcctiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1- 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,000	1,000
Dienstbetrekking	Ja	Ja

**Bezoldiging**

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	229.213	229.261
Beloningen betaalbaar op termijn	16.113	16.093
<i>Subtotaal</i>	245.326	245.354

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 246.000 246.000

-/- Onverschuldigd betaald bedrag 0 0

**Totaal bezoldiging 2025** 245.326 245.354

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**

Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1- 31/12
Deeltijdfactor 2024 in fte	1,000	1,000
Dienstbetrekking	Ja	Ja

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding 216.338 216.815  
Beloningen betaalbaar op termijn 16.192 16.173

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 233.000 233.000

**Totaal bezoldiging 2024** 232.530 232.988

**1c. Toezichthoudende topfunctionarissen**

<b>Bedragen x € 1</b>	<b>T. van der Windt</b>	<b>E.A. Dijkstra</b>	<b>F.M.H. Pijs</b>
Funcctiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12

**Bezoldiging**

Bezoldiging	36.900	24.600	24.600
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0
<b>Totale bezoldiging 2025</b>	36.900	24.600	24.600

Reden waarom de overschrijding al N.v.t. N.v.t. N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens N.v.t. N.v.t. N.v.t.

**Gegevens 2024**

Aanvang en einde functievervulling in 2024 1/1 - 31/12 1/1 - 31/12 1/1 - 31/12

Beloning plus belastbare onkostenvergoeding 34.950 23.300 23.300

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 34.950 23.300 23.300

**Totaal bezoldiging 2024** 34.950 23.300 23.300

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

**21. WNT Verantwoording 2025 Zorgpartners**

**1c. toezichthoudende topfunctionarissen**

	<b>M.A. Spaans-den Heijer</b>	<b>C.J. Kruijthof</b>
<b>Bedragen x € 1</b>		
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>		
Bezoldiging	24.600	24.600
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600
-/-	0	0
<b>Totale bezoldiging 2025</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>
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.
<b>Gegevens 2024</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	23.300	23.300
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300
<b>Totaal bezoldiging 2024</b>	<b>23.300</b>	<b>23.300</b>

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2025 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden.

---

**TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING**

<b>22 Honoraria accountant</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	<b>x € 1.000</b>	<b>x € 1.000</b>
De honoraria van de accountant (PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.) zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	161	157
2 Overige controlewerkzaamheden	30	29
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>191</u>	<u>186</u>

Bovengenoemde bedragen betreffen de accountantskosten inclusief BTW.

### **1.2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING**

#### **Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van de Stichting Zorgpartners Midden-Holland heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 8 mei 2026.

De raad van commissarissen van de Stichting Zorgpartners Midden-Holland heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 13 mei 2026.

#### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.2.

#### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er hebben zich na balansdatum geen bijzonderheden voorgedaan.

Ondertekening door bestuurders en commissarissen

Voorzitter Raad van Bestuur

Mevrouw M.L. Straks MHA 8-mei-26

Lid Raad van Bestuur

De heer D. van Duijn MPM 8-mei-26

Voorzitter Raad van Commissarissen

Mevrouw Mr. Drs. T. van der Windt 13-mei-26

Lid Raad van Commissarissen

Mevrouw dr. C.J. Kruijthof 13-mei-26

Lid Raad van Commissarissen

De heer F.M.H. Pijls MHA 13-mei-26

Lid Raad van Commissarissen

Mevrouw M.A. Spaans-den Heijer 13-mei-26

Lid Raad van Commissarissen

De heer E.A. Dijkstra MRE 13-mei-26

## **1.3 OVERIGE GEGEVENS**

### **1.3 OVERIGE GEGEVENS**

#### **1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

Er is geen statutaire regeling omtrent de bestemming van het in het boekjaar behaalde resultaat

#### **1.3.2 Nevenvestigingen**

De Stichting Zorgpartners Midden-Holland heeft verschillende zorginstellingen / locaties in de regio Midden-Holland. Deze zijn alle actief onder de naam Stichting Zorgpartners Midden-Holland.

#### **1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van commissarissen van Stichting Zorgpartners Midden-Holland

## Verklaring over de jaarrekening 2025

---

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Zorgpartners Midden-Holland ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Zorgpartners Midden-Holland te Gouda gecontroleerd.

De jaarrekening bestaat uit:

- de balans per 31 december 2025;
- de winst-en-verliesrekening over 2025; en
- de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en overige toelichtingen.

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Fascinatio Boulevard 350, 3065 WB Rotterdam, Postbus 8800, 3009 AV Rotterdam, T: 088 792 00 10, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

## **De basis voor ons oordeel**

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de paragraaf 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

### **Onafhankelijkheid**

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorgpartners Midden-Holland zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assuranceopdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

---

## **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, onderdelen 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, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **Verklaring over de in het jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag 2025 omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag 2025 anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het verslag van de Raad van Commissarissen en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

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 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de Raad van Commissarissen en de bijlagen.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

### **Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening**

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en voor
- een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde 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 de 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 kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van commissarissen is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de stichting.

---

## **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 doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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 fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de 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. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede 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 een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen en het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van commissarissen 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.



Rotterdam, 13 mei 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

I.S.P. Brouwer - Papathanasiou