

Jaarverantwoording 2025

STICHTING ZORGWAARD

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

Inhoud

1.	Voorwoord	2
2.	Profiel van de organisatie	4
2.1	Identificatiegegevens	4
2.2	Kernactiviteiten	5
2.3	Organisatiestructuur	5
2.4	Kerngegevens	6
2.5	Werkgebied	7
2.6	Samenwerkingsrelaties	7
3.	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
3.1	Normen goed bestuur	8
3.2	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	8
3.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	9
3.4	Toepassing Governancecode Zorg	10
4.	Algemeen Beleid	12
4.1	Missie, Visie en Kernwaarden	12
4.2	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	13
4.3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	14
4.4	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	18
4.5	Naleving gedragscodes	19
5.	Risicoparagraaf	20
6.	Toekomstparagraaf	22
	Financieel Beleid	23
	Verslag Raad van Toezicht	32

1. Voorwoord

Het jaar 2025 stond voor Zorgwaard in het teken van transitie, herstel en vernieuwing. Vanuit mijn rol als interim-bestuurder heb ik (aangesteld vanaf 1 januari 2025 met een stevige opgave) samen met het nieuw samengestelde managementteam (als interventie- team) invulling mogen geven aan de uitvoering van de scenario's vanuit het in oktober 2024 geschreven Herstelplan "Samen bruggen bouwen". Dit overgangsjaar markeerde de stap van een financieel kwetsbare situatie naar een organisatie die weer duurzaam in balans is.

De aanleiding was duidelijk. Zowel de fusie met Alerimus, waaraan drie jaar was gewerkt, werd op het laatste moment afgeblazen. Maar daarnaast bleef in 2024 de exploitatie achter bij de begroting 2024, waren de personeels- en vastgoedkosten te hoog en ontbrak het aan voldoende grip op de bedrijfsvoering. Ook was de in de coronaperiode ingezette extra formatie (waar tot en met 2022 zo'n 2,9 miljoen euro beschikbaar voor was) niet te zijn afgebouwd. Door eenmalige ingrepen kon 2024 uiteindelijk heel licht positief worden afgesloten met 97K positief. Maar om echt weer in balans te komen, vroeg 2025 om ingrijpende, maar noodzakelijke keuzes, om Zorgwaard weer gezond en toekomstbestendig te maken.

Het Herstelplan bood een helder perspectief in drie scenario's. Het eerste scenario heeft -zoals genoemd- geleid tot een licht positief resultaat over 2024. Scenario 2, dat nadrukkelijk als transitiejaar 2025 was geduid, richtte zich op het duurzaam op orde brengen van de bedrijfsvoering en het versterken van de organisatie als geheel. Zo kunnen we vanuit een gezonde basis 2026 (scenario 3) ingaan.

In dat kader zijn in april en oktober 2025 een tweetal ingrijpende reorganisaties doorgevoerd. Deze ingrepen waren noodzakelijk om de kostenstructuur in balans te brengen en de organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger te maken. Met de vijf vakbonden (en ook de Ondernemingsraad) werd in een uiterst constructief bestuurlijk overleg, en in een korte onderhandelingsperiode, tot een solide Sociaal Plan gekomen. De reorganisatietrajecten zijn gerealiseerd met betrokkenheid van medewerkers en met positieve advisering en instemming van de medezeggenschap. Daarbij stond steeds de balans tussen cliënten, medewerkers en financiën centraal. Het opmerkelijke herstel is niet alleen financieel zichtbaar, maar 2025 is nadrukkelijk benut om ook de kwaliteit van organisatie, de kwaliteit van interne processen en de positionering in de externe netwerk-samenwerking verder te verbeteren. De HKZ audit van maart 2026 heeft dit ook geobjectiveerd. Het mooie is dat in het Veranderjaar 2025 de Cliëntwaardering met 8,2 onverminderd hoog is gebleven.

Met de Raad van Bestuur van HW Wonen vonden vele constructiever gesprekken plaats over aanpassingen in bestaande contracten, hoe om te gaan met veranderingen en ook werd gekomen tot uitgangspunten voor een gezamenlijke vastgoedvisie, die in 2026 verder vorm zal gaan krijgen.

De resultaten van deze gezamenlijke inspanningen mogen er zijn en zijn goed zichtbaar. De bedrijfsvoering is weer op orde en in control. Het Veranderjaar 2025 wordt afgesloten met een

uitstekend resultaat uit gezonde bedrijfsvoering: een heel mooi en ruim positief resultaat. Met name de koppeling van een solide financieel resultaat met de gemaakte kwaliteitsslag op cruciale onderdelen van de organisatie, hebben 2025 tot een succesvol Veranderjaar gemaakt.

In 2025 is parallel hieraan ingezet op het versterken van onze positie in de regio. Zorgwaard participeert actief in netwerken zoals Archipel en de WWZ-Alliantie in de Hoeksche Waard en heeft samenwerkings- en intentieverklaringen gesloten met onder andere HW Wonen, Welzijn Hoeksche Waard, Careyn, Zuidwester en ASVZ. Deze samenwerkingen worden in 2026 verder doorontwikkeld en verdiept. Met Alerimus, Heemzicht en Cavent werd in maart een zgn. invitational conference gehouden, waar prof.dr. Robbert Huijsman scenario's aanreikte voor de Ouderenzorg naar de toekomst en waarover in gesprek werd gegaan. Deze middag is erg positief verlopen. Ook is in 2025 gewerkt aan een herijkte visie op zorg en welzijn, die richting geeft aan de verdere ontwikkeling van Zorgwaard en de wijze waarop wij invulling geven aan onze maatschappelijke opdracht.

Ik realiseer mij dat de ingezette veranderingen veel hebben gevraagd van onze medewerkers. De inzet, betrokkenheid en veerkracht van onze medewerkers verdienen grote waardering. Dankzij hen heeft Zorgwaard deze noodzakelijke omslag kunnen maken!

Met het afronden van dit transitiejaar kijkt Zorgwaard met vertrouwen vooruit. De organisatie is weer financieel gezond én toekomstbestendig.

Puttershoek, 15 mei 2026

Jack Thiadens

Bestuurder a.i.



2. Profiel van de organisatie

Naam rechtspersoon	Stichting Zorgwaard
Adres	Zomerplein 15
Postcode	3297 SE
Plaats	Puttershoek
Telefoonnummer	078-6763400
Nummer Kamer van Koophandel	50024078
E-mailadres	info@zorg-waard.nl
Internetpagina	www.zorg-waard.nl

2.1 Identificatiegegevens

Stichting Zorgwaard heeft als grondslag de Bijbel als Gods Woord, zoals verstaan binnen de protestantse traditie en verwoord in de drie formulieren van enigheid. Vanuit deze basis voelt de stichting zich geroepen tot dienstbaarheid aan mensen die hulp en zorg nodig hebben in de samenleving. Het doel van Zorgwaard is het realiseren van woonzorgvoorzieningen en het bieden van zorg en dienstverlening aan iedereen die dit nodig heeft, ongeacht geloofs- of levensovertuiging. Zorgwaard geeft hier invulling aan door cliënten te verplegen, verzorgen, onderzoeken, behandelen, reactiveren en revalideren, zowel intramuraal als extramuraal. Daarnaast werkt de stichting samen met andere organisaties binnen de intra- en extramurale gezondheidszorg en streeft zij naar een optimaal leef- en werkklimaat binnen haar voorzieningen.

De stichting exploiteerde eind 2025 acht locaties: Rembrandt en Gravin Sophie in Oud-Beijerland, Bliekenhof in Klaaswaal, Immanuel in 's Gravendeel, Hoge Weide in Strijen, Korenschoof in Heinenoord, Poorthuis in Nieuw-Beijerland en 't Huys te Hoecke in Puttershoek.

Naast de locaties waar directe zorg aan cliënten wordt geleverd, maakte Zorgwaard gebruik van enkele locaties/kantoren als uitvalbases voor de thuiszorg. In Oud-Beijerland bevindt zich de Campus. Hiervan wordt, naast de thuiszorg, gebruik gemaakt door de dienst Services en de afdeling Opleiding en Ontwikkeling.

Zorgwaard beschikt over toelatingen voor de locaties voor verblijf met behandeling. Op een aantal locaties wordt in samenwerking met de huisartsen verblijf zonder behandeling geboden. In de wijkverpleging worden de functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling geleverd naast de huishoudelijke zorg en begeleiding in het kader van de WMO. Daarnaast levert Zorgwaard geriatrische revalidatiezorg.

De stichting heeft een cliëntenraad, een verpleegkundige/verzorgende adviesraad (VAR), een medische adviesraad (MAR), een ondernemingsraad en een participantenraad. Naast de

cliëntenraad zijn er ook vijf cliëntencommissies, waarin in elke commissie tenminste één cliëntenraadslid actief is.

2.2 Kernactiviteiten

- Langdurige somatische en psychogeriatrische zorg (verblijf met en zonder behandeling).
- Wijkverpleging en thuiszorg Wmo, 24-uurs thuiszorg in de Hoeksche Waard.
- Geriatrische revalidatiezorg; er wordt geparticipeerd in specifieke ketenzorg voor cliënten die een beroerte of hersenbloeding hebben doorgemaakt en voor cliënten die een heup- of knie vervangende operatie hebben ondergaan.
- Afasietrainingscentrum.
- Eerstelijns verblijf (kortdurende opnamen).
- Screening van cliënten m.b.t. psychogeriatrische problematiek.
- Dagbesteding.
- Palliatief terminale zorg.
- Eerstelijns ergotherapie, fysiotherapie, diëtetiek en logopedie.
- Casemanagement dementie (binnen kader van ketenzorg dementie met andere zorgaanbieders).
- Hartrevalidatie (Cardio-Vitaal revalidatieprogramma, een multidisciplinaire zorgaanpak waaronder de cardioloog, huisarts, fysiotherapeut en verpleegkundige).
- Beeldzorg binnen de wijkverpleging.
- Welzijnsactiviteiten al of niet in samenwerking met andere organisaties.
- Huiskamers van de Wijk.
- In samenwerking met de regiopartners in de Hoeksche Waard maken we gebruik van personen alarmering SPHW.

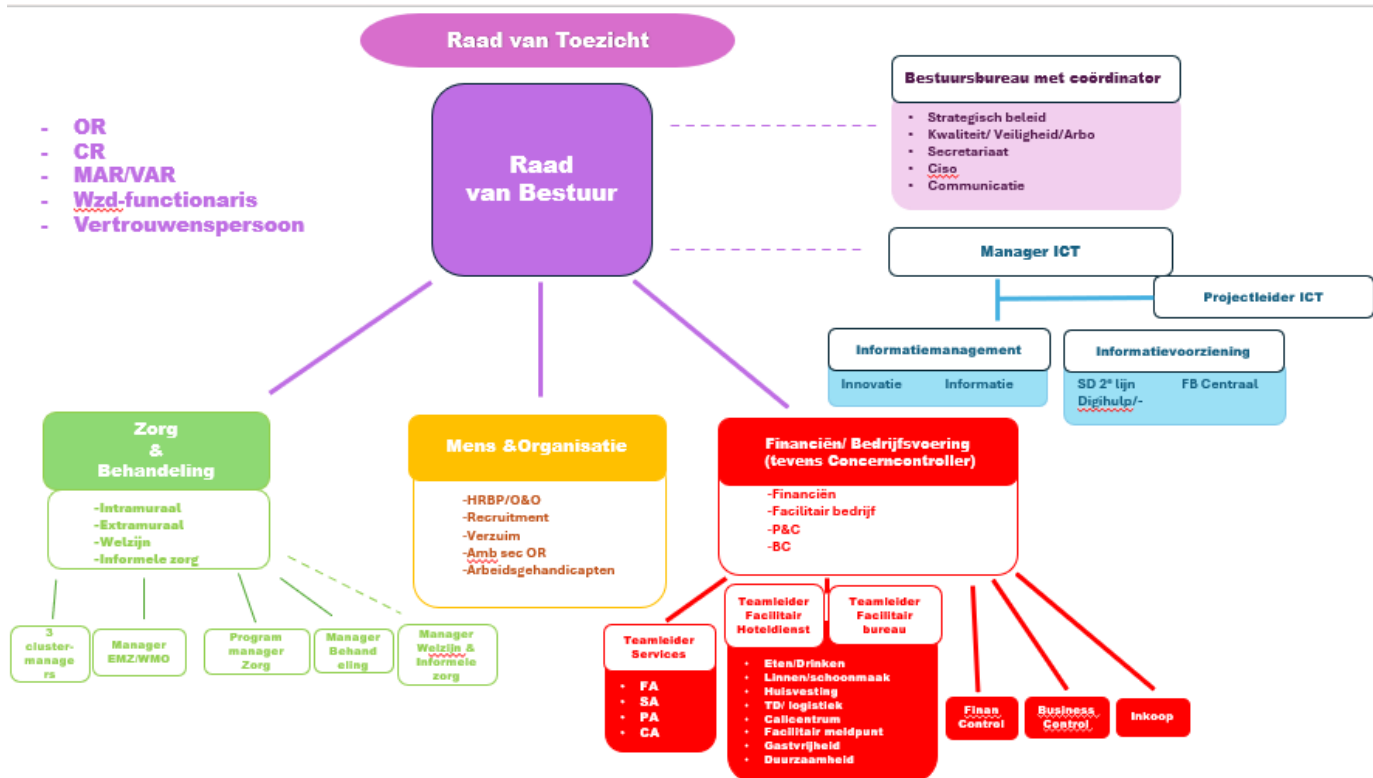
2.3 Organisatiestructuur

In 2025 heeft Zorgwaard de organisatiestructuur aangepast om de aansturing beter te laten aansluiten bij de belangrijkste pijlers van de organisatie en om de verbinding met de werkvloer te versterken.

Het managementteam (MT) is ingericht rond drie centrale pijlers: cliënten, medewerkers en financiën. Daarnaast is ICT naast het MT gepositioneerd. Voor dit domein is tijdelijk een programmamanager aangesteld met als opdracht het verkennen en vormgeven van een regieorganisatie voor ICT.

Binnen de intramurale zorg zijn drie grotere clusters gevormd. Dit is mogelijk geworden door de introductie van een laag teamleiders, waardoor locatiemanagers zich meer kunnen richten op de integrale aansturing van de clusters. Teamleiders zorgen daarnaast voor meer nabijheid en aandacht op de werkvloer.

Met deze wijziging zijn leidinggevende en coördinerende taken duidelijker belegd, waardoor zorgprofessionals zich meer kunnen richten op hun eigen kerntaken.



2.4 Kerngegevens

Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	
Kerngegevens per 31-12-2025	Aantal/ bedrag
Cliënten	
Zorg en Verblijf	459
Thuiszorg (ZVW/WLZ)	677
Volledig Pakket Thuis	41
Huishoudelijke Ondersteuning	655
Dagbesteding	99
Beschikbare plaatsen zorg en verblijf	386
Beschikbare bedden revalidatiezorg	33
Dagen met zorg en verblijf in verslagjaar	145.018
Dagen zorg Volledig Pakket Thuis	16.160
Uren Thuiszorg (ZVW/WLZ)	77.653
Dagdelen Dagbesteding	17.338
FTE Medewerkers	683
FTE Medewerkers vast	657
Medewerkers	1215
Bedrijfsopbrengsten	€ 73.228.641

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

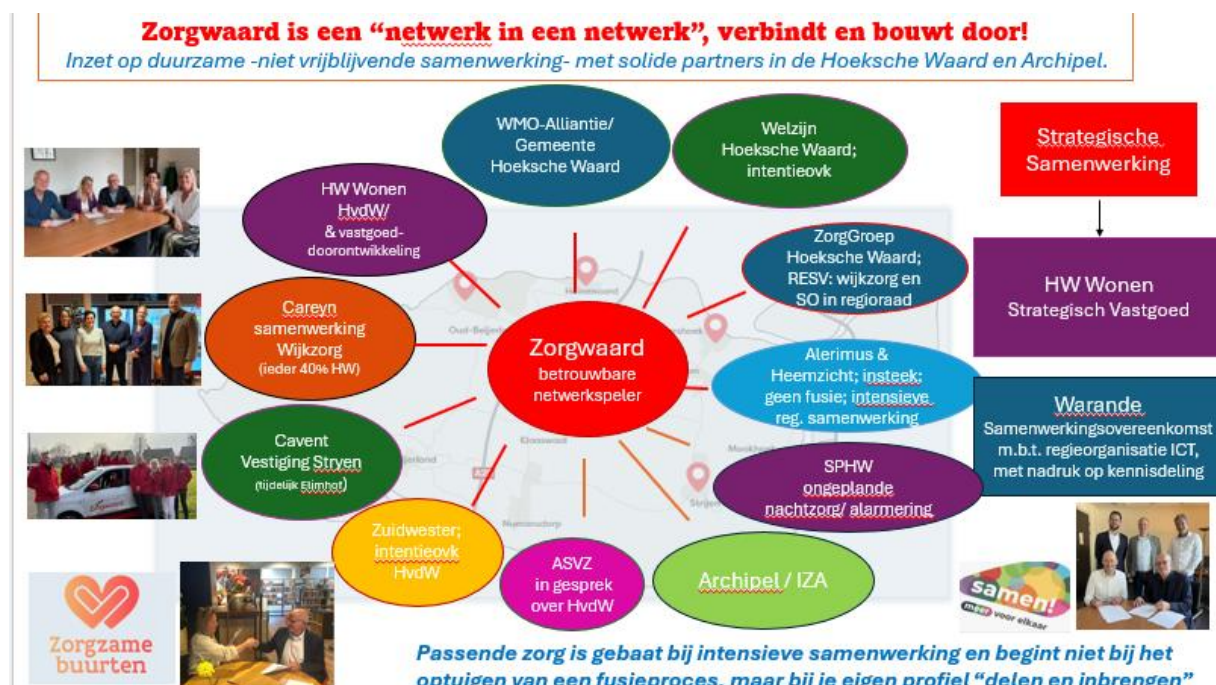
2.5 Werkgebied

Zorgwaard is gericht op de regio Hoeksche Waard als werkgebied. Dit gebied ligt in de Zorgkantoorregio Zuid-Hollandse Eilanden.



2.6 Samenwerkingsrelaties

Samenwerking beperkt zich niet enkel tot de eigen organisatie. Voor de uitvoering van haar kernactiviteiten werkt Zorgwaard samen met diverse regionale en bovenregionale partners. Deze samenwerkingen zijn vastgelegd in samenwerkingsafspraken, convenanten of programma's en zijn gericht op het realiseren van samenhangende en toekomstbestendige zorg en ondersteuning.



Netwerkstructuur van samenwerkingsverbanden

Binnen de Hoeksche Waard participeert Zorgwaard in het samenwerkingsverband [Samen! Meer voor elkaar](#), waarin zorg-, welzijns- en maatschappelijke organisaties samenwerken aan een integrale visie op Wonen, Welzijn en Zorg. In dit verband wordt onder meer samengewerkt met de gemeente Hoeksche Waard, welzijnsorganisaties en woningcorporaties aan initiatieven die bijdragen aan leefbare gemeenschappen en passende ondersteuning voor inwoners.

Op het gebied van eerstelijnszorg neemt Zorgwaard deel aan het Regionaal Eerstelijns Samenwerkingsverband (RESV). Binnen dit verband werken wijkverpleging, huisartsen, apothekers, behandeling en welzijn samen aan de verdere ontwikkeling van hechte wijkverbanden, voortbouwend op bestaande wijk Samenwerkingen. Ook wordt gezamenlijk gewerkt aan de organisatie van Medisch Generalistische Zorg (MGZ).

Zorgwaard werkt daarnaast samen met diverse ketenpartners, waaronder huisartsenorganisaties, gemeenten, welzijnsorganisaties, woningcorporaties, zorgverzekeraars en zorgkantoor CZ. Met verschillende partijen zijn intentieverklaringen en samenwerkingsafspraken gesloten, onder andere met Zuidwester en Cavent rondom initiatieven als de Huiskamer van de Wijk en met Careyn voor samenwerking in de wijk.

Op het gebied van digitalisering verkent Zorgwaard de ontwikkeling van een regieorganisatie voor ICT. In dit kader wordt samengewerkt met Warande om te onderzoeken hoe gezamenlijk kan worden opgetrokken in digitale ondersteuning en infrastructuur.

Bovenregionaal participeert Zorgwaard in het samenwerkingsverband [Archipel ZHE-BAR](#), waarin VVT-organisaties en andere partners samenwerken aan regionale opgaven rond de ouder wordende samenleving en het versterken van zelf- en samenredzaamheid.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen goed bestuur

Zorgwaard hanteert duidelijke uitgangspunten voor goed bestuur. De organisatie beschikt over een Raad van Toezicht die toezicht houdt op het beleid van de Raad van Bestuur en deze van advies voorziet. De leden van de Raad van Toezicht opereren onafhankelijk: zij zijn niet betrokken bij de dagelijkse leiding en hebben geen directe belangen bij de instelling.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in reglementen. Daarnaast is in de statuten bepaald dat de cliëntenraad het recht heeft om een enquêteverzoek in te dienen bij de Ondernemingskamer.

3.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Samenstelling

Per 31 december 2025 werd de Raad van Bestuur gevormd door een interim bestuurder, mr. drs. G.A.M. (Jack) Thiadens.

Bezoldiging

De honorering van de Raad van Bestuur is in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en ligt, vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, onder het maximaal toegestane niveau.

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Samenstelling

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden, die ieder hun specifieke deskundigheid inbrengen op diverse beleidsterreinen. Dit zijn:

- De heer M. M. van der Kraan, voorzitter
- Mevrouw J. Kemperman – Kleibergen
- De heer drs. J. W. van der Hart RA
- De heer W.W. Kieboom
- Mevrouw drs. C.H.J. Steenbakker-Goetheer
- De heer J. W. Wolters

De Raad van Toezicht heeft drie onderdeelcommissies die de raad ondersteunen op verschillende beleidsterreinen. Meer informatie over de reglementen van de drie commissies leest u in de volgende documenten: [commissie algemene zaken](#), [commissie financiën en bedrijfsvoering](#) en [commissie kwaliteit en veiligheid](#).

Bezoldiging

De honorering van de leden van de Raad van Toezicht is in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving en ligt, vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, onder het maximaal toegestane niveau. [Beleid vergoeding onkosten en aannemen geschenken en uitnodigingen RvB](#)

Werkwijze

De Raad van Toezicht is onafhankelijk en functioneert als zodanig ten opzichte van de Raad van Bestuur. Er is een duidelijke scheiding van taken en bevoegdheden, vastgelegd in de [reglementen Raad van Bestuur](#) en de [Raad van Toezicht](#). De onafhankelijkheid wordt geborgd doordat geen van de leden zakelijke bindingen heeft met de organisatie of gelieerde partijen.

De Raad van Toezicht vergaderde in het verslagjaar viermaal in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. Daarnaast vond frequent overleg plaats binnen de financiële commissie, waarin – in aanwezigheid van de Raad van Bestuur en de controller – de financiële ontwikkeling, de kwartaalverantwoording en het integraal risicomanagement centraal stonden.

De Raad van Toezicht wordt via kwartaalrapportages geïnformeerd over de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie, waaronder financiële resultaten, personele ontwikkelingen, projecten, samenwerkingen en kritische prestatie-indicatoren.

Vanwege het bijzondere karakter van het verslagjaar 2025 is de Raad van Toezicht aanvullend actief betrokken geweest bij de zogeheten *coalitions of the willing*. In deze bijeenkomsten zijn, samen met de verschillende gremia en het interventieteam, de achtergronden van de reorganisatie gedeeld, is men meegenomen in de gekozen oplossingsrichting en is gezamenlijk gereflecteerd op de voorafgaande periode en ieders rol daarin. In dit kader heeft de Raad van Toezicht tevens een (aanvullende) zelfevaluatie uitgevoerd.

Voor een nadere toelichting op de werkzaamheden en bevindingen van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar het [verslag van de Raad van Toezicht](#), opgenomen in de bijlage.

3.4 Toepassing Governancecode Zorg

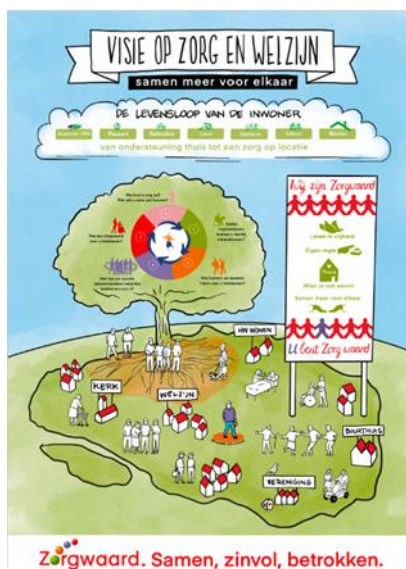
Binnen Zorgwaard wordt de gedragscode Governancecode Zorg nageleefd. Het naleven van deze code is verankerd in de statuten van de stichting en in de reglementen voor de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, welke terug te vinden zijn op onze [website](#).

Goede zorg

Zorgwaard staat voor het leveren van goede, passende en toekomstbestendige zorg. Dit vraagt om een organisatie die structureel financieel gezond is en aantoonbaar in control op zowel de bedrijfsvoering als op de kwaliteit van zorg, de inzet en ontwikkeling van medewerkers en de tevredenheid van cliënten en medewerkers.

Het verslagjaar 2025 stond in het teken van herstel en transitie. Vanuit het herstelplan is een duidelijke verbeterslag gerealiseerd op het gebied van financiën, kwaliteit van zorg en medewerkers. Daarbij wordt gestuurd vanuit de samenhangende driehoek van zorg, met als

pijlers: cliënt, medewerker en bedrijfsvoering.



Er werd een vernieuwde visie op zorg en welzijn geïntroduceerd, waarbij de *cirkel van 5* als leidend principe geldt. Hierin staat het versterken van de eigen regie en het benutten van de kracht van cliënten en bewoners centraal. Waar mogelijk wordt eerst gekeken naar wat mensen zelf kunnen, al dan niet met ondersteuning van hun netwerk of met inzet van digitale en technologische hulpmiddelen. Formele zorg sluit hierop aan als aanvulling.

De implementatie van deze visie wordt ondersteund door het programma *Waardigheid en Trots*, waarbij zowel medewerkers als informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) actief worden meegenomen. In Strijen is een pilot uitgevoerd, waarvan de ervaringen worden benut voor verdere uitrol binnen de organisatie.

De zorg van de toekomst kenmerkt zich door een verschuiving naar langer thuis wonen. Om in die context continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen, werkt Zorgwaard aan de ontwikkeling van zorgzame wijken binnen het programma *de wijk van je leven*.

s wonen. Om in
VOOR WAARMERKINGS-
aan de
DOELEINDEN
Binnen dit
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 13/05/2026

programma wordt, samen met gemeenten, woningcorporaties en partners in zorg en welzijn in de Hoeksche Waard, invulling gegeven aan toekomstbestendige zorg en ondersteuning. De transformatie van restauratieve voorzieningen naar huiskamers van de wijk is een belangrijk onderdeel van de wijk van je leven, waarin ontmoeting centraal staat en verbinding in de wijk wordt versterkt.

Deze ontwikkeling vraagt om het steeds meer organiseren van zorg en ondersteuning in netwerkstructuren rondom de cliënt, waarbij samenwerking met formele en informele partners essentieel is.

Met deze beweging geeft Zorgwaard invulling aan toekomstbestendige zorg, waarbij kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid in samenhang worden geborgd

Waarden normen en cultuur

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke opdracht van Zorgwaard. Kernwaarden als betrokkenheid, verantwoordelijkheid, transparantie en professionaliteit zijn verankerd in de gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers. Deze code is opgenomen in het kwaliteitshandboek, wordt bij indiensttreding verstrekt en periodiek besproken. Medewerkers worden gestimuleerd elkaar aan te spreken op naleving.

Binnen Zorgwaard wordt gestreefd naar een open aanspreekcultuur, waarbij veiligheid en respect centraal staan. In het verslagjaar is hier invulling aan gegeven door onder meer het voeren van dialoogsessies met medewerkers en de introductie van kwaliteitsgesprekken, waarin in een veilige setting wordt gereflecteerd op kwaliteit, samenwerking en werkwijzen. De uitkomsten hiervan zijn benut voor beleidsverbeteringen, onder andere in rol- en taakverdeling en aandacht voor medewerkers. Ook richting PNIL-medewerkers is het uitgangspunt “zo doen wij het hier” verduidelijkt.

Zorgwaard ontwikkelt zich als lerende organisatie en benut signalen uit de praktijk. In 2025 zijn 17 klachten afgehandeld en waren 2 klachten nog in behandeling. De klachten hadden voornamelijk betrekking op communicatie en vormen een belangrijk verbeterpunt. Daarnaast hebben klachten over de PG-plus woningen geleid tot het besluit dit concept te beëindigen, omdat de kwaliteit en continuïteit van zorg, gezien de zwaarte van de zorgvraag, onvoldoende geborgd konden worden.

De [klachtenregeling](#) is openbaar beschikbaar via de website van Zorgwaard.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak

Zorgwaard hecht waarde aan inspraak en tegenspraak. Medezeggenschapsorganen, waaronder de ondernemingsraad, cliëntenraad, VAR en MAR, worden actief betrokken bij beleids- en besluitvorming.

In het verslagjaar zijn, in het kader van de uitgevoerde reorganisaties, tweemaal adviesaanvragen voorgelegd aan de ondernemingsraad en instemmingsaanvragen aan de cliëntenraad.

De adviesaanvragen aan de ondernemingsraad hadden onder meer betrekking op de aanpassing van de topstructuur, wijzigingen in de zorgstructuur, de inrichting van staf- en ondersteunende functies (waaronder HR en bedrijfsvoering), het bundelen en optimaliseren van facilitaire en ondersteunende processen, en het versterken van control, kwaliteit en veiligheid binnen de organisatie.

De cliëntenraad is betrokken via instemmingsaanvragen ten aanzien van cliëntgebonden onderwerpen, waaronder de sluiting van restauratieve voorzieningen en de omvorming naar huiskamers van de wijk, wijzigingen in de zorgstructuur en het uitbesteden van persoonsgebonden was voor PG-cliënten.

Daarnaast zijn *coalitions of the willing* georganiseerd, waarin de Raad van Toezicht, het interventieteam en vertegenwoordigers van de diverse gremia gezamenlijk hebben deelgenomen. Deze sessies boden ruimte voor dialoog en reflectie en droegen bij aan transparante en zorgvuldige besluitvorming.

De Raad van Toezicht vervult een onafhankelijke en kritische rol en weegt bij besluitvorming zichtbaar de relevante kansen, risico's en alternatieven af.

Integriteit en meldstructuren

Zorgwaard beschikt over een vertrouwenspersoon bij wie medewerkers terecht kunnen met vragen of meldingen over integriteit en ongewenst gedrag.

Daarnaast beschikt Zorgwaard over een klokkenluidersregeling, die openbaar toegankelijk is via de website: [Klokkenluidersregeling Zorgwaard](#)

Reglementen en interne procedures borgen dat (de schijn van) belangenverstrengeling wordt voorkomen en adequaat wordt geadresseerd.

4 Algemeen Beleid

4.1 Missie, Visie en Kernwaarden

Missie

Zorgwaard draagt actief bij aan de kwaliteit van leven van alle inwoners van de Hoeksche Waard. Onze dienstverlening sluit aan op wat u nodig heeft en niet door uw eigen netwerk kan worden opgevangen. Zowel bij u thuis als op onze locaties ondersteunen wij u bij uw welzijns-, zorg-, behandel- en begeleidingsvragen.

Omdat wij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid invullen vanuit een protestants-christelijke grondslag, is iedereen welkom bij Zorgwaard. Samen met mantelzorgers,

vrijwilligers, inwoners- en partners in de lokale gemeenschap bieden onze medewerkers u deskundige ondersteuning die aansluit bij uw persoonlijke situatie.

Wij doen dit vanuit de **kernwaarden**: Samen Zinvol Betrokken:

- Samen: Wij werken samen om de zorg op hoog niveau en dichtbij te houden.
- Zinvol: Zinvol leven en werken heeft alles te maken met dat wat van betekenis is.
- Betrokken: We voelen ons verantwoordelijk en handelen hiernaar.

Visie

De zorg die wij u bieden, sluit aan op de zorg die u vanuit uw eigen netwerk niet kunt opvangen.

In eerste instantie zorgt u zelf of met ondersteuning van informele zorgverleners voor uw welzijn. De zorg die u van ons ontvangt, sluit aan op wat u vanuit uw eigen netwerk niet kunt opvangen. Onze zorgmedewerkers werken nauw samen met informele zorgverleners (mantelzorgers en vrijwilligers) en zien elkaar als gelijkwaardige partner.

We leveren zorg waar dat nodig is. Of dat nu in uw huidige woning is, of in één van onze locaties.

We dragen bij aan het toekomstbestendig maken van de zorg.

De grote uitdaging is het overbruggen van de steeds groter wordende kloof tussen de groeiende zorgvraag en de zorg die wij u kunnen bieden. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we samen.

We investeren in medewerkers, mantelzorgers en vrijwilligers.

Eén van onze belangrijkste prioriteiten voor de komende jaren is het aantrekken en behouden van medewerkers. Om de zorg ook in de toekomst te kunnen blijven waarborgen is een intensievere samenwerking met de informele zorg een must. Alleen samen kunnen we de zorg en ondersteuning bieden die nodig is.

Voor een gezonde toekomst investeren we in Duurzame Zorg.

Ook binnen de gezondheidszorg worden we geconfronteerd met de effecten van klimaatverandering. Als grootste werkgever binnen de Hoeksche Waard dragen we actief bij aan het tegengaan van klimaat- en milieueffecten.

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2025 stond, in lijn met de vooraf geschetste verwachtingen, in het teken van een ingrijpend veranderjaar. Binnen Zorgwaard zijn belangrijke stappen gezet in de herinrichting van de organisatie, waaronder de uitvoering van een reorganisatie in 2 fasen en de doorontwikkeling van processen en ondersteunende structuren. Deze maatregelen waren noodzakelijk om de organisatie toekomstbestendig te maken en de continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen, zoals opgenomen in het herstelplan (scenario 2).

De beweging naar passende zorg – met een verschuiving van intramurale naar extramurale zorg, meer nadruk op zelfredzaamheid en inzet van informele zorg – is verder ingezet.

Op het gebied van bedrijfsvoering en ondersteuning zijn stappen gezet in digitalisering en datagedreven werken, onder andere door de inzet van dashboards en verdere optimalisatie van systemen. Tegelijkertijd bleek de impact van de veranderingen op de organisatie groot, waardoor niet alle voorgenomen ontwikkelingen in hetzelfde tempo konden worden gerealiseerd.

Financieel heeft Zorgwaard zich positief ontwikkeld en is het jaar beter dan verwacht afgesloten. De organisatie is financieel gezond, waarmee een belangrijke basis is gelegd voor de verdere uitvoering van de strategische koers.

Per saldo kan worden vastgesteld dat Zorgwaard in 2025 belangrijke voortgang heeft geboekt op de ingezette koers, waarbij de basis is gelegd voor verdere doorontwikkeling in de komende jaren.

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2025 stond voor Zorgwaard in het teken van herstel en structurele versterking van de organisatie. Na een financieel kwetsbare positie in de voorgaande jaren is uitvoering gegeven aan scenario 2 van het herstelplan "*Samen bruggen bouwen*". Dit overgangsjaar markeert de beweging van incidenteel herstel naar een duurzaam gezonde en toekomstbestendige organisatie.

De aanleiding voor deze koers was helder. In de voorgaande periode was sprake van oplopende kosten, beperkte sturing en onvoldoende zicht op de bedrijfsvoering. Met name de personeelskosten, de omvang van de ondersteunende diensten en de lasten van vastgoed drukten zwaar op de financiële positie. Tegelijkertijd bleek dat interne controle en samenhang in de uitvoering tekortschoten. Deze situatie vroeg om een fundamentele herinrichting van de organisatie.

In 2025 is deze opgave integraal opgepakt. Daarbij stond steeds voorop dat een gezonde organisatie alleen kan bestaan als er balans is tussen cliënten, medewerkers en financiën. Vanuit die overtuiging is het herstel niet alleen ingezet als een financiële ingreep, maar nadrukkelijk als een brede kwaliteitsslag. In dit kader zijn in het verslagjaar twee fasen van reorganisatie doorlopen, gericht op het versterken van de bedrijfsvoering en het toekomstbestendig inrichten van de organisatie.

De doorgevoerde veranderingen hebben impact gehad op medewerkers. Functies zijn gewijzigd, samengevoegd of in sommige gevallen komen te vervallen. Om dit proces zorgvuldig te laten verlopen is in een vroeg stadium een sociaal plan opgesteld, dat in goed overleg en binnen korte tijd tot stand is gekomen met de betrokken vakbonden.

Gedurende het traject is actief ingezet op betrokkenheid en dialoog. Medewerkers en medezeggenschapsorganen zijn gedurende het proces betrokken en geïnformeerd over de voorgenomen en doorgevoerde wijzigingen. Dit is onder andere vormgegeven via de **VOORGAANDE VERGADERINGEN** van een *coalition of the willing* en door het organiseren van dialoogsessies met medewerkers.



Hiermee is beoogd de veranderingen zorgvuldig te implementeren, met oog voor medewerkers en met behoud van draagvlak binnen de organisatie.

De in 2025 ingezette veranderingen zijn vervolgens langs de belangrijkste organisatiethema's verder uitgewerkt. Hieronder wordt per thema toegelicht welke stappen zijn gezet

Zorg

2025 - Zorgwaard volop in beweging

Er is veel in gang gezet!



In 2025 is bij de uitvoering van de reorganisatie bewust ingezet op het zoveel mogelijk ontzien van de directe zorgverlening. Tegelijkertijd is gestuurd op een doelmatige inzet van personeel, waarbij de cliënt-FTE ratio waar mogelijk is teruggebracht naar een niveau in lijn met de benchmark. Door de inrichting van kleinschalig wonen binnen de PG-zorg is dit niet op alle locaties volledig realiseerbaar, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van zorg.

Parallel hieraan is een vernieuwde zorgvisie geïntroduceerd, waarin de cliënt en diens netwerk nadrukkelijk centraal staan. Vanuit de "Cirkel van Vijf" wordt gewerkt aan samenhang tussen zorg, welzijn en het dagelijks leven, met als doel cliënten zo veel mogelijk regie, vrijheid en kwaliteit van leven te bieden. Deze visie geeft richting aan zowel de intramurale als extramurale zorg en vormt een belangrijke basis voor de verdere ontwikkeling van Zorgwaard.

De visie sluit naadloos aan bij de ontwikkeling van woonzorgzones, waarin zorg, welzijn en wonen integraal worden georganiseerd. Hierbij wordt actief samengewerkt met de gemeenschap en regionale partners, met als doel om cliënten zo lang mogelijk onderdeel te laten blijven van hun vertrouwde omgeving.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

De zorgstructuur is in 2025 aangepast. Met de invoering van een laag teamleiders is geïnvesteerd in nabij leiderschap, meer aandacht voor medewerkers en betere ondersteuning van teams. Daarnaast is de zorg georganiseerd in clusters, wat heeft geleid tot meer samenhang, duidelijkere aansturing en een efficiëntere organisatie van de zorg.

Organisatiestructuur

In 2025 is de organisatiestructuur heringericht met als doel meer slagkracht, duidelijkheid en samenhang in de sturing. In de topstructuur is gekozen voor een compact managementteam waarin de kern van de organisatie – zorg, medewerkers en bedrijfsvoering – is vertegenwoordigd.

Binnen de zorgorganisatie is een extra laag teamleiders ingevoerd. Hiermee is geïnvesteerd in nabij leiderschap, meer aandacht voor medewerkers en betere ondersteuning op de werkvloer. De invoering van teamleiders heeft geleid tot een verkleining van de span of control van locatiemanagers. Deze ontwikkeling maakte het mogelijk de intramurale zorg te structureren in drie clusters.

Tegelijkertijd zijn functies en rollen organisatiebreed opnieuw beoordeeld. Taken en verantwoordelijkheden zijn eenduidig belegd en versnippering is teruggebracht, waardoor duidelijkheid en aanspreekbaarheid zijn vergroot.

Bedrijfsvoering

Een belangrijk speerpunt in 2025 was het versterken van grip op de bedrijfsvoering. De financiële kolom is opnieuw ingericht en steviger verankerd in de organisatie. Daarbij is ingezet op:

- heldere verantwoordelijkheden
- versterking van business control
- structurele monitoring en bijsturing

Met de implementatie van de BI-tool Bince beschikt Zorgwaard over actuele en betrouwbare stuurinformatie. HR- en financiële data worden maandelijks besproken met management en control, waardoor afwijkingen tijdig worden gesignaleerd en gecorrigeerd. Hiermee is een continue verbetercyclus gerealiseerd van inzicht, verantwoording en bijsturing.

HR

De HR-functie heeft zich in 2025 ontwikkeld van een reactieve rol naar een strategische en proactieve businesspartner. Met een vaste positie in het managementteam is het belang van medewerkers nadrukkelijk verankerd in de bestuurlijke besluitvorming. De focus ligt op ondersteuning van management, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktvraagstukken. Daarbij is gericht ingezet op het terugdringen van verzuim en het versterken van de werving, onder andere door de introductie van een recruiter.

De verdere inrichting van AFAS & de introductie van Bince (BI-tool) heeft geleid tot betere beschikbaarheid van stuurinformatie en een efficiëntere ondersteuning van HR-processen.

Daarnaast is gestart met de ontwikkeling van capaciteitsmanagement, gericht op een betere balans tussen cliëntvraag, medewerker inzet en financiële kaders. Dit draagt bij aan meer rust, ruimte en regelmaat in de roosters, in nauwe afstemming met medewerkers.

Facilitair

Binnen het facilitair bedrijf is een belangrijke herstructurering doorgevoerd. De voedingsvoorziening is gecentraliseerd in een productiekeuken, die binnen de eigen organisatie behouden is gebleven. Hiermee is een efficiencyverbetering gerealiseerd met behoud van kwaliteit en continuïteit.

Daarnaast zijn verlieslatende commerciële restaurantactiviteiten beëindigd. De vrijgekomen ruimtes worden doorontwikkeld tot buurthuis, het betreft een doorontwikkelen van de bestaande Huiskamers van de Wijk, als ontmoetingsplekken voor cliënten en buurtbewoners. In deze ontwikkeling wordt actief samengewerkt met vrijwilligers en externe partners, waaronder organisaties in de gehandicaptenzorg.

Inkoop

Op het gebied van inkoop is de sturing en beheersing versterkt. Er is een duidelijke governance-structuur ingericht, waaronder een inkoopdriehoek waarin rollen en verantwoordelijkheden helder zijn belegd.

Alle contracten zijn opnieuw beoordeeld en het contractmanagement is structureel verbeterd. Dit heeft geleid tot meer inzicht, betere beheersing van verplichtingen en een doelmatiger inzet van middelen.

ICT

In 2025 is, op basis van een extern onderzoek door bureau D&A, een nadere analyse uitgevoerd naar de staat van de ICT-organisatie en de bijbehorende processen. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat versterking nodig is op het gebied van sturing, inrichting en beveiliging.

De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn uitgangspunt voor de opdracht aan de interim manager ICT. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn het uitvoeren van een penetratietest (PEN-test), het stroomlijnen van processen, het verduidelijken van rollen en verantwoordelijkheden binnen de ICT-afdeling en het versterken van de informatiebeveiliging door middel van een gestructureerd beveiligingsprogramma.

Daarnaast is ingezet op de ontwikkeling naar een regieorganisatie. Uitgangspunt hierbij is dat Zorgwaard zelf de regie voert op de voor de organisatie kritische ICT-functies, terwijl generieke onderdelen waar mogelijk worden uitbesteed.

Ter ondersteuning van deze ontwikkeling is een intentieverklaring ondertekend met Warande als samenwerkingspartner, waarin de ambitie is vastgelegd om te komen tot een effectieve samenwerking, hergebruik van ICT-oplossingen, kennisdeling en het benutten van schaalvoordelen. De regieorganisatie richt zich daarmee op sturing, samenhang en

professioneel leveranciersmanagement, met als doel betrouwbare, veilige en toekomstbestendige ICT-voorzieningen.

Vastgoed

Het vastgoeddossier is in 2025 grondig geanalyseerd en herijkt. Volledig inzicht is verkregen in huurcontracten, huurprijzen en het gebruik van vierkante meters. Dit heeft geleid tot constructieve gesprekken met de woningcorporatie over onder andere de omzetting van lineaire huur naar geïndexeerde huur en het gebruik van niet-zorg gebonden ruimte. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het beheersbaar maken van de huisvestingslasten.

De samenwerking met de woningcorporatie is geïntensiveerd en richt zich mede op de ontwikkeling van woon-zorgconcepten, waaronder de Huiskamers van de Wijk en de “Wijk van je Leven”, als toekomstbestendige infrastructuur voor wonen, welzijn en zorg. Deze ontwikkeling biedt kansen om beter aan te sluiten bij de veranderende zorgvraag en om zorg meer in samenhang met wonen en welzijn te organiseren.

Daarnaast zijn gesprekken gestart over het strategisch vastgoedbeleid, met het oog op aflopende contracten, ontwikkelingen binnen de intramurale zorg in de Hoeksche Waard en toekomstige beleidskeuzes. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de balans tussen betaalbaarheid, schaalgrootte en kwaliteit van zorg.

Kwaliteit

Op het gebied van kwaliteit is een beweging ingezet van een reactieve naar een proactieve benadering. Kwaliteit ontwikkelt zich naar een businesspartnerrol, waarbij stuurinformatie integraal wordt benut en actief wordt aangesloten bij de praktijk.

Er wordt gewerkt aan een nieuwe auditstructuur in samenwerking met kwaliteitsverpleegkundigen, gericht op leren en verbeteren. Hiermee wordt de basis gelegd voor een duurzame borging van kwaliteit binnen de organisatie

De ingezette beweging naar meer samenhang, kwaliteit en cliëntgerichtheid is nader uitgewerkt in het [Kwaliteitsbeeld 2025–2026](#). Dit document vormt een belangrijke leidraad voor de verdere ontwikkeling van de zorg en kwaliteit binnen Zorgwaard.

4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Zorgwaard werkt vanuit haar maatschappelijke opdracht aan duurzame en toekomstbestendige zorg. De in 2025 geïntroduceerde visie op zorg en welzijn geeft hier richting aan, met een verschuiving van zorg naar welzijn, zelfredzaamheid en de kracht van de gemeenschap, in lijn met landelijke ontwikkelingen zoals de Green Deal Zorg en ESG-principes.

In 2025 is deze beweging verder vormgegeven door te werken volgens de “cirkel van 5” en initiatieven zoals *Wijk van je Leven*, waarin zorg, welzijn en informele ondersteuning integraal worden georganiseerd.

Social

Zorgwaard investeert in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers. In een krappe arbeidsmarkt ligt de focus op duurzame inzetbaarheid, een sterk leerklimaat en modulair opleiden. Medewerkers en zij-instromers worden ondersteund via laagdrempelige leerinterventies en digitale platforms. Daarnaast wordt de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers versterkt.

Environment

Duurzaamheid is onderdeel van de strategische koers. In 2025 zijn diverse initiatieven voortgezet en is een Green Team ingericht met focus op gezonde voeding, mobiliteit en afvalreductie. Door het karakter van 2025 als veranderjaar is de verdere uitwerking en borging van duurzaamheid minder ver gevorderd dan beoogd, waardoor certificering nog niet haalbaar is gebleken.

Zorgwaard beschikt inmiddels over de benodigde instrumenten en inzichten om gericht stappen te zetten. Daarbij is duidelijk waar extra aandacht nodig is, met name op het gebied van afvalscheiding en -verwerking. Gesprekken met de RAD over gescheiden afvalinzameling maken hier onderdeel van uit. In 2026 ligt de focus op verdere concretisering en borging van maatregelen, met als doel certificering in 2027.

Governance

Duurzaamheid is verankerd in de strategische koers van Zorgwaard en opgenomen in het ondernemingsplan. De verdere uitwerking en borging binnen de organisatie is in ontwikkeling. In 2025 is met de inrichting van een Green Team een belangrijke stap gezet in de organisatorische verankering en het stimuleren van bewustwording en initiatieven.

De komende periode wordt ingezet op het verder versterken van sturing en monitoring, onder andere door het gebruik van de Milieuthermometer Zorg als kader voor meetbaarheid en verbetering. Hiermee wordt duurzaamheid stapsgewijs verder geïntegreerd in de bedrijfsvoering en besluitvorming

4.5 Naleving gedragscodes

Zorgwaard beschikt over een gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers. Het doel van deze code is om voor cliënten en hun naasten duidelijk te maken welk gedrag zij mogen verwachten, evenals welk gedrag medewerkers en vrijwilligers onderling van elkaar mogen verwachten. De gedragscode is opgenomen in het kwaliteitshandboek van de organisatie.

Om de naleving van de gedragscode te borgen, werd in 2025 de volgende werkwijze gehanteerd:

- Iedere medewerker en vrijwilliger ontvangt bij indiensttreding de gedragscode. Cliënten en hun naasten worden hierover geïnformeerd;

- Tijdens functionerings- en ambitiegesprekken is de gedragscode en het naleven hiervan een vast gespreksonderwerp. In de praktijk bleek dat deze gesprekken niet in alle gevallen structureel werden gevoerd, mede als gevolg van de span of control van leidinggevend. Met de invoering van een teamleiderslaag wordt dit versterkt en beter geborgd;
- In de praktijk bleek dat niet alle medewerkers en ingehuurde krachten (PNIL) in voldoende mate bekend zijn met de gedragscode. Dit vraagt om extra aandacht voor communicatie, bewustwording en borging, met name richting externe inzet;
- Medewerkers en vrijwilligers spreken elkaar aan op het naleven van de gedragscode;
- Leidinggevend kunnen bij het niet naleven van de gedragscode passende maatregelen treffen.

Op basis van de ervaringen in 2025 wordt de gedragscode in 2026 herzien en verder aangescherpt. Met deze vernieuwde gedragscode geeft Zorgwaard gericht richting aan thema's die zichtbaar spelen binnen de organisatie.

5. Risicoparagraaf

Zorgwaard volgt de ontwikkelingen binnen de ouderenzorg en het zorgstelsel nauwgezet. In 2025 staan met name de impact van het Integraal Zorgakkoord (IZA), het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en de verdere implementatie van het Generiek Kompas centraal. Deze ontwikkelingen vragen om verdere transformatie van de zorg, intensievere regionale samenwerking en een andere inzet van personeel en middelen.

Daarnaast brengen aanhoudende arbeidsmarktkrapte, financiële druk en aangescherpte wet- en regelgeving, waaronder de Wet DBA, extra risico's met zich mee.

Binnen deze context worden de volgende sectorbrede risico's onderkend:

Risico
Personeelstekorten: Een tekort aan gekwalificeerd personeel kan leiden tot verhoogde werkdruk en verminderde kwaliteit van zorg.
Medicatieveiligheid: Onjuiste toediening of fouten in medicatiebeheer vormen een significant risico voor cliënten.
Infectiepreventie: Onvoldoende maatregelen kunnen de verspreiding van infecties binnen zorginstellingen bevorderen.
Valincidenten: Cliënten, vooral ouderen, lopen risico op vallen, wat kan leiden tot ernstige verwondingen.
Dossiervoering en privacy: Onzorgvuldige administratie en omgang met cliëntgegevens kunnen leiden tot privacy problemen en fouten in de zorgverlening.
Inzet van zzp'ers en schijnzelfstandigheid: Door aangescherpte handhaving op de Wet DBA bestaat het risico op onjuiste kwalificatie van arbeidsrelaties, met mogelijke financiële, juridische en operationele consequenties.

Voor Zorgwaard specifiek:

Risico		Beheersmaatregel
1	Personeelstekorten en werkdruk	Regelmatige capaciteitsanalyses, strategische personeelsplanning/ capaciteitsmanagement.
2	Hoog verzuim	Actieve verzuimbegeleiding/ aandacht voor medewerkers en werkgeluk
3	Afhankelijkheid externe inhuur en zzp (incl. Wet DBA)	Toetsing arbeidsrelaties, beperking externe inzet en monitoring.
4	Kwaliteit en veiligheid van zorg (vallen, medicatie, infecties, welzijn)	Risico-inschattingen, audits, preventieprotocollen en monitoring van zorgkwaliteit.
5	Onvolledige dossiers en indicaties	Interne kwaliteitscontroles en dossiervoering toetsen op volledigheid en rechtmatigheid.
6	IT- en dataveiligheid	Doorontwikkeling naar een regieorganisatie gericht op informatieveiligheid en kennisdeling, met inzet van testen, training en monitoring.
7	Niet naleven van wet- en regelgeving	Periodieke audits, nalevingstrainingen en continue monitoring van nieuwe wetgeving.
8	Communicatieproblemen binnen teams	Regelmatige team overleggen, feedbacksessies en periodieke evaluatie van communicatieprotocollen.
9	Beperkt rendement van zorgtechnologie en investeringen	Gefaseerde implementatie en evaluatie van doelmatigheid en effecten.
10	Imagoschade	Systematisch monitoren van communicatie en identificatie van Imagoschade.
11	Financiële druk (tarieven, cliëntgroei, beleidswijzigingen/politiek)	Doorlopende monitoring en tijdig aanpassen aan veranderende omstandigheden.
12	Onjuiste registratie, declaraties en productieverantwoording	Periodieke audits op de naleving van procesbeschrijvingen en beheersmaatregelen.
13	Inefficiënte bedrijfsvoering / samenwerking	Regelmatige evaluaties en bijsturing van de bedrijfsvoering.

De PRA biedt een gestructureerde aanpak om risico's binnen Stichting Zorgwaard te identificeren, analyseren en beheersen en draagt, met toepassing van de SAFER-methodiek, bij aan een continue verbetercyclus gericht op cliëntveiligheid, kwaliteit van zorg en goede werkomstandigheden.

In 2025 is het risicomanagement verder versterkt door procesoptimalisatie en de inrichting van ondersteunende systemen, waaronder dashboards die actuele stuurinformatie sneller beschikbaar maken. De opvolging van risico's vindt plaats via de planning- en control cyclus en kwartaalrapportages, waarbij structureel wordt gestuurd op signalen en verbetermaatregelen. Deze worden systematisch gevolgd via de PDCA-cyclus. Voor 2026 staat verdere versterking van de opvolging van meldingen gepland, onder meer door de implementatie van een nieuw kwaliteitsmanagementsysteem (KMS).

In 2025 liep het meerjaren ondernemingsplan af. In lijn met de bestaande koers is gekozen voor een kortlopend nieuw plan, gebaseerd op het voorgaande ondernemingsplan, het herstelplan en de jaarplannen. Hiermee blijft Zorgwaard koersvast en wordt de beheersing van risico's en het 'in control' zijn van de organisatie verder versterkt.

6. Toekomstparagraaf

Na het veranderjaar 2025, waarin scenario 2 uit het herstelplan Samen Bruggen Bouwen is uitgevoerd en twee reorganisaties hebben plaatsgevonden, breekt een nieuwe fase aan. De focus ligt op het borgen van resultaten en het verder bouwen vanuit een gezonde basis. De meerjarenkoers 2022–2025 wordt daarom verlengd naar 2026/2027, waarbij de jaarplannen 2026 de concrete uitwerking vormen.

Zorg

De ouderenzorg staat voor een groeiende en complexere zorgvraag, terwijl de arbeidsmarkt onder druk staat. Zorg wordt daarom anders georganiseerd: dichterbij de leefwereld van mensen, in samenhang met welzijn, wonen en het sociale netwerk. De in 2025 geïntroduceerde visie op zorg en welzijn vormt hierbij het uitgangspunt, met de "cirkel van 5" als leidraad: zelf, samen, digitaal en professioneel waar nodig.

De inzet op reablement, een grotere rol voor het netwerk en het gebruik van technologie ondersteunen deze beweging. Initiatieven zoals Wijk van je Leven en de inzet van langer-thuis-teams dragen bij aan passende zorg in de eigen leefomgeving. Tegelijkertijd ontwikkelt de intramurale zorg zich verder richting intensieve en specialistische zorg voor cliënten met een complexere zorgvraag. Samenwerking met gemeenten, woningcorporaties en zorgpartners blijft hierbij essentieel.

Medewerkers

De krapte op de arbeidsmarkt vraagt om een duurzame personeelsstrategie. Zorgwaard zet in op recruitment, behoud en ontwikkeling van medewerkers, onder andere via modulair opleiden en een sterk leerklimaat. Tegelijkertijd wordt de inzet van PNIL vanaf 2026 verder beheerst en teruggedrongen, door scherpere sturing op instroom, uitstroom, verzuim en planning.

Technologie en samenwerking met informele zorg ondersteunen medewerkers in hun werk.

Bedrijfsvoering

Na de veranderingen in 2025 ligt de focus in de komende periode op het verder versterken van de bedrijfsvoering en het borgen van de ingezette verbeteringen. Daarbij wordt gestuurd op samenhang, efficiëntie en voorspelbaarheid in processen en resultaten.

De planning- en control cyclus vormt hierbij de basis, ondersteund door de verdere ontwikkeling van data-gedreven werken.

Kwaliteit

De komende periode ligt de nadruk op het borgen van ingezette kwaliteitsverbeteringen en het versterken van data-gedreven sturing. Door betere samenhang in stuurinformatie en ondersteuning vanuit businesspartners wordt gericht gestuurd op prestaties en risico's. Tegelijkertijd blijft aandacht voor de ervaren kwaliteit van bestaan en werkbeleving essentieel. Met het Generiek Kompas en een doorontwikkeling van de auditmethodiek wordt deze integrale benadering verder versterkt.

ICT

Zorgwaard ontwikkelt zich richting een regieorganisatie op ICT, met focus op kennis delen, informatiemanagement, informatiebeveiliging en leverancierssturing. De nadruk ligt op het beter benutten van bestaande systemen en het versterken van processen. Vanaf 2026 wordt informatiebeveiliging verder geborgd, onder andere door de invulling van de CISO-rol.

Facilitair en duurzaamheid

De facilitaire dienstverlening wordt verder geprofessionaliseerd en ondersteunend ingericht aan het primaire proces. Digitalisering en procesoptimalisatie spelen hierin een belangrijke rol. Duurzaamheid is integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, met aandacht voor energie, afval, mobiliteit en materialen. Zorgwaard werkt stapsgewijs toe naar het behalen van het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg.

Vastgoed

Het vastgoed wordt aangepast aan de toekomstige zorgvraag en personele inzet. Zorgwaard zet in op clustering van zorg en het verminderen van kleinschalige voorzieningen. In samenwerking met woningcorporaties wordt gewerkt aan nieuwbouw en toekomstbestendige woonzorgconcepten, waarbij vastgoed onderdeel is van het bredere netwerk van wonen, welzijn en zorg.

7. Financieel Beleid

Veranderjaar

Het jaar 2025 stond voor Zorgwaard in het teken van transitie, herstel en vernieuwing.

De aanleiding was duidelijk. Zowel de fusie met Alerimus, waaraan drie jaar was gewerkt, als de realisatie van de doelstellingen van de fusie, waarvoor forse kosten zijn gemaakt, werd een maand voor de beoogde fusiedatum door de

wederpartij afgeblazen. Daarnaast bleef in 2024 de exploitatie achter bij de begroting 2024. Door eenmalige ingrepen vanaf september 2024 uitgevoerd kon 2024 uiteindelijk licht positief worden afgesloten met 97K positief. Het jaar 2023 was daarvoor met een resultaat van minus 2,3 miljoen euro zorgwekkend afgesloten.

Om weer in balans te komen, vroeg 2025 om ingrijpende, maar noodzakelijke keuzes, om Zorgwaard weer gezond en toekomstbestendig te maken.

In januari 2025 werd Jack Thiadens als interim-bestuurder aangesteld met de opdracht van de RvT om het opgestelde Herstelplan (oktober 2024 gepresenteerd) uit te voeren en binnen Zorgwaard financieel orde op zaken te stellen. Daarvoor werd door hem een managementteam samengesteld dat als interventie- team uitvoering gaf aan scenario 2 vanuit het in oktober 2024 geschreven Herstelplan "Samen bruggen bouwen".

Het Herstelplan dat in oktober 2024 was uitgebracht, bood een helder perspectief in een drietal scenario's. Het eerste scenario heeft -zoals genoemd- geleid tot een licht positief resultaat over 2024. Scenario 2, dat nadrukkelijk als transitiejaar 2025 was geduid, richtte zich op het duurzaam op orde brengen van de bedrijfsvoering en het versterken van de organisatie als geheel. Zo zou vanuit een gezonde basis 2026 (scenario 3) in kunnen worden gegaan.

Wat was er aan de hand? De financiële uitdaging die er lag binnen Zorgwaard, ontstaan in de twee jaren voor 2025, was het resultaat van een stapeling van factoren: een relatief hoge personele inzet (clientfactor) per cliënt, verlieslatende activiteiten zoals de restaurants in Oud-Beijerland en Puttershoek, onrendabele huurcontracten, onvoldoende eenduidige sturing en beperkte managementinformatie, gecombineerd met een organisatiestructuur waarin financiële verantwoordelijkheid en zorginhoud te ver uit elkaar lagen. Ook was de in de coronaperiode ingezette extra formatie (waar tot en met 2022 zo'n 2,9 miljoen euro beschikbaar voor was) niet te zijn afgebouwd.

Kortom: het ontbrak aan voldoende grip op de bedrijfsvoering.

Deze analyse (uit het Herstelplan "Samen Bruggen Bouwen") heeft geleid tot samenhangende en doelgerichte ingrepen.

Het jaar 2025 markeert daarmee voor Zorgwaard een wezenlijk omslagpunt. In dit jaar is een noodzakelijke en omvangrijke reorganisatie doorgevoerd, uitgevoerd in twee fasen en gericht op het structureel herstellen van de financiële balans én het toekomstbestendig inrichten van de organisatie.

Deze ingrepen waren noodzakelijk om de kostenstructuur in balans te brengen en de organisatie wendbaarder en toekomstbestendiger te maken. Met de vijf vakbonden (en ook de Ondernemingsraad) werd in een uiterst constructief bestuurlijk overleg, in een korte onderhandelingsperiode, tot een solide Sociaal Plan gekomen. De reorganisatietrajecten zijn gerealiseerd met betrokkenheid van medewerkers en met positieve advisering en instemming van de medezeggenschap.

Professionalisering met behoud van zorgkwaliteit

Een belangrijke kernmaatregel betrof het normaliseren van de personele inzet van gemiddeld 1,1 fte per cliënt naar 1,0 fte per cliënt (genoemd de cliëntfactor) binnen de intramurale zorg. Dit is gerealiseerd door herinrichting van processen, scherpere rolafbakening en het versterken van operationeel leiderschap, met behoud van verantwoorde en kwalitatief goede verpleeghuiszorg. Daarmee is structureel ingegrepen op de grootste kostenpost van de organisatie. Niet op alle intramurale afdelingen is dit haalbaar gebleken. Bij de kleinschalige woningen zal nog in de komende periode sprake blijven van een relatief hogere personele inzet, omdat daar niet verder naar een cliëntfactor 0,9 kan worden afgeschaald. Dit roept een strategisch vraagstuk op ten aanzien van huisvesting wat in de komende jaren geadresseerd zal worden, en waarover inmiddels met HW Wonen als verhuurder het gesprek is geopend.

Daarnaast zijn de verlieslatende restaurants gesloten. Hoewel deze voorzieningen historisch waren ingebed in de intramurale zorg, droegen zij verre van bij aan de financiële houdbaarheid. De sluiting bracht in 2025 incidentele kosten met zich mee, maar leidt structureel tot een verbeterde exploitatie. In plaats van de beide restaurants in Oud Beijerland en in Puttershoek werden twee Huiskamers van de Wijk gecreëerd in samenwerking met Welzijn Hoeksche Waard en HW Wonen.

Ook de huisvestingskosten zijn kritisch herijkt. Huurcontracten zijn herbeoordeeld en op locatie Immanuel is de lineaire huur omgezet naar een geïndexeerde huur. Deze stap vergroot de transparantie en voorspelbaarheid van de huisvestingslasten en sluit beter aan bij de economische realiteit van verpleeghuiszorgvastgoed. Samen met de verhuurder wordt onderzocht hoe de verdere voorspelbaarheid ten aanzien van onderhoudskosten kan worden verhoogd door de demarcatie van onderhoud en investeringen in de contracten verder aan te scherpen.

Parallel hieraan is een start gemaakt met het fors verstevigen en toekomstbestendig maken van de ICT-organisatie. Op grond van een onderzoek dat is uitgevoerd door D&A als externe partij, is het besluit genomen de ontwikkeling van uitvoeringsorganisatie naar regie-organisatie in gang te zetten. Hiertoe is een kennispartner gezocht en gevonden in Warande, waarmee in de loop van 2026 onderzocht wordt hoe de dienstverlening over en weer kan worden gedeeld. Belangrijk element in die zoektocht zal zijn het vraagstuk hoe Zorgwaard in staat is te voldoen aan wet- en regelgeving en ook cyberrisico's het hoofd weet te bieden.

Betrouwbare en actuele stuurinformatie is essentieel om in de verpleeghuiszorg tijdig te kunnen bijsturen op kosten, bezetting en kwaliteit. Hiertoe is de ontwikkeling van managementinformatiesysteem Bince een belangrijke pijler geweest in de doorontwikkeling van financieel leiderschap. Voor alle resultaatgebieden zijn in 2025 de KPI's op HR en Financieel opgeleverd en vindt in 2026 een doorontwikkeling plaats op de onderdelen Zorg en Kwaliteit.

De financiële functie is nadrukkelijker gepositioneerd als business-partner van en voor de afdelingen, met meer focus op analyse, duiding en proactieve advisering. In dat kader zijn structurele

resultaatgesprekken ingericht met clustermanagers, gericht op het gezamenlijk begrijpen van de prestaties, risico's en stuurmogelijkheden binnen de verpleeghuiszorg. Deze gesprekken hebben bijgedragen aan een kort-cyclische besturing, meer eigenaarschap op resultaat en een beter gedeeld beeld van de financiële en zorginhoudelijke werkelijkheid.

Daarnaast is geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering van de ondersteuning door de aanstelling van business partners op Control, HR en Kwaliteit. Hiermee is de verbinding tussen zorg, bedrijfsvoering en control versterkt, wat aansluit bij de toenemende complexiteit van de verpleeghuiszorg.

Om het leiderschap dichterbij de werkvloer te brengen, en ook meer aandacht aan zaken als uitstroom en verzuim te kunnen geven, is een teamleiderslaag in de zorg geïntroduceerd en zijn zorgmanagers verantwoordelijk gemaakt voor clusters. Hierdoor zijn verantwoordelijkheden rond formatie, kwaliteit en budgettering scherper belegd en is de bestuurbaarheid van de organisatie verbeterd.

De HKZ-hercertificering is met goed resultaat doorlopen, waarbij de auditoren HKZ constateren dat de zorg en de organisatie goed op orde zijn. We kunnen nu aangeven dat 2025 een jaar markeert voor Zorgwaard, waarin de stap van een financieel kwetsbare situatie is gemaakt naar een organisatie die weer financieel gezond en toekomstbestendig is.

Daarbij stond steeds de balans tussen cliënten, medewerkers en financiën centraal. Het opmerkelijke herstel is niet alleen financieel zichtbaar, maar 2025 is nadrukkelijk benut om ook de kwaliteit van organisatie, de kwaliteit van interne processen en de positionering in de externe netwerk-samenwerking verder te verbeteren. De HKZ-audit van maart 2026 heeft dit ook geobjectiveerd. De noodzakelijke ingrepen zijn gedaan, waarbij de zorg zoveel mogelijk is gepaard; dat blijkt ook uit het feit dat in 2025 de cliëntwaardering met 8,2 onverminderd hoog is gebleven.

Financiële effecten van getroffen maatregelen

De effecten van deze samenhangende maatregelen zijn sneller zichtbaar geworden dan vooraf in de begroting was voorzien. De begroting 2025 was, gezien de impact en uitvoeringsrisico's van de reorganisatie, bewust conservatief opgesteld en sloot op een bescheiden positief resultaat van € 300.000. Uiteindelijk is 2025 afgesloten met een positief resultaat van € 3,6 miljoen. Daarnaast is in 2025 ruimte gevonden om een reorganisatievoorziening te vormen voor de uitgevoerde reorganisatie. Dit onderstreept niet alleen de executiekracht van het ingezette herstelproces, maar ook de snelheid waarmee de effecten daarvan zichtbaar zijn geworden.

Het positieve resultaat kan mogelijk het beeld oproepen dat er te weinig is geïnvesteerd. In werkelijkheid is een belangrijk deel van dit resultaat juist het gevolg van het terugbrengen van de organisatie naar een gezonde en beheersbare basis. In de afgelopen periode is een forse inhaalslag gemaakt op onder meer contractbeheer, sturing op de bedrijfsvoering, en

kosten en opbrengsten en het versterken van de interne beheersing. Hierdoor is meer grip ontstaan op processen, middelen en resultaten.

Een gezonde financiële positie is bovendien noodzakelijk om duurzaam te kunnen blijven investeren in goede zorg, medewerkers, innovatie en toekomstbestendige huisvesting. Juist in een periode waarin de zorgsector te maken heeft met systeemveranderingen, arbeidsmarktkrapte en mogelijke veranderingen in financiering, is het van belang voldoende wendbaar en weerbaar te zijn. Het huidige resultaat biedt ruimte om opnieuw "spek op de botten" op te bouwen en de organisatie toekomstbestendig verder te ontwikkelen.

Resultaatnormalisatie

Om te kunnen bepalen of de ingezette maatregelen effect sorteren en hoe de effecten zich aftekenen tegenover eerder jaren is resultaatnormalisatie noodzakelijk.

Het resultaat 2025 bevat incidentele reorganisatielasten en eenmalige implementatiekosten, maar ook incidentele meevallers. Na correctie voor deze posten laat het genormaliseerde resultaat zien dat Zorgwaard weer beschikt over een gezonde structurele exploitatiebasis.

Eén en ander is als volgt over de jaren 2023 – 2025 te presenteren:

	2023		2024		2025
RESULTAAT	€	-2.206	€	97	€ 3.624
<i>Normalisatieposten:</i>					
2023:					
Geen normalisatieposten, conform acc. verslag '24	€	-	€	-	€ -
2024:					
Incidentele vrijval huurcontract	€	-	€	-797	€ -
Terugwerkende kracht tariefverhoging WLZ	€	-	€	-234	€ -
Fusiegerelateerde kosten	€	-	€	402	€ -
2025:					
Kosten implementatie AFAS	€	-	€	-	€ 205
Kosten kwartiermaker reorganisatie	€	-	€	-	€ 134
Kosten 2025 reorganisatie (VSO's, assessments, etc)	€	-	€	-	€ 985
Opschonen balans GRZ onderhanden werk	€	-	€	-	€ -463
Aanpassing uurlonen verlofreservering	€	-	€	-	€ -255
Vorming voorziening generatieregeling	€	-	€	-	€ 286
Vrijval voorziening AOW gratificaties	€	-	€	-	€ -220
Genormaliseerd resultaat	€	-2.206	€	-532	€ 4.296

De resultaten van deze gezamenlijke inspanningen mogen er zijn en zijn goed zichtbaar.

De bedrijfsvoering is weer op orde en Zorgwaard is als organisatie weer in control. Het veranderjaar 2025 wordt afgesloten met een uitstekend resultaat uit gezonde bedrijfsvoering: genormaliseerd komt het zelfs uit op 4,3 miljoen euro. Met name de koppeling van dit mooie solide financieel resultaat aan de gemaakte kwaliteitsslag op cruciale onderdelen van de organisatie hebben 2025 tot een succesvol veranderjaar gemaakt.

Liquiditeit

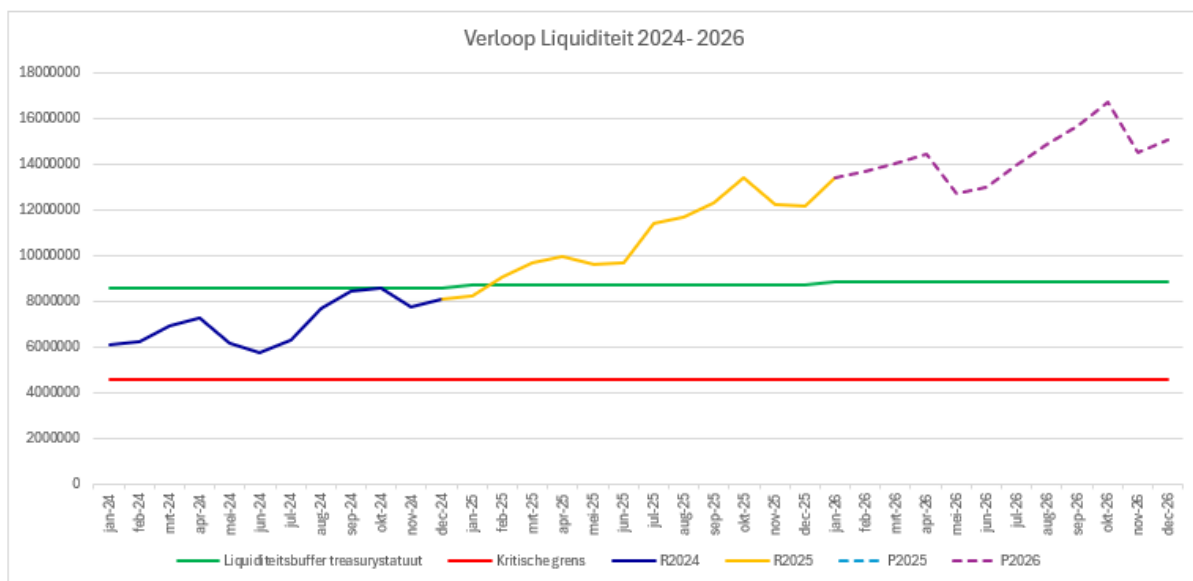
Naast het herstel van het resultaat heeft in 2025 ook de liquiditeitspositie van de organisatie zich opmerkelijk snel en krachtig hersteld en meer dan verdubbeld t.o.v. midden 2024.

Waar de organisatie aan het begin van het jaar 2025 nog te maken had met beperkte financiële ruimte en een verhoogde afhankelijkheid van strak financieel beheer, is gedurende het jaar een duidelijke versnelling en verbetering in de kasstroom gerealiseerd. Dit herstel is het directe gevolg van het verbeterde exploitatieresultaat, betere voorspelbaarheid van uitgaven en het consequent sturen op liquiditeit binnen de verpleeghuiszorg.

De sluiting van verlieslatende activiteiten, de normalisering van de personele inzet en het verkorten van besluit- en bijsturingscycli – onder meer via resultaatgesprekken met clustermanagers – hebben bijgedragen aan een structureel positievere operationele kasstroom. Daarnaast heeft de grotere financiële discipline – naast het houden van de hand op de knip - in de organisatie geleid tot meer inzicht en bewustzijn ten aanzien van liquiditeit als sturingsvariabele, naast resultaat.

Per ultimo 2025 bedraagt de liquiditeitspositie circa € 12 miljoen (2024: € 8 miljoen en 2023 € 6 miljoen). In mei 2026 is het niveau verder gegroeid tot 14,5 miljoen euro en er is een stijgende trend. Dit niveau biedt de organisatie voldoende ruimte om aan haar korte termijn verplichtingen te voldoen en vormt tegelijkertijd een belangrijke buffer tegen onzekerheden, zoals fluctuaties in bezetting, loonontwikkelingen en mogelijke investeringspieken. Het verbeterde liquiditeitsniveau versterkt daarmee het weerstandsvermogen van de organisatie en draagt bij aan rust en stabiliteit in de financiële bedrijfsvoering. Het uitgangspunt voor de komende jaren is het borgen van het bereikte resultaat en het behouden en verder bestendigen van een gezonde en evenwichtige liquiditeitspositie.





Het treasuryplan schrijft voor dat er circa 12% van de jaaropbrengsten, corresponderende met 1-2 maanden omzet, aan liquide middelen beschikbaar moet zijn. Deze omvang is bepaald op de som van kredietfaciliteit en liquide middelen van tenminste 12% van de jaaropbrengsten. De kredietfaciliteit van de Rabobank bedraagt EUR 1,5 mln. De kritische grens is gelijk gesteld aan twee maanden salarisbetalingen.

Ratio's

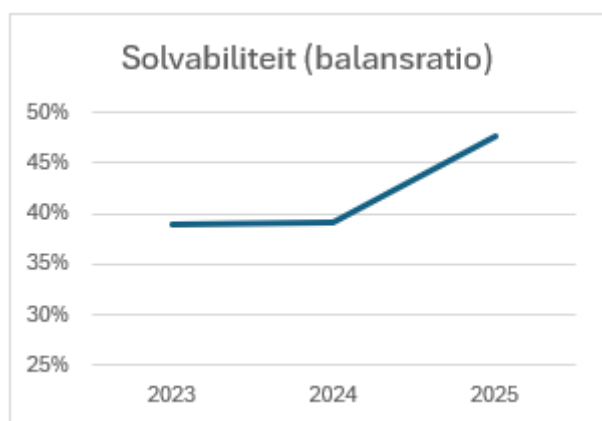
Het herstel van Zorgwaard in 2025 is goed zichtbaar te maken in een aantal trendlijnen. Deze zijn gebaseerd op de volgende inzichten:

RATIO'S			
	2023	2024	2025
Solvabiliteit (balansratio)	39%	39%	48%
Liquiditeitsratio	0,99	1,10	1,59
Regulier resultaat	-2.206	97	3.624
Genormaliseerd resultaat	-2.206	-532	4.296
Rendement (regulier)	-3,4%	0,1%	4,9%
Rendement (genormaliseerd)	-3,4%	-0,8%	5,9%

Solvabiliteit

Solvabiliteit geeft de mate weer waarin Zorgwaard in staat is om op lange termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. De solvabiliteit wordt uitgedrukt als het aandeel van het eigen vermogen ten opzichte van het totaal vermogen en geeft daarmee inzicht in de financiële weerbaarheid, de buffer voor het opvangen van risico's en schommelingen in resultaten, en de ruimte om te blijven investeren in de continuïteit en kwaliteit van zorg.

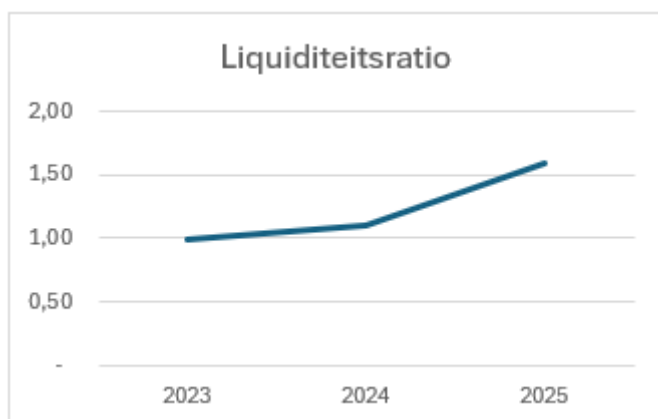
De trend van de solvabiliteit is als volgt:



Liquiditeit

De liquiditeitsratio geeft inzicht in de mate waarin Zorgwaard op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. De ratio vergelijkt de vlottende activa met de kortlopende schulden en laat daarmee zien of de organisatie beschikt over voldoende direct of op korte termijn beschikbaar vermogen om lopende verplichtingen tijdig te betalen. De liquiditeitsratio is daarmee een belangrijke indicator voor de financiële continuïteit en het dagelijks betalingsvermogen van de zorgorganisatie.

De trend van de liquiditeitsratio is als volgt:



Resultaatontwikkeling en rendement

De resultaatontwikkeling beschrijft de veranderingen in het financiële resultaat van Zorgwaard over de tijd en geeft inzicht in de mate waarin opbrengsten en kosten zich tot elkaar verhouden. Deze ontwikkeling laat zien hoe het resultaat wordt beïnvloed door onder meer productievolume, tariefontwikkeling, kostenbeheersing en beleidskeuzes, en biedt daarmee een beeld van de financiële prestaties en de duurzaamheid van de bedrijfsvoering.

Het genormaliseerd resultaat is het financiële resultaat dat is gecorrigeerd voor incidentele, eenmalige of uitzonderlijke baten en lasten die geen structureel karakter hebben. Door deze correcties geeft het genormaliseerd resultaat een beter inzicht in de onderliggende en

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

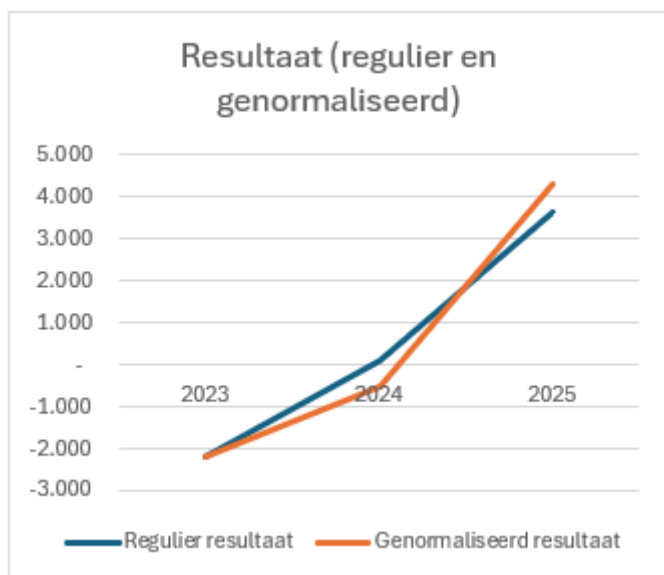


Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

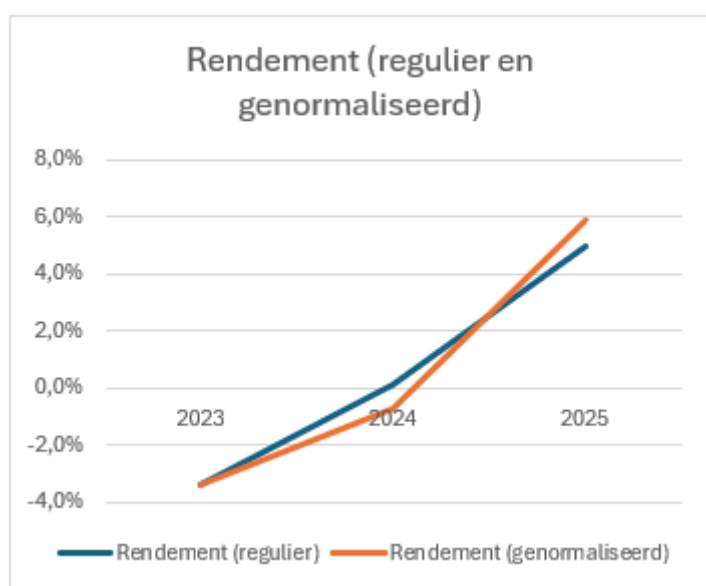
duurzame financiële prestaties van de zorgorganisatie en in de mate waarin de reguliere bedrijfsvoering kostendekkend en structureel gezond is. Door te normaliseren worden jaren goed met elkaar vergelijkbaar.

De reguliere én genormaliseerde resultaatontwikkeling is als volgt in beeld te brengen, zowel regulier als genormaliseerd:



Rendement

Het rendement geeft weer in welke mate de zorgorganisatie erin slaagt om met het ingezette vermogen een positief financieel resultaat te realiseren. Het rendement wordt doorgaans uitgedrukt als de verhouding tussen het (genormaliseerd) resultaat en het totaal of eigen vermogen, en biedt inzicht in de doelmatigheid van de bedrijfsvoering en de effectiviteit waarmee middelen worden ingezet ter ondersteuning van de continuïteit en kwaliteit van zorg.



Verslag Raad van Toezicht

De RvT heeft in 2025 een bijzonder dynamisch jaar meegemaakt waar het herstel van de organisatie en vooral de financiële uitdagingen de rode draad was bij de vele bijeenkomsten. Hierna worden de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zijn geweest, benoemd.

Interimbestuurder

Bij de start van het jaar is de heer Jack Thiadens aangetreden als bestuurlijk eindverantwoordelijke. In 2024 had hij Zorgwaard al bijgestaan om dreigende verliezen af te wenden. Deze situatie was zo urgent geworden dat de RvT hem gevraagd heeft om ook in 2025 een herstelopgave en reorganisatie door te voeren zodat de structurele situatie bij Zorgwaard weer in goede banen geleid zou worden. Hij heeft samen met MT en organisatie in een jaar tijd een geweldige prestatie geleverd. We zijn weer in een positie waar we horen te zijn en waarop voortgebouwd kan worden.

Herstelopgave

Via een herstelplan is de personele inzet geoptimaliseerd, productiviteit verbeterd, de financiële functie opnieuw ingericht, restaurants gesloten en in een tweede fase de vastgoedpositie verbeterd, ICT-inrichting opgepakt, ook bij zorg gerelateerde functies verbeterd en een nieuw capaciteitsmanagement doorgevoerd. Hierbij is extra ingezet op betrokkenheid vanuit alle geledingen in de organisatie (waaronder de OR, CR, MAR/VAR). Die betrokkenheid werd vertaald in extra (informatie)bijeenkomsten, een met bonden afgesloten sociaal plan en het organiseren van bijeenkomsten met de Coalition of the Willing. Wij zijn bestuurder, het MT en organisatie dankbaar dat er met zoveel inzet gewerkt is aan het herstel van Zorgwaard. Tegelijkertijd realiseren we ons dat het tempo waarmee en de wijze waarop is opgesteld en doorgevoerd schuurde met de aanwezige cultuur van Zorgwaard. Zo ook is een paar keer de beeldvorming in de media niet gunstig geweest.

In begin 2025 zijn ook de laatste punten van ontvlechting rond de voorgenomen fusie met Alerimus afgerond. Jammer dat het zo is gelopen maar ook vanuit onze positie blijven wij zoeken en investeren in een goede samenwerking in de Hoeksche Waard.

In onze eigen rol zijn wij extra betrokken geweest bij de bewaking van de keuzes, de voortgang en samenhang van het herstelplan.

Kwaliteit

In een jaar gericht op financiële en personele verbetering mocht het onderwerp kwaliteit niet ontbreken. Juist om te bewaken dat maatregelen de kwaliteit niet ongunstig zou beïnvloeden. In de kwartaalrapportages en bij de commissie Kwaliteit is dit onderwerp nauwgezet gevolgd en hebben protocollen, risicoprofielen en opvolging van het jaarplan aandacht gekregen.

Samenwerking met de bestuurder

Juist vanwege de hoeveelheid, de dynamiek en de communicatie met en buiten de organisatie werd een intensieve samenwerking met de bestuurder gevraagd. Allereerst heeft de bestuurder van zijn kant ons zeer nauw bij alle ontwikkelingen betrokken. Via terugkoppeling van bijzondere gebeurtenissen, wekelijkse updates en zeer regelmatig contact met de voorzitter zijn we goed meegenomen. In onze vergaderingen en tussentijdse bijeenkomsten hebben we goed kunnen sparren en heeft onze adviesrol ook voldoende aandacht gekregen. Bij een verschil van inzicht is dit ook weer naar tevredenheid opgepakt.

De financiële stukken: jaarrekening 2024 en begroting 2026

De jaarrekening 2024 werd afgesloten met een klein positief resultaat (prestatie van formaat) door vooral eenmalige ingrepen. Met de accountant is, met dank aan de inzet vanuit de auditcommissie, uitgebreid teruggekeken naar de oorzaken vanuit het verleden en de stand van zaken van dat moment. De RvT heeft de jaarrekening goedgekeurd met dank aan bestuurder en organisatie met het behaalde resultaat.

Het was zeer aangenaam om te zien dat de begroting 2026 weer een gezond en solide beeld liet zien. De inzet van Bestuur, MT en organisatie is via de begroting verzilverd richting een mooi toekomstbeeld en daarmee een kroon op de gevraagde inzet geworden. De RvT heeft de begroting van harte goedgekeurd. Uiteraard moet erop toegezien worden dat de genomen maatregelen ook goed worden geborgd.

WNT-klasse-indeling

Conform de Richtlijnen Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de RvT de klasse-indeling opnieuw bevestigd. Deze is gebaseerd op de wettelijke kaders en de sectorale benchmark.

Samenstelling en reflectie

In september 2025 is afscheid genomen van onze voorzitter Reinie Melissant-Briene. Zij was jarenlang het gezicht van de RvT. Zij is opgevolgd door Martien van der Kraan.

De RvT heeft 4 formele vergaderingen gehad. Daarnaast zijn er informele bijeenkomsten onderling, met het MT en met diverse geledingen geweest. Ook zijn er vele bijeenkomsten geweest van de remuneratiecommissie (commissie algemeen), de financiële commissie (Auditcommissie) en de commissie Kwaliteit. Tevens is door leden aangesloten bij de bestuurder bij het overleg met externe relaties.

Waar in het begin van het jaar afscheid was genomen van de gezichtsbepalende bestuurder Nico de Pijper (en later zoals genoemd onze voorzitter), waren deze wissels en onze positie reden voor de RvT om ook ons eigen functioneren te bezien. Het eerder door ons gesignaleerde gebrek aan executiekracht binnen Zorgwaard om snel uit de benarde financiële positie te komen, was door ons niet opgevolgd met een adequate escalatie. Dit was te lang uitgebleven. Dit vroeg een scherper optreden van onze RvT. We zijn daarnaast ook meer zonder bestuurder bijeen geweest om beter te kunnen spiegelen en zo ook in eigen kring aan scherpste te winnen. Daarnaast hebben we naar de toekomst gekeken en zijn direct aan de slag gegaan onze RvT te versterken. Omdat in september 2026 weer 3 leden vertrekken, is de vacature nu vervuld door 2 leden zodat we voldoende continuïteit hebben. In de decembervergadering zijn mevrouw Christie Steenbakker en de heer Jan Willem Wolters tot de RvT toegetreden. Einde jaar is ook gestart met het wervingstraject voor onze nieuwe bestuurder.

Toekomst

Hoewel er enorm veel gebeurd is afgelopen jaar, is er ook nog veel af te ronden en te borgen in onze organisatie. Met het actualiseren van onze Vastgoedpositie is ook al een grote stap naar een toekomst bestendige huisvestingssituatie te komen. Voor een verre toekomst moet vooral de bezinning over een goed aansluitende huisvesting bij de toekomstige zorg die geleverd wordt in beschouwing worden genomen. Deze opdracht is voor volgend jaar aan onze bestuurder meegegeven.

Tot slot kan de RvT, mede in het licht van de noodzakelijke gedane ingrepen en het door de bestuurder zichtbare herstel, vertrouwen uitspreken in de ingeslagen richting voor de toekomst.



Jaarverantwoording 2025

Stichting Zorgwaard

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

INHOUDSOPGAVE

Pagina

1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	15
1.b	Verslag van de raad van toezicht	32
2	Jaarrekening	35
2.1	Balans per 31 december 2025	36
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	38
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	39
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	40
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	45
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	56
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	57
2.8	Vaststelling en goedkeuring	64
3	Overige gegevens	66
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	67
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	67
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	68

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		3.770.545	3.969.134
Machines en installaties		889.334	985.252
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.230.473	4.658.068
		<u>8.890.352</u>	<u>9.612.454</u>
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	2	827.524	221.432
Vorderingen	3		
Op handelsdebiteuren		619.910	844.263
Overige vorderingen		1.364.240	1.599.500
Overlopende activa		1.105.632	748.120
		<u>3.089.782</u>	<u>3.191.883</u>
Liquide middelen	4	12.172.544	8.072.848
Totaal activa		<u><u>24.980.201</u></u>	<u><u>21.098.617</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Stichtingskapitaal		26.344	26.344
Bestemmingsfonds		11.821.277	10.377.171
Overige reserves		0	-2.180.429
		11.847.621	8.223.086
Vorzieningen	6		
Overige		3.060.419	2.387.759
		3.060.419	2.387.759
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	7		
Schulden aan banken		0	5.917
		0	5.917
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.279.485	1.517.683
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.297.000	1.137.667
Schulden terzake van pensioenen		1.090.052	1.211.370
Overige schulden		5.328.235	6.526.976
Overige passiva		77.389	88.159
		10.072.161	10.481.855
Totaal passiva		24.980.201	21.098.617

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Zorgverzekeringswet	11.1	10.550.641	10.287.006
Wet langdurige zorg	11.2	55.350.552	52.136.675
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	11.4	1.874.126	1.483.062
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11.5	327.430	233.933
		68.102.749	64.140.677
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	5.125.892	6.130.283
Som der bedrijfsopbrengsten		73.228.641	70.270.960
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	2.867.473	1.342.843
Lonen en salarissen	14	37.261.861	38.709.791
Sociale lasten	14	6.775.617	7.218.158
Pensioenlasten	14	3.066.474	3.283.458
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	1.775.021	1.758.329
Overige bedrijfskosten	16	17.891.766	17.888.657
Som der bedrijfslasten		69.638.212	70.201.237
BEDRIJFSRESULTAAT		3.590.429	69.723
Rentebaten, rentekosten en soortgelijke kosten	17	34.106	27.015
RESULTAAT		3.624.535	96.738

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	3.624.535	271.792
Overige reserves	0	-175.054
	3.624.535	96.738

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			3.590.429		69.723
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	1.775.021		1.758.329	
- mutaties voorzieningen	6	<u>672.661</u>		<u>-5.304</u>	
			2.447.682		1.753.025
Veranderingen in werkkapitaal:					
- onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4	-606.092		-89.061	
- vorderingen	5	102.101		508.061	
- mutatie kortlopende schulden	8	-409.694		53.562	
			<u>-913.685</u>		<u>472.562</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			5.124.426		2.295.310
Rentebaten, rentekosten en soortgelijke kosten	17	34.106		27.015	
			<u>34.106</u>		<u>27.015</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.158.532		2.322.325
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-1.084.592		-725.402	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>31.673</u>		<u>18.086</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.052.919		-707.316
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-5.917</u>		<u>-5.221</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-5.917		-5.221
Mutatie geldmiddelen			4.099.696		1.609.788
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		8.072.848		6.463.060
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>12.172.544</u>		<u>8.072.848</u>
Mutatie geldmiddelen			4.099.696		1.609.788

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Sichting Zorgwaard is statutair (en feitelijk) gevestigd te Puttershoek, op het adres Zomerplein 15, en is geregistreerd onder KvK-nummer 50024078.

De belangrijkste activiteiten zijn ouderenzorg, verpleegzorg, geriatrische revalidatie, wijkverpleging en levering WMO.

Op basis van art 6. Regeling openbare jaarverantwoording WMG kwalificeert Stichting Zorgwaard als een 'grote' organisatie.

Consolidatie

Daar er binnen Zorgwaard B.V., evenals over het voorgaande boekjaar, geen activiteiten werden verricht vond geen consolidatie plaats.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- de waardering van activa, het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Waar nodig is de presentatie voor de vergelijkbaarheid aangepast.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de organisatie 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. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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

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

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Voor de afschrijvingspercentages zie de toelichting op de balans.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Op het onderhanden werk worden de voorschotten en eventuele overproductie in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (zijnde de nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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 zijn tegen nominale waarde gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

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 (zijnde de nominale waarde). De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde materiële fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

Lonen en salarissen, en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan derden.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de organisatie.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO VVT en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenlasten

Stichting Zorgwaard heeft voor haar werknemers een pensioenregeling. De verplichtingen die voortvloeien uit deze regeling zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). PFZW is per 1 januari 2026 overgestapt op het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp).

In dit nieuwe stelsel bouwen werknemers geen pensioen meer op volgens een toegezegde pensioenregeling op basis van het gemiddeld verdiend loon. In plaats daarvan bouwt iedere werknemer een persoonlijk pensioenvermogen op. De hoogte van het uiteindelijke pensioen is afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten.

Stichting Zorgwaard betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement, en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds.

Stichting Zorgwaard heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Zorgwaard uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

Overheidssubsidies

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

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Zorgwaard zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording inzake Stichting Zorgwaard is opgenomen in de toelichting op de resultatenrekening van Stichting Zorgwaard waarin WNT-verantwoording is opgenomen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025				
- aanschafwaarde	6.676.936	2.466.015	9.140.289	18.283.240
- cumulatieve afschrijvingen	2.707.802	1.480.763	4.482.221	8.670.786
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>3.969.134</u>	<u>985.252</u>	<u>4.658.068</u>	<u>9.612.454</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	226.582	90.293	767.717	1.084.592
- afschrijvingen	424.231	185.249	1.165.541	1.775.021
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>				
.aanschafwaarde	984	1.101	36.950	39.035
.cumulatieve afschrijvingen	44	139	7.179	7.362
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-198.589</u>	<u>-95.918</u>	<u>-427.595</u>	<u>-722.102</u>
Stand per 31 december 2025				
- aanschafwaarde	6.902.534	2.555.207	9.871.056	19.328.797
- cumulatieve afschrijvingen	3.131.989	1.665.873	5.640.583	10.438.445
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>3.770.545</u>	<u>889.334</u>	<u>4.230.473</u>	<u>8.890.352</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2 - 15%	5 - 10%	10% - 33%	

De vaste activa zijn gedeeltelijk als zekerheid gesteld voor de kredietfaciliteit. Zie de toelichting bij de liquide middelen.

Een specificatie van de investeringen 2025 is als volgt:

	€
ICT Hardware	279.168
Zonwering	90.293
Zorghulpmiddelen	488.549
Verbouwingen	226.582
Overig	0
Subtotaal	<u>1.084.592</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie per categorie DBC's / DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Onderhanden DBC's inzake inkoopconcerns :				
CZ	474.103			474.103
Achmea (Zilveren Kruis)	133.683			133.683
Menzis	43.485			43.485
DSW	50.446			50.446
VGZ	102.048			102.048
Caresq	16.153			16.153
ONVZ	7606			7.606
Totaal	827.524	0	0	827.524

Wij verwachten geen verliezen te draaien op deze trajecten, alle trajecten vallen binnen de productieplafonds. Er zijn geen voorschotten ontvangen in 2025 die in mindering worden gebracht.

3. Vorderingen

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Handelsdebiteuren	619.910	844.263
Totaal	619.910	844.263

Er is geen voorziening vanwege oninbaarheid in mindering gebracht op de handelsdebiteuren (2024: nihil). De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Overige vorderingen:

- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	22.901	314.649
- Nog te factureren ZVW en WMO	859.499	896.914
- Transitievergoedingen UWV langdurig zieken	141.382	134.634
- Subsidies	173.591	0
- Overige vorderingen	166.867	253.303

Totaal overige vorderingen	1.364.240	1.599.500
----------------------------	-----------	-----------

Overlopende activa:

- Vooruitbetaalde bedragen	1.038.621	665.194
- Nog te ontvangen bedragen ziekengelden	67.011	82.926
- Diversen	0	0

Totaal overlopende activa	1.105.632	748.120
---------------------------	-----------	---------

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is geen bedrag inbegrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar (2024 eveneens nihil).

In de vooruitbetaalde bedragen ultimo 2025 is een nota verwerkt van € 786.000 inzake Verzuimverzekering 2026 en 2027.

De post nog te ontvangen subsidies is ultimo 2025 een vordering wegens een verwachte opbrengst in 2026. In 2024 was er nog een terug te betalen post aan subsidies.

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2025	2024	2023	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	314.649	0	314.649
Financieringsverschil boekjaar	22901			22.901
Correcties voorgaande jaren		-15.309		-15.309
Betalingen/ontvangsten		-299.340		-299.340
Subtotaal mutatie boekjaar	22.901	-314.649	0	-291.748
Saldo per 31 december	22.901	0	0	22.901

Stadium van vaststelling: a c c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	22.901	314.649
	22.901	314.649

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	55.350.550	52.536.973
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-55.327.649	-52.222.324
Totaal financieringsverschil	22.901	314.649

Het financieringsverschil van 2025 is lager dan in 2024 doordat in 2024 een aantal vergoedingen pas op het einde van het jaar vast stonden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	12.154.706	8.053.903
Kassen	17.838	18.945
Totaal liquide middelen	<u>12.172.544</u>	<u>8.072.848</u>

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Binnen de afspraken van een kredietovereenkomst met de Coöperatieve Rabobank U.A. kan Stichting Zorgwaard beschikken over een krediet van maximaal € 1.500.000. Per balansdatum wordt geen gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit.

Als zekerheid voor de kredietfaciliteit bij de Rabobank zijn alle door de bank bewaarde zaken, waardepapieren en effecten, bestaande en toekomstige vorderingen op derden gegeven.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

Stichtingskapitaal

	Saldo per 1-jan-2025 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2025 €
Gestort en opgevraagd kapitaal	26.344	0	0	26.344
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>26.344</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>26.344</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2025 €
Reserve aanvaardbare kosten	9.907.206	3.624.535	1.710.464	11.821.277
Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO)	469.965	0	469.965	0
Totaal bestemmingsfonds	<u>10.377.171</u>	<u>3.624.535</u>	<u>2.180.429</u>	<u>11.821.277</u>

Het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten is gevormd vanuit de activiteiten van de Stichting Zorgwaard. In 2025 is het saldo betreffende de WMO hieraan toegevoegd, alsook de algemene reserve (zie hieronder).

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2025 €
Algemene reserve	-2.180.429	0	-2.180.429	0
Totaal overige reserves	<u>-2.180.429</u>	<u>0</u>	<u>-2.180.429</u>	<u>0</u>

De reserve per 31 december 2024 bedroeg € 2.180.429 en had betrekking op de verlieslatende activiteiten van Restaurant Nonna in 's-Gravendeel. Deze activiteiten zijn opgeheven en derhalve is de algemene reserve toegevoegd aan de Reserve Aanvaardbare Kosten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	346.033	18.236	11.557	219.975	132.737
- generatieregeling	0	286.125	0	0	286.125
- doorbetaling na 45 jaren	890.967	60.754	260.866	0	690.855
- langdurig zieken	575.970	425.145	209.279	178.595	613.241
- verlieslatend contract	574.789	14.174	122.255	0	466.708
- reorganisatievoorziening	0	870.754	0	0	870.754
- generatieregeling	0	0	0	0	0
Totaal voorzieningen	<u>2.387.759</u>	<u>1.675.188</u>	<u>603.957</u>	<u>398.570</u>	<u>3.060.419</u>

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

31-dec-2025

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.778.465
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.281.954
hiervan > 5 jaar	54.046

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,75%.

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening vervroegd uittreden betreft een voorziening waarin opgenomen afspraken die werknemers de mogelijkheid bieden om, als ze voldoen aan de cumulatieve voorwaarden, gebruik te maken van een regeling om vervroegd uit dienst te treden met doorbetaling van salaris.

De voorziening bevat de op grond van deze regeling verplichtingen voor loondoorbetaling aan medewerkers waarmee concrete afspraken zijn gemaakt. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde, de disconteringsvoet bedraagt 2,75% en de voorziening is bepaald op basis van de opbouwmethode.

Generatieregeling

Per 1 januari 2026 treedt de Generatieregeling uit de CAO VVT in werking. Deze regeling biedt medewerkers de mogelijkheid om hun arbeidsduur te verminderen met behoud van (gedeeltelijke) inkomens- en pensioenopbouw, met als doel duurzame inzetbaarheid. Deelname aan de regeling is vrijwillig. De voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde, de disconteringsvoet bedraagt 2,75% en de voorziening is bepaald op basis van de opbouwmethode.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde 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 2024 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS*Voorziening verlieslatend contract*

Vanwege de verlieslatende exploitatie van restaurant De Gravin werd een voorziening inzake het verlieslatende huurcontract opgenomen.

Om het verlies te beperken is het restaurant gesloten en de leeggekomen ruimte wordt in 2025 weer (zij het verlieslatend) verhuurd voor 5 jaar aan derden.

Bij de beoordeling van de huurcontracten is verder vastgesteld dat enkele locaties onvoldoende dekking hebben vanuit de NHC's voor de zorginfrastructuur. De voorziening is gewaardeerd op contante waarde, de disconteringsvoet is gebaseerd op 2,75%.

Reorganisatievoorziening

Vanwege de doorgevoerde reorganisatie in 2025 zijn de kosten die hiermee gemoeid zijn en met een grote mate van zekerheid in 2026 een nasleep zullen hebben, opgenomen in een reorganisatievoorziening. Deze voorziening is met name opgebouwd uit kosten voor boventalligheid, beëindigingsvergoedingen, assessments voor herplaatsingen en kosten betreffende inhuur (MT-) specialisten.

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	5.340	5.221
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	0	5.917
hiervan > 5 jaar	0	0

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.279.485	1.517.683
Totaal	<u>2.279.485</u>	<u>1.517.683</u>
<i>Crediteuren</i>		
De crediteurenpositie neemt ten opzichte van 2024 toe vanwege een vooruitontvangen nota ad. EUR 786.000 inzake Verzuimverzekering 2026 en 2027 die ook in de vorderingen is opgenomen.		
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.297.000	1.137.667
Totaal	<u>1.297.000</u>	<u>1.137.667</u>
Schulden terzake van pensioenen	1.090.052	1.211.370
Totaal	<u>1.090.052</u>	<u>1.211.370</u>
Overige schulden:		
- Vakantiedagen	2.851.273	2.977.760
- Vakantiegeld	1.465.949	1.568.285
- Nog te betalen facturen	424.109	794.251
- Nog te betalen salarissen	327.283	521.234
- Eindejaarsuitkering	226.464	260.947
- Overige	33.157	404.498
Totaal overige schulden	<u>5.328.235</u>	<u>6.526.976</u>
Overige passiva:		
- Vooruitontvangen opbrengsten	0	6.009
- Diversen	77.389	82.150
Totaal overige passiva	<u>77.389</u>	<u>88.159</u>
<i>Overige schulden</i>		
De duurzame coalitiegelden projecten zijn per 31-12-2024 afgewikkeld. Hierom is de post overige gedaald.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Financiële instrumenten

Algemeen

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

Stichting Zorgwaard 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 Stichting Zorgwaard verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn geconcentreerd bij drie grote verzekeraars en Gemeente Hoekse Waard.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico en kasstroomrisico is zeer beperkt voor Stichting Zorgwaard daar het saldo aan opgenomen lening(en) uitermate laag is.

Bij deze lening(en) is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Zorgwaard heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de langlopende schuld wijkt fractioneel af van de boekwaarde.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

10 Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroeren de zaak</u>	<u>Geschatte jaarhuursom 2026 in €</u>	<u>Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar in €</u>	<u>Einddatum huurcontract</u>
t Huys te Hoecke, Puttershoek	1.361.442	5.332.315	0	15-11-2029
Immanuel, 's Gravendeel	313.840	810.753	0	15-7-2028
Elimhof (Sprinnerijstraat), 's Gravendeel	0	0	0	1-4-2027
Poorthuis, Nieuw Beijerland	69.417	271.883	0	24-11-2029
Hoge Weide, Strijen	197.663	790.652	0	15-12-2029
Korenschoof, Heinenoord	126.572	506.288	10.548	14-1-2030
Gravin-Sophie, Oud-Beijerland	392.367	1.569.468	1.144.404	30-11-2032
Bliekenhof, Klaaswaal	74.950	281.063	0	1-9-2029
Rembrandt, Oud-Beijerland	1.427.717	5.710.868	14.039.217	1-10-2039
Rembrandt 200Z, Oud-Beijerland	15.077	60.308	148.257	1-10-2039
Zoomwijkplein 15, Oud-Beijerland	1.976	0	0	Onbepaald
MC, Mijnsheerenland	7.218	14.436	0	31-12-2027
Unit 10+17, Maasdam	5.615	0	0	Onbepaald
Aston Martinlaan 4, Oud-Beijerland	56.543	183.765	0	1-3-2029
Aston Martinlaan 6, Oud-Beijerland	29.281	112.244	0	1-10-2029
Aston Martinlaan 6a, Oud-Beijerland	11.856	13.832	0	28-2-2027
Aston Martinlaan 6b, Oud-Beijerland	12.761	1.063	0	31-1-2026
Maseratilaan 6, Oud-Beijerland	2.951	0	0	Onbepaald
Edisonstraat 80, Numansdorp	11.628	0	0	9-2-2026
Prinses Irenestraat, Oud Beijerland	10.344	41.376	11.206	1-1-2031
Totaal	4.129.218	15.700.314	15.353.632	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen betreffen:

<u>Omschrijving</u>	<u>Geschatte verplichting 2026 in €</u>	<u>Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar in €</u>	<u>Einddatum contract</u>
AFAS	180.000	0	0	Onbepaald
Copiers alle locaties Zorgwaard	32.768	0	0	31-12-2029
ONS NEDAP	210.000	0	0	Onbepaald
Schoonmaak en Glasonderhou	316.500	0	0	Onbepaald
Totaal	749.268	0	0	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting Zorgwaard heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Zorgwaard verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Stichting Zorgwaard 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 per 31 december 2025. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

Onzekerheden personele verplichtingen

Handhaving Wet DBA

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Om deze risico's te beperken heeft de organisatie maatregelen genomen die gericht zijn op het terugdringen en beheersen van (de risico's van) de inzet van ingehuurde zzp-ers. Het is – mede gelet op de normonduidelijkheid – nog onzeker of naheffingen aan de orde zullen zijn. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting.

Toeslag meeruren parttimers

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
SvN	16-okt-08	100.535	18	Annuïtair	0,50%	31-dec-26	11.138	0	5.798	5.340	0	3	Annuïtair	5.340	
Totaal							11.138	0	5.798	5.340	0			5.340	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026
.....

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****11.1 Zorgverzekeringswet (ZVW)**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Eerstelijns Paramedische Dienst (ELPD)	682.800	671.214
Eerstelijnsverblijf (ELV)	320.055	841.489
Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)	4.495.935	3.569.679
Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP)	47.788	12.375
Wijkverpleging (WVP)	5.004.063	5.192.249
Totaal	<u>10.550.641</u>	<u>10.287.006</u>

De afname ELV komt met name door de lagere zorgvraag en het stoppen met de ELV-screeningsafdeling.

De stijging GRZ komt voor een deel door een tariefstijging van 4,3% (153k), voor een groot deel door een hogere bedbezetting (450k) en het restant door een opschoning van de Onderhanden Werk positie.

De productie wijkverpleging is in volume afgenomen, maar door prijsindexatie in omzet stabiel gebleven.

11.2 Wet langdurige zorg (WLZ)

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten (extreme zorggebonden kosten)	55.350.552	52.136.675
Totaal	<u>55.350.552</u>	<u>52.136.675</u>

Het WLZ budget stijgt met name door een tariefstijging van 4,35%. Daarnaast is het productievolume met 1,5% toegenomen. Het restant van de stijging komt met name door een hogere gemiddelde zorgwaarde.

11.4 Baten uit zorgverlening in onderaanneming

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Fysiotherapie	191.034	160.914
Psychologie	207.495	201.210
Artsen	488.127	345.318
Medicatie	215.899	206.400
Bereikbaarheidsdiensten	183.791	124.675
Verpleegkundig specialist	211.599	211.263
Beeldzorg	83.470	144.781
Overige	292.711	188.497
Totaal	<u>1.874.126</u>	<u>1.483.059</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 13/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

11.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	€	€
Overige (particuliere) zorgopbrengsten	327.430	247.418
Totaal	327.430	247.418

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	3.326.928	3.375.762
Subsidies	1.081.820	1.352.898
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	136.628	113.145
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	45.432	67.966
- Opbrengsten horecavoorzieningen	217.445	457.934
- Opbrengsten uit doorberekende kosten	0	551.914
- Overige	317.639	210.664
Totaal	5.125.892	6.130.283

Opbrengsten uit doorberekende kosten

In 2024 werden kosten doorberekend in het licht van de voorgenomen fusie. In 2025 is dit geen onderwerp meer.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	161.446	177.892
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	2.706.027	1.164.951
Totaal	<u>2.867.473</u>	<u>1.342.843</u>
De toename in kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten hangt samen met ingehuurd management voor de begeleiding van de reorganisatie alsook inhuur van zorgmedewerkers in het kader van vacatures.		

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	37.261.861	38.709.791
Sociale lasten	6.775.617	7.218.158
Pensioenlasten	3.066.474	3.283.458
Totaal	<u>47.103.952</u>	<u>49.211.408</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Niet zorgpersoneel	96	118
Zorgpersoneel	616	676
	<u>712</u>	<u>794</u>
Met ingang van 1 juli 2025 is een cao-verhoging van 4% doorgevoerd. De personele kosten nemen op totaalniveau af ten opzichte van 2024 als gevolg van een hogere uitstroom van personeel dan instroom. Dit heeft onder meer te maken met het sturen op een goede cliëntfactor van 1,1 FTE per cliënt naar 1,0 FTE per cliënt en is mede een gevolg van de reorganisatie in 2025.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.775.021	1.758.329
Totaal afschrijvingen	<u>1.775.021</u>	<u>1.758.329</u>

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.002.922	3.368.165
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.344.905	2.452.089
Algemene kosten	4.220.645	4.201.326
Huur en leasing	4.190.150	3.657.137
Onderhoudskosten	907.943	981.790
Energiekosten	1.621.683	1.713.546
Overige personeelskosten	1.094.362	1.043.947
Dotaties en vrijval voorzieningen	509.156	470.658
Totaal overige bedrijfskosten	<u>17.891.766</u>	<u>17.888.657</u>

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

De kosten voor voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn gedaald ten opzichte van 2024 als gevolg van het sluiten van de restaurants in Puttershoek en Oud-Beijerland in het eerste kwartaal van 2025.

Algemene kosten

In de algemene kosten zijn o.m. kosten opgenomen die verband houden met de reorganisatie, zoals het onderzoek naar de ICT organisatie en het ingekochte advies richting verbeterplan. Eveneens zijn hier de implementatiekosten van AFAS te vinden.

Huur en leasing

In de vergelijkende cijfers (2024) is een huurcontract omgezet van lineaire huur naar geïndexeerde huur, hierbij is een incidentele vrijval van € 797.000 gerealiseerd.

Energiekosten

In de vergelijkende cijfers (2024) is een nagekomen post opgenomen uit 2023, waardoor deze hoger uitkwam in 2025.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

17. Rentebaten, rentelasten en soortgelijke kosten

De rentebaten, rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Rentebaten, rentelasten en soortgelijke kosten	34.106	27.015
Totaal	<u>34.106</u>	<u>27.015</u>

18. Honoraria accountant

De specificatie is als volgt:		
	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	78.375	144.211
2. Overige controlewerkzaamheden	7.002	9.870
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	16.499	24.009
	<u>101.875</u>	<u>178.090</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 en overige werkzaamheden met betrekking tot het boekjaar, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**2.7.3. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)**

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

	G.A.M. Thiadens
1 Functie (functienaam)	Wvd Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	12
5 Omvang dienstverband in uren	1.675
6 Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja, nl. € 190
7 Totale bezoldiging	318.250
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	345.600

Uit het oogpunt van transparantie zijn – aanvullend op de vereisten vanuit de Wnt – de bezoldigingsgegevens 2024 van de voormalige bestuurder, N.A. de Pijper, hieronder verantwoord.

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

	N.A. de Pijper
	Bestuurder
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.889
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.110
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	214.000
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000
12 Totale bezoldiging	214.000
14 Uitkeringen in verband met de beëindiging van het dienstverband	5.918
15 Individueel toepasselijk maximum	75.000



Toezichthoudende topfunctionarissen

	R.J.W. Melissant	J. Kemperman-Kleibergen	J.W. van der Hart
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-aug-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.700	11.300	11.300
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.569	22.600	22.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.050	10.700	10.700
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400

	M.M. van der Kraan	W.W. Kieboom	J.W. Wolters
1 Functie (functienaam)	Lid RvT / vz RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	17-dec-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-aug-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	12.483	10.700	426
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	26.377	22.600	929

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.700	10.700
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400

	C.H.J. Steenbakker
1 Functie (functienaam)	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	17-dec-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	426
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	929

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	

Toelichting

Indien Klasse-indeling Zorg

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Zorgwaarde een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. In 2024 is de heer Thiadens ten onrechte als topfunctionaris opgenomen in de WNT verantwoording. Vanaf 1 januari 2025 is hij benoemd als bestuurder en daardoor kan hij in 2025 de regeling voor ingehuurde topfunctionarissen toepassen.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 13/05/2026

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen noemenswaardige gebeurtenissen na balansdatum te benoemen.



Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorgwaard heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 13 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
G.A.M. Thiadens 13-5-2026

W.G.
M.M. van der Kraan 13-5-2026

W.G.
J. Kemperman-Kleibergen 13-5-2026

W.G.
J.W. van der Hart 13-5-2026

W.G.
W.W. Kieboom 13-5-2026

W.G.
J.W. Wolters 13-5-2026

W.G.
C.H.J. Steenbakker 13-5-2026

3 OVERIGE GEGEVENS



3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Het resultaat kan binnen de bepalingen van artikel 4.2 van de statuten worden aangewend.

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Zorgwaard heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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



Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Zorgwaard

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Zorgwaard te Hoeksche Waard gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de 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 organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming 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 toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Matthias Stout
13 mei 2026 12:31 +02:00

E.B.M. (Matthias) Stout MSc RA