



## Jaarverantwoording Zorgboog 2025

**zorgboog**  
zorg dragen  
met elkaar



## Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b>	<b>3</b>
<b>Verslag van de interne toezichthouder</b>	<b>16</b>
<b>Jaarrekening</b>	<b>22</b>
<b>1.1 Geconsolideerde jaarrekening</b>	
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	
1.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	
1.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	
1.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	
1.1.8 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	
1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	
1.1.10 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	
<b>1.2 Enkelvoudige jaarrekening</b>	
1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	
1.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	
1.2.3 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	
1.2.4 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	
1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	
1.2.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)	
1.2.7 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	
1.2.8 Vaststelling en goedkeuring	
<b>1.3 Overige gegevens</b>	
1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	
1.3.2 Nevenvestigingen	
1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	



# Bestuursverslag

## 1 Algemene informatie

Zorgboog is een veelzijdige zorgorganisatie in de Peelregio die zorg en ondersteuning biedt aan mensen van alle generaties. Van kraamzorg voor jonge gezinnen tot wijkzorg en specialistische behandeling aan huis, en van geriatrische revalidatie tot intensieve zorg in woonlocaties. Wij zetten ons in om mensen zo lang mogelijk zelfstandig te laten blijven en bieden professionele zorg wanneer dat nodig is. Jaarlijks ondersteunen onze 2.400 medewerkers en 1.100 vrijwilligers:

- Ruim 2.300 cliënten in de thuissituatie
- Bijna 800 cliënten met zorg en verblijf
- ruim 1.800 cliënten met kraamzorg
- in Helmond, Gemert-Bakel, Asten, Laarbeek, Someren, Deurne en Geldrop-Mierlo.

### Visie, koers en ambities

Zorgboog wil nu en in de toekomst blijven inspelen op de wensen vanuit alle generaties. Met onze integrale **Visie op zorg** geven we aan wat voor soort zorgorganisatie Zorgboog is en hoe wij onze toekomst zien.

Zorgen voor en met elkaar vanuit de community-gedachte in buurten en wijken, is een speerpunt in onze visie. Samen met goed opgeleide en vitale zorgmedewerkers, gedreven vrijwilligers, betrokken mantelzorgers en vakkundige partners willen wij meebouwen aan een lokale zorgzame samenleving voor jong en oud. Door ondersteuning van de naaste omgeving en het sociale netwerk en het stimuleren van positieve gezondheid kunnen mensen zo lang mogelijk gezond en zelfstandig thuis blijven wonen en houden zij de regie over hun leven. Hierdoor kunnen wij met onze (geïndiceerde) zorg en ondersteuning optimaal blijven inspelen op de zorgvraag van morgen. Nauwe samenwerking met elkaar én met partners in zorg, wonen en welzijn vormt daarbij de sleutel. Evenals de inzet van sociale en technologische innovaties.

*Bekijk hier het [filmpje \(Weer\) voor en met elkaar zorgen](#).*

In de **strategische koers** van Zorgboog [Samen zorgen voor morgen](#) scherpen we onze rol als zorgaanbieder verder aan. Al bijna 30 jaar ondersteunen wij inwoners in de Peelregio bij hun zorgvragen. Daar zijn we trots op en daar bouwen we op voort! Maar samenleving en zorg veranderen. Er zijn steeds meer mensen die onze zorg nodig hebben en simpelweg niet genoeg mensen om al het werk uit te voeren. In 'Samen zorgen voor morgen' leggen wij uit hoe wij als Zorgboog bijdragen aan de uitdagingen waar de zorg voor staat. Zodat mensen die onze zorg en ondersteuning (het meeste) nodig hebben op ons kunnen blijven rekenen. Nu én later.

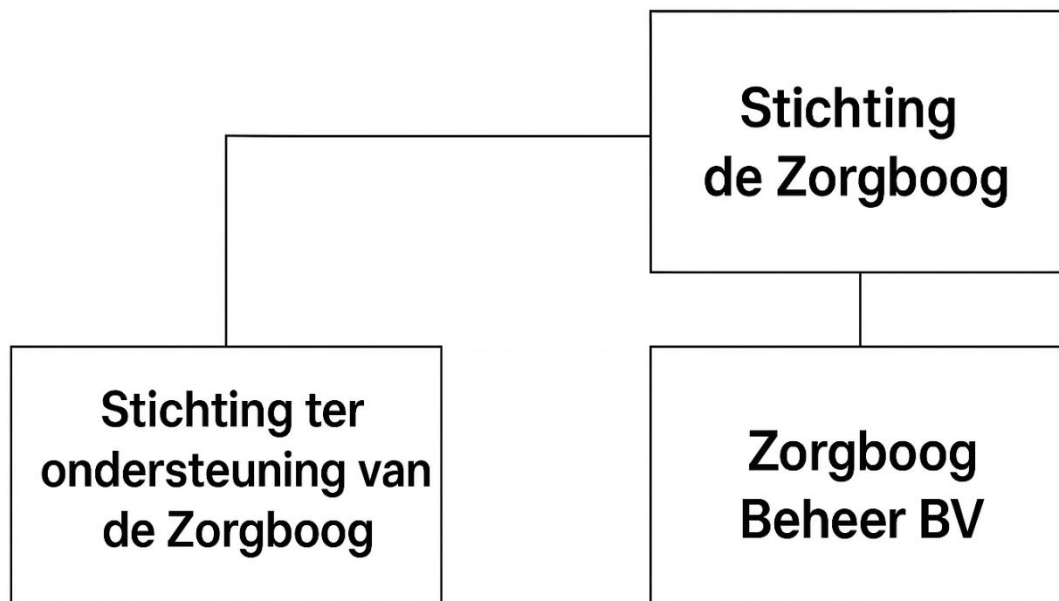
Concreet hebben wij vanuit de visie op zorg de volgende **vier ambities** geformuleerd:



1. Cliënten: Wij helpen meer mensen met hetzelfde aantal zorgprofessionals
2. Medewerkers: Medewerkers ervaren werkgeluk
3. Maatschappij: Wij dragen bij aan een lokale, zorgzame en duurzame samenleving
4. Financiën: Wij groeien mee met de zorgvraag (ons marktaandeel blijft gelijk) en we behalen 2% resultaat op de productieomzet

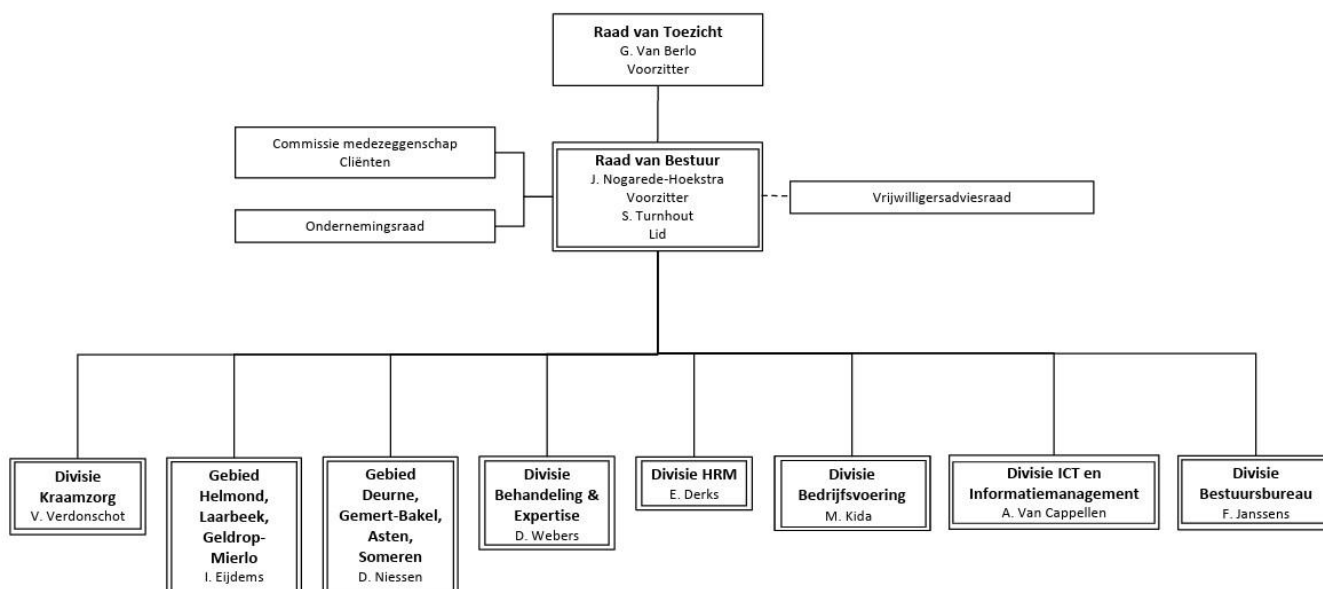
In 2025 hebben we opgemerkt dat ons toekomstbeeld ons mogelijk sneller gaat bereiken dan we voor ogen hadden. Om deze reden hebben we besloten om een proces van strategieherijking op te starten. De voorbereidingen hiervan vinden in 2025 plaats, maar de daadwerkelijke stappen in de strategieherijking zullen in 2026 plaatsvinden.

### Concernstructuur





## Interne organisatiestructuur



## Stichting de Zorgboog

### Governancecode

Zorgboog voldoet aan de Governancecode Zorg 2022. Voor verdere informatie verwijzen wij naar de pagina [Bestuur & toezicht | De Zorgboog](#) op onze website.



## 2 Verslag over het afgelopen jaar

Als maatschappelijke organisatie legt Zorgboog verantwoording af over haar prestaties. Vanaf 2020 werken wij op een kort cyclische manier aan het realiseren van onze ambities. Geen jaarplannen meer, maar een plan voor vier maanden. Geen jaarverslag meer, maar een viermaandelijke tertiaalrapportage waarin we terugkijken, bijstellen en vooruitkijken naar de volgende vier maanden. Op deze manier kunnen we sneller schakelen en komen we tot meer samenhang en focus binnen onze organisatie.

Om iedereen binnen en buiten onze organisatie op de hoogte te brengen van de ontwikkelingen en resultaten brengen we iedere vier maanden een publieksversie van de tertiaalrapportage uit. Voor een overzicht van de algemene ontwikkelingen en resultaten in 2025 verwijzen wij dan ook graag naar deze publieke tertiaalrapportages. In tertiaal 3 van 2025 is Zorgboog overgegaan naar een nieuwe huisstijl wat ervoor zorgt dat de laatste rapportage een andere uitstraling heeft dan de eerste twee.

- [1<sup>e</sup> tertiaalrapportage januari t/m april 2025](#)
- [2<sup>e</sup> tertiaalrapportage mei t/m augustus 2025](#)
- [3<sup>e</sup> tertiaalrapportage september t/m december 2025](#)

In het [Kwaliteitsbeeld 2025](#) geven we aan hoe we het afgelopen jaar hebben gewerkt aan kwaliteit, welke inzichten dat heeft opgeleverd en hoe we deze gebruiken om verder te verbeteren. Het geeft een eerlijk en herkenbaar beeld van onze praktijk, met aandacht voor wat cliënten, naasten en medewerkers belangrijk vinden. Zo bouwen we stap voor stap verder aan goede zorg, samen en in verbinding.



### 3 Financiële analyse verslagjaar

Op grond van de regeling openbare jaarverantwoording WMG omvat de geconsolideerde jaarrekening van de Zorgbooggroep sinds 2022 de jaarcijfers van Stichting ter ondersteuning van de Zorgboog. Deze stichting is een steunstichting die op grond van de regeling verslaggeving Wtzi tot en met 2021 buiten de consolidatie is gebleven.

Onderstaande tabel omvat de samenstelling van het groepsvermogen en groepsresultaat.

<b>Samenstelling Groepsvermogen</b>	<b>ult.2025</b>	<b>ult. 2024</b>
	x 1.000	x 1.000
Eigen vermogen stichting de Zorgboog	€ 59.295	€ 49.182
Eigen vermogen steunstichting	€ 8.219	€ 7.475
<b>Groepsvermogen</b>	<b>€ 67.514</b>	<b>€ 56.657</b>
<b>Samenstelling Groepsresultaat</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	x 1.000	x 1.000
Resultaat stichting de Zorgboog	€ 10.113	€ 456
Resultaat steunstichting	€ 742	€ 783
<b>Groepsresultaat</b>	<b>€ 10.855</b>	<b>€ 1.239</b>

In de financiële analyse gaan wij uitsluitend in op de enkelvoudige cijfers van stichting de Zorgboog die als groepshoofd optreedt en waarin het resultaat van de deelnemingen als zodanig is verwerkt met uitzondering van het resultaat van de steunstichting. Deze heeft immers geen juridische relatie met stichting de Zorgboog anders dan dat het bestuur van stichting ter ondersteuning van de Zorgboog wordt gevormd door stichting de Zorgboog.

#### **Behaalde omzet en resultaten van Zorgboog in het verslagjaar**

Het (enkelvoudig) resultaat van stichting de Zorgboog bedroeg Euro 10,1 mln positief. Hierin is een boekwinst ad Euro 6,8 mln begrepen uit hoofde van de verkoop van een tweetal woonflats in Gemert. Exclusief deze boekwinst bedroeg het 'genormaliseerde' resultaat Euro 3,3 mln en was daarmee aanmerkelijk beter dan over het jaar 2024 en de begroting van 2025. De aanzienlijke resultaatverbetering ten opzichte van de begroting kent drie belangrijke oorzaken. Ten eerste draagt de opschaling van VPT bij aan het compenseren van achterblijvende intramurale omzet. Daarnaast heeft de inzet op resultaatverbetering, onder meer via het programma Capaciteitsmanagement, organisatiebreed effect gehad. Tot slot is het gemiddelde verzuim gedaald, mede dankzij de inzet van een andere arbodienst.

De omzet WLZ nam per saldo toe met Euro 0,8 mln. deze stijging komt voort uit tariefstijging en een relatief sterke toename van de productie VPT. De stijging werd aanzienlijk gedempt door achterblijvende omzet WLZ verblijf. Zoals vorig jaar al toegelicht was sprake van een afnemende vraag die ook landelijk is gesignaleerd. Hier is in 2025 door meerder partijen waaronder ons zorgkantoor onderzoek naar gedaan.



Een van de belangrijkste oorzaken lijkt het effect van de sterke stijging van het aanbod zorg thuis te zijn waardoor de wachtlijst in 2025 afnam. In de loop van 2025 zagen we echter een stabilisatie van de wachtlijst die inmiddels weer aan het stijgen is. De daling van de productie verblijf zette echter door met name als gevolg van personele problematiek, waardoor ook gefragmenteerd leegstand ontstond.

De omzet wijkzorg liet een verdere daling zien ad Euro 0,5 mln als gevolg van een afname van het aantal cliënten in combinatie met een hogere doelmatigheid. Deze trend is al een aantal jaren zichtbaar en hier is geen duidelijke verklaring voor. We hebben vorig jaar met CZ een meerjarige afspraak gemaakt om de effecten van deze ontwikkeling enigszins te mitigeren. Eenzelfde ontwikkeling zien we reeds meerdere jaren bij de revalidatiezorg (GRZ) die Euro 0,8 mln lager was dan in 2024. Dit wordt mede veroorzaakt door een toenemende ambulantisering van deze zorg en behandeling waar we ook strategisch op inzetten. In verband hiermee hebben we de klinische capaciteit in 2025 gereduceerd en geconcentreerd op één locatie. De omzet eerste lijns verblijf nam relatief sterk toe met name door een stijging bij ELV palliatief. Dit wordt veroorzaakt door een sterke stijging van de tarieven in combinatie met een hogere productie. De omzet uit andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten daalde met name door lagere subsidiebatens opzichte van 2024 onder andere als gevolg van de eenmalige subsidie opleidingsfonds wijkzorg (IZA) in 2024 in combinatie met lagere baten uit het sectorplan.

De operationele resultaatverbetering wordt met name veroorzaakt doordat de personeelskosten en in het bijzonder de kosten van inzet PNIL aanmerkelijk lager waren dan in 2024. Eind 2024 zijn we gestart met het programma capaciteitsmanagement dat focus legt op de sturing van inzet van personeel in relatie tot de zorgvraag. Bovendien is het verzuim in 2025 mede door de inzet van een andere Arbodienst gedaald van 9,2% naar gemiddeld 8,4% over het hele jaar. Daarnaast waren de afschrijvingslasten Euro 0,5 mln lager dan in 2024 mede door lagere investeringen dan begroot. De stijging van de overige bedrijfskosten wordt vooral veroorzaakt doordat we de sloop en asbestsaneringskosten van de voormalige Jan de Witkliniek ad Euro 2,0 mln in 2025 hebben verwerkt.

## Financiële positie

De financiële positie van Zorgboog is, mede door het goede resultaat, onveranderd sterk. De financiële ratio's voldoen ruimschoots aan de bankconvenanten die overeen zijn gekomen met de Rabobank en de BNG alsmede aan de eisen die het Waarborgfonds voor de Zorg (Wfz) stelt.

De relevante enkelvoudige financiële ratio's kunnen als volgt worden weergegeven in vergelijking tot 2024:

Ratio (enkelvoudig)	2025	2024	Norm
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	54,0%	47,3%	20%
Weerstandvermogen (eigen vermogen / omzet)	39,7%	34,0%	20%
Quick ratio (vlottende activa / vlottende passiva)	1,9	1,5	1,0
DSCR (bruto operationele cashflow / interest + aflossingen)	3,7*	2,4	1,3

\* gecorrigeerd voor incidentele bate ad Euro 6,8 mln



Eind 2025 bedroegen de liquide middelen enkelvoudig 11,8 mln (2024 Euro 14,2 mln). Eind 2025 hadden we daarnaast Euro 30 mln aan kortlopende deposito's uitstaan die in de loop van 2026 vrijvallen. In 2024 was dat Euro 15 mln. De investeringen in materiële vaste activa bedroegen Euro 3,9 mln. en zijn volledig gefinancierd met eigen middelen.

## 4 Toekomst

Enkele jaren geleden heeft Zorgboog een nieuw besturingsmodel geïntroduceerd waarbij we zes gebieden onderscheiden, gekoppeld aan de gemeenten in onze regio. Ieder gebied heeft een integrale verantwoordelijkheid voor de zorg en ondersteuning in dat gebied, uitgaande van de integrale cliëntreis. De zorg en ondersteuning wordt vormgegeven door integrale kernteams die we willen laten bestaan uit vrijwilligers, mantelzorgers, facilitaire en welzijns-medewerkers en zorgprofessionals met een grote eigen verantwoordelijkheid. Deze integrale samenwerking is een behoorlijke verandering en vraagt van medewerkers en de maatschappij wat anders dat men gewend is.

Hiermee anticiperen we op de grote uitdagingen die ontstaan als gevolg van de zogenoemde zorgkloof die steeds duidelijker voelbaar wordt met het toenemend aantal ouderen in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Belangrijk uitgangspunt in onze zorg en ondersteuning is de zogenaamde 'Schijf van vijf', gebaseerd op de uitgangspunten van positieve gezondheid en uitgaande van eigen regie van de cliënt.

Met ingang van 2024 heeft Zorgboog haar strategische projecten, die al eerder waren vastgesteld, ondergebracht in de Duurzame Coalitie die we samen met CZ Zorgkantoor hebben. Het doel van deze duurzame coalitie is om met elkaar te komen tot schaalbare innovaties die bijdragen aan een duurzame, toekomstbestendige ouderenzorg. Naast de negen zorginhoudelijke projecten die vallen onder de Duurzame Coalitie is nog een aantal randvoorwaardelijke programma's benoemd om onze strategie te verwezenlijken die in verschillende fasen van uitvoering verkeren. Dit betreft onder meer het eerder genoemde programma capaciteitsmanagement waarbij in 2026 de aandacht enerzijds gericht is op de herinrichting van de interne flexorganisatie en anderzijds op de herinrichting en modernisering van onze wijze van sturing en ondersteuning daarvan. Daarnaast loopt een programma gericht op de vervanging van het financiële en HR systeem per 1 januari 2027 dat gecombineerd wordt met een optimalisatie van de ondersteunende functies. Tot slot loopt een programma 'Samen de Zorgboog' gericht op anders werken in de zorg.

Zorgboog hanteert een langjarige rendementsdoelstelling van 1,75% van de omzet. Het begrote resultaat voor 2026 ad Euro 4,1 mln is mede door de interventies rondom capaciteitsmanagement hoger begroot dan de doelstelling. Met name als gevolg van de stijging van VPT verwachten we een omzet van Euro 150 mln, hetgeen nagenoeg gelijk is aan de realisatie over 2025.



De gecontracteerde tarieven voor 2026 zijn door de indexering in verband met inflatie en loonontwikkeling wederom behoorlijk gestegen ten opzichte van 2025. Bovendien hebben we in 2025 de erkenning gekregen als Regionaal Expertise Centrum NAH+ voor 15 plaatsen. Dit betekent dat we voor een deel van de NAH plaatsen een aanmerkelijk hoger tarief krijgen.

In 2026 verwacht Zorgboog naast de doorlopende investeringen voor instandhouding van gebouwen, ICT en inventaris te starten met de nieuwbouw van een intramurale woonvoorziening voor mensen met NAH+ en mensen met dementie op jonge leeftijd op ons landgoed in Bakel. Dit maakt onderdeel uit van het nog onderhanden zijnde masterplan met betrekking tot dit landgoed. De hiermee verband houdende investeringen zullen echter vooral in 2027 en 2028 gerealiseerd worden. Zoals eerder aangegeven hebben we de sloop en saneringskosten van de voormalige Jan de Witkliniek die doorlopen in 2026 volledig in 2025 verantwoord. Deze kosten waren onvermijdelijk gelet op de risico's mbt vrijkomende asbest en maken om die reden geen onderdeel uit van de investering in de nieuwbouw.

In 2023 is een strategisch vastgoedplan vastgesteld met daarin een doorkijk naar de verwachte investeringen tot en met 2031. Hierbij is uiteraard aandacht besteed aan de investeringen in duurzaamheid die onder andere op basis van de Green Deal Zorg noodzakelijk zijn. Het uitgangspunt is dat de intramurale capaciteit niet zal groeien en er derhalve slechts sprake kan zijn van renovatie of vervangende nieuwbouw. Gelet op de eerder geschetste ontwikkelingen in de zorgvraag wordt onze strategie inclusief het strategisch vastgoedplan in 2026 opnieuw herijkt.

In onze strategie houden we rekening met het feit dat de ontwikkeling van de vraag naar zorg niet in de pas loopt met de beschikbaarheid van voldoende zorg- en welzijnsprofessionals. We sorteren hierop al meerdere jaren voor door 'samen zorgen' vorm en inhoud te geven via de zogenaamde 'schijf van vijf'. In dit concept, dat gebaseerd is op de uitgangspunten van positieve gezondheid, kijken we eerst en vooral naar wat de cliënt en zijn netwerk zelf kan oplossen, wat we met techniek kunnen oplossen en pas daarna waar onze zorgprofessionals nog een bijdrage zouden moeten leveren. Daarnaast hebben we binnen de duurzame coalitie met CZ een strategisch project 'kernteams compleet maken', dat de focus legt op het gelijkwaardig samenwerken van informele zorg (mantelzorgers en vrijwilligers) in de kernteams die zorgdragen voor onze cliënten. De experimenten binnen de Duurzame Coalitie met CZ vormen een belangrijke proeftuin voor het realiseren van onze strategie.



## 5 Risicomanagement

### Algemeen

Zorgboog heeft een integrale risicomanagement aanpak waarbij risico's en beheersingsmaatregelen op een gestandaardiseerde wijze in beeld worden gebracht en gemonitord. Dit is verankerd in het zogenaamde Zorgboog Management Systeem (ZMS) dat het kader vormt voor de interne beheersing in de meest brede zin.

Via de stuurgroep ZMS worden risico's gemonitord op systeemniveau en vindt bijstelling plaats waar nodig. Een keer per tertiaal vindt een zogenaamde managementreview plaats waarbij de effectiviteit van de beheersingsinstrumenten wordt geëvalueerd. Daarnaast heeft Zorgboog een verbijzonderde interne controle functie die op basis van een jaarlijks vast te stellen audit programma interne audits uitvoert en direct rapporteert aan de raad van bestuur.

In 2023 zijn voor onze kwaliteitscertificering over gestapt van ISO naar Q-mentum als accreditatie standaard en hebben we het betreffende overstapcertificaat behaald voor de periode van 2023 tot 2028, waarbij we ons verbinden aan deelname aan het continu verbeterprogramma van Qualicor Europe. In 2024 is de door Qualicor uitgevoerde 1e sequential audit met succes afgerond. In 2025 hebben we ons voorbereid op de 2e sequential die onlangs is uitgevoerd.

Afgelopen jaren hebben we expliciet aandacht geschonken aan strategisch risicomanagement. Dat heeft ertoe geleid dat een aantal strategische risico's is geïdentificeerd en voorzien van beheersingsmaatregelen. De strategische risico's zien op de effectiviteit van ons besturingsmodel in combinatie met de duurzaamheid van het huidige verdienmodel dat de komende jaren met name door verwachte veranderingen in de financiering van vastgoed onder druk komt te staan. Hierop zijn meerdere interventies ingezet die enerzijds gericht zijn op de zachte kant van organisatieontwikkeling samengebracht in het meerjarig programma #Samen de Zorgboog. Anderzijds zijn de interventies gericht op het realiseren van een duurzame positieve zorgexploitatie. Met de keuze om kort cyclisch te sturen hebben we impliciet ook de keuze gemaakt voor een wendbare strategie. Dat betekent niet alleen continu verbeteren, maar ook investeren in strategische wendbaarheid met onze lange termijn ambities als uitgangspunt.

In algemene zin kan de risico-bereidheid van Zorgboog worden geclassificeerd als risicomijdend, waarbij een goede balans wordt gezocht tussen het beheersen van risico's en de daarmee samenhangende kosten en inspanningen.

### Financiële instrumenten en risicobeheer

De organisatie maakt in de reguliere bedrijfsvoering gebruik van financiële instrumenten zoals vorderingen, liquide middelen en langlopende leningen. Deze instrumenten worden primair ingezet in het kader van de financiering van de activiteiten en het beheersen van liquiditeitsposities.



De organisatie maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (zoals derivaten). Het kredietrisico is beperkt, aangezien de belangrijkste inkomstenstromen afkomstig zijn van zorgkantoren verzekeraars en gemeenten. Debiteurenposities worden actief gemonitord en waar nodig worden beheersmaatregelen getroffen.

Het liquiditeitsrisico wordt beheerst door middel van een meerjarige liquiditeitsplanning en het aanhouden van voldoende kredietfaciliteiten. De organisatie beschikt over toereikende liquiditeit om aan haar verplichtingen te voldoen. Het renterisico is voornamelijk gerelateerd aan de langlopende leningenportefeuille. Dit risico wordt beheerst door een spreiding in looptijden en rentevaste perioden. De organisatie loopt een beperkt marktrisico, aangezien geen beleggingen of complexe financiële instrumenten worden aangehouden.

### Belangrijkste financiële risico's

De belangrijkste risico's met financiële impact waarmee de Zorgbooggroep in 2025 en 2026 is / wordt geconfronteerd kunnen als volgt worden samengevat:

<b>Voornaamste risico's / onzekerheden</b>	<b>Getroffen beheersingsmaatregelen</b>	<b>Impact boekjaar en verwachte impact</b>
Dalende productie mede als gevolg van focus op doelmatigheid in combinatie met verpleegzorg thuis	<ul style="list-style-type: none"><li>Bespreekbaar gemaakt bij zorgverzekeraars en zorgkantoor</li><li>Herijking meerjarenkoers en strategisch vastgoedplan in 2026</li></ul>	Voor 2025 t/m 2027 hebben we gerichte meerjarige afspraken kunnen maken met onze grootste zorgverzekeraar CZ
Aanhoudend hoog ziekteverzuim dat moeilijk te beheersen blijkt en waardoor productie en daarmee opbrengsten onder druk komen te staan	<ul style="list-style-type: none"><li>Ondersteuning van leidinggevenden door adviseurs verzuim &amp; inzetbaarheid</li><li>Gerichte interventies op langdurige verzuimdossiers in samenwerking met arbodienst</li><li>In 2024 is een nieuwe ARBO dienst geselecteerd die beter aansluit bij het eigen regiemodel dat de basis vormt van ons verzuimbeleid</li></ul>	De uitkomsten van de interventies en de inzet van de Arbodienst zijn hoopvol. In 2025 is het verzuim met bijna 1% gedaald. Aandacht blijft echter nodig want het verzuim laat in het eerste tertiaal 2026 weer een stijgende lijn zien.
Beschikbaarheid voldoende zorg- en welzijns professionals om zorg te kunnen leveren mede in	<ul style="list-style-type: none"><li>Maximaal opleiden van zorgmedewerkers</li><li>Beperken uitstroom</li></ul>	De impact op het verslagjaar was nog beperkt. Dit is vooral een lange termijn risico



samenhang met beperking inzet van ZZP'ers	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investeren in aantrekkelijk werkgeverschap</li><li>• Investeren in community ontwikkeling</li><li>• Investeren in 'samen zorgen'</li><li>• Programma capaciteitsmanagement o.a. gericht op andere inzetmix en herijking flex organisatie</li><li>• Samenwerking Zorgcampus de Peel</li></ul>	
Aanpassing bekostiging WLZ met ingang van 2027	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heroverwegen strategische keuzes afhankelijk van definitief beleid</li></ul>	Pas effect vanaf 2027



## 6 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

### Medezeggenschap, advies en Raad van Zorgprofessionals

Zorgboog hecht veel waarde aan medezeggenschap en inspraak van cliënten, leden, medewerkers en vrijwilligers. Binnen onze formele advies- en medezeggenschapsorganen denken en praten zij mee en adviseren zij ons over het te voeren beleid. Door het organiseren van raadplegingen en informatiebijeenkomsten gaan wij actief in gesprek met cliënten, leden, medewerkers en vrijwilligers over specifieke onderwerpen en thema's.

#### Medezeggenschap cliënten

De commissie medezeggenschap cliënten vertegenwoordigt de belangen van alle cliënten van Zorgboog. Zij fungeert als klankbordgroep voor de raad van bestuur en adviseert gevraagd en ongevraagd over het beleid van Zorgboog met daarbij altijd het belang van de cliënten als leidraad. De afspraken omtrent de samenwerking tussen de commissie medezeggenschap cliënten en de raad van bestuur zijn vastgelegd in een medezeggenschapregeling. De commissie medezeggenschap cliënten bestaat uit zeven leden die voortkomen uit de ledenraad van de ledencoöperatie Zorgboogextra.

Lokale medezeggenschapsraden vind je op vrijwel alle Zorgbooglocaties. In de lokale cliëntenraden worden onderwerpen als eten & drinken, veiligheid, huisregels en ontspanningsmogelijkheden besproken. Deze essentiële onderwerpen zorgen ervoor dat onze cliënten een stem hebben en zo hun eigen regie kunnen behouden. De commissie medezeggenschap cliënten bezoekt jaarlijks de lokale medezeggenschapsraden.

#### Ondernemingsraad

De medezeggenschap van de medewerkers van Zorgboog is geregeld via de ondernemingsraad (OR) conform de Wet op de ondernemingsraden. De raad van bestuur overlegt elke zes weken met de OR over lopende aangelegenheden. Onderwerpen die advies- of instemming plichtig zijn, worden voorgelegd aan de OR.

#### Adviesraad vrijwilligers

Om recht te doen aan de waardevolle inbreng, positie en betrokkenheid van de vrijwilligers, heeft Zorgboog een Adviesraad Vrijwilligers. Deze vertegenwoordigt en behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle vrijwilligers. De adviesraad is bevoegd om gevraagd en ongevraagd advies uit te brengen aan de raad van bestuur inzake beleidsaangelegenheden met betrekking tot vrijwilligers.

#### Raad van Zorgprofessionals

In 2025 heeft de Raad van Zorgprofessionals (RvZ) zich beziggehouden met de formele positionering van de RvZ. Dit traject heeft tot dusver veel inzichten opgeleverd hoe de zeggenschap van professionals verstevigd kan worden. En wordt in 2026 verder uitgewerkt, zodat in 2026 de RvZ geformaliseerd kan worden.



## **Duurzame Zorg**

Zorgboog is al sinds 2017 via de Expeditie Zorgboog actief met het stimuleren van duurzaamheid en het realiseren van verbeteringen op dit punt binnen de organisatie. Zorgboog heeft in 2022 de Green Deal Duurzame Zorg ondertekend en zich daarmee gecommitteerd aan de doelstellingen van deze overeenkomst. Mede in het licht daarvan heeft Zorgboog in 2023 het bronzen certificaat behaald van het Milieu Platform Zorg. We hebben met succes de herhaal audit in 2025 afgesloten. Wij bereiden ons momenteel voor op het behalen van het zilveren certificaat van MPZ. Alhoewel we al geruime tijd voldoen aan een groot aantal van de eisen die hiermee samenhangen zijn we eind vorig jaar gestart met de 'puntjes op de 'i' te zetten'. Onlangs heeft de raad van bestuur de doelstellingen met betrekking tot duurzaamheid voor het jaar 2030 nader geconcretiseerd. Een van de belangrijkste doelstellingen is het reduceren van de CO2 uitstoot met 25% ten opzichte van 2024 te reduceren hetgeen een reductie betekent van bijna 1.200 ton CO2 per jaar. Dit trachten we te bereiken door interventies op het gebruik van energie, mobiliteit, afvalverwerking en voedselverspilling. Verder wordt het beleid ten aanzien van duurzaam gebruik van grondstoffen, mobiliteit, voeding en inkoop aangescherpt.

In 2025 hebben we vooral aandacht besteed aan het verder meetbaar maken van de milieu impact teneinde het behalen van onze doelstellingen te kunnen monitoren.

Op het gebied van de beperking van de milieu impact van voeding werken we al geruime tijd samen met onze voedingsleverancier Holland Food Service waarbij aandacht wordt besteed aan de samenstelling van maaltijden, voorkomen van voedselafval en de reductie van verpakkingsmateriaal. We beschikken vanaf eind 2025 mede dank zij hun over een systeem dat de voedselverspilling op zorglocaties meetbaar maakt. Verder hebben we in 2025 nadere afspraken gemaakt met onze afvalverwerker over de afvalscheiding en het meetbaar maken van de afvalstromen. Daarnaast is in 2025 voor het eerst duidelijk geworden wat de CO2 uitstoot van onze vervoersbewegingen zowel zakelijk als wat betreft woon-werk verkeer bij benadering is. Mede op basis hiervan zal het mobiliteitsbeleid worden herijkt.



## Verlag van de interne toezichthouder

De Raad van Toezicht heeft conform zijn statutaire en wettelijke taak toezicht gehouden op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken bij Stichting Zorgboog. Bij de uitvoering van zijn taken dient de Raad van Toezicht met verschillende belangen rekening te houden. Zo dient hij zich te richten op het belang van de organisatie, terwijl hij rekening houdt met de maatschappelijke opgaven van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt.

Naast de toezichthoudende rol fungeert de Raad van Toezicht als klankbord voor de Raad van Bestuur en vervult ook de werkgeversrol richting de Raad van Bestuur. Tot slot fungeert de Raad van Toezicht als hoeder van de dialoog, in die zin dat de Raad van Toezicht een beeld heeft van de huidige en toekomstige interne en externe belanghebbenden van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opgaven waaraan de organisatie wil bijdragen en hoe invulling wordt gegeven aan het contact met die belanghebbenden. In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de Raad van Toezicht met inachtneming van de verschillende hiervoor beschreven rollen zijn taken heeft vervuld.

De werkwijze van de Raad van Toezicht is omschreven in het reglement van de Raad van Toezicht. Net als bij de Statuten van de Stichting is dit reglement in lijn met de Zorgbrede Governance code 2022.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht een nieuwe toezichtvisie vastgesteld. Deze visie valt uiteen in twee onderdelen:

1. Visie (wat verstaan we onder toezicht)
2. Werkwijze (hoe wij toezicht houden).

### Visie congruentie

In de afgelopen jaren heeft het bestuur van Zorgboog een grote transitie in gang gezet. De toenemende zorgvraag en zorgzwaarte, het betaalbaar houden van de zorg en de schaarste op de arbeidsmarkt dwongen de organisatie na te denken over hoe haar maatschappelijke opdracht invulling te geven. De Raad van Toezicht is nadrukkelijk betrokken geweest en nog steeds betrokken bij dit verandertraject. De visie op zorg is geherformuleerd en vervolgens is nagedacht over hoe de organisatie ingericht moet worden om de wijze waarop de zorg moet worden verleend zo goed mogelijk te faciliteren. In 2021 leidde dit tot de introductie van een nieuw besturingsmodel.

Een model waar de zorgvraag centraal staat en de ondersteuning er omheen wordt georganiseerd. Gebiedsindeling i.p.v. onderscheid tussen intra- en extramuraal zorg, integratie van formele en informele zorg en integratie van zorg en ondersteunende diensten zijn daarbij de kerncomponenten. Om de samenhang goed over het voetlicht te brengen heeft herformulering van de strategie plaatsgevonden wat geresulteerd heeft in het koersverhaal 'Samen zorgen voor morgen' dat in 2024 vastgesteld is. De Raad van Toezicht is nadrukkelijk aangesloten geweest bij de totstandkoming van het koersverhaal.



## Rolinvulling

De **werkgeversrol** wordt in de praktijk ingevuld door de remuneratiecommissie. De commissie heeft in 2025 met de voorzitter een jaargesprek gehad. Ter voorbereiding op het gesprek met de voorzitter is input gevraagd bij de OR en de overige leden van de raad. Ook is gebruik gemaakt van de 360 graden feedback die de bestuurder in kader van de heraccreditatie heeft verricht. Tevens zijn afspraken gemaakt met de bestuurder m.b.t. honorering en opleidingen/intervisie. Het lid van de Raad van Bestuur Wil van de Laar is in het voorjaar 2025 terug getreden. Met haar heeft een exit-gesprek plaatsgevonden. Wij zijn Wil van de Laar erkentelijk voor wat zij voor Zorgboog heeft betekend en heeft bijgedragen aan profilering en positionering van de organisatie. Mede op basis van haar inbreng heeft Zorgboog het zorgaanbod vorm en inhoud gegeven dat passend is bij de uitdagingen van deze tijd. In mei 2025 is zij in de Raad van Bestuur opgevolgd door Sven Turnhout.

Om goed uitvoering te geven aan de **toezichthoudende rol** is goede informatievoorziening en beeldvorming van belang. De informatievoorziening door de Raad van Bestuur is standaard een bestuursverslag voor iedere vergadering van de Raad van Toezicht. Daarnaast worden uitgebreide tertiaalrapportages opgesteld, die zowel alle facetten van de bedrijfsvoering kant als kwaliteit, veiligheid en vastgoed belichten en de ontwikkelingen binnen de netwerken waar Zorgboog actief is. De commissies, die gemiddeld 4-maal per jaar een overleg hebben met de Raad van Bestuur waarbij veelal ook andere leden van het directieboard aanwezig zijn, ontvangen aanvullend meer gedetailleerde informatie.

Voor een goede beeldvorming en om gevoel te krijgen bij de beleving van cliënten en medewerkers heeft de raad in 2025 op diverse momenten contact gehad met de organisatie:

- Werkbezoeken door delegaties van raad of voltallig, voor iedereen 2x per jaar.
- Tweemaal per jaar woont een delegatie de overlegvergadering van de OR bij en de vergadering van de commissie medezeggenschap cliënten (fungeert als centrale cliëntenraad).
- Directie/stafleden die een presentatie houden of aansluiten bij een agendapunt in de Raad van Toezicht vergadering.
- Rondetafelgesprek met de directie en een afvaardiging van de Raad van Toezicht.
- Bijwonen van een overleg van directieleden/managers onderling door een delegatie van de Raad van Toezicht.
- Bijwonen van speciale bijeenkomsten met een sociaal karakter.
- Bijwonen van een regionale bijeenkomst van zorgaanbieders, welzijnsorganisaties, gemeentes en verzekeraar over de toekomst van de zorg in de regio.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 de volgende besluiten genomen in het kader van haar toezichthoudende rol:



<b>Datum</b>	<b>Onderwerp</b>
10-02-2025	<b>Verkoop flats Ruijschenbergh</b> De Raad van Toezicht keurt het voorgenomen besluit goed om de Willem Alexanderflat en Ireneflat die onderdeel uitmaken van het complex Ruijschenbergh te Gemert, te verkopen aan woningcorporatie Stichting Goed Wonen te Gemert.
28-02-2025	<b>Benoeming nieuwe bestuurder</b> De Raad van Toezicht heeft op 28 februari 2025 Sven Turnhout benoemt als lid van de Raad van Bestuur. Bestuurder zal starten op 12 mei aanstaande.
28-03-2025	<b>Visie op toezicht</b> De Raad van Toezicht stelt de hernieuwde visie op toezicht vast.
23-05-2025	<b>Jaarrekening en bestuursverslag</b> De Raad van Toezicht neemt het advies van de auditcommissie over en keurt de jaarrekening 2024 goed.
23-05-2025	<b>Benoeming R. Goffin</b> De Raad van Toezicht benoemt R. Goffin als nieuw lid van de Raad van Toezicht. In verband met andere verplichtingen is de benoemingsdatum van de heer Goffin op zijn verzoek vastgesteld op 1 januari 2026.
23-05-2025	<b>Benoeming voorzitter audit- en vastgoedcommissie</b> De Raad van Toezicht benoemt P. Rutte als voorzitter van de audit- en vastgoedcommissie
04-07-2025	<b>Portefeuille verdeling Raad van Bestuur</b> De Raad van Toezicht stemt in met de voorgestelde portefeuillevdeling.
03-10-2025	<b>Vergaderschema 2026</b> Het vergaderschema voor 2026 is vastgesteld.
05-12-2025	<b>Begroting 2026</b> De Raad van Toezicht neemt het advies van de audit- & vastgoedcommissie over en keurt de begroting 2026 goed.
05-12-2025	<b>Investeringsbudget nieuwbouw Sint Jozefsheil</b> De Raad van Toezicht neemt het advies van de audit- & vastgoedcommissie over en besluit het investeringsbudget van €23,7 mln. goed te keuren.
05-12-2025	<b>Koopovereenkomst Enexis perceel Torenstraat 3 Helmond</b> De Raad van Toezicht besluit de koopovereenkomst inzake de verkoop van het perceel aan de Torenstraat 3 te Helmond aan Enexis goed te keuren.
05-12-2025	<b>Profiel werving lid Raad van Toezicht</b> De Raad van Toezicht besluit om het profiel voor de werving van een nieuw lid van de Raad van Toezicht vast te stellen.



De **rol van sparringpartner en adviseur** vervult de Raad van Toezicht op ieder moment waarop hij dit nodig acht of dat er door de Raad van Bestuur expliciet naar gevraagd wordt. Om deze rol als Raad van Toezicht zo goed mogelijk te vervullen is het belangrijk ook als team goed te functioneren, ofwel zijn de leden in hun expertise en competenties en drijfveren voldoende complementair, is er voldoende ruimte voor discussie en niet onbelangrijk is de Raad van Toezicht voldoende uitnodigend voor de Raad van Bestuur om dilemma's te delen. Om hier meer inzicht in te krijgen heeft de Raad van Toezicht in het najaar bij de zelfevaluatie bij voorgaande vragen stil gestaan. Op basis van de evaluatie zijn de volgende ontwikkelpunten benoemd:

- Meer aandacht voor onboarding van nieuwe leden van de Raad van Toezicht.
- Alert blijven op een kritische houding richting de informatie die wordt gebracht vanuit de organisatie.
- Aandacht voor de verdeling van expertisegebieden bij aankomende wervingen van Raad van Toezicht. In het verlengde hiervan is besloten voor het nieuw te werven lid van de Raad van Toezicht in verband met het vertrek van dhr. Rutte in 2026, een profiel te hanteren met als kernexpertise innovatie en ICT.

De Raad van Toezicht is in 2025 zesmaal bijeen gekomen (waarbij éénmaal de accountant aanwezig was); de auditcommissie viermaal (waarbij éénmaal de accountant aanwezig was) bijeengekomen; de vastgoedcommissie viermaal bijeengekomen; de commissie kwaliteit is driemaal bijeengekomen.

### **Huis op orde**

Gezien de geplande wisselingen in de leden conform het rooster van aftreden is er een memo vastgesteld waarmee het rooster van aftreden dakpansgewijs wordt vormgegeven. Hiermee waarborgt de raad voldoende continuïteit en aanwezigheid van de gewenste expertises. Daarnaast is bij de zelfevaluatie in 2025 expliciet stilgestaan bij de expertise en kennisverdeling van de leden Raad van Toezicht. Op basis hiervan zijn de commissies audit en vastgoed samengevoegd in de auditcommissie (per 1-1-2026). De commissie kwaliteit is formeel omgedoopt tot commissie kwaliteit & HR om op deze manier het personeelsaspect sterker naar voren te laten komen.

Ook de samenstelling van de Raad van Toezicht en van de commissies is in 2025 gewijzigd. In juni 2025 is mw. Van de Walle afgetreden en heeft dhr. van Berlo de rol van voorzitter overgenomen. Dhr. Goffin is benoemd tot nieuw lid van de Raad van Toezicht en is per 1 januari 2026 aangetreden. Trainee dhr. van der Beek heeft in september 2025 de Raad van Toezicht verlaten en in 2026 zal gekeken worden of er ruimte is om een nieuwe trainee aan te laten sluiten.



<i>naam</i>	<i>commissie</i>	<i>benoemd tot</i>	<i>herbenoembaar</i>	<i>neven(functies)</i>
Mw. mr. W.H. van de Walle, voorzitter	Remuneratiecommissie (voorzitter)	01-07-2025	nee	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter Raad van Toezicht Sint Anna Boxmeer</li><li>• Voorzitter bestuur Gezondheidscentrum Brandevoort Helmond</li><li>• Auditor NVZD</li><li>• Voorzitter bestuur Stichting museum de Wieger Deurne</li><li>• Voorzitter Stichting Steunpilaren de Cirkel</li><li>• Voorzitter Stichting Kruisvereniging Helmond</li><li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Stiphoudt Leefhuis</li></ul>
Dhr. drs. P. Rutte MRE	Auditcommissie Vastgoedcommissie (voorzitter)	01-03-2026	nee	<ul style="list-style-type: none"><li>• Project Director Schiphol Group</li><li>• Lid redactie Grondzaken en gebiedsontwikkeling (SDU)</li><li>• Lid raad van commissarissen, voorzitter Auditcommissie van MaasWonen</li><li>• Lid raad van commissarissen Woningbouwvereniging De Alliantie, Voorzitter Vastgoedcommissie</li><li>• Lid van de Raad van Advies van Chemelot Research Facilities BV</li><li>• Lid Vastgoed Board Universiteit van Utrecht</li></ul>
Dhr. G.H.A.M. van Berlo MAC voorzitter (per 1-7-2025)	Auditcommissie Vastgoedcommissie Remuneratiecommissie	1 maart 2027 (uit oogpunt van continuïteit met 1 jaar verlengd)	nee	<ul style="list-style-type: none"><li>• Voorzitter raad van toezicht Reinier van Arkel</li><li>• Lid raad van toezicht van Isala ziekenhuis en vice-voorzitter en voorzitter van de auditcommissie</li></ul>



				<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid raad van commissarissen van Hans Geveling Supermarkten BV</li></ul>
Mw. mr. A. Heckman MSM Vice-voorzitter (per 1-7-2025)	Commissie Kwaliteit en HR (voorzitter) Remuneratiecommissie	01-10-2027	ja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid RvC: Witteveen + Bos</li><li>• Lid RvC: Avebe</li><li>• Lid RvC: Sif Group</li><li>• Lid RvC: DSM Firmenich Nederland</li><li>• Coaching &amp; Advies via Coredaet en Coaching for Care/Medipsy</li></ul>
Dhr. dr. B.J. van Oosterhout	Commissie Kwaliteit en HR	01-01-2029	ja	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lid Raad van Bestuur Amarant</li><li>• Voorzitter Wetenschappelijke Raad van Advies Cure and Care</li><li>• Supervisor/ leertherapeut psychotherapie</li><li>• Behandelaar LMcare.</li></ul>

Het werken met commissies stelt ons in staat om tijdens de vergadering te werken met duidelijke rapportages en daarmee creëren we tijd voor het voeren van discussies rond bepaalde thema's al of niet ingeleid door bestuurder of medewerker uit de organisatie. Thema's worden zowel door bestuurder als Raad van Toezicht ingebracht. Aan het eind van de vergadering evalueren we of de vergadering naar wens is verlopen.

De raad beschikt over een eigen opleidingsbudget. Alle leden volgen jaarlijks een of meer opleidingen of wonen anderszins congressen of lezingen bij t.b.v. de eigen ontwikkelingen. Ervaringen worden in de raad gedeeld.

Ter versterking van het samenspel in de Raad van Toezicht en met de Raad van Bestuur proberen we ook 1 x per jaar op informele wijze bijeen te komen. Daarnaast voert de remuneratiecommissie buiten het jaargesprek om nog informeel overleg.

Tot slot willen we onze grote dank uitspreken naar alle medewerkers van Zorgboog die iedere dag weer, zich al of niet rechtstreeks, inzetten om hun cliënten van dienst te zijn.



# Jaarrekening 2025

# 1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

**1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025**  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		57.993.528	62.561.698
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.145.955	4.780.189
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		2.056.356	1.147.180
Totaal materiële vaste activa		<u>64.195.839</u>	<u>68.489.067</u>
Financiële vaste activa	2		
Overige vorderingen		81.811	89.029
<b>Viottende activa</b>			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	252.396	589.535
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		158.247	792.897
Overige vorderingen		38.223.267	18.015.911
Overlopende activa		2.183.100	2.298.096
Totaal vorderingen		<u>40.564.614</u>	<u>21.106.903</u>
Liquide middelen	5	13.626.904	19.802.182
<b>Totaal activa</b>		<u><u>118.721.564</u></u>	<u><u>110.076.716</u></u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Groepsvermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	106	106
Bestemmingsfonds		47.580.887	43.722.750
Overige reserves		19.932.524	12.934.839
Totaal groepsvermogen		<u>67.513.517</u>	<u>56.657.695</u>
<b>Voorzieningen</b>	7		
Overige		1.725.401	3.251.517
<b>Langlopende schulden</b>	8		
Schulden aan banken		24.656.394	26.973.315
Schulden aan personeel		539.389	0
Totaal langlopende schulden		<u>25.195.783</u>	<u>26.973.315</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	9		
Schulden aan banken		2.510.863	2.736.590
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.836.400	1.677.854
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.879.453	1.905.309
Schulden ter zake van pensioenen		2.026.042	2.046.010
Personele verplichtingen		1.579.613	0
Overige schulden		10.873.147	12.234.633
Overige passiva		3.581.346	2.593.792
Totaal kortlopende schulden		<u>24.286.863</u>	<u>23.194.189</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>118.721.564</u></u>	<u><u>110.076.716</u></u>

## 1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	14		
Zorgverzekeringswet		32.409.279	32.586.447
Wet langdurige zorg		102.846.540	101.924.456
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		236.258	378.173
		<u>135.492.077</u>	<u>134.889.075</u>
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	15	<u>1.414.101</u>	<u>2.190.039</u>
<b>Netto omzet</b>		136.906.179	137.079.114
Overige bedrijfsopbrengsten	16	7.086.245	8.081.975
Boekwinst verkoop activa	16	6.832.639	0
		<u>150.825.063</u>	<u>145.161.090</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17	5.972.759	9.961.575
Lonen en salarissen	18	75.210.034	76.861.215
Sociale lasten	18	13.264.129	13.377.853
Pensioenlasten	18	6.315.573	6.347.136
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	19	6.325.935	6.774.026
Overige bedrijfskosten	20	32.980.529	30.853.538
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>140.068.960</u>	<u>144.175.342</u>
Financiële baten en lasten	21	99.718	253.351
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>			
Aandeel in ondernemingen waarin wordt deelgenomen	22	0	0
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<u>10.855.822</u>	<u>1.239.099</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2025</b>	<b>2024</b>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		3.857.834	-205.812
Bestemmingsfonds Logeerhuis		302	224.531
Algemene reserve		6.997.685	1.220.380
		<u>10.855.822</u>	<u>1.239.099</u>

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

	Ref.	2025	2024
		€	€
Bedrijfsresultaat		10.756.104	985.748
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen	19	6.325.935	6.774.024
- afboeking plankosten SJB	2	341.009	0
- boekresultaten afstoten activa	16	-6.858.828	0
- opbouw balansbudget	9	539.389	0
- mutaties voorzieningen	8	-1.526.116	-56.469
		-1.178.611	6.717.555
Veranderingen in vlottende middelen:			
- vorderingen	5	-19.457.711	-15.869.701
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	4	337.139	71.330
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	1.309.343	-478.294
		-17.811.229	-16.276.665
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		-8.233.737	-8.573.363
Ontvangen interest	21	920.497	1.147.348
Betaalde interest	21	-820.779	-893.997
		99.718	253.351
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		-8.134.019	-8.320.011
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings materiële vaste activa	2	-2.572.842	-2.297.614
Desinvesteringen materiële vaste activa		8.308.139	5.927
Mutaties onderhanden werk/projecten	2	-1.250.185	-772.224
Investerings immateriële vaste activa		0	0
Aflossing financiële vaste activa	3	0	0
Mutatie voorziening deelneming	3	0	0
Overige investeringen in financiële vaste activa	3	7.219	7.219
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		4.492.330	-3.056.692
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Aflossing langlopende schulden	9	-2.533.589	-3.075.593
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		-2.533.589	-3.075.593
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		-6.175.278	-14.452.297
<b>Toelichting:</b>			
Saldo liquide middelen 01-01-2025	6	19.802.182	34.254.479
Saldo liquide middelen 31-12-2025	6	13.626.904	19.802.182
Mutatie liquide middelen		-6.175.278	-14.452.297

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

## 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.1.4.1 Algemeen

#### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

De belangrijkste activiteiten zijn de verzorging, verpleging, revalidatie, behandeling en begeleiding van zieken en ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen. Bovendien het voorzien in de zorg en het verschaffen van huisvesting aan zorgbehoeftigen. Daarnaast verstrekt de Zorgboog thuiszorg, kraamzorg en heeft het tot doel het bedienen en bevorderen van de gezondheidszorg in de ruimste zin.

Stichting de Zorgboog staat aan het hoofd van de Zorgbooggroep te Helmond.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2025.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving alsmede de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening zijn ook van toepassing op de enkelvoudige jaarrekening van de stichting.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

In 2025 is het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening aanzienlijk verbeterd als gevolg van in 2024 ingezette interventies hetgeen ook is doorvertaald in de begroting 2026. Er is dan ook geen reden om te twifelen aan de continuïteit van de organisatie.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

Behoudens onderstaande toelichting op het herstel van een foutieve rubricering zijn de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

#### **Fouterstel mbt verwerking langlopende deposito's**

In de jaarrekening 2025 heeft de organisatie een fout in de presentatie van de deposito's uit 2024 gecorrigeerd. Deze deposito's voldeden niet aan de definitie van geldmiddelen/kasequivalenten (RJ 360), omdat de oorspronkelijke looptijd langer was dan drie maanden en/of de middelen niet direct opeisbaar waren. In 2024 was dit bedrag ad € 15 miljoen ten onrechte onder de liquide middelen gepresenteerd. Conform RJ 150 Fouterstel is deze fout retrospectief hersteld door de vergelijkende cijfers aan te passen; de betreffende deposito's zijn nu gerubriceerd onder kortlopende vorderingen. De correctie heeft geen effect op het resultaat of het totaal eigen vermogen, maar betreft uitsluitend een presentatie- en rubriceringswijziging.

#### **Verrekenen en salderen**

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

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeer en simultaan af te wikkelen;
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Operationele leasing**

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

##### **Gebruik van schattingen**

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

##### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van de Zorgboog zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van stichting de Zorgboog. In de consolidatie zijn de volgende rechtspersonen meegenomen:

- Stichting de Zorgboog, gevestigd te Helmond
- Zorgboog Beheer 1 BV, gevestigd te Helmond
- Zorg voor Mekander BV, gevestigd te Helmond
- Stichting ter ondersteuning van de Zorgboog

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen worden volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Voor zover van toepassing wordt het belang van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht.

##### **Verbonden rechtspersonen**

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd, de transacties tussen verbonden partijen hebben onder normale marktvoorwaarden plaatsgevonden. Verder is ook het groepshoofd stichting de Zorgboog aan te merken als verbonden partij.

##### **Goodwill**

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van een overgenomen onderneming opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

###### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de grondslagen.

Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de groep zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Een verplichting wordt in de balans opgenomen 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 daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijkheid 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 activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit worden opgenomen, wordt dit feit vermeld.

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

###### **Immateriële en materiële vaste activa**

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

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

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

###### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De Zorgboog bepaalt de noodzakelijkheid van impairment op stichtingsniveau (portefeuilleniveau) omdat de individuele vastgoedobjecten niet als zelfstandige kasstroomgenererende eenheden worden beschouwd. De materiële vaste activa met betrekking tot vastgoed worden op iedere balansdatum beoordeeld op aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen (en terugname), overeenkomstig de richtlijnen zoals opgenomen in de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 121). Op basis van deze beoordeling blijkt dat er geen sprake is van trigger voor een impairment welke materieel en duurzaam is.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Financiële vaste activa**

Financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

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

##### **Onderhanden werk DBC's**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / 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.

##### **Financiële instrumenten**

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

Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

##### **Verstrekte leningen en overige vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van 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**

Geldmiddelen en kasequivalenten omvatten kasmiddelen, banktegoeden, direct opeisbare deposito's en kasequivalenten. Deposito's worden slechts als geldmiddelen aangemerkt indien zij direct opeisbaar zijn of indien zij kwalificeren als kasequivalent (kortlopend, zeer liquide, onmiddellijk converteerbaar in een bekende hoeveelheid geldmiddelen en onderworpen aan een onbetekenend risico op waardeverandering). Deposito's met een langere looptijd of die niet direct opeisbaar zijn, worden onder de kortlopende vorderingen opgenomen.

##### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld.

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

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### *Voorziening jubilea e.a.*

Voor verwachte uitgaven in verband met jubileumuitkeringen en uitkeringen bij pensionering wordt een voorziening gevormd. Bij deze voorziening wordt rekening gehouden met de vigerende CAO-bepalingen ter zake en kansen van uitstroom. Deze voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Voor de bepaling van de contante waarde is de indexering van de lonen gelijk gesteld aan de rentevoet waardoor de voorziening per saldo op nominale waarde is opgenomen.

##### *Voorziening generatiepact*

In de CAO VVT 2025-2026 is een generatieregeling (80-90-100 regeling) opgenomen, op grond waarvan medewerkers die voldoen aan de in de cao gestelde voorwaarden hun arbeidsduur kunnen verminderen tot 80% met behoud van 90% van het salaris en voortzetting van de pensioenopbouw op 100%.

Deze regeling kwalificeert als een personeelsbeloning in de zin van RJ 271 waarbij de toekomstige uitkeringen samenhangen met verstreken diensttijd. Derhalve wordt een voorziening gevormd voor medewerkers die op balansdatum aan de relevante deelnamecriteria voldoen dan wel naar verwachting binnen de opbouwperiode aan deze criteria zullen voldoen.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de naar verwachting te betalen uitkeringen en daarmee samenhangende werkgeverslasten en aanvullende pensioenlasten. De berekening is gebaseerd op een tijdsevenredige toerekening van de totale verwachte verplichting aan de opbouwperiode, rekening houdend met verwachte deelnamepercentages, personeelsverloop, overlevingskans, salarisontwikkeling, opslagen voor werknemersverzekeringen en andere looncomponenten alsmede de geldende disconteringsvoet, die voor 2025 is vastgesteld op 2%.

De jaarlijkse dotatie aan de voorziening wordt verantwoord onder de personeelskosten. De voorziening wordt jaarlijks herijkt op basis van actuele inzichten.

##### *Voorziening langdurig zieken*

De voorziening langdurig zieken heeft betrekking op de door te betalen loonkosten tijdens ziekte van werknemers die per balansdatum meer dan drie maanden ziek waren en waarvan de verwachting is dat zij niet of niet geheel meer terugkeren in het arbeidsproces. Hierbij is rekening gehouden met 100% gedurende het eerste ziektejaar en 70% gedurende het tweede jaar. De loonkosten zijn opgenomen tot de theoretische datum van ingang WIA. Bij de waardering is tevens rekening gehouden met de te betalen transitievergoeding bij uitdiensttreding. Gelet op het kortlopend karakter is deze voorziening opgenomen tegen nominale waarde.

##### *Voorziening Zw Flex*

De voorziening wordt getroffen voor loonkosten van ex-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan, of die binnen 28 dagen na uit dienst datum zich alsnog ziek melden en is gebaseerd op de nominale waarde.

##### **Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen**

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode.

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

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.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### *Balansbudget*

In het kader van de CAO Verpleeg , Verzorgingshuizen en Thuiszorg (VVT) kunnen medewerkers verlofuren en andere arbeidsvoorwaarden sparen als BalansBudget. Het gespaarde BalansBudget vormt een opgebouwd individueel recht van de medewerker en wordt daarom als schuld opgenomen op de balans.

Het saldo wordt uitgedrukt in uren en gewaardeerd tegen het bruto uurloon van de betreffende medewerker, vermeerderd met de werkgeverslasten en overige direct toerekenbare kosten.

Conform de cao wordt het saldo voor een periode van in ieder geval vijf jaar geïndexeerd. Indexatie wordt jaarlijks verwerkt in de waardering van de schuld. Hierbij wordt per opbouwjaar onderscheid gemaakt om te kunnen bepalen welke uren wel en niet voor indexatie in aanmerking komen.

Mutaties als gevolg van indexatie en inzet van uren worden verwerkt in de resultaatbepaling onder de personeelskosten.

##### *Schuld RVU regeling 45 jaar vlg oude CAO (voorheen voorziening RVU)*

Tot en met 2024 was een voorziening RVU opgenomen op basis van de toen van toepassing zijnde CAO. Deze voorziening wordt getroffen voor medewerkers op wie de regeling van toepassing is, onder meer rekening houdend met de voorwaarden over het arbeidsverleden. Aangezien deelname aan deze regeling eind 2025 is afgelopen, heeft de post uitsluitend nog betrekking op deelnemende medewerkers. Om die reden hebben we de voorziening in de balans 2025 gepresenteerd als een schuld en gesplitst naar een langlopend en kortlopend deel. Deze schuld wordt gewaardeerd tegen de naar verwachting te betalen uitkeringen en daarmee samenhangende werkgeverslasten en aanvullende pensioenlasten. Gelet op de beperkte duur van de afloop van deze regeling is geen discontering toegepast en ook geen indexering.

## 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout van materiële betekenis 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, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

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

#### **Ontslagvergoedingen**

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofd Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### ***Pensioenen***

Per 1 januari 2026 is het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) overgestapt op het nieuwe pensioenstelsel op basis van de Wet toekomst pensioenen, die sinds 1 juli 2023 in werking is en uiterlijk 1 januari 2028 een overstap naar premieregelingen voorschrijft. PFZW heeft de bestaande middelloonregeling daarom omgezet naar een solidaire premieregeling. De Raad voor de Jaarverslaggeving heeft geoordeeld dat onder de WTP de verplichtingenbenadering binnen RJ 271 ongewijzigd blijft, waardoor deze overgang geen gevolgen heeft voor de waarderingsgrondslagen van de stichting.

De pensioenpremie wordt voor een deel door de werkgever en voor een deel door de werknemer gedragen. De hoogte van de uiteindelijke pensioenuitkering is afhankelijk van de ingelegde premies, het beleggingsrendement, de verdeelsystematiek binnen de solidaire premie-regeling en de toepassing van de solidariteitsreserve.

De stichting heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen aan PFZW bij een tekort, anders dan het effect van mogelijke toekomstige premieaanpassingen. In lijn met Richtlijn 271 Personeelsbeloningen worden daarom uitsluitend de door de werkgever verschuldigde pensioenpremies over het boekjaar als last verantwoord.

##### ***Overheidssubsidies***

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

##### ***Rente baten en lasten***

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

##### ***Resultaat deelnemingen***

Hieronder is opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend. Bovendien zijn hieronder de kosten voor het vormen van een voorziening wegens negatief eigen vermogen opgenomen.

#### 1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van intrest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

#### 1.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

#### 1.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de Zorgboog zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	57.993.528	62.561.698
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.145.955	4.780.189
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.056.356	1.147.180
	<u>64.195.839</u>	<u>68.489.067</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	68.489.067	72.186.556
Bij: investeringen	2.572.842	2.297.614
Bij: herwaardering	0	0
Af: waardevermindering materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	341.009	0
Bij: mutaties materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	1.250.185	828.724
Af: afschrijvingen	6.325.935	6.761.400
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	1.449.310	62.427
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>64.195.839</u>	<u>68.489.067</u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7. De investeringen in 2025 hebben betrekking op diverse instandhoudingsinvesteringen (€ 1,5 mln), inrichting, inventaris en automatisering (€ 1,0 mln). De mutatie op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering in 2025 betreft een saldering van investeringen en activeringen, het bedrag aan mutaties in 2025 bedraagt 1,2 mln. De waardevermindering heeft betrekking op de afboeking van de oude plankosten van het project op landgoed Bakel.

Op grond van het Reglement van Deelneming heeft het WfZ het recht van hypotheek op gebouwen en verpanding van (medische) inventaris die geheel of gedeeltelijk met geborgde leningen zijn gefinancierd. Verder is het op grond van het Reglement van Deelneming niet toegestaan om zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WfZ op welke wijze dan ook (hypothecaire of andere) zekerheden te geven aan andere partijen.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige deelnemingen	0	0
Overige vorderingen	81.811	89.029
Totaal financiële vaste activa	<u>81.811</u>	<u>89.029</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	89.029	96.248
Ontvangen aflossing leningen	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Afschrijving disagio lening	-7.219	-7.219
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>81.811</u>	<u>89.029</u>

**Overige vorderingen**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5. Van de vorderingen binnen de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 7.219 een looptijd korter dan 1 jaar.

**Disagio leningen**

In 2017 is voor het verwerven van een lening een disagio betaald aan stichting Waarborgfonds voor de Zorg.

Het verloop van de disagio is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Betaalde disagio	89.029	96.248
af: afschrijving	7.219	7.219
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>81.811</u>	<u>89.029</u>

## 3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	252.396	589.535
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Totaal onderhanden werk	<u>252.396</u>	<u>589.535</u>

**Toelichting:**

Het onderhanden werk neemt af ten opzichte van 2024 omdat er per jaareinde minder openstaande DBC's zijn. Per 31 december 2025 zijn er nog 24 openstaande DBC's (2024: 53).

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

4. **Vorderingen**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	158.247	792.897
Overige vorderingen:		
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	0	510.422
Overige vorderingen	3.223.267	2.505.489
Depositos looptijd < 1 jaar	35.000.000	15.000.000
Overlopende activa:		
Nog te factureren omzet DBC's	679.680	536.753
Overige overlopende activa	1.503.420	1.761.342
Totaal vorderingen	<u>40.564.614</u>	<u>21.106.903</u>

**Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vordering op debiteuren is gebracht bedraagt € 20.000 (2024: € 15.000) en is bepaald op basis van beoordeling van individuele posten. De debiteuren en overige vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. De depositos hebben een looptijd van 4,5, 10 en 11,5 maand en zijn tussentijds niet opeisbaar zonder boete.

5. **Liquide middelen**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	13.626.904	19.802.182
Totaal liquide middelen	<u>13.626.904</u>	<u>19.802.182</u>

**Toelichting:**

De bankrekeningen staan ter vrije beschikking van de stichting. In 2025 zijn de depositos in zijn geheel onder overige vorderingen gepresenteerd, vanwege presentatiedoeleinden is hiervoor het saldo 2024 aangepast.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 6. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	106	106
Bestemmingsfondsen	47.580.887	43.722.750
Overige reserves	19.932.524	12.934.839
Totaal eigen vermogen	<u>67.513.517</u>	<u>56.657.695</u>

## 6.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	106	0	0	106
	<u>106</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>106</u>

6.2. Bestemmingsreserves  
Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Wlz	43.498.219	3.857.834	0	47.356.053
Bestemmingsfonds Logeerhuis	224.531	302	0	224.833
Totaal bestemmingsfondsen	<u>43.722.750</u>	<u>3.858.137</u>	<u>0</u>	<u>47.580.887</u>

## 6.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Overige reserves	12.934.839	6.997.685	0	19.932.524
Totaal overige reserves	<u>12.934.839</u>	<u>6.997.685</u>	<u>0</u>	<u>19.932.524</u>

**Toelichting:**

Conform de grondslagen voor resultaatbepaling wordt het resultaat 2025 uit de Wlz toegevoegd aan het bestemmingsfonds Wlz en wordt het resultaat 2025 uit overige activiteiten, inclusief resultaat deelnemingen, toegevoegd aan de overige reserves. Het bestemmingsfonds logeerhuis wordt gevormd uit de resultaten die worden gerealiseerd met de exploitatie van het Logeerhuis Plezant dat gefinancierd wordt door zowel gemeenten / WLZ als ZVW. Met de Peelland gemeenten is afgesproken dat de resultaten in een separaat bestemmingsfonds worden opgenomen.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	106	0	0	106
	<u>106</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>106</u>

## Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Wlz	43.704.031	-205.812	0	43.498.219
Bestemmingsfonds Logeerhuis	0	224.531	0	224.531
Totaal bestemmingsfondsen	<u>43.704.031</u>	<u>18.719</u>	<u>0</u>	<u>43.722.750</u>

## Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves	11.714.459	1.220.380	0	12.934.839
Totaal overige reserves	<u>11.714.459</u>	<u>1.220.380</u>	<u>0</u>	<u>12.934.839</u>

## Toelichting:

Conform de grondslagen voor resultaatbepaling wordt het resultaat 2024 uit de Wlz toegevoegd aan het bestemmingsfonds Wlz en wordt het resultaat 2024 uit overige activiteiten, inclusief resultaat deelnemingen, toegevoegd aan de overige reserves. Het bestemmingsfonds logeerhuis wordt gevormd uit de resultaten die worden gerealiseerd met de exploitatie van het Logeerhuis Plezant dat gefinancierd wordt door zowel gemeenten / WLZ als ZVW. Met de Peelland gemeenten is afgesproken dat de resultaten in een separaat bestemmingsfonds worden opgenomen.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## Overzicht van het totaalresultaat van de instelling

	31-dec-2025	31-dec-2024
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	10.855.822	1.239.099
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0	0
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaalresultaat van de instelling	<u>10.855.822</u>	<u>1.239.099</u>

## 7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
Voorziening jubilea e.a.	748.568	0	146.785	73.872	527.911
Voorziening RVU regeling 45 jr.	1.315.497	98.799	425.445	988.851	0
Voorziening langdurig zieken	862.797	565.882	425.917	436.880	565.882
Voorziening Zw Flex	324.655	53.131	211.319	0	166.467
Voorziening generatiepact	0	465.141	0	0	465.141
Totaal voorzieningen	<u>3.251.517</u>	<u>1.182.954</u>	<u>1.209.467</u>	<u>1.499.603</u>	<u>1.725.401</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.)	975.284
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	750.117
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	345.163

## Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubilea e.a.

De voorziening jubileumuitkeringen omvat de verwachte uitgaven voor jubileumuitkeringen en de eenmalige uitkering bij pensionering. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met blijf- en overlijdenskansen. In het boekjaar 2025 is € 146.785 onttrokken en € 73.872 vrijgevallen.

Voorziening RVU regeling 45 jaar

De voorziening wordt getroffen voor medewerkers op wie de regeling van toepassing is, onder meer rekening houdend met de voorwaarden over het arbeidsverleden en de beëindiging van de regeling ultimo 2025. De dotatie aan de voorziening bedraagt in 2025 € 98.799 en onttrekking € 425.445. Aangezien de toetreding tot de regeling eind 2025 is gesloten is de voorziening overgezet naar langlopende schulden.

Voorziening langdurig zieken

Aangezien de Zorgboog eigen risicodragers is voor de ziektewet wordt een voorziening langdurig zieken getroffen voor medewerkers die in dienst zijn bij Zorgboog en op 31 december van een jaar 3 maanden of langer ziek zijn (excl. zwangerschapsverlof) en die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. Deze medewerkers hebben recht op 104 weken doorbetaling van hun salaris (100% in het 1e jaar, 70% in het 2e jaar). De Zorgboog heeft er niet voor gekozen om dit risico af te dekken middels verzekering. De voorziening langdurig zieken bestaat uit een dotatie in 2025 voor toekomstige loonverplichtingen en te betalen transitievergoedingen bij uitdiensttreding van personeel voor een bedrag van € 565.882. Het bedrag aan te betalen transitievergoedingen (287k) wordt na uitbetaling gecompenseerd door het UWV. Een bedrag van € 425.917 is onttrokken in 2025 aan de voorziening en een bedrag van € 436.880 is vrijgevallen in 2025. De Zorgboog heeft overigens het risico voor de WGA (na twee ziektejaren) wel herverzekerd.

Voorziening Zw Flex.

In verband met de invoering Modernisering ziektewet per 2014 is de Zorgboog eigenrisicodragers voor ex-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan, of die binnen 28 dagen na uit dienst datum zich alsnog ziek melden. Er is niet voor gekozen om dit af te dekken middels een verzekering. Er is voor 10 medewerkers die hieronder vallen een voorziening gevormd van € 166.467.

Voorziening Generatiepact

Deze voorziening is in 2025 voor het eerst gevormd. De dotatie betreft de tijdsevenredige opbouw van de verplichting voor medewerkers die op balansdatum voldoen aan de criteria van de generatieregeling dan wel naar verwachting binnen de opbouwperiode aan deze criteria zullen voldoen. Op balansdatum waren er nog geen medewerkers die een beroep hebben gedaan op de regeling die pas onlangs is gepubliceerd.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken	24.656.394	26.973.315
Schulden uit hoofde van RVU	539.389	0
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>25.195.783</u>	<u>26.973.315</u>

Verloop schulden aan banken

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	29.506.906	32.582.499
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	2.533.589	3.075.593
Stand per 31 december	<u>26.973.317</u>	<u>29.506.906</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.316.923	2.533.591
Stand langlopende schulden aan banken per 31 december	<u>24.656.394</u>	<u>26.973.315</u>

Verloop schuld RVU

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	0	0
Bij: omzetting voorziening RVU per 31 december	988.851	0
Stand per 31 december	<u>988.851</u>	<u>0</u>
Af: opname komend boekjaar	449.463	0
Stand schuld RVU per 31 december	<u>539.389</u>	<u>0</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	2.766.385	2.533.591
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	25.195.783	26.973.315
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	13.577.147	17.955.208

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 1.1.9. overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen die binnen een jaar vervallen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

In het "Financiële Convenant" met de Rabobank is bepaald dat het Eigen Vermogen in verhouding tot het geconsolideerde balanstotaal, volgens de Jaarrekening te allen tijde minimaal 18% zal bedragen waarbij een inspanningsverplichting geldt van minimaal 22%. Bovendien dient, zolang de Rabobank nog een vordering heeft op de Zorgboog, de Debt Coverage Ratio te allen tijde minimaal 1,3 te bedragen waarbij een inspanningsverplichting geldt van minimaal 1,5.

In de Financieringsovereenkomst met de BNG is vastgelegd dat de Zorgboog ervoor zal zorgdragen dat te allen tijde de solvabiliteitratio minimaal 20% zal bedragen en de DSCR minimaal 1,3.

#### Zekerheidsrechten

Op grond van het Reglement van Deelneming heeft het WfZ het recht van hypotheek op gebouwen en verpanding van (medische) inventaris die geheel of gedeeltelijk met geborgde leningen zijn gefinancierd. Verder is het op grond van het Reglement van Deelneming niet toegestaan om zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WfZ op welke wijze dan ook (hypothecaire of andere) zekerheden te geven aan andere partijen.

Voor het WfZ, de Rabobank en de BNG bank geldt hypothecaire zekerheid op basis van de Overeenkomst gedeelde zekerheden Stichting de Zorgboog.

Tot en met 2024 was een voorziening RVU opgenomen op basis van de toen van toepassing zijnde CAO. Deze voorziening wordt getroffen voor medewerkers op wie de regeling van toepassing is, onder meer rekening houdend met de voorwaarden over het arbeidsverleden. Aangezien deelname aan deze regeling eind 2025 is afgelopen, heeft de post uitsluitend nog betrekking op deelnemende medewerkers. Om die reden hebben we de voorziening in de balans 2025 gepresenteerd als een schuld en gesplitst naar een langlopend en kortlopend deel.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan banken	2.510.863	2.736.590
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.836.400	1.677.854
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.879.453	1.905.309
Schulden ter zake pensioenen	2.026.042	2.046.010
Personele verplichtingen		
Schulden uit hoofde van RVU	449.463	0
Schulden uit hoofde van Balansbudgeturen	1.130.150	0
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen	1.812.987	1.854.584
Vakantiegeld	3.145.445	3.131.094
Vakantiedagen en compensatie uren	5.860.860	7.248.955
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	53.856	0
Overige passiva	3.581.346	2.593.792
Totaal kortlopende schulden	<u>24.286.863</u>	<u>23.194.189</u>

## Toelichting:

De daling in 2025 van de post vakantiedagen en compensatie uren heeft te maken met de daling van het aantal niet opgenomen compensatie uren alsmede de afsplitsing van het balansbudget onder personele verplichtingen. Onder de overige schulden is begrepen € 53.856 (2025) inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot per boekjaar:

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>	510.422	0	510.422
Financieringsverschil boekjaar	0	-48.252	-48.252
Correcties voorgaande jaren	0	-5.603	-5.603
Betalingen/ontvangsten	-510.422	0	-510.422
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-510.422</u>	<u>-53.856</u>	<u>-564.278</u>
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<u>0</u>	<u>-53.856</u>	<u>-53.856</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c b

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	510.422
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-53.856	0
	<u>-53.856</u>	<u>510.422</u>

## Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	102.954.716	101.744.561
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	103.002.969	101.234.139
Af: correctie voorgaande jaren		
Totaal financieringsverschil	<u>-48.252</u>	<u>510.422</u>

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

**10. Financiële instrumenten****Algemeen**

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

De instelling maakt geen gebruik van financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 65% geconcentreerd bij twee grote verzekeraars. Het kredietrisico met betrekking tot de handelsdebiteuren is een te verwaarlozen risico.

**Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is veelal sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

**Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

**11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen activa en regelingen****Fiscale eenheid**

Stichting de Zorgboog maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de volgende instellingen: Zorg voor Mekander BV. De Zorgboog is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 46.620.

**(Meerjarige) financiële verplichtingen**

Ultimo boekjaar heeft de instelling een bedrag van € 485.517 aan investeringsverplichtingen.

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	<b>betaalbaar binnen 1 jaar</b>	<b>betaalbaar 1-5 jaar</b>	<b>betaalbaar na 5 jaar</b>	<b>Totaal 31-12-2025</b>
	€	€	€	€
Huur	2.038.791	6.985.712	2.782.170	11.806.673
Meerjarige ICT verplichtingen	2.110.050	3.324.133	0	5.434.183
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>4.148.841</u>	<u>10.309.845</u>	<u>2.782.170</u>	<u>17.240.856</u>

**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 en daarom zijn hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

#### **Obligo Waarborgfonds**

De stichting is gehouden tot het betalen van een obligo, in het geval het risico vermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector zich borg heeft gesteld. Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het voornoemde percentage, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorg zijn geborgd. Indien en voor zover het risico vermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldleningen overschrijdt, worden door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2025 van de geborgde leningen door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector bedraagt € 9,1 mln.

#### **Garanties**

Een bankgarantie van € 45.120 op naam van stichting de Zorgboog t.g.v. Goevaers & Znn. B.V. dient tot zekerheid voor de nakoming van de huurverplichtingen van stichting de Zorgboog.

#### **Overige niet in de balans opgenomen regelingen**

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

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

## 1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- aanschafwaarde	151.953.518	7.679.969	1.147.180	0	160.780.667
- cumulatieve afschrijvingen	89.391.820	2.899.780	0	0	92.291.600
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>62.561.698</u>	<u>4.780.189</u>	<u>1.147.180</u>	<u>0</u>	<u>68.489.067</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	1.562.173	1.010.669	0	0	2.572.842
- herwaardering	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	4.681.032	1.644.903	0	0	6.325.935
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	341.009	0	341.009
- <i>mutaties materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering</i>	0	0	1.250.185	0	1.250.185
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	2.433.880	0	0	0	2.433.880
cumulatieve afschrijvingen	984.570	0	0	0	984.570
per saldo	<u>1.449.310</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.449.310</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.568.169</u>	<u>-634.234</u>	<u>909.176</u>	<u>0</u>	<u>-4.293.227</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- aanschafwaarde	151.081.811	8.690.638	2.056.356	0	161.828.805
- cumulatieve afschrijvingen	93.088.282	4.544.683	0	0	97.632.965
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>57.993.528</u>	<u>4.145.955</u>	<u>2.056.356</u>	<u>0</u>	<u>64.195.840</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-3,33%	10%-20%-30%	0,0%	0,0%	

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA

	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025				89.029	89.029
Kapitaalstortingen					0
Resultaat deelnemingen					0
Storting winstaandeel					0
Ontvangen aflossing leningen					0
Verstekte leningen / verkregen effecten					0
Terugname waardevermindering					0
Afschrijving disagio lening				-7.219	-7.219
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>81.811</u>	<u>81.811</u>

## BIJLAGE

## 1.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Gemeente Gemert 40.107443	2013	7.215.000	39	Lineair	4,25%	5.180.000		185.000	4.995.000	4.070.000	28	Lineair	185.000	
Gemeente Gemert 27591	2013	5.411.250	39	Lineair	3,45%	3.885.000		138.750	3.746.250	3.052.500	28	Lineair	138.750	
BNG 40.0071304	1997	4.991.582	30	Lineair	4,79%	374.369		124.790	249.579	0	3	Lineair	124.790	borgstelling WfZ
BNG 40.0094861	2002	2.650.076	40	Lineair	2,99%	1.192.534		66.252	1.126.283	795.023	18	Lineair	66.252	borgstelling WfZ
BNG 40.0090099	1999	5.672.253	30	Lineair	5,30%	945.375		189.075	756.300	0	5	Lineair	189.075	garantie gem. Deurne
BNG 40.0090854	2000	385.713	30	Lineair	4,52%	77.143		12.857	64.286	0	6	Lineair	12.857	borgtocht gem. Gemert-Bakel
BNG 40.0099934	2002	2.402.100	43	Lineair	4,90%	1.173.118		55.863	1.117.256	837.942	21	Lineair	55.863	borgstelling WfZ
BNG 40.0099935	2002	638.100	33	Lineair	4,85%	212.700		19.336	193.364	96.682	11	Lineair	19.336	borgstelling WfZ
BNG 40.109339	2014	7.000.000	20	Lineair	1,88%	3.500.000		350.000	3.150.000	1.400.000	10	Lineair	350.000	borgstelling WfZ
Rabobank	2014	6.500.000	15	Lineair	3,25%	216.667		216.667	0	0	0	Lineair	0	hypotheek
BNG 40.109880	2015	5.000.000	15	Lineair	2,74%	2.625.000		250.000	2.375.000	0	6	Lineair	250.000	hypotheek
BNG 40.110280	2015	5.000.000	15	Lineair	2,67%	2.750.000		250.000	2.500.000	0	6	Lineair	250.000	hypotheek
AEAM Government	2017	5.500.000	20	Lineair	1,20%	3.575.000		275.000	3.300.000	1.925.000	13	Lineair	275.000	borgstelling WfZ
BNG 40.112847	2019	6.000.000	15	Lineair	1,70%	3.800.000		400.000	3.400.000	1.400.000	10	Lineair	400.000	hypotheek
<b>Totaal</b>		<b>64.366.075</b>				<b>29.506.906</b>	<b>0</b>	<b>2.533.589</b>	<b>26.973.317</b>	<b>13.577.147</b>			<b>2.316.923</b>	

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

14.1. Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Kraamzorg	4.502.055	4.325.030
Wijkzorg	18.701.474	19.260.387
Geriatrische revalidatiezorg	3.749.977	4.589.572
Eerstelijnsverblijf	2.642.077	1.889.800
Overige prestaties	2.813.695	2.521.660
Totaal	<u>32.409.279</u>	<u>32.586.447</u>

**Toelichting:**

De afname in de opbrengsten wijkzorg wordt veroorzaakt door een afname in cliënten en een toename van de doelmatigheid. De afname in de opbrengsten geriatrische revalidatiezorg wordt veroorzaakt door de afname in het aantal trajecten. De stijging in de opbrengsten eerstelijnsverblijf zit met name in de eerstelijnsverblijf palliatief en wordt veroorzaakt door een stijging van het tarief en een stijging van de productiedagen.

14.2. Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Wet langdurige zorg	102.846.540	101.924.456
Totaal	<u>102.846.540</u>	<u>101.924.456</u>

**Toelichting:**

De baten wet langdurige zorg (Wlz) stijgen in 2025 met € 900k ten opzichte van 2024. De stijging van de baten Wlz in 2025 wordt grotendeels veroorzaakt door tariefstijgingen in combinatie met een stijging van de productie VPT.

14.4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	€	€
Overige zorgprestaties	236.258	378.173
Totaal	<u>236.258</u>	<u>378.173</u>

15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten WMO	433.582	529.305
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	455.968	378.468
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	524.552	1.282.266
Totaal	<u>1.414.101</u>	<u>2.190.039</u>

16. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Overige dienstverlening	2.034.944	2.078.696
Overige opbrengsten	5.051.301	6.003.279
Boekwinst verkoop activa	6.832.639	0
Totaal	<u>13.918.884</u>	<u>8.081.975</u>

De boekwinst verkoop activa heeft betrekking op de verkoop van twee woonflats in Gemert waarvoor goedkeuring is verkregen van het College Sanering Zorginstellingen, het WFZ en de banken ivm hypothecaire zekerheid. De verkoop maakt onderdeel uit van het vastgestelde strategisch vastgoedplan.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	5.972.759	9.961.575
Totaal	<u>5.972.759</u>	<u>9.961.575</u>

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	75.210.034	76.861.215
Sociale lasten	13.264.129	13.377.853
Pensioenpremies	6.315.573	6.347.136
Totaal personeelskosten	<u>94.789.736</u>	<u>96.586.203</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.362</u>	<u>1.491</u>

**Toelichting:**

Het niveau van de loonkosten is lager dan in 2024, met name door een afname in het aantal fte. De kosten personeel niet in loondienst zijn afgenomen door het beleid in 2025 om geen PNIL in te zetten, tenzij de zorgcontinuïteit in het geding is.

19. Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	12.625
- materiele vaste activa	6.325.935	6.761.401
Totaal afschrijvingen	<u>6.325.935</u>	<u>6.774.026</u>

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.151.944	5.978.147
Algemene kosten	9.528.912	9.386.564
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.155.270	4.291.154
Andere personele kosten	2.790.119	2.908.855
Onderhoud en energiekosten	7.561.076	5.713.250
Huur en leasing	2.793.209	2.575.568
Totaal overige bedrijfskosten	<u>32.980.529</u>	<u>30.853.538</u>

**Toelichting:**

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn met name gestegen door prijsstijgingen. De onderhoud en energiekosten zijn met name toegenomen door de sloop- en asbestsaneringskosten van de voormalige Jan de Witkliniek in Bakel.

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	920.497	1.147.348
Rentelasten	<u>-820.779</u>	<u>-893.997</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>99.718</u>	<u>253.351</u>

**Toelichting:**

De daling van de rentelasten wordt veroorzaakt door reguliere aflossingen. De afname van de rentebaten heeft te maken met een lagere rentevergoeding op de creditgelden.

22. Resultaat deelnemingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat deelnemingen	0	0
Totaal resultaat deelnemingen	<u>0</u>	<u>0</u>

## 1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

## 23. Wet normering topinkomens (WNT)

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op de Zorgboog van toepassing zijnde regelgeving: het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 11 punten en klasse IV.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instellingen als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan met ingang van 1 januari 2018).

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor de Zorgboog is € 226.000 (Zorg- en jeugdhulp). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2018 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

## 1a. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	J. Nogarede	W.H.M. van de Laar	S.J.E. Turnhout
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter RvB	lid RvB	lid RvB
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-1-2025	12-5-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	30-4-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband (in fte)	1	1	0,98
Dienstbetrekking	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	226.000	74.298	141.980
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
<b>Bezoldiging</b>	226.000	74.298	141.980
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000	74.301	141.990
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024		
bedragen x € 1	J. Nogarede	W.H.M. van de Laar
<b>Functiegegevens</b>	voorzitter RvB	
Aanvang functie in 2024	1-1-2024	1-1-2024
Einde functie in 2024	31-12-2024	31-12-2024
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.862	197.841
Beloningen betaalbaar op termijn	16.138	16.159
<b>Bezoldiging</b>	214.000	214.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000	214.000

## 1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

## 1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1			
	W.H. van de Walle	G.H.A.M. van Berlo	G.H.A.M. van Berlo
<b>Funcctiegegevens</b>	RvT - voorzitter	RvT - voorzitter	RvT lid
	voorzitter	voorzitter	
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-7-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	30-6-2025	31-12-2025	30-6-2025

Bezoldiging 2025			
Bezoldiging	13.605	13.560	9.040
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	16.811	17.089	11.207
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2025 bedragen x € 1			
	P. Rutte	B.J. van Oosterhout	A.G. Heckman
<b>Funcctiegegevens</b>	RvT lid	RvT lid	RvT lid
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025

Bezoldiging 2025			
Bezoldiging	18.360	18.140	18.173
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	22.600
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan:	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024 bedragen x € 1		
	W.H. van de Walle	J.I. Heuperman
<b>Funcctiegegevens</b>	RvT - voorzitter	RvT lid
	voorzitter	
Aanvang functievervulling in 2024	1-1-2024	1-1-2024
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024

Bezoldiging 2024		
Bezoldiging	25.741	17.299
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400

Gegevens 2024 bedragen x € 1			
	P. Rutte	G.H.A.M. van Berlo	A.G. Heckman
<b>Funcctiegegevens</b>	RvT lid	RvT lid	RvT lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024	1-1-2024	1-1-2024
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024

Bezoldiging 2024			
Bezoldiging	17.421	17.336	17.252
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	21.400

## 2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

1.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

**24. Honoraria accountant**

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria van de accountant zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	152.629	138.136
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	14.109	27.063
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>166.738</u>	<u>165.199</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, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht.

**25. Transacties met verbonden partijen**

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 23.

## 1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025

## Stichting de Zorgboog

### 1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>Vaste activa</b>			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		56.341.156	60.863.597
Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.131.239	4.770.189
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		2.056.356	1.147.180
Totaal materiële vaste activa		<u>62.528.751</u>	<u>66.780.966</u>
Financiële vaste activa	2		
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		472.608	548.873
Vorderingen op participanten en op maatschappijen		0	0
Overige vorderingen		81.811	89.029
Totaal financiële vaste activa		<u>554.419</u>	<u>637.903</u>
<b>Vlottende activa</b>			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	252.396	589.535
Vorderingen	4		
Op handelsdebiteuren		144.765	781.952
Overige vorderingen		33.223.267	18.015.911
Op participanten en op maatschappijen		74.587	84.894
Overlopende activa		2.093.456	2.219.790
Totaal vorderingen		<u>35.536.075</u>	<u>21.102.547</u>
Liquide middelen	5	11.791.126	14.189.007
<b>Totaal activa</b>		<u><u>110.662.768</u></u>	<u><u>103.299.959</u></u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>Eigen vermogen</b>			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	106	106
Bestemmingsfonds		47.580.887	43.722.750
Overige reserves		11.714.056	5.459.357
Totaal eigen vermogen		<u>59.295.049</u>	<u>49.182.213</u>
<b>Voorzieningen</b>	7		
Overige		1.725.401	3.251.517
<b>Langlopende schulden</b>	8		
Schulden aan banken		24.656.394	26.973.315
Schulden aan personeel		539.389	0
Totaal langlopende schulden		<u>25.195.782</u>	<u>26.973.315</u>
<b>Kortlopende schulden</b>	9		
Schulden aan banken		2.510.863	2.736.590
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.832.122	1.666.429
Schulden aan groepsmaatschappijen		167.289	699.050
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.859.742	1.880.816
Schulden ter zake van pensioenen		2.026.042	2.046.010
Personele verplichtingen		1.579.613	0
Overige schulden		10.863.674	12.223.761
Overige passiva		3.607.191	2.640.258
Totaal kortlopende schulden		<u>24.446.535</u>	<u>23.892.914</u>
<b>Totaal passiva</b>		<u><u>110.662.768</u></u>	<u><u>103.299.959</u></u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	13		
Zorgverzekeringswet		32.409.279	32.586.447
Wet langdurige zorg		102.846.540	101.924.456
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		0	0
		<u>135.255.819</u>	<u>134.510.903</u>
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	14	<u>1.414.101</u>	<u>2.190.039</u>
<b>Netto omzet</b>		136.669.921	136.700.942
Overige bedrijfsopbrengsten	15	7.098.611	8.125.528
Boekwinst verkoop activa	15	6.832.639	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>150.601.171</u>	<u>144.826.469</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	5.993.195	9.992.918
Lonen en salarissen	17	74.996.362	76.659.696
Sociale lasten	17	13.230.667	13.346.634
Pensioenlasten	17	6.296.413	6.328.146
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18	6.243.953	6.693.119
Overige bedrijfskosten	19	33.643.326	31.489.508
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<u>140.403.916</u>	<u>144.510.023</u>
Financiële baten en lasten	20	-8.153	93.782
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>		8	410.229
Aandeel in ondernemingen waarin wordt deelgenomen	21	-76.265	45.731
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>		<u><u>-76.257</u></u>	<u><u>455.960</u></u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		3.857.834	-205.812
Bestemmingsfonds Logeerhuis		302	224.531
Overige reserve		6.254.699	437.240
		<u><u>10.112.836</u></u>	<u><u>455.960</u></u>

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	56.341.156	60.863.597
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.131.239	4.770.189
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.056.356	1.147.180
	<u>62.528.751</u>	<u>66.780.966</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	66.780.966	70.407.250
Bij: investeringen	2.531.872	2.281.987
Bij: herwaardering	0	0
Af: waardevermindering materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	341.009	0
Bij: mutaties materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering	1.250.185	835.884
Af: afschrijvingen	6.243.953	6.680.495
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
Af: desinvesteringen	1.449.310	63.660
	<u>62.528.751</u>	<u>66.780.966</u>

Boekwaarde per 31 december

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.4. De investeringen in 2025 hebben betrekking op diverse instandhoudingsinvesteringen (€ 1,5 mln), inrichting, inventaris en automatisering (€ 1,0 mln). De mutatie op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering in 2025 betreft een saldering van (des)investeringen en activeringen, het bedrag aan mutaties in 2025 bedraagt € 1,2 mln. De waardevermindering heeft betrekking op de afboeking van de oude plankosten van het project op landgoed Bakel.

Op grond van het Reglement van Deelneming heeft het WfZ het recht van hypotheek op gebouwen en verpanding van (medische) inventaris die geheel of gedeeltelijk met geborgde leningen zijn gefinancierd. Verder is het op grond van het Reglement van Deelneming niet toegestaan om zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WfZ op welke wijze dan ook (hypothecaire of andere) zekerheden te geven aan andere partijen.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	472.608	548.873
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	0
Overige vorderingen	81.811	89.029
	<u>554.419</u>	<u>637.903</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	637.903	138.942
Ontvangen aflossing leningen	0	-19.000
Resultaat deelnemingen	-76.265	45.731
Juridische fusie Zorgboog in Balans	0	479.448
Afschrijving disagio lening	-7.219	-7.219
	<u>554.419</u>	<u>637.903</u>

Boekwaarde per 31 december 2025

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5. Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 7.219 een looptijd korter dan 1 jaar.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
				€	€
<b>Rechtstreekse kapitaalbelangen &gt;= 20%:</b>					
Zorgboog Beheer 1 BV	cf jaarrekening 2025	18.000	100%	472.608	-76.265

Toelichting deelnemingen:

**Zorgboog Beheer 1 BV**

Op 1 juni 2014 heeft stichting de Zorgboog een 100% deelneming verworven in de door haar opgerichte vennootschap Zorgboog Beheer 1 BV. De eerdere 100% deelneming van Zorg voor Mekander BV is in 2015 volledig overgedragen naar deze nieuwe vennootschap.

Toelichting overige vorderingen:

**Disagio leningen**

In 2017 is voor het verwerven van een lening een disagio betaald aan stichting Waarborgfonds voor de Zorg.

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Betaalde disagio	89.029	96.248
af: afschrijving	7.219	7.219
Boekwaarde per 31 december 2025	81.811	89.029

**3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	252.396	589.535
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Totaal onderhanden werk	252.396	589.535

**Toelichting:**

Het onderhanden werk neemt af ten opzichte van 2024 omdat er per jaareinde minder openstaande DBC's zijn. Per 31 december 2025 zijn er nog 24 openstaande DBC's (2024: 53).

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

4. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	144.765	781.952
Overige vorderingen:		
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	0	510.422
Overige vorderingen	3.223.267	2.505.489
Deposito's looptijd < 1 jaar	30.000.000	15.000.000
Vorderingen op participanten gelieerde stichtingen	5.572	6.634
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	69.015	78.260
Overlopende activa:		
Nog te factureren omzet DBC's	679.680	536.753
Overige overlopende activa	1.413.776	1.683.037
Totaal vorderingen	<u>35.536.075</u>	<u>21.102.547</u>

**Toelichting:**

De voorziening die in aftrek op de vordering op debiteuren is gebracht bedraagt € 20.000 (2024: € 15.000) en is bepaald op basis van beoordeling van individuele posten. De debiteuren en overige vorderingen hebben een resterende looptijd van korter dan 1 jaar. De deposito's hebben een looptijd van 4,5, 10 en 11,5 maand en zijn tussentijds niet opeisbaar zonder boete.

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	11.791.126	14.189.007
Totaal liquide middelen	<u>11.791.126</u>	<u>14.189.007</u>

**Toelichting:**

De bankrekeningen staan ter vrije beschikking van de stichting. In 2025 zijn de deposito's in zijn geheel onder overige vorderingen gepresenteerd, vanwege presentatiedoelinden is hiervoor het saldo 2024 aangepast.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	106	106
Bestemmingsfondsen	47.580.887	43.722.750
Overige reserves	11.714.056	5.459.357
Totaal eigen vermogen	<u>59.295.049</u>	<u>49.182.213</u>

Vershil tussen enkelvoudig en geconsolideerd vermogen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen	59.295.049	49.182.213
Effect consolidatie steunstichting	8.218.468	7.475.482
Geconsolideerd eigen vermogen	<u>67.513.517</u>	<u>56.657.694</u>

**Toelichting:**

Het verschil tussen het enkelvoudige en het geconsolideerde eigen vermogen wordt veroorzaakt door de consolidatie van Stichting ter Ondersteuning van de Zorgboog, die wel onder overheersende zeggenschap staat maar juridisch niet tot de rechtspersoon behoort.

6.1. Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	106	0	0	106
	<u>106</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>106</u>

**Bestemmingsfondsen:**

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Wlz	43.498.219	3.857.834	0	47.356.053
Bestemmingsfonds Logeershuis	224.531	302	0	224.833
Totaal bestemmingsfondsen	<u>43.722.750</u>	<u>3.858.137</u>	<u>0</u>	<u>47.580.887</u>

6.3. Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Overige reserves	5.459.357	6.254.699	0	11.714.056
Totaal overige reserves	<u>5.459.357</u>	<u>6.254.699</u>	<u>0</u>	<u>11.714.056</u>

**Toelichting:**

Conform de grondslagen voor resultaatbepaling wordt het resultaat 2025 uit de Wlz toegevoegd aan het bestemmingsfonds Wlz en wordt het resultaat 2025 uit overige activiteiten, inclusief resultaat deelnemingen, toegevoegd aan de overige reserves. Het bestemmingsfonds logeershuis wordt gevormd uit de resultaten die worden gerealiseerd met de exploitatie van het Logeershuis Plezant dat gefinancierd wordt door zowel gemeenten / WLZ als ZVW. Met de Peelland gemeenten is afgesproken dat de resultaten in een separaat bestemmingsfonds worden opgenomen.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Gestort en opgevraagd kapitaal

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	106	0	0	106
	<u>106</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>106</u>

Bestemmingsfondsen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds Wlz	43.704.031	-205.812	0	43.498.219
Bestemmingsfonds Logeerhuis	0	224.531	0	224.531
Totaal bestemmingsfondsen	<u>43.704.031</u>	<u>18.719</u>	<u>0</u>	<u>43.722.750</u>

Overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves	5.022.117	437.240	0	5.459.357
Totaal overige reserves	<u>5.022.117</u>	<u>437.240</u>	<u>0</u>	<u>5.459.357</u>

**Toelichting:**

Conform de grondslagen voor resultaatbepaling wordt het resultaat 2024 uit de Wlz toegevoegd aan het bestemmingsfonds Wlz en wordt het resultaat 2024 uit overige activiteiten, inclusief resultaat deelnemingen, toegevoegd aan de overige reserves. Het bestemmingsfonds logeerhuis wordt gevormd uit de resultaten die worden gerealiseerd met de exploitatie van het Logeerhuis Plezant dat gefinancierd wordt door zowel gemeenten / WLZ als ZVW. Met de Peelland gemeenten is afgesproken dat de resultaten in een separaat bestemmingsfonds worden opgenomen.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
Overig:					
Voorziening jubilea e.a.	748.568	0	146.785	73.872	527.911
Voorziening RVU regeling 45 jr.	1.315.497	98.799	425.445	988.851	0
Voorziening langdurig zieken	862.797	565.882	425.917	436.880	565.882
Voorziening Zw Flex	324.655	53.131	211.319	0	166.467
Voorziening generatiepact	0	465.141	0	0	465.141
Totaal voorzieningen	3.251.517	1.182.954	1.209.467	1.499.603	1.725.401

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	975.284
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	750.117
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	345.163

**Toelichting per categorie voorziening:**

Voorziening jubilea e.a

De voorziening jubileumuitkeringen omvat de verwachte uitgaven voor jubileumuitkeringen en de eenmalige uitkering bij pensionering. Bij de bepaling van deze voorziening is rekening gehouden met blijf- en overlijdenskansen. In het boekjaar 2025 is € 146.785 onttrokken en € 73.872 vrijgevallen.

Voorziening RVU regeling 45 jr.

De voorziening wordt getroffen voor medewerkers op wie de regeling van toepassing is, onder meer rekening houdend met de voorwaarden over het arbeidsverleden en de beëindiging van de regeling ultimo 2025. De dotatie aan de voorziening bedraagt in 2025 € 98.799 en onttrekking € 425.445. Aangezien de toetreding tot de regeling eind 2025 is gesloten is de voorziening overgezet naar langlopende schulden.

Voorziening langdurig zieken

Aangezien de Zorgboog eigen risicodragers is voor de ziektewet wordt een voorziening langdurig zieken getroffen voor medewerkers die in dienst zijn bij Zorgboog en op 31 december van een jaar 3 maanden of langer ziek zijn (excl. zwangerschapsverlof) en die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. Deze medewerkers hebben recht op 104 weken doorbetaling van hun salaris (100% in het 1e jaar, 70% in het 2e jaar). De Zorgboog heeft er niet voor gekozen om dit risico af te dekken middels verzekering. De voorziening langdurig zieken bestaat uit een dotatie in 2025 voor toekomstige loonverplichtingen en te betalen transitievergoedingen bij uitdiensttreding van personeel voor een bedrag van € 565.882. Het bedrag aan te betalen transitievergoedingen (287k) wordt na uitbetaling gecompenseerd door het UWV. Een bedrag van € 425.917 is onttrokken in 2025 aan de voorziening en een bedrag van € 436.880 is vrijgevallen in 2025. De Zorgboog heeft overigens het risico voor de WGA (na twee ziektejaren) wel herverzekerd.

Voorziening Zw Flex

In verband met de invoering Modernisering ziektewet per 2014 is de Zorgboog eigenrisicodragers voor ex-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan, of die binnen 28 dagen na uit dienst datum zich alsnog ziek melden. Er is niet voor gekozen om dit af te dekken middels een verzekering. Er is voor 10 medewerkers die hieronder vallen een voorziening gevormd van € 166.467.

Voorziening generatiepact

Deze voorziening is in 2025 voor het eerst gevormd. De dotatie betreft de tijdsevenredige opbouw van de verplichting voor medewerkers die op balansdatum voldoen aan de criteria van de generatieregeling dan wel naar verwachting binnen de opbouwperiode aan deze criteria zullen voldoen. Op balansdatum waren er nog geen medewerkers die een beroep hebben gedaan op de regeling die pas onlangs is gepubliceerd.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	24.656.394	26.973.315
Schulden uit hoofde van RVU	539.389	0
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>25.195.782</u>	<u>26.973.315</u>

Verloop schulden aan banken	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	29.506.906	32.600.962
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	2.533.589	3.094.056
Stand per 31 december	<u>26.973.317</u>	<u>29.506.906</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.316.923	2.533.591
Stand langlopende schulden aan banken per 31 december	<u>24.656.394</u>	<u>26.973.315</u>

Verloop schuld RVU	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	0	0
Bij: storting RVU	988.851	0
Af: opname RVU	0	0
Stand per 31 december	<u>988.851</u>	<u>0</u>
Af: opname komend boekjaar	449.463	0
Stand langlopende schuld RVU per 31 december	<u>539.389</u>	<u>0</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.)	2.766.385	2.533.591
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	25.195.782	26.973.315
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	13.577.146	17.955.212

Voor een nadere toelichting op de schulden aan banken wordt verwezen naar bijlage 1.2.6 Overzicht leningen.

De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

In de financieringsovereenkomst met de BNG en de Rabobank is vastgelegd dat de Zorgboog ervoor zal zorgen dat te alle tijde de solvabiliteitsratio, het weerstandsvermogen en de DSCR minimaal voldoen aan de gestelde eisen. De definitie van de ratio's zijn beschreven in de financieringsovereenkomsten. Op basis van de enkelvoudige jaarcijfers zijn de werkelijke ratio's over 2025:

	BNG	Rabobank
DSCR backward Norm BNG > = 1,3	6,4	
DSCR backward Norm Rabobank > = 1,5		5,8
Solvabiliteit Norm BNG > = 20%	53,8%	
Weerstandsvermogen Norm Rabobank > = 22%		39,7%

**Toelichting:**

*Zekerheidsrechten*

Op grond van het Reglement van Deelneming heeft het WfZ het recht van hypotheek op gebouwen en verpanding van (medische) inventaris die geheel of gedeeltelijk met geborgde leningen zijn gefinancierd. Verder is het op grond van het Reglement van Deelneming niet toegestaan om zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het WfZ op welke wijze dan ook (hypothecaire of andere) zekerheden te geven aan andere partijen.

Voor het WfZ en de BNG bank geldt hypothecaire zekerheid op basis van de overeenkomst gedeelde zekerheden Stichting de Zorgboog.

Tot en met 2024 was een voorziening RVU opgenomen op basis van de toen van toepassing zijnde CAO. Deze voorziening wordt getroffen voor medewerkers op wie de regeling van toepassing is, onder meer rekening houdend met de voorwaarden over het arbeidsverleden. Aangezien deelname aan deze regeling eind 2025 is afgelopen, heeft de post uitsluitend nog betrekking op deelnemende medewerkers. Om die reden hebben we de voorziening in de balans 2025 gepresenteerd als een schuld en gesplitst naar een langlopend en kortlopend deel.

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	2.510.863	2.736.590
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.832.122	1.666.429
Schulden aan groepsmaatschappijen	167.289	699.050
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.859.742	1.880.816
Schulden ter zake pensioenen	2.026.042	2.046.010
Personele verplichtingen		
Schulden uit hoofde van RVU	449.463	0
Schulden uit hoofde van Balansbudgeturen	1.130.150	0
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen	1.811.766	1.853.162
Vakantiegeld	3.137.193	3.121.644
Vakantiedagen	5.860.860	7.248.955
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	53.856	0
Overige passiva	3.607.191	2.640.258
Totaal kortlopende schulden	<u>24.446.535</u>	<u>23.892.914</u>

Toelichting:

De daling in 2025 van de post vakantiedagen en compensatie uren heeft te maken met de daling van het aantal niet opgenomen compensatie uren alsmede de afsplitsing van het balansbudget onder de personele verplichtingen. Onder de overige schulden is begrepen € 53.856 (2025) inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot per boekjaar:

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari 2025	510.422	0	510.422
Financieringsverschil boekjaar	0	-48.252	-48.252
Correcties voorgaande jaren	0	-5.603	-5.603
Betalingen/ontvangsten	-510.422	0	-510.422
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-510.422</u>	<u>-53.856</u>	<u>-564.278</u>
Saldo per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>-53.856</u>	<u>-53.856</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	510.422
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-53.856	0
	<u>-53.856</u>	<u>510.422</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	102.954.716	101.744.561
Af: vergoeding ter dekking van het wettelijk budget	103.002.969	101.234.139
Af: correctie voorgaande jaren	0	0
Totaal financieringsverschil	<u>-48.252</u>	<u>510.422</u>

1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

10. Financiële instrumenten

**Algemeen**

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

De instelling maakt geen gebruik van financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 65% geconcentreerd bij twee grote verzekeraars. Het kredietrisico met betrekking tot de handelsdebiteuren is een te verwaarlozen risico.

**Renterisico en kasstroorrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is veelal sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

**Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen activa en regelingen

**Fiscale eenheid**

Stichting de Zorgboog maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de volgende instellingen: Zorg voor Mekander BV. De Zorgboog is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 46.620.

**(Meerjarige) financiële verplichtingen**

Ultimo boekjaar heeft de instelling een bedrag van € 485.517 aan investeringsverplichtingen.

De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

	<u>betaalbaar</u> <u>binnen 1 jaar</u>	<u>betaalbaar</u> <u>1-5 jaar</u>	<u>betaalbaar</u> <u>na 5 jaar</u>	<u>Totaal</u> <u>31-12-2025</u>
	€	€	€	€
Huur	2.038.791	6.985.712	2.782.170	11.806.673
Meerjarige ICT verplichtingen	2.110.050	3.324.133	0	5.434.183
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>4.148.841</u>	<u>10.309.845</u>	<u>2.782.170</u>	<u>17.240.856</u>

**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 en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

### 1.2.3 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

#### PASSIVA

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

###### **Obligo Waarborgfonds**

De stichting is gehouden tot het betalen van een obligo, in het geval het risico vermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector zich borg heeft gesteld. Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het voornoemde percentage, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorg zijn geborgd. Indien en voor zover het risico vermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldleningen overschrijdt, worden door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2025 van de geborgde leningen door de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector bedraagt € 9,1 mln.

###### **Garanties**

Een bankgarantie van € 45.120 op naam van stichting de Zorgboog t.g.v. Goevaers & Znn. B.V. dient tot zekerheid voor de nakoming van de verplichtingen van stichting de Zorgboog.

###### **Overige niet in de balans opgenomen regelingen**

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

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

###### **Verplichtingen uit hoofde van uitspraak Europese hof met betrekking tot de overwerkvergoeding**

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

## 1.2.4 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- aanschafwaarde	145.122.180	7.651.473	1.147.180	0	153.920.833
- cumulatieve afschrijvingen	84.258.583	2.881.284	0	0	87.139.867
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>60.863.597</u>	<u>4.770.189</u>	<u>1.147.180</u>	<u>0</u>	<u>66.780.966</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- investeringen	1.527.863	1.004.009	0	0	2.531.872
- herwaardering	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	4.600.994	1.642.959	0	0	6.243.953
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	341.009	0	341.009
- <i>mutaties materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering</i>	0	0	1.250.185	0	1.250.185
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	2.433.880	0	0	0	2.433.880
cumulatieve afschrijvingen	984.570	0	0	0	984.570
per saldo	1.449.310	0	0	0	1.449.310
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.522.441</u>	<u>-638.950</u>	<u>909.176</u>	<u>0</u>	<u>-4.252.215</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- aanschafwaarde	144.216.163	8.655.482	2.056.356	0	155.269.010
- cumulatieve afschrijvingen	87.875.007	4.524.243	0	0	92.740.259
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>56.341.156</u>	<u>4.131.239</u>	<u>2.056.356</u>	<u>0</u>	<u>62.528.751</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0%-3,33%-6,67%	10%-20%-30%	0,0%	0,0%	

1.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappij- en waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	548.873	0	0		89.029	637.903
Resultaat fusie Zorgboog in Balans		-			-	
Resultaat deelnemingen	-76.265					-76.265
Storting winstaandeel						0
Verstrekke leningen / verkregen effecten						0
Aflossing leningen						0
Terugname waardevermindering						0
Voorziening resultaat deelneming						0
Afschrijving disagio lening					-7.219	-7.219
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>472.608</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>81.811</u>	<u>554.419</u>

## BIJLAGE

## 1.2.6 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	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	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Gemeente Gemert 40.107443	2013	7.215.000	39	Lineair	4,25%	5.180.000		185.000	4.995.000	4.070.000	28	Lineair	185.000	
Gemeente Gemert 27591	2013	5.411.250	39	Lineair	3,45%	3.885.000		138.750	3.746.250	3.052.500	28	Lineair	138.750	
BNG 40.0071304	1997	4.991.582	30	Lineair	4,79%	374.369		124.790	249.579	0	3	Lineair	124.790	borgstelling WfZ
BNG 40.0094861	2002	2.650.076	40	Lineair	2,99%	1.192.534		66.252	1.126.283	795.023	18	Lineair	66.252	borgstelling WfZ
BNG 40.0090099	1999	5.672.253	30	Lineair	5,30%	945.375		189.075	756.300	0	5	Lineair	189.075	garantie gem. Deurne
BNG 40.0090854	2000	385.713	30	Lineair	4,52%	77.143		12.857	64.285	0	6	Lineair	12.857	borgtocht gem. Gemert-Bakel
BNG 40.0099934	2002	2.402.100	43	Lineair	4,90%	1.173.118		55.863	1.117.256	837.942	21	Lineair	55.863	borgstelling WfZ
BNG 40.0099935	2002	638.100	33	Lineair	4,85%	212.700		19.336	193.364	96.682	11	Lineair	19.336	borgstelling WfZ
BNG 40.109339	2014	7.000.000	20	Lineair	1,88%	3.500.000		350.000	3.150.000	1.400.000	10	Lineair	350.000	borgstelling WfZ
Rabobank	2014	6.500.000	15	Lineair	3,25%	216.667		216.667	0	0	0	Lineair	0	hypotheek
BNG 40.109880	2015	5.000.000	15	Lineair	2,74%	2.625.000		250.000	2.375.000	0	6	Lineair	250.000	hypotheek
BNG 40.110280	2015	5.000.000	15	Lineair	2,67%	2.750.000		250.000	2.500.000	0	6	Lineair	250.000	hypotheek
AEAM Government	2017	5.500.000	20	Lineair	1,20%	3.575.000		275.000	3.300.000	1.925.000	13	Lineair	275.000	borgstelling WfZ
BNG 40.112847	2019	6.000.000	15	Lineair	1,70%	3.800.000		400.000	3.400.000	1.400.000	10	Lineair	400.000	hypotheek
<b>Totaal</b>		<b>64.366.075</b>				<b>29.506.906</b>	<b>0</b>	<b>2.533.589</b>	<b>26.973.317</b>	<b>13.577.146</b>			<b>2.316.923</b>	

1.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

13.1. Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Kraamzorg	4.502.055	4.325.030
Wijkzorg	18.701.474	19.260.387
Geriatrische revalidatiezorg	3.749.977	4.589.572
Eerstelijnsverblijf	2.642.077	1.889.800
Overige prestaties	2.813.695	2.521.660
<b>Totaal</b>	<b>32.409.279</b>	<b>32.586.447</b>

**Toelichting:**

De afname in de opbrengsten wijkzorg wordt veroorzaakt door een afname in cliënten en een toename van de doelmatigheid. De afname in de opbrengsten geriatrische revalidatiezorg wordt veroorzaakt door de afname in het aantal trajecten. De stijging in de opbrengsten eerstelijnsverblijf zit met name in de eerstelijnsverblijf palliatief en wordt veroorzaakt door een stijging van het tarief en een stijging van de productiedagen.

13.2. Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Wet langdurige zorg	102.846.540	101.924.456
<b>Totaal</b>	<b>102.846.540</b>	<b>101.924.456</b>

**Toelichting:**

De baten wet langdurige zorg (Wlz) stijgen in 2025 met € 922k ten opzichte van 2024. De stijging van de baten Wlz in 2025 wordt grotendeels veroorzaakt door tariefstijgingen in combinatie met een stijging van de productie VPT.

13.4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Overige zorgprestaties: laatst verleende zorg	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Opbrengsten WMO	433.582	529.305
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	455.968	378.468
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	524.552	1.282.266
<b>Totaal</b>	<b>1.414.101</b>	<b>2.190.039</b>

15. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Overige dienstverlening	2.034.944	2.114.880
Overige opbrengsten (waaronder vergoed.voor uitgeleend pers. en verhuur onroerend goed)	5.063.666	6.010.648
Boekwinst verkoop activa	6.832.639	0
<b>Totaal</b>	<b>13.931.250</b>	<b>8.125.528</b>

De boekwinst verkoop activa heeft betrekking op de verkoop van twee woonflats in Gemert waarvoor goedkeuring is verkregen van het College Sanering Zorginstellingen, het WFZ en de banken ivm hypothecaire zekerheid. De verkoop maakt onderdeel uit van het vastgestelde strategisch vastgoedplan.

1.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	5.993.195	9.992.918
Totaal	<u>5.993.195</u>	<u>9.992.918</u>

17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	74.996.362	76.659.696
Sociale lasten	13.230.667	13.346.634
Pensioenpremies	<u>6.296.413</u>	<u>6.328.146</u>
Totaal personeelskosten	<u>94.523.442</u>	<u>96.334.477</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.358</u>	<u>1.488</u>

**Toelichting:**

Het niveau van de loonkosten is lager dan in 2024, met name door een afname in het aantal fle. De kosten personeel niet in loondienst zijn afgenomen door het beleid in 2025 om geen PNIL in te zetten, tenzij de zorgcontinuïteit in het geding is.

18. Afschrijvingen op immateriële en materiele vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	6.243.953	6.693.119
Totaal afschrijvingen	<u>6.243.953</u>	<u>6.693.119</u>

19. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.151.340	5.978.147
Algemene kosten	9.463.228	9.308.145
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.155.270	4.291.154
Andere personele kosten	2.783.108	2.897.930
Onderhoud en energiekosten	7.432.923	5.605.681
Huur en leasing	3.657.457	3.408.451
Totaal overige bedrijfskosten	<u>33.643.326</u>	<u>31.489.508</u>

**Toelichting:**

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn met name gestegen door prijsstijgingen. De onderhoud en energiekosten zijn met name toegenomen door de sloop- en asbestsaneringskosten van de voormalige Jan de Witkliniek in Bakel.

1.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

**20. Financiële baten en lasten**

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	812.626	987.779
Rentelasten	<u>-820.779</u>	<u>-893.997</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>-8.153</u></u>	<u><u>93.782</u></u>

**Toelichting:**

De daling van de rentelasten wordt veroorzaakt door reguliere aflossingen. De afname van de rentebaten heeft te maken met een lagere rentevergoeding op de creditgelden.

**21. Resultaat deelnemingen**

*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat deelnemingen	<u>-76.265</u>	<u>45.731</u>
Totaal resultaat deelnemingen	<u><u>-76.265</u></u>	<u><u>45.731</u></u>



## 1.3 OVERIGE GEGEVENS

### **1.3 OVERIGE GEGEVENS**

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

In de statuten is bepaald dat conform artikel 3, lid 3 de in een jaar behaalde exploitatieoverschotten worden aangewend voor de verwezenlijking van het doel van de stichting in het algemeen belang.

#### **1.3.2 Nevenvestigingen**

Stichting de Zorgboog heeft geen nevenvestigingen.

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

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

## **CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT**

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Stichting de Zorgboog

### **Verklaring over de in de jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025**

#### **Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting de Zorgboog te Helmond gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening (hoofdstuk 1.1 geconsolideerde jaarrekening en hoofdstuk 1.2 enkelvoudige jaarrekening) een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting de Zorgboog 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 van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
2. de geconsolideerde en enkelvoudige 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 het Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting de Zorgboog 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).

#### **Qconcepts**

Reitscheweg 45  
5232 BX 's-Hertogenbosch  
t +31 (0)73 - 61 32 510  
e info@qconcepts.nl  
i qconcepts.nl

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

### **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd.

Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

### **Verklaring over de in 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 interne toezichthouder; en
- de overige gegevens.

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

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

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

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

### **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 vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT). In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de stichting in staat is om 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 stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten 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 stichting.

### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

Onze 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 en fouten ontdekken.

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming 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.

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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.

's-Hertogenbosch, 29 mei 2026  
Q-Concepts Accountancy B.V.

J.P. Kamps MSc RA