

Jaarverslag en jaarrekening Sint Jozefoord 2025



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **27-05-2026**

Jaarverantwoording 2025

Stichting Sint Jozefoord

Inhoudsopgave

Pagina

1	Jaarverslag	4
1.a	Bestuursverslag	4
1.b	Verslag Raad van Toezicht	55
2	Jaarrekening	62
2.1	Balans per 31 december 2025	
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	
2.8	Vaststelling en goedkeuring	
3	Overige gegevens	83
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

2

d.d. 27-05-2026

Kernprofiel - kernindicatoren/kengetallen uit 2025



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

3

d.d. 27-05-2026

1 Bestuursverslag

1.1 Voorwoord Raad van Bestuur

Terugkijkend op 2025 kunnen we vaststellen dat Sint Jozefoord opnieuw een jaar van ontwikkeling, verdieping en samenwerking heeft doorgemaakt. Waar in 2024 de basis werd gelegd voor het versterken van Betekenisvol Leven en Werken, heeft 2025 in het teken gestaan van verder uitrollen, verankeren en verbinden. Ook dit jaar ben ik trots op de inzet, toewijding en creativiteit van onze medewerkers, vrijwilligers, familieleden en partners. Zij maken dagelijks het verschil voor de bewoners en cliënten.

Onze missie, visie en strategische speerpunten — zien en gezien worden, vitaliteit en inzetbaarheid, slimmer werken en betrekken van de omgeving — blijven richtinggevend voor ons handelen. De maatschappelijke ontwikkelingen binnen de ouderenzorg vragen continu om aanpassing, innovatie en samenwerking. Ook in 2025 hebben we hier bewust en met overtuiging op ingezet.

Sint Jozefoord vernieuwt de ouderenzorg vanuit de visie Betekenisvol Leven en Werken. Niet de zorgvraag, maar de mens en zijn dagelijks leven staan centraal. Bewoners behouden zoveel mogelijk hun eigen gewoonten, sociale netwerk en regie, zodat het leven ook in de laatste fase betekenisvol blijft. Dit vraagt om een andere manier van werken, met aandacht voor welzijn én kwaliteit van zorg. Sint Jozefoord werkt daarom met een brede personeelsmix van zorgprofessionals en anders opgeleide collega's, die elkaar aanvullen vanuit verschillende competenties en levenservaring. Door te sturen op vakmanschap in plaats van diploma's en ruimte te geven aan eigenheid en initiatief, bouwt Sint Jozefoord aan een duurzame zorgorganisatie met oog voor bewoners, medewerkers en de leefgemeenschap.

VERBINDING MET DE LOKALE GEMEENSCHAP

De lokale verankering in Nuland, Geffen en Vinkel blijft een belangrijke pijler van ons werk. De uitbreiding van de extramurale dienstverlening — van huishoudelijke hulp tot dagbesteding en thuiszorg — draagt bij aan onze ambitie om alle ouderen in de dorpen te ondersteunen in het streven naar betekenisvol leven in de eigen omgeving.

Een bijzonder hoogtepunt dit jaar was de start van de Buurtverbinders in Nuland. Na de voorbereidingen in 2024 zijn de eerste buurtverbinders in 2025 daadwerkelijk in de gemeenschap gestart. Deze vernieuwende aanpak laat zien hoe het samenbrengen van wonen, vrijwillige inzet en sociale betrokkenheid kan bijdragen aan leefbaarheid, verbondenheid en het tegengaan van eenzaamheid. De eerste ervaringen stemmen hoopvol en vormen een inspiratie voor verdere ontwikkeling in de regio.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

RELATIEGERICHT WERKEN

In 2025 is de transformatie van de woongroepen naar teams met zowel zorgprofessionals als anders geschoolde medewerkers verder vormgegeven. Dit sluit naadloos aan op de visie van Betekenisvol Leven en Werken, waarin relaties en welzijn een centrale plaats innemen.

De inzet van anders geschoolde medewerkers blijkt een verrijking voor het dagelijks leven van bewoners. Door hun andere perspectief, vaardigheden en talenten ontstaat meer aandacht voor contact, betekenisvolle activiteiten en het leven van alledag. Dit versterkt de teams en draagt zichtbaar bij aan de kwaliteit van leven.



KWALITEIT VAN LEVEN ÉN KWALITEIT VAN ZORG

De verschuiving van ‘kwaliteit van zorg’ naar ‘kwaliteit van leven’ heeft in 2025 verdere verdieping gekregen. Bewoners en cliënten ervaren meer ruimte voor persoonlijke wensen, gewoonten en eigen regie, passend bij hun levensverhaal en dagelijks ritme. Tegelijkertijd blijft professionele kwaliteit van zorg onverminderd van belang. Veiligheid, deskundigheid en continuïteit vormen de basis waarop deze ruimte kan bestaan. Medewerkers combineren professionele zorg met aandacht voor welzijn en betekenisvolle momenten. Door samen te leren, te reflecteren en ervaringen van bewoners, naasten en medewerkers actief te benutten,

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

5

d.d. 27-05-2026

versterken kwaliteit van leven en kwaliteit van zorg elkaar. Zo blijft goede zorg niet alleen verantwoord en betrouwbaar, maar ook persoonlijk en mensgericht. Om dit goed te vangen is dit jaarverslag maar beperkt toereikend. Dit staat beter weergegeven in het kwaliteitsbeeld van Sint Jozefoord. In dit jaarverslag ziet u af en toe een artikel uit dit kwaliteitsbeeld. Voor meer informatie en artikelen met betrekking tot kwaliteit verwijs ik u graag naar het kwaliteitsbeeld van Sint Jozefoord op onze website <https://jozefoord.nl/over-jozefoord-informatie/kwaliteitsbeeld/>.

INNOVATIE EN VERNIEUWING

In 2025 heeft Sint Jozefoord verdere stappen gezet in innovatie en vernieuwing om de organisatie toekomstbestendig te houden. Door de inzet van innovaties in het capaciteitsmanagement, zoals TONOS, en het verder doorontwikkelen van roosters en werkprocessen, is meer grip ontstaan op de inzet van mensen en middelen. Dit draagt bij aan continuïteit van zorg en een gezonde bedrijfsvoering. Tegelijkertijd is ingezet op vernieuwing in de manier waarop wij ons verbinden met de omgeving. Met initiatieven als medicatiedeelmomenten, community building en de inzet van buurtverbinders is een start gemaakt met het versterken van de samenwerking met de gemeenschap, gemeenten en andere organisaties. Zo werken we stap voor stap toe naar passende zorg, dichterbij huis en samen met de omgeving.

VOORUITBLIK 2026

In 2026 zetten we de ingezette koers vol enthousiasme voort. De verdere uitrol van Betekenisvol Leven en Werken binnen alle woongroepen en extramurale teams blijft een speerpunt. Dit vormt voor alle collega's binnen Sint Jozefoord de basis van hun handelen en het verlenen van warme zorg en het realiseren van een fijne dag voor bewoners en collega's.

Marjolein Verstraeten

Bestuurder Sint Jozefoord

1.2 Algemeen

Doelstellingen en (kern)activiteiten

Sint Jozefoord is een VVT organisatie die zich verder ontwikkelt van een katholiek huis naar een waarden gedreven gemeenschap, stevig verbonden met de dorpen om haar heen. De ingezette visie is in 2025 onverminderd van kracht: het bieden van betekenisvol leven in verbondenheid voor ouderen in de lokale gemeenschap van Sint Jozefoord. Daarmee blijft Sint Jozefoord lokaal verankerd in Nuland, Geffen en Vinkel.

‘Menswaardige aandacht’ is en blijft de missie. Aandacht voor alle ouderen: bewoners, cliënten van thuiszorg en dagbesteding, maar ook ouderen die eenzaam zijn of juist vitaal genoeg om als vrijwilliger bij te dragen. Verbondenheid met de omgeving staat centraal. Sint Jozefoord ziet zichzelf als onderdeel van een groter geheel en geeft zo invulling aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om samen te zorgen voor ouderen en voor elkaar.



De ouderenzorg is volop in beweging. Ook in 2025 was het noodzakelijk om hier als organisatie op aan te sluiten. Ontwikkelingen op het gebied van financiering, regionale en ketensamenwerking, duurzaamheid, arbeidsmarkt, digitalisering en innovatie vragen om een andere manier van werken. Sint Jozefoord heeft in 2025 verdere stappen gezet in deze verandering. Dit jaardocument doet hiervan verslag.

Tegelijkertijd is duidelijk dat deze ontwikkeling doorloopt. De komende jaren blijven veerkracht en wendbaarheid van de organisatie en haar medewerkers nodig. Vanuit betrokkenheid en onderlinge verbinding is er vertrouwen dat Sint Jozefoord de beweging naar anders werken kan maken, zodat betekenisvol leven voor cliënten én medewerkers duurzaam vorm krijgt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de focus op verdere organisatieontwikkeling en borging van Betekenisvol Leven en Werken (BVLW). Op basis van opgedane ervaringen worden alle woongroepen, de thuiszorg en dagbesteding gefaseerd verder ingericht volgens deze visie. De samenwerking met de lokale gemeenschap wordt verdiept, onder andere door de verdere ontwikkeling van het buurtverbindersproject.

Daarnaast zijn de volgende prioriteiten benoemd:

- Verdere inzet en verankering van anders geschoolde medewerkers in de teams;
- Vergroten van flexibiliteit in zorg en ondersteuning;
- Blijvende aandacht voor een gezonde bedrijfsvoering en kostenbeheersing;
- Doorontwikkeling van roosteren en capaciteitsmanagement;
- Uitvoering van het duurzaamheidsbeleid;
- Intensivering van samenwerking met ketenpartners, onder meer via IedereenZorgt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

8

d.d. 27-05-2026

2 Wonen, welzijn en zorg

2.1 Algemene ontwikkelingen in de zorg

Ook in 2025 staat de ouderenzorg onder invloed van grote maatschappelijke bewegingen. De vergrijzing zet door, zorgvragen worden complexer en de arbeidsmarkt blijft zeer krap. Digitalisering biedt kansen, maar vraagt ook aanpassingen in werkwijzen en competenties. Daarnaast zien we een groeiende nadruk op eigen regie, netwerksamenwerking en het versterken van het sociale vangnet rondom mensen die ouder worden. Voor Sint Jozefoord betekent dit dat we ook in 2025 stevig blijven investeren in relationele zorg, welzijn, samenredzaamheid en in de verbinding met de dorpen Nuland, Geffen en Vinkel.

2.2 Betekenisvol Leven én Werken

In 2024 is Betekenisvol Leven én Werken een belangrijk uitgangspunt geworden in de manier waarop Sint Jozefoord naar wonen, welzijn en zorg kijkt. In 2025 is dit verder verdiept. De Sociale Benadering vormt nog altijd de basis: we kijken breed naar het mens-zijn en naar de wisselwerking tussen ziekte, binnenwereld en buitenwereld. Thuis ondersteunen we bewoners en hun naasten door informele zorg te organiseren, welzijn te versterken en zorg te bieden die past bij hun ritme en beleving. Als thuis wonen niet meer gaat, creëren we op Sint Jozefoord een leefomgeving die zoveel mogelijk aanvoelt als 'thuis'. In het vierde kwartaal van 2025 zijn in navolging van Zicht op Nuland 2 en Boszicht 1-2, nu ook Zicht op Nuland 1 en Zonzicht gestart met de implementatie. De eerste evaluaties laten zien dat de basis staat en dat teams de nieuwe werkwijze positief ervaren. Medewerkers rapporteren meer rust, meer ruimte voor persoonlijk contact en meer betekenisvolle momenten met bewoners.

Ontwikkelingen in 2025

Na de eerste implementaties in Parkzicht en Duyn & Dael in 2023 en 2024, heeft Sint Jozefoord in 2025 verdere stappen gezet om Betekenisvol Leven en Werken te verankeren. In 2025 is Betekenisvol Leven en Werken uitgerold in diverse woongroepen over de clusters heen. De lessen uit de eerdere fasen worden steeds vertaald naar een verbeterde aanpak en vormen het fundament voor een verdere uitrol in 2026, zowel intra- als extramuraal.

Het dagelijks leven op een woongroep

In 2025 staat het normale leven centraal. Bewoners bepalen steeds meer zelf hoe hun dag eruitziet. De vaste dagstructuur wordt losgelaten en vervangen door ritmes die aansluiten bij individuele voorkeuren. Maaltijden vinden plaats op momenten die passen bij bewoners en worden steeds vaker samen voorbereid. Bewegen blijft essentieel: dagelijks naar buiten gaan vormt een vast uitgangspunt van het leven op de woongroepen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

9

d.d. 27-05-2026



Op de woongroep wordt samen gezorgd voor de maaltijd

Medewerkers en teams

Alle medewerkers van woongroepen die over zijn op BVLW voeren in 2025 de functienaam woonbegeleider, met of zonder zorgachtergrond. Ieders inbreng is waardevol en aanvullend. Het streven is dat teams intensiever samenwerken door meer reflectiemomenten, casuïstiekbesprekingen en het ontwikkelen van rollen op basis van talent. Medewerkers richten zich nog meer op het echt leren kennen van bewoners en hun naasten.

Resultaten in 2025

De eerste resultaten laten ook in 2025 zien dat Betekenisvol Leven en Werken bijdraagt aan betere kwaliteit van leven. Bewoners voelen zich meer gezien en tonen vaker initiatief. Onbegrepen gedrag komt minder voor, doordat medewerkers beter aansluiten op behoeften. Families ervaren meer verbinding en mantelzorgers voelen zich beter ondersteund. In de organisatie is in december 2025 een MTO uitgevoerd. Daaruit blijkt dat medewerkers die werken volgens BVLW aangeven meer tevreden te zijn en meer werkplezier te hebben.

Zij scoren hoger op eNPS (Employee Net Promoter Score – de waarschijnlijkheid dat iemand de organisatie als werkgever aanbeveelt). We zien dit terug in de vergelijking VIG ten opzichte van woonbegeleider 3Z en ook in de vergelijking Helpende ten opzichte van de woonbegeleider 2Z. Een indicatie dat de visie Betekenisvol Leven en Werken een positieve uitwerking heeft op medewerkers.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

10

d.d. 27-05-2026

2.3 Behandelaren

Binnen de medische dienst is in 2025 verder gewerkt aan integrale samenwerking tussen huisarts, specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialist, GZ-psycholoog en andere behandelaren. Het streven naar preventie, vroegsignalering en samenwerking staan hierbij centraal.

De in 2024 geïmplementeerde leefcirkels zijn in 2025 verder geoptimaliseerd. Technologie wordt betrouwbaarder ingezet en bewoners ervaren hierdoor meer bewegingsvrijheid, terwijl veiligheid blijft geborgd. Leefcirkels geven bewoners meer bewegingsvrijheid binnen en buiten de woongroep, passend bij hun mogelijkheden en wensen. Door gebruik te maken van technologie zoals dwaaldetectie en locatiebepaling wordt vrijheid bevorderd, terwijl veiligheid blijft gewaarborgd. Dit draagt bij aan het gevoel van autonomie en het kunnen blijven bewegen in een vertrouwde omgeving. De invoering van leefcirkels is zorgvuldig begeleid met aandacht voor ethiek, familiebetrokkenheid en scholing van medewerkers.



2.4 Extramurale zorg en welzijn

De extramurale zorg bleef zich in 2025 ontwikkelen. De wijkverpleging begeleidde opnieuw een stabiel aantal cliënten met stijgende zorgzwaarte. Het gebruik van beeldzorg werd uitgebreid. De dagbesteding speelde in op de toenemende complexiteit en bood activiteiten gericht op structuur, zingeving en behoud van vaardigheden. De huishoudelijke hulp zag een toename in complexiteit van thuissituaties en medewerkers werden aanvullend geschoold in omgaan met dementie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

Wat betreft huishoudelijke hulp in Nuland en Vinkel heeft Sint Jozefoord de aanbesteding van de gemeente 's-Hertogenbosch niet gewonnen. Desondanks kan de hulp voor onze cliënten worden voorgezet, omdat Sint Jozefoord als onderaannemer een overeenkomst heeft gesloten met Interzorg. Voor Sint Jozefoord is dit belangrijk voor haar cliënten en haar collega's: de cliënten behouden hun ondersteuning door vertrouwde gezichten en de collega's kunnen blijven werken waar ze deden. Daarbij vindt Sint Jozefoord het van strategisch belang dat zij via de huishoudelijke ondersteuning de eerste contacten leggen met ouderen en hun naasten. Dit helpt bij signalering van verdere benodigde ondersteuning én het creëren van een zorgzame gemeenschap.

Met deze inzet op extramurale zorg en welzijn wordt een fundament gelegd voor de bredere samenwerking met de gemeenschap en informele netwerken, die in hoofdstuk 4 nader wordt toegelicht.



Het wijkteam helpt mensen zo lang mogelijk zelfstandig te blijven

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

12

d.d. 27-05-2026

3 Geestelijke verzorging

3.1 Zien en gezien worden

Ook in 2025 vormt het 1-op-1 pastoraat het hart van de geestelijke verzorging binnen Sint Jozefoord. De geestelijk verzorger is er voor bewoners met zowel een somatisch als een psychogeriatrisch ziektebeeld. Het persoonlijk verhaal, de levensgeschiedenis en de zoektocht naar betekenis blijven daarin centraal staan. In nauwe verbinding met medewerkers, familieleden en mantelzorgers wordt begeleiding geboden die aansluit op de situatie en de behoefte van de bewoner. Steeds vaker is er ook aandacht voor de vragen van naasten zelf, zoals omgaan met verlies, spanningen binnen het netwerk of de emotionele belasting van langdurige zorg.

De beweging van de afgelopen jaren – van een rol die vooral gericht was op de religieuzen in huis naar een pastor voor alle bewoners – is in 2025 verder versterkt. Het aantal religieuzen blijft afnemen, waardoor de focus ligt op het brede pastorale werk voor iedereen in huis. Medewerkers weten de geestelijk verzorger steeds beter te vinden wanneer er vragen zijn rondom zingeving, existentiële zorg en ondersteuning van bewoners die behoefte hebben aan begeleiding.



In de kapel van Sint Jozefoord kunnen bewoners aansluiten bij de dienst

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

13

d.d. 27-05-2026

3.2 Vieren en gedenken

De Kapel heeft in 2025 opnieuw een belangrijke rol gespeeld in het geestelijk leven binnen Sint Jozefoord. De open en gastvrije sfeer die de afgelopen jaren is ontwikkeld, heeft geleid tot een toename in het gebruik van de Kapel voor rituelen, vieringen en momenten van bezinning. Avondwaken zijn sinds 2025 ook toegestaan voor bewoners, waarbij de geestelijk verzorger intensief samenwerkt met families en naasten om tot een persoonlijk en betekenisvol ritueel te komen. Nabestaanden geven vaak aan dat een afscheid in de Kapel als warm, passend en troostend wordt ervaren.

De rol van de geestelijk verzorger is hierdoor breder en zichtbaarder geworden. Rituelen rondom afscheid, maar ook herdenkingen, vieringen en kleine persoonlijke rituelen, worden vaker afgestemd op de diversiteit van bewoners en hun achtergrond. Dit sluit aan bij de bredere beweging binnen Sint Jozefoord waarin vitaliteit, veerkracht en welbevinden leidend zijn.

3.3 Nabijheid en verbinding

In 2025 blijft de geestelijke verzorging sterk gericht op nabijheid en laagdrempelig contact. De geestelijk verzorger is zichtbaar aanwezig op de woongroepen, gaat in gesprek met medewerkers en sluit aan wanneer bewoners of naasten aangeven dat er behoefte is aan ondersteuning. De korte lijnen zorgen ervoor dat er sneller passend maatwerk kan worden geboden.

Het contextueel pastoraat krijgt in 2025 een nog belangrijkere rol. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de persoonlijke context van bewoners: hun relaties, hun netwerk en de bredere omstandigheden die invloed hebben op hun welzijn. Door samen met medewerkers, familie en vrijwilligers te kijken naar wat iemand drijft, wat spanning geeft en waar kracht ligt, ontstaat ruimte voor betekenisvolle gesprekken en interventies die beter aansluiten op de leefwereld van de bewoner.

Geestelijke verzorging is daarmee meer dan individuele begeleiding. Het is ondersteuning voor bewoners én hun naasten in het dragen van de situatie, het verhelderen van perspectief en het versterken van relaties. Tijd, aandacht en nabijheid blijven in 2025 de kern van de geestelijke verzorging binnen Sint Jozefoord.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

14

d.d. 27-05-2026

4 Samenwerking & Omgeving

Waar hoofdstuk 2 beschrijft hoe Sint Jozefoord in 2025 invulling gaf aan zorg en welzijn, richt dit hoofdstuk zich op de manier waarop deze zorg steeds meer vorm krijgt in samenwerking met de omgeving.

In 2025 is verder geïnvesteerd in het versterken van de verbinding tussen Sint Jozefoord en de dorpsgemeenschappen Nuland, Geffen en Vinkel. De maatschappelijke ontwikkelingen – waaronder de beweging naar langer thuis wonen, de toenemende complexiteit van zorgvragen en aanhoudende arbeidsmarktkrapte – maakten het noodzakelijk om samenwerking met inwoners, informele netwerken, gemeenten en ketenpartners nog steviger te organiseren.

De visie Betekenisvol Leven en Werken vormde daarbij opnieuw het uitgangspunt. Deze visie benadrukt dat goede zorg niet uitsluitend binnen de muren van de organisatie plaatsvindt, maar juist in de verbinding met de omgeving. In 2025 heeft Sint Jozefoord concreet vormgegeven aan deze beweging door wijkgerichte samenwerking te versterken, informele zorg verder te activeren, familie nauwer bij het dagelijks leven te blijven betrekken en regionale samenwerking te verdiepen.



In de prachtige omgeving van Sint Jozefoord is genoeg ruimte voor een wandeling

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

15

d.d. 27-05-2026

4.1 Extramuralisering & samenwerking met de gemeenschap

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de extramurale zorg duurzaam te versterken en deze beter te verankeren in de lokale gemeenschap. Een belangrijke organisatorische ontwikkeling was de aanstelling van een clustermanager extramuraal, waardoor de wijkverpleging en individuele begeleiding professioneler en consistentier werden aangestuurd. Deze versterking zorgde voor betere afstemming binnen het extramuraal team én een stevigere verbinding met de eerstelijns, gemeenten, woningcorporaties, welzijnsorganisaties en samenwerkingsprojecten in de regio.

De wijkverpleging heeft in 2025 ongehinderd uitvoering kunnen geven aan haar opdracht: zorg thuis organiseren op een manier die aansluit bij wat cliënten zelf kunnen en wensen. Daarbij werd gebruikgemaakt van beeldzorg, casemanagement dementie en nauwe samenwerking met huisartsen en sociale wijkteams. Door deze versterking in aansturing kon het team sneller inspelen op veranderingen in de zorgvraag, beter samenwerken in het wijknetwerk en eerder afstemmen met zowel formele als informele zorgpartners.

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was de praktische start van de buurtverbinders:

- Drie buurtverbinders kwamen te wonen bij Sint Jozefoord.
- Twee buurtverbinders vestigden zich in woningen van Mooiland in Nuland.

Uit het kwaliteitsbeeld 2025:

Kleine gebaren, grote impact

Buurtverbinding bij Sint Jozefoord

Een belangrijke stap is gezet in het versterken van de lokale gemeenschap in Nuland. Samen met woningcorporatie Mooiland, gemeente 't Hartogenbosch en sociale onderneming Butterfly Effect hebben we gewerkt aan het verder brengen van een unieke woon- en leefomgeving, waar nog voor elkaar en het benutten van ieder talent centraal staat.

Samenwerken voor een sterke basis

Drie huizezels bij Sint Jozefoord, op twee huizenwoningen in Nuland, van Mooiland zijn voortuinder. Samen met Butterfly Effect hebben we de overgang, kennisdeling en toetsing van de buurtverbinding opgevoerd. Dankzij hun inzet is er een sterke basis gelegd voor een leefgemeenschap waarin van elkaar en elkaar steun staat.

Een glimlach op een doorgewone dag

Een buurtverbinder brengt mensen elkaars bij elkaar en speelt daarmee een centrale rol in de gemeenschap. Twee dagen per week met deze betekenis hebben mensen in onze wijk eenzaamheid, isolatie of buurtoverlast – eenzaamheid – met elkaar samen wendelen. Een buurtverbinder zorgt daarmee voor een extra glimlach op een doorgewone dag en maakt het leven in de gemeenschap net een beetje leuker.

Bestuurder Marjolijn Verstraaten licht toe: "Met dit initiatief bewijzen we aan een gemeenschap waarin mensen naar elkaar omzien. Buurtverbinders helpen verbindingen te maken tussen de bewoners. In Sint Jozefoord kan met dit doel iedereen goedkwalig zijn." (Jozefoord)

De warme, verbonden gemeenschap

Door deze samenwerking met Butterfly Effect is het gelukt om buurtverbinders aan te stellen die nu de bewoners van Sint Jozefoord als in de buurt van de gemeenschap.

In 2025 hebben we verder aan een warme, verbonden gemeenschap gewerkt en de bewoners van Sint Jozefoord weten.



BUURTVERBINDER SINT JOZEFORD

“

Ik wil een buurt die hij op zo

VOOR WAARMERKINGS-DOELEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

Hiermee werd voor het eerst het volledige model gerealiseerd waarin buurtverbinders zowel onderdeel zijn van de gemeenschap van Sint Jozefoord als van het dorp zelf. Zij zijn in 2025 daadwerkelijk gestart met het ontwikkelen van ideeën, het verbinden van dorpsbewoners en het uitvoeren van activiteiten die gericht zijn op het versterken van sociale cohesie en informele ondersteuning. De inzet van buurtverbinders vormt daarmee een belangrijke schakel in het realiseren van een lokale gemeenschap waarin ouderen langer zelfstandig kunnen leven met steun van hun omgeving.

4.2 Informele zorg & vrijwilligersnetwerk

Informele zorg kreeg in 2025 nadrukkelijk meer structuur en aandacht. De aanstelling van een vrijwilligerscoördinator leidde tot een professionelere organisatie van het vrijwilligersnetwerk en tot betere begeleiding, communicatie en waardering van vrijwilligers. Hierdoor kon het grote netwerk van vrijwilligers – dat voor Sint Jozefoord van cruciaal belang is – nog beter worden ingezet voor welzijnsactiviteiten, individuele aandacht, begeleiding bij activiteiten en ondersteuning in het dagelijks leven.

Vrijwilligers zijn in 2025 intensiever gebonden aan de organisatie, mede dankzij gerichte investeringen in relatiebeheer, kennismomenten en verdere professionalisering. Zij vormen een belangrijke aanvulling op de formele zorg door aanwezig te zijn op momenten die bijdragen aan het welzijn, de verbinding en de sociale beleving van bewoners en cliënten.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

17

d.d. 27-05-2026

De buurtverbinders speelden in 2025 een versterkende rol in het activeren van informele zorg. Door in het dorp zichtbaar aanwezig te zijn, legden zij verbindingen tussen dorpsbewoners, verenigingen en Sint Jozefoord. Zo ontstonden nieuwe vormen van betrokkenheid en werd de basis gelegd voor informele netwerken die bijdragen aan het verminderen van eenzaamheid en het versterken van wederkerigheid in de gemeenschap.

In het verlengde hiervan werd in 2025 gestart met de voorbereidingen voor het opstellen van een organisatiebrede visie op informele zorg, die in 2026 wordt vastgesteld. Deze visie vormt de basis voor verdere ontwikkeling van informele zorg als integraal onderdeel van de zorg van de toekomst.

4.3 Samenwerking met familie & naasten

Sint Jozefoord heeft in 2025 actief ingezet op het versterken van de samenwerking met familie en naasten. Binnen Betekenisvol Leven en Werken staat centraal dat familie zoveel mogelijk hun rol blijft vervullen zoals zij dat gewend waren voordat hun naaste bij Sint Jozefoord kwam wonen. Deze samenwerking richt zich primair op het welzijn van de bewoner, met aandacht voor dagelijkse gewoonten, sociale activiteiten en een persoonlijke leefwereld.

In 2025 werd deze betrokkenheid verder gestimuleerd door middel van structurele contactmomenten, consultaties rondom zorg- en welzijnsplannen en gerichte overlegvormen. Familieavonden, gezamenlijke reflecties en directe communicatie zorgden ervoor dat wensen, verwachtingen en ervaringen beter op elkaar werden afgestemd. Deze intensieve vorm van samenwerking droeg bij aan een herkenbare leefomgeving, continuïteit in het dagelijks leven en een sterker gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.

De inzet van familie en naasten bleef een essentieel onderdeel in het realiseren van kwaliteit van leven voor bewoners. Hun bijdrage aan welzijn en zingeving werd in 2025 nadrukkelijker zichtbaar in de dagelijkse praktijk van de woongroepen.

4.4 Regionale samenwerking en ketenpartners

In 2025 is de regionale samenwerking op meerdere terreinen verder verdiept. Sint Jozefoord nam opnieuw actief deel aan ontwikkelingen binnen IedereenZorgt, waarin bestuurlijke afspraken, gezamenlijke communicatie en projectmatige activiteiten werden gedeeld tussen deelnemende VVT-organisaties. Hierdoor ontstond meer gezamenlijke regie op thema's als toegankelijkheid van zorg, organisatiekracht, inzet van personeel en communicatie over de transitie in de ouderenzorg.

Daarnaast werd gewerkt aan regionale projecten binnen het RSO VOORuit, waaronder de workshops en onderzoeksresultaten over ongeplande nachtzorg. Op basis van dit onderzoek

werden in 2025 regionale kaders ontwikkeld en werden vervolgafspraken gemaakt over verbeterde dossierinzage en gegevensdeling.

Binnen de eerstelijns en specialistische zorg werd verdere afstemming bereikt over de inzet van specialisten ouderengeneeskunde en verpleegkundig specialisten in de wijk. Dit droeg bij aan efficiëntere inzet van expertise, kortere communicatielijnen en betere ondersteuning van wijkteams in situaties waarin opschaling of consultatie nodig was.

Ook op het vlak van duurzaamheid en innovatie werd samengewerkt, onder meer via de Green Deal 3.0 en regionale duurzaamheidsinitiatieven binnen IedereenZorgt. Hiermee werd invulling gegeven aan gezamenlijke doelstellingen op het gebied van CO₂-reductie, bewustwording en duurzame bedrijfsvoering.

4.5 Afsluiting

2025 was een jaar waarin Sint Jozefoord substantiële vooruitgang boekte in het versterken van samenwerking met de omgeving. De inzet van buurtverbinders, de versterking van het extramurale team, de professionalisering van het vrijwilligersnetwerk en de intensivering van regionale samenwerking vormden daarin belangrijke mijlpalen.

Samen met familie, vrijwilligers, dorpsbewoners en ketenpartners werkte Sint Jozefoord aan een toekomstbestendig netwerk waarin ouderen betekenisvol kunnen leven, in verbinding met hun gemeenschap. Deze samenwerking blijft de komende jaren een belangrijke pijler voor het realiseren van hoogwaardige, mensgerichte zorg en welzijn in Nuland, Geffen en Vinkel.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

19

d.d. 27-05-2026

5 Kwaliteit & Beleid

5.1 Organisatie van kwaliteit & beleid

In 2025 is de organisatie van kwaliteit en beleid ondergebracht onder de aansturing van de bestuurssecretaris. Hiermee is een belangrijke stap gezet richting een meer integrale benadering van kwaliteit, waarbij beleid, uitvoering, organisatieontwikkeling en governance sterker met elkaar zijn verbonden. Deze wijziging heeft gezorgd voor meer samenhang in besluitvorming, een betere koppeling met strategische thema's en een helderder sturingskader voor zowel het managementteam als team kwaliteit.

In lijn met de in 2024 vernieuwde structuur is in 2025 verder ingezet op het werken met regiehouders, experts en aandachtsvelders. Ondanks krapte in capaciteit in het laatste kwartaal — waardoor op onderdelen bewust een pas op de plaats moest worden gemaakt — zijn er zichtbare en betekenisvolle stappen gezet in het versterken van de kwaliteitsstructuur. Het fundament is stabiel gebleven, terwijl de samenwerking tussen beleid, kwaliteit en de praktijk verder werd verdiept.

De PDCA-cyclus vormt hierbij de basis. Waar de PDCA-cyclus vanuit financiën al goed stond, is deze in 2025 geïntegreerd met de bredere beleidscyclus. Hierdoor is er meer consistentie ontstaan tussen kwaliteitsrapportages, beleidsdoelen, begroting, kwartaalgesprekken en verbeteringstrajecten.

Daarnaast is in 2025 structureel gewerkt aan het versterken van de verbinding tussen kwaliteit en andere beleidsdomeinen, waaronder informele zorg, persoonsgerichte zorg in het kader van BVLW, governance-gerelateerde kwaliteitsnormen en regionale kwaliteits- en duurzaamheidsprojecten binnen IedereenZorgt en RSO-verband.

5.2 Governance & compliancy

In 2025 heeft Sint Jozefoord verdere stappen gezet om governance en compliancy stevig te borgen binnen de organisatie. Conform de norm in de sector volgt Sint Jozefoord de Governance Code Zorg. Daarbij ontving de Raad van Toezicht tweemaandelijks een integraal dashboard met actuele informatie over kwaliteit, financiën, personeel, risico's en cliëntbeleving.

Belangrijke compliancy-thema's in 2025 waren de Wet zorg en dwang, AVG en informatiebeveiliging (NEN 7510/NIS2), hygiëne en voedselveiligheid, RI&E en regionale afspraken rondom ongeplande nachtzorg en gegevensdeling. Ook is er een nieuwe risicomethodiek geïntroduceerd waardoor er vanuit een breder kader uniform naar risico's wordt gekeken.

5.3 Planning & Control cyclus

De Planning & Control-cyclus is in 2025 verder geïntegreerd met kwaliteits- en beleidscyclus. De Raad van Toezicht besloot in augustus 2025 tot overgang naar tertiaire rapportages, zodat ontwikkelingen in kwaliteit, financiën en personeel gelijktijdig en samenhangend worden besproken. Dashboards ondersteunen de sturing op trends en risico's en vormen de basis voor gerichte verbetermaatregelen. Doelen zijn middels het Jaarplan 2025 explicieter gekoppeld aan de visie en de strategische speerpunten.

5.4 Generiek Kompas

In 2025 is verder gewerkt aan de doorontwikkeling van het Generiek Kompas binnen Sint Jozefoord. Een belangrijk resultaat was de publicatie van het eerste kwaliteitsbeeld, waarin het jaar 2024 werd gereflecteerd. De focus ligt op kwaliteit van bestaan, professionele reflectie en het 'goede gesprek' met bewoners, cliënten en naasten. Voor het kwaliteitsbeeld over 2025 is gestreefd naar meer integratie met het jaarverslag en publieksjaarverslag.

Generiek kompas

Vijf ankerpunten zetten het kompas in de juiste richting



Samenwerken aan kwaliteit van bestaan thuis, in de wijk en in het verpleeghuis.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

21

d.d. 27-05-2026

5.5 Ervaringen en waarderingen cliënten en bewoners

Cliëntervaringen zijn in 2025 breder en systematischer opgehaald en teruggekoppeld. In de wijkverpleging is overgestapt van digitale naar papieren uitvraag: van de 86 benaderde cliënten reageerden er 44 (respons 51%) met een gemiddelde waardering van 8,8 (2024: 9,0). De aanbevelingsvraag scoorde relatief lager; dit is onderwerp van gerichte verbeteracties.

Intramuraal is in december 2025 voor het eerst gewerkt met de vernieuwde, verplichte ZIN-vragenlijst (onderdeel Generiek Kompas), met twee mantelzorgvragen en een aanvullende vraag naar ervaren kwaliteit van leven. Om de respons te verhogen zijn per cluster inleverpunten ingericht; dit leidde tot hogere respons bij Zicht op Nuland. Voor dagbesteding en huishoudelijke hulp zijn in de zomer van 2025 afzonderlijke analyses uitgevoerd.



Huishoudelijke ondersteuning thuis: samen met de cliënt zorgen voor een schoon en fris huis

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

22

d.d. 27-05-2026

5.6 Leren van gebeurtenissen

De meldcultuur in het wijkteam is in 2025 verder versterkt. Meldingen met hoge impact worden sneller opgevolgd en trendanalyses zijn onderdeel geworden van de periodieke overleggen. Het is de ambitie voor 2026 om ook intramuraal de meldcultuur te verbeteren. Naar aanleiding van het IGJ-bezoek aan de wijkverpleging zijn verbeterplannen opgesteld en geïmplementeerd, waaronder uniform actualiseren van medicatielijsten en consequenter registreren en opvolgen van MIC-meldingen. De implementatie van een nieuw MIC-proces en aanvullende tooling is met een jaar uitgesteld wegens andere prioriteiten. Verder is wel blijvend ingezet op veilig werken, met aandacht voor agressie-incidenten, valpreventie en fysieke belasting van medewerkers.

Uit het kwaliteitsbeeld 2025:

Inspectiebezoek IGJ

Rutman stond in het teken van een bezoek van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) aan de wijkverpleging van Sint-Janshond. Een dag waarop medisch en verplegend personeel en bestuurders samenkwamen. Inspecteurs lieten meer in de wijk gingen in gesprek met cliënten, mantelzorgers en zorgverleiders en bekijken het elektronisch cliëntendossier. Ook was er ruimte om vanuit bestuurlijk perspectief toe te lichten hoe de wijkverpleging opereert en hoe de werkwijze van de wijkverpleging ontwikkeld wordt.

Wat de inspectie zag

In het definitieve rapport concludeert de IGJ dat de wijkverpleging van Sint-Janshond goed op orde is. Cliënten en hun gezinnen worden betrokken en betrokken bij de zorg, afgestemd op hun wensen en behoeften, met oog voor veiligheid van leven en eigen regie. De samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders verloopt goed en er wordt methodisch gewerkt in het elektronisch cliëntendossier. Ook wordt de actieve rol van de wijkverpleging onderzocht in het veranderen van kwaliteit binnen het team regionaal bereikt.

De inspectie heeft ook opmerkingen gemaakt over de manier waarop de wijkverpleging werkt. Het is belangrijk dat de wijkverpleging ook aandacht besteedt aan de fysieke belasting van medewerkers, de werkdruk en de werkhouding. Het is belangrijk dat de wijkverpleging ook aandacht besteedt aan de fysieke belasting van medewerkers, de werkdruk en de werkhouding.



Hoe een inspectiebezoek gaat

Een inspectiebezoek is bedoeld om een beeld te krijgen van de werkwijze van de wijkverpleging. De inspectie kijkt naar de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders, de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders, de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders.

Leren van feedback

Naast de positieve bevindingen benoemt de inspectie ook aandachtspunten, zodat er aandacht is voor verbetering van de werkwijze van de wijkverpleging. De inspectie kijkt naar de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders, de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders.

De inspectie kijkt naar de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders, de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders.

Vooruitkijken naar 2026

In 2026 krijgt het thema mediatievraagstuk verder aandacht. De wijkverpleging wordt ondersteund in het verbeteren van de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders, de werkwijze van de wijkverpleging, de samenwerking met mantelzorgers en andere zorgaanbieders.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

23

d.d. 27-05-2026

5.7 Leren van audits

Interne audits zijn uitgevoerd op onder meer medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie, voedselveiligheid (HACCP) en methodisch werken in het cliëntdossier. De herhaalde dossieraudit (juli 2025) liet duidelijke verbeteringen zien: volledigheid van medewerkersrelaties steeg van 11% naar 39%, vastlegging van medische voorgeschiedenis van 51% naar 73% en tijdigheid van zorgplanbesprekingen van 44% naar 71%. Vervolgacties richten zich op het koppelen van doelen aan interventies en het actueel houden van streefdata. Extern vond op 15 oktober 2025 de PREZO-audit (keuzecertificaat) plaats met focus op mentaal welbevinden; de auditor complimenteerde Sint Jozefoord als ‘organisatie in beweging’ en prees de alertheid op signalen van welbevinden. Het definitieve auditrapport werd begin december ontvangen; registratie volgt via Perspekt. Ter context: in 2025 behaalde Sint Jozefoord op de drie getoetste domeinen (woon- en leefsituatie, participatie en mentaal welbevinden) een 100% score.

Uit het kwaliteitsbeeld 2025:

PreZo bevestigt kwaliteit en ontwikkeling

In oktober 2025 mochten de opname van de kwaliteit reflecteren op ontwikkelingen in het PreZo-keuzecertificaat. Het keuzecertificaat is de belangrijkste uitkomst van het keuzecertificaat dat in 2024 werd behaald. De aandachtgebieden Woonomgeving, Mentaal Welbevinden en Participatie werden bevestigd, met een uitnodiging tot verdere ontwikkeling op de andere gebieden, zijn verankerd in de doelstellingen van de organisatie.

De organisatie volgt de ontwikkelingen in de kwaliteit van de zorg op en past deze aan de behoeften van de cliënten aan. Een thema dat nauw samenhangt met de kwaliteit van de zorg is de kwaliteit van de werkomgeving. Het keuzecertificaat bevestigt de kwaliteit van de werkomgeving, maar is een gezamenlijke reflectie op de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg.



Hoe het PreZo-keuzecertificaat werkt

De externe auditor van Perspekt kijkt naar de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg. De organisatie heeft een breed scala aan medewerkersrelaties van de thuiszorg, de dagbesteding, de begeleiding en de ondersteuning van de cliënten. De organisatie heeft een breed scala aan medewerkersrelaties van de thuiszorg, de dagbesteding, de begeleiding en de ondersteuning van de cliënten. De organisatie heeft een breed scala aan medewerkersrelaties van de thuiszorg, de dagbesteding, de begeleiding en de ondersteuning van de cliënten.

Wat het keuzecertificaat bevestigt

De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

Toekomstige ontwikkelingen

Toekomstige ontwikkelingen zijn gericht op de verbetering van de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

Het keuzecertificaat bevestigt de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg.

Het keuzecertificaat bevestigt de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

Het keuzecertificaat bevestigt de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg.

Het keuzecertificaat bevestigt de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan. De organisatie bevestigt dat de kwaliteit van de werkomgeving en de kwaliteit van de zorg op een hoog niveau staan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

24

d.d. 27-05-2026

5.8 Lerend netwerk kwaliteit

Sint Jozefoord nam in 2025 actief deel aan het regionale lerend netwerk kwaliteit. Onderwerpen waren onder andere het generiek kompas, clientervaringsonderzoek en werken met anders geschoolden. Vanuit het lerend netwerk heeft Sint Jozefoord het voortouw genomen en de jaarlijkse leer- en inspireermiddag bij Sint Jozefoord georganiseerd voor en met 9 ouderenzorgorganisaties uit de regio. Het thema was “Omgaan met dementie”.

Naast het lerend netwerk kwaliteit is Sint Jozefoord in 2025 ook aangesloten bij het regionale kwaliteitsnetwerk infectiepreventie (KNIP-LZ), gefaciliteerd door Rezisto. Dit netwerk richt zich op kennisdeling en onderlinge audits binnen de langdurige zorg op acht hoofdthema's van hygiëne en infectiepreventie. De deelname biedt structurele ondersteuning bij het doorontwikkelen van organisatorische infectiepreventie en draagt bij aan professionele reflectie, benchmarking en regionale samenwerking.



5.9 Ontwikkelingen in aandachtsvelden

Binnen Sint Jozefoord zijn er 10 aandachtsvelden waarbinnen continu ontwikkeling plaatsvindt. Dit zijn:

- Palliatieve zorg
- Wet Zorg en Dwang (WZD)
- Hygiëne- en infectiepreventie
- Leren en ontwikkelen
- Bevoegd is Bekwaam
- Methodisch werken
- Medicatieveiligheid
- Fysieke belasting
- Werkbegeleiding
- Mentorschap

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

25

d.d. 27-05-2026

- Er is een visie op palliatieve zorg opgesteld.
- Er is een nieuwe werkwijze “multidisciplinair methodisch proces in ONS” ingevoerd en na 6 maanden heeft de dossier audit plaats gevonden op basis van deze nieuwe werkwijze
- Sint Jozefoord is aangesloten bij het regionale netwerk KNIP-LZ. Vanuit dit regionale netwerk is de audit app bij wijze van pilot ingezet.
- Er heeft een pilot gelopen met een audit app om de audits van hygiëne- en infectiepreventie te vergemakkelijken en te verbeteren. De pilot was geen succes en er wordt gezocht naar alternatieven.
- De Good Practice *Arbeidsbesparing door procesaanpassing medicatieverstrekking*, is met positief resultaat gepilot. Deze werkwijze wordt in 2026 verder uitgerold binnen Sint Jozefoord.

5.10 Klachten algemeen

In 2025 is het vigerende klachtenbeleid gehandhaafd. Sint Jozefoord was aangesloten bij de Regionale Klachtencommissie Zorg 's-Hertogenbosch en omstreken. De bestuurder heeft deelgenomen aan het periodieke overleg met de regionale klachtencommissie, waarin informatie, ontwikkelingen en ervaringen zijn uitgewisseld met aangesloten zorgorganisaties. Daarnaast vond het jaarlijkse overleg plaats tussen klachtenfunctionarissen en de klachtencommissie. In dit overleg zijn praktijkervaringen, casuïstiek en ontwikkelingen binnen klachtbehandeling besproken.

De inzet van een extern ingehuurd klachtenbemiddelaar/vertrouwenspersoon, die eind 2024 is gestart, is in 2025 gecontinueerd en geborgd binnen de organisatie. In 2025 zijn bij deze externe klachtenfunctionaris geen klachten gemeld. Intern zijn drie situaties besproken waarin sprake was van onvrede of een potentieel klachtsignaal. Deze situaties zijn in een vroeg stadium besproken met betrokkenen en naar tevredenheid opgelost. Er was geen aanleiding tot het starten van een formele klachtenprocedure.

De conclusie voor 2025 is dat de dienstverlening bij Sint Jozefoord naar tevredenheid verloopt. Signalen van onvrede zijn in een vroeg stadium besproken en opgelost. Sint Jozefoord blijft inzetten op laagdrempelige signalering, tijdige bemiddeling en transparante communicatie, met als doel formele klachten waar mogelijk te voorkomen en kwaliteit van zorg continu te verbeteren.

5.11 Klachten in relatie tot de Wet zorg en dwang

In het voorjaar van 2025 zijn de externe cliëntenvertrouwen-persoon (CVP) Wet zorg en dwang (Wzd) en haar leidinggevende uitgebreid op de hoogte gebracht van de op handen zijnde uitrol in 2025 en 2026 in het met name in het teken staan van Betekenisvol Leven en Werken over alle woongroepen en extramurale teams van Sint Jozefoord. Op alle woongroepen zijn inmiddels 3 leefcirkels geïmplementeerd. Er wordt gebruik gemaakt van technologie zoals dwaaldetectie en locatiebepaling ter bevordering van vrijheid, terwijl de veiligheid blijft gewaarborgd.

Er zijn afspraken gemaakt over de verdere bekendmaking van de CVP bij bewoners en vertegenwoordigers. Deze zijn in goede samenwerking met de bestuurssecretaris tot uitvoering gebracht. Er is een zorgvuldige en plezierige kennismaking geweest van de CVP met de nieuwe bestuurssecretaris, aandachtsvelders Wzd en clustermanagers. Aan hen is ook voorlichting gegeven over de Wzd en de rol van de CVP Wzd.

De cliënten van Sint Jozefoord en hun vertegenwoordigers hadden afgelopen jaar gezamenlijk 1 ondersteuningsvraag aan de CVP. Omdat het om minder dan vijf kwesties gaat, kan vanwege mogelijke herleidbaarheid geen verdere toelichting op de inhoud worden gegeven.

6 Mens en organisatie

In 2025 bouwt Sint Jozefoord voort op de koers die in de afgelopen jaren is ingezet: Betekenisvol werken als fundament, teamsamenstelling met een deskundigheidsmix die past bij de visie Betekenisvol Leven én Werken, en een stevige basis voor duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd blijven we gericht werken aan het terugdringen van afhankelijkheid van PNIL, het versterken van vakmanschap en zeggenschap, en het beter organiseren van werk, zodat kwaliteit van leven voor bewoners en werkplezier voor medewerkers hand in hand blijven gaan.

6.1 Kerngegevens medewerkers

	Intramuraal	Thuiszorg	Ondersteuning	Totaal
Aantal vaste medewerkers	308	59	72	439
FTE medewerkers	147.80	21.54	39.08	208.41
Aantal PNIL	5	1	7	13
Vrijwilligers	131		1	132
Leerlingen	12	2		14

Contracten - stand per 31-12-2025

Het aantal medewerkers loopt terug en dat is niet wenselijk. De arbeidsmarkt voor zorggeschoold personeel is extreem krap. Zodra de woongroepen gaan werken volgens de visie Betekenisvol Leven en Werken ontstaan er meer mogelijkheden om de teams op formatie te brengen door het inzetten van anders geschoolden.

6.2 Betekenisvol werken

Betekenisvol werken blijft het uitgangspunt voor hoe we zorg en ondersteuning organiseren. Het werk wordt zo ingericht dat medewerkers relationeel kunnen werken, in nauwe afstemming met bewoners, naasten en collega's. Daarmee sluiten we aan bij de dagelijkse leefwereld op de woongroepen én in de extramurale teams. De interne informatievoorziening ondersteunt dit: medewerkers vinden actuele richtlijnen, nieuws en hulpmiddelen op één centrale plek en kunnen gericht meedoen aan dialoog en besluitvorming.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28

d.d. 27-05-2026

6.2.1 Competentiegericht werken en deskundigheidsmix

Binnen ‘Betekenisvol Leven en Werken’ werken we bij Sint Jozefoord competentiegericht: niet het diploma, maar vakmanschap, gedrag en de bijdrage in het team staan centraal. Daarom werken we met de generieke functie woonbegeleider (niveau 2, 3 of 4; met een ‘Z’ bij een zorgopleiding) en sluiten inschaling en ontwikkeling aan op een brede beoordeling, waaronder een (competentie-/persoonlijkheds)vragenlijst, opleiding (indien aanwezig), werk- en levenservaring, het gesprek en de inschatting door de leidinggevende. Zo bevorderen we gelijkwaardigheid en gedeelde verantwoordelijkheid in het dagelijks werk.

In 2025 zetten we de transitie naar gemengde teams verder door. De teams bestaan uit woonbegeleiders met een zorgachtergrond én anders geschoolde woonbegeleiders, aangevuld met vrijwilligers en naasten. Doel is een samenstelling die medische en verpleegkundige bekwaamheid borgt en vooral ook ruimte biedt voor welzijn, dagelijkse activiteiten en sociale verbinding. Met behulp van capaciteits- en matchingsinstrumenten wordt de benodigde deskundigheid per bewoner en per team beter inzichtelijk gemaakt, zodat inzet doelmatiger en mensgerichter wordt.

6.2.2 Van bevoegd is bekwaam naar bekwaam is inzetbaar

De benadering ‘bekwaam is inzetbaar’ is in 2025 verder doorontwikkeld. Medewerkers worden gericht ingezet op aantoonbare bekwaamheden, zodat talenten beter worden benut en teams flexibeler kunnen plannen. Dit geeft ruimte aan anders geschoolde medewerkers om taken op te pakken die passen bij hun vaardigheden, terwijl voor voorbehouden en risicovolle handelingen de vereiste bekwaamheid en borging onverminderd vooropstaan.

6.2.3 Vakmanschap – zeggenschap

In 2025 is verder geïnvesteerd in vakmanschap en in de zeggenschap van professionals. Structurele teamreflecties, casuïstiekbesprekingen en de betrokkenheid van medezeggenschapsorganen en vakgroepen dragen bij aan eigenaarschap. Medewerkers worden nadrukkelijk uitgenodigd om mee te denken over het organiseren van het werk, het verbeteren van processen en het versterken van de samenwerking met naasten en vrijwilligers.

6.3 Medewerkersreis & het informeren van medewerkers

De medewerkersreis vormt ook in 2025 het kompas voor instroom, doorstroom en uitstroom. Onboarding, loopbaanontwikkeling en vitaliteit worden langs de reis vormgegeven en meetbaar gemaakt. Medewerkersbijeenkomsten, teamdialogen en digitale kanalen zorgen voor tijdige en eenduidige informatie. Belangrijke organisatieontwikkelingen – zoals het doorvoeren van nieuwe werkwijzen of het verduidelijken van kaders – worden actief toegelicht en besproken, met ruimte voor vragen en het delen van ervaringen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

29

d.d. 27-05-2026

6.4 Verzuim, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Gezond en met plezier werken staat centraal. In 2025 is doorgewerkt aan roosterkwaliteit en voorspelbaarheid via een centraal roosterbureau en (gefaseerd) zelfroosteren waar dit past bij het team. Het doel is een duurzame balans tussen klantbehoefte, bedrijfsvoering en werk-privé. Waar uitval dreigt, zoeken leidinggevenden en medewerkers samen naar passende inzet en opbouw. De visie Betekenisvol Leven én Werken biedt ruimte om taken en werktijden dichter aan te laten sluiten op wat voor bewoners én medewerkers werkt.

6.5 Leren en ontwikkelen

Het Jaarplan Leren & Ontwikkelen is in 2025 gecontinueerd en verdiept. Er is een volwaardig leerprogramma ontwikkeld rondom het werken volgens de visie Betekenisvol Leven en Werken. Scholing sluit aan bij de kernwaarden en bij de benodigde bekwaamheden in teams, waarbij in het bijzonder aandacht was voor het omgaan met complex gedrag van bewoners. Daarbij is aandacht voor relationeel werken, gezond en veilig werken, en voor het op peil houden van bevoegd- en bekwaamheden. Leren gebeurt in trainingen, in de praktijk en via intervisie en teamleren, zodat ontwikkelen direct effect heeft op de dagelijkse kwaliteit van zorg en welzijn.

6.6 Leren van gebeurtenissen en audits

Het continue leren van (bijna-)incidenten en audits is verder verankerd. Procedures zijn vereenvoudigd en digitaal ondersteund, zodat melden laagdrempelig is en analyses tijdig kunnen worden gedeeld in teams en in de kwaliteitsrapportages. Er is blijvend aandacht voor gezond en veilig werken, met periodieke toetsing en gerichte interventies op teamniveau.

6.7 Nieuwe arbeidsmarktcampagne

Om de instroom te versterken en het profiel van Sint Jozefoord als betekenisvolle werkgever te onderstrepen, is in 2025 een arbeidsmarktcampagne ontwikkeld. De campagne benadrukt de kracht van werken in dorpsgemeenschappen, de ruimte voor talent en anders geschoolde instroom, en het perspectief om dichtbij bewoners het verschil te maken. Oriëntatiemomenten en kennismakingsactiviteiten sluiten aan op de medewerkersreis en zorgen voor een warme en passende instroom.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

30

d.d. 27-05-2026



Zorg voor een mooie dag

Ons werkgeversmerk

Er is een belangrijke stap gezet om Sint-Jansbeek als werkgever nog sterker op de kaart te zetten: de lancering van ons werkgeversmerk. Deze stap is het resultaat van een gezamenlijke zoektocht naar wie we zijn als organisatie en wat ons uniek maakt als werkgever.

Waarom een werkgeversmerk?

De toekomstige wereld is anders. Arbeidsmarkten krijgen belangrijke invloeden van technologie, zorg en klimaat. Bijna iedereen heeft zijn of haar eigen manier van werken. Het is niet meer vanzelfsprekend dat iedereen dezelfde baan doet, maar dat iedereen wel een bijdrage kan leveren aan een gezamenlijk doel. Het is belangrijk dat we ons vinden in deze wereld en dat we ons kunnen onderscheiden.

Wat betekent ons werkgeversmerk?

Ons werkgeversmerk is meer dan een logo of slogan. Het is een verhaal dat vertelt wie we zijn en wat ons uniek maakt als werkgever. Het doet zien hoe we in de toekomst een mooie dag voor medewerkers en onze business, klanten, familie

en de samenleving willen creëren. Het is een verhaal dat medevertalers en vertaaltalen.

Hoe hebben we het gemaakt?

Het proces begint met gesprekken met medewerkers van alle lagen van de organisaties. Samen ontdekken we wat we waarderen bij Sint-Jansbeek en wat medevertalers vinden dat goed is. We weten dat het niet alleen gaat om de processen en de resultaten, maar ook om de mensen, de culturen en de manier waarop we werken, denken en handelen. Deze ontdekkingen worden nu een gezamenlijk verhaal, een verhaal dat iedereen kan gebruiken in de toekomst. Medewerkers worden nu het begin van een verhaal dat ons werkgeversmerk vertelt. Het is een verhaal dat de wereld van ons werkgeversmerk vertelt en dat de wereld van ons werkgeversmerk vertelt. Het is een verhaal dat de wereld van ons werkgeversmerk vertelt en dat de wereld van ons werkgeversmerk vertelt.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

7 Bedrijfsvoering

In 2025 heeft Sint Jozefoord opnieuw belangrijke stappen gezet om de bedrijfsvoering toekomstbestendig, wendbaar en professioneel te houden. De organisatie staat midden in een periode waarin maatschappelijke ontwikkelingen, krapte op de arbeidsmarkt, technologische innovatie en veranderende zorgbehoeften steeds hogere eisen stellen aan de ondersteunende diensten. Het jaar stond in het teken van verdere versterking van interne processen, het verbeteren van efficiency, en het borgen van veiligheid en kwaliteit. Ook werd meer samenhang gebracht tussen de verschillende onderdelen van de bedrijfsvoering, zodat medewerkers en teams optimaal kunnen worden ondersteund in het bieden van betekenisvolle zorg en welzijn.

De modernisering die in 2024 is ingezet, is in 2025 verder verdiept. Waar de nadruk in voorgaande jaren vooral lag op technische realisatie en transities, lag in 2025 de focus op stabiliteit, procesbeheersing en het vergroten van gebruikersgemak. Door intensieve samenwerking tussen ICT, facilitair, HR, kwaliteit en planning zijn knelpunten sneller gesignaleerd en structureler aangepakt. Hierdoor ontstond een professioneler fundament onder de dagelijkse bedrijfsvoering, passend bij de groei en ontwikkelambities van Sint Jozefoord.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

32

d.d. 27-05-2026

7.1 Facilitair & vastgoed

Het Facilitair Bedrijf heeft in 2025 een aanzienlijke professionaliseringsslag gemaakt. Er is een facilitair manager aangesteld. Het jaar stond verder in het teken van het actualiseren en uitvoeren van meerjarige onderhoudsplannen, het verbeteren van gastvrijheid en het optimaliseren van leef- en werkomgevingen. De aandacht voor brandveiligheid, klimaatbeheersing en hygiëne is verder geïntensiveerd, mede door aanscherpingen in wet- en regelgeving en de wens om bewoners een veilige en comfortabele omgeving te bieden.

Binnen vastgoed is stevig ingezet op verduurzaming. De uitkomsten van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 zijn vertaald naar concrete maatregelen zoals de uitbreiding van zonnepanelen, optimalisatie van energieverbruik, het vernieuwen van installaties en het doorvoeren van circulaire principes. Ook zijn er voorbereidingen getroffen voor toekomstige renovaties passend bij Betekenisvol Leven en Werken. Hierbij gaat het niet alleen om fysieke aanpassingen, maar ook om het creëren van leefomgevingen die sociale interactie en welzijn stimuleren.

7.2 ICT

Na de succesvolle implementatie van de moderne werkplek in 2024 heeft ICT in 2025 gewerkt aan het versterken van stabiliteit, gebruiksvriendelijkheid en proactieve dienstverlening. Medewerkers werken volledig cloud-based en maken gebruik van JOOP als centrale digitale werkomgeving. Door verdere integratie van systemen zoals ONS, AFAS en rapportagetools is de informatievoorziening betrouwbaarder en sneller toegankelijk geworden.

In 2025 is extra aandacht besteed aan cyberveiligheid, monitoring en incidentrespons, mede door toenemende internationale dreigingen en de doorontwikkeling van de NIS2-richtlijn. ICT heeft bovendien ingezet op digitale vaardigheden van medewerkers door trainingen, instructies en ondersteuning op de werkvloer. De combinatie van stevige techniek en toegankelijke ondersteuning heeft geleid tot meer vertrouwen en minder storingen in het dagelijkse werk.

7.3 Bedrijfsvoering als randvoorwaarde voor kwaliteit en veiligheid

De ondersteunende diensten hebben in 2025 een steeds sterkere rol gekregen in het waarborgen van kwaliteit en veiligheid in de zorg. Door processen beter op elkaar af te stemmen en data gericht in te zetten, konden risico's sneller worden onderkend en werden verbeteracties tijdig ingezet. Ook is gewerkt aan een verdere integratie tussen bedrijfsvoering en zorgteams, zodat knelpunten sneller zichtbaar worden en ondersteunende diensten beter aansluiten op de praktijk.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

33

d.d. 27-05-2026

Capaciteitsmanagement

Capaciteitsmanagement was in 2025 een van de belangrijkste pijlers binnen de bedrijfsvoering. Met de uitrol van TONOS is een grote stap gezet richting voorspelbare en evenwichtige inzet van personeel. Het systeem biedt inzicht in zorgvraag, formatie, roosterknelpunten en toekomstige trends. Hierdoor kunnen planning en bedrijfsvoering eerder bijsturen, wat leidt tot minder werkdruk, betere continuïteit en meer balans in teams. Ook de samenwerking tussen het roosterbureau, teamleiders en HR is verder verbeterd.

Duurzaamheid

Duurzaamheid heeft zich in 2025 ontwikkeld tot een volwaardig onderdeel van de bedrijfsvoering. Naast energiemaatregelen en circulair inkopen lag de focus op gedragsverandering en bewustwording onder medewerkers. Campagnes rondom afvalscheiding, mobiliteit en energiegebruik zijn breed uitgerold. Samenwerking met regionale partners heeft geleid tot gezamenlijke initiatieven en kennisdeling. De organisatie ziet duurzaamheid niet alleen als wettelijke verplichting, maar als morele verantwoordelijkheid en kans om kosten te besparen en leefomgevingen toekomstbestendig te maken.

Uit het kwaliteitsbeeld 2025:



Duurzaamheid structureel verankerd

Complete supper feeding 2030

[illegible]

Impact

[illegible]

Deze richtlijn wordt de komende jaren in plan van aanpak tot 2030, waarin concrete schiedspijlers worden genoemd, vertaald in concrete maatregelen, die zijn afgeleid bij het ontwikkelen van de plan van aanpak.

Conclusions

- 74% egg production in 2007, 2008 and 2009
- 100% in 2010 and 2011
- In 2007, 2008 and 2009, 100% of eggs were produced in 2007, 2008 and 2009
- In 2010 and 2011, 100% of eggs were produced in 2010 and 2011

Downloaded from <http://ajph.org/> at the University of
Iowa on July 10, 2015

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **27-05-2026**

Digitalisering

Digitalisering is in 2025 doorgezet als strategische ontwikkelijn. De focus lag op procesoptimalisatie, administratieve lastenverlichting en het verbeteren van samenwerking. Digitale formulieren vervingen handmatige processen, rapportages zijn geautomatiseerd en medewerkers kregen meer toegang tot realtime informatie. Binnen zorgprocessen leidde dit tot minder registratiedruk en meer tijd voor bewoners. Ook is gekeken naar nieuwe technologieën zoals domotica, AI-ondersteuning en slimme sensoren om zorg en bedrijfsvoering verder te versterken.

Informatiebeveiliging & privacy

De doorontwikkeling van NEN7510:2024 kreeg in 2025 concreet vorm door verbeterde documentatie, heldere procedures en extra beveiligingslagen. De kwartaalrapportages van securityscans zijn structureler opgevolgd en incidentresponse-procedures zijn aangescherpt. In lijn met NIS2 is gewerkt aan governance, risicobeheer en het vergroten van bewustzijn onder medewerkers. Privacy-trainingen en simulaties hebben bijgedragen aan het vergroten van kennis en alertheid, waardoor datalekken sneller worden herkend en gemeld.

Risicomanagement

Risicomanagement is in 2025 breder verankerd in de organisatie. Teams worden actief betrokken bij het signaleren en bespreken van risico's, zowel operationeel als strategisch. Jaarplancycli zijn verbeterd en audits, RI&E-bevindingen en kwaliteitsgegevens zijn geïntegreerd in stuurinformatie. Door risico's niet alleen te registreren, maar ze actief te verbinden aan verbeteracties, ontstaat een continu proces van leren en ontwikkelen. Dit draagt bij aan betrouwbaarheid, veiligheid en transparantie binnen de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

35

d.d. 27-05-2026

8 Financieel beleid

8.1 Financiële ontwikkelingen in 2025

Sint Jozefoord heeft financieel wederom een goed jaar achter de rug. Het resultaat (€ 642.000) is weliswaar lager dan in 2024, maar het is € 127.000 hoger dan de begroting¹. De belangrijkste ontwikkelingen worden hierna toegelicht.

	Euro (x 1.000)		
	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Begroting 2025
TOTAAL BATEN	€ 24.581	€ 23.764	€ 23.973
TOTAAL LASTEN	€ 23.939	€ 22.221	€ 23.458
RESULTAAT	€ 642	€ 1.543	€ 515
	2,61%	6,49%	2,15%

Het resultaat op vastgoed blijft redelijk stabiel. De opbrengsten zijn ongeveer gelijk als in 2024 en de begroting 2025; de kosten zijn € 98.000 hoger dan begroot.

	Euro (x 1.000)		
	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Begroting 2025
VASTGOED			
TOTAAL BATEN	€ 2.100	€ 2.123	€ 2.099
TOTAAL LASTEN	€ 1.829	€ 1.798	€ 1.731
RESULTAAT	€ 271	€ 325	€ 368

Het resultaat op zorg en overhead is € 847.000 lager dan in 2024 en € 224.000 hoger dan begroot voor 2025. De oorzaken liggen met name aan de lastenzijde. De grootste verschillen worden toegelicht (niet uitputtend).

¹ Medio 2025 is de begroting 2025 bijgesteld naar een positief resultaat van € 515.000 omdat de gevolgen van de invoering van de nieuwe CAO aanzienlijk lager uitpakt dan oorspronkelijk begroot. Oorspronkelijk was een resultaat begroot van € 90.000.

Baten

WLZ-opbrengsten

De WLZ-opbrengsten intramuraal zijn €306.000 hoger dan begroot. De intramurale productie brengt meer op dan begroot, doordat er een verzwaring plaatsvindt van ZZP-indicaties. Een aantal huurders (zonder WLZ-indicatie) en bewoners met een ZZP4 indicatie zonder behandeling zijn gedurende het jaar over gegaan op een ZZP4 met behandeling. Het aantal ZZP5 neemt af, ten gunste van het aantal ZZP7 indicaties.

In de extramurale zorg WLZ (modulair pakket thuis) zien we een toename in wijkverpleging (verpleging en verzorging) en in individuele begeleiding, in totaal € 77.000.

In de realisatiecijfers is de overproductie van €72.000 (de realisatie is hoger dan de afspraakerschikking) niet meegenomen. Van dit bedrag wordt € 46.000 betwist door het Zorgkantoor; dit bedrag betreft de niet door het zorgkantoor toegekende vergoeding over de eerste vier maanden 2025 voor het leeg houden van een appartement i.v.m. de tijdelijke verhuizing van een bewoner naar de D-ZEP afdeling van een andere zorginstelling. De regeling langdurige zorg is per 1 januari 2025 aangepast waardoor afwezigheidsdagen niet meer gedeclareerd kunnen worden. Echter, de toewijzing is reeds in 2024 gedaan. De afwikkeling is ongewis.

ZVW-opbrengsten

De ZVW-opbrengsten (voornamelijk wijkverpleging) zijn € 35.000 hoger dan begroot. De Wijkverpleging is begroot op basis van de personele bezetting. Extra omzet in de wijk is voornamelijk gerealiseerd door het inzetten van PNIL.

Overige opbrengsten

De overige opbrengst zijn € 136.000 hoger dan de begroting. Dit betreft onder andere de van het ministerie van VWS ontvangen afrekening voor deelname aan SectorplanPlus € 119.000. Deze opbrengst is niet in de begroting meegenomen omdat de hoogte van de subsidie niet goed te bepalen was. Daarnaast is een eenmalige subsidie van de gemeente 's-Hertogenbosch ontvangen voor de opzet van het project Buurtverbinders. Hiermee worden de kosten van de begeleiding door Butterfly effect betaald.

Lasten

Personele kosten

De personele kosten zijn € 344.000 hoger dan begroot. Weliswaar zijn de kosten van personeel in loondienst € 464.000 lager, daar staat een stijging van inhuur van personeel van € 808.000 tegenover. Het afschalen van de inzet van ZZP'ers zorgt ervoor dat er (duurdere) PNIL inzet nodig is via uitzend- of detacheringsbureaus. Daarnaast is voor twee woongroepen besloten om een aantal maanden structureel PNIL in te zetten in verband met het hoge ziekteverzuim en vacatureruimte. Hiermee is rust gecreëerd voor bewoners en medewerkers. Door de

overgang naar de inzet van woonbegeleiders verwachten wij hier meer grip op te krijgen op het hoge ziekteverzuim en verloop van personeel.

Overige bedrijfskosten

Het budget voor overige bedrijfskosten (voeding, bewonersgebonden kosten, huishoudelijke kosten, algemene kosten, onderhoud, energie) is met € 42.000 overschreden.

Met name de bewonersgebonden kosten (o.a. geneesmiddelen, incontinentiemiddelen) zijn over de hele linie gestegen, met € 71.000.

Voor voeding is in de begroting is uitgegaan van hetzelfde budget als in het voorgaande jaar, dus zonder correctie voor prijsstijgingen. We zien verschillen in de uitgaven tussen de woongroepen. In november is het project monitoring voedselverspilling van start gegaan. In 2025 hebben we een aanbesteding uitgevoerd. Dit heeft ertoe geleid dat we een nieuw contract hebben afgesloten met de huidige leverancier, Huuskes.

Kapitaallasten

De kapitaallasten zijn € 96.000 lager dan begroot.

De afschrijvingskosten zijn € 36.000 lager dan begroot doordat minder is geïnvesteerd in automatiseringsapparatuur; daarnaast was de ontvangen rente op de spaartegoeden € 60.000 niet begroot.

	Euro (x 1.000)		
	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Begroting 2025
ZORG EN OVERHEAD			
TOTAAL BATEN	€ 22.481	€ 21.641	€ 21.874
TOTAAL LASTEN	€ 22.110	€ 20.423	€ 21.727
RESULTAAT	€ 371	€ 1.218	€ 147

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

38

d.d. 27-05-2026

Toelichting op de balans

Materiele vaste activa.

In totaal is voor € 690.863 geïnvesteerd Zie de specificatie in de tabel.

Omschrijving	Bedrag
Vervanging bedden	€ 173.173
Personenbus	€ 73.114
Lift Duinzicht 1e termijn	€ 50.637
Laptops en Ipads	€ 30.556
Glazen balustrade serre Zicht op Nuland	€ 26.391
Uitbreiding terrassen en tuinmeubilair	€ 16.090
Tillift, opstahulp	€ 15.121
Meubilair	€ 14.994
Motomed	€ 10.160
Slimme deursloten medicijnkasten	€ 10.099
Vervangen firewall	€ 6.101
Overige inventaris	€ 6.250
Renovatie zolder directievleugel	€ 94.546
Uitbreiding Boszicht t.p.v. huisartsenpraktijk (onderhanden werk)	€ 163.631
Totaal investeringen	€ 690.863

8.2 Financiële kengetallen

Ratio	2025	2024
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / balanstotaal)	28%	25%
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / omzet)	33%	31%
Financieringspositie (eigen vermogen + langlopende schulden / boekwaarde vaste activa)	100,0%	98,6%
DSCR backward (EBITDA / rentelasten + aflossingen)	2,0	2,6
Liquiditeitsratio	1,2	1,1

De DSCR backward (Debt Service Coverage Ratio) ligt ruimschoots boven de door de BNG bank gestelde norm van 1,3. De solvabiliteitsratio is boven de vereiste 20%.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

39

d.d. 27-05-2026

8.3 Financiële instrumenten

Er wordt maandelijks een liquiditeitsprognose gemaakt voor de komende 12 maanden. Ook wordt daarbij een prognose gemaakt van het exploitatieresultaat voor de komende 12 maanden. In de maandelijks managementrapportage worden cijfers gepresenteerd over de productie (aantal dagen per zorgzwaarteprofiel, omzet wijkverpleging, dagbesteding), het ziekteverzuim en de personele bezetting. Door de verantwoordelijke manager wordt een korte toelichting geschreven, waarbij naast een terugblik oog is voor de te verwachten ontwikkelingen. De directe personele inzet intramurale zorg (gesplitst naar personeel wel/niet in loondienst) wordt wekelijks gemonitord en vergeleken met de afgesproken norm. Clustermanagers analyseren en verklaren het verschil.

8.4 Begroting 2026

De begroting voor 2026 is opgesteld in het verlengde van de Jaarplannen 2026, waarin de strategische koers van Sint Jozefoord is vastgelegd. De keuzes in deze begroting zijn direct verbonden aan de strategische speerpunten en projecten uit de jaarplannen.

	Euro (x 1.000)		
	Begroting 2026	Realisatie 2025	Realisatie 2024
TOTAAL BATEN	€ 25.488	€ 24.581	€ 23.764
TOTAAL LASTEN	€ 25.370	€ 23.939	€ 22.221
RESULTAAT	€ 118	€ 642	€ 1.543
	0,46%	2,61%	6,49%

In 2026 ligt de focus bij Sint Jozefoord op het verder implementeren van BVLW. Deze focus op BVLW is een directe vertaling van het strategisch speerpunt uit het jaarplan, waarin Sint Jozefoord streeft naar een huiselijke beleving en gastvrijheid voor bewoners en cliënten. In 2025 zijn vier woongroepen overgegaan naar deze nieuwe manier van werken en in 2026 wordt dit uitgebreid naar de overige woongroepen, nachtdienst en extramurale teams. Meer aandacht voor welzijn, het betrekken van het netwerk van de bewoner of cliënt en inzetten op een kwalitatief en kwantitatieve gezonde formatie zijn hier onderdelen van.

Het komend jaar blijft uitdagend op het vlak van de arbeidsmarkt. De krapte op de arbeidsmarkt blijft voelbaar en geeft druk op de teams en de werk/privé balans van de medewerkers. In de context van BVLW wordt er steeds meer gewerkt met anders geschoolde medewerkers, waardoor de potentiële doelgroep van nieuwe medewerkers groter wordt.

Eind 2025 is een nieuwe arbeidsmarktcommunicatie gestart, waarvan de resultaten in 2026 zichtbaar moeten worden. De inzet van ZZP'ers is afgebouwd mede in verband met de aangescherpte regels van de belastingdienst en er zal extra worden ingezet op begeleiding van zieke medewerkers. Voorzichtigheidshalve is er desondanks een grote post begroot voor PNIL-inzet. De laatste jaren leert ons namelijk dat het steeds lastiger wordt om aan personeel te komen, het ziekteverzuim moeizaam naar beneden gaat en de kosten van PNIL-inzet via bureaus kostbaar is. We baseren de personeelsformatie op de gewenste formatie. In de praktijk hebben we deze de afgelopen jaren niet volledig kunnen realiseren door arbeidsmarktkrapte en ziekte. Hierdoor is er ruimte om het eventueel niet volledig realiseren van de ambitie om het ziekteverzuim terug te dringen op te vangen.

Op het vlak van bedrijfsvoering wordt in 2026 gewerkt aan verdere optimalisatie van de gebruikte systemen ter ondersteuning van de teams en het stimuleren van de bewustwording bij de medewerkers over het belang van een gezonde bedrijfsvoering, denk hierbij aan Tonos en dashboards. Ook zal er extra aandacht zijn voor informatiebeveiliging en privacy. Daarnaast wordt voort geborduurd op de ingeslagen weg van duurzaamheid, waarbij gekeken wordt naar groener ondernemen en minder verspilling, o.a. van voeding. De investeringen in duurzaamheid, zoals opgenomen in de begroting, zijn een uitwerking van de Green Deal 3.0 en de ambitie om slimmer en duurzamer te werken.

In april 2026 bestaat Sint Jozefoord 75 jaar, een mijlpaal die we niet ongemerkt voorbij laten gaan. Ter ere van dit jubileum wordt in het weekend van 18 april feest gevierd met bewoners, mantelzorgers, medewerkers, vrijwilligers en relaties.

Bovenstaande uitgangspunten zijn van invloed op de keuzes die gemaakt zijn voor de begroting van 2026. Er ligt nu een exploitatiebegroting met een verwacht resultaat van € 442.500. Het resultaat vóór incidentele lasten heeft daarmee een rendement van 1,7%. Dit ligt onder het gewenste rendement van 2%. De realisatie van de 8 nieuwe studio's moet in 2027 zorgen voor meer ruimte op de begroting, omdat de inkomsten hierdoor meer stijgen dan de kosten. Het is dan ook de verwachting dat dit vanaf 2027 leidt tot een positiever resultaat dan in 2026.

Door de incidentele kosten voor de verdere uitrol van BVLW van € 325.000,- wordt de uiteindelijke prognose een positief resultaat van € 117.500. Voor BVLW zijn reeds in 2024 middelen opzij gezet. De incidentele kosten voor de verdere uitrol van BVLW zijn noodzakelijk om deze transitie zorgvuldig te laten verlopen en de kwaliteit van zorg en werkplezier te borgen, geheel in lijn met de visie en het jaarplan. De verwachting is dat na 2026 BVLW nagenoeg volledig geïmplementeerd is en de kosten voor het borgen en bestendigen lager zullen zijn dan in 2025 en 2026.

Het resultaat op vastgoed is positief (€ 439.700) en het resultaat op niet vastgoed inclusief de incidentele kosten voor BVLW is negatief (€ -322.200) is. Zonder deze incidentele kosten komt het resultaat op niet vastgoed positief uit (€ 2.800). Het streven is om de niet vastgoed exploitatie positief te houden.

De geplande investeringen in vastgoed en onderhoud zijn een directe vertaling van de toekomstvisie en het speerpunt vastgoedontwikkeling uit het jaarplan. De realisatie van nieuwe studio's en het onderhoud van bestaande gebouwen dragen bij aan toekomstbestendig wonen. We realiseren ons dat we met een dergelijk verwacht resultaat alert moeten blijven op een gezonde bedrijfsvoering.

8.5 Kansen en Risico's

In het kader van goed bestuur, continuïteitsborging en het leveren van verantwoorde zorg is het essentieel om periodiek de kansen en risico's in kaart brengen. Deze analyse biedt een overzicht van potentiële kansen en bedreigingen binnen zes cruciale domeinen: algemeen management, financieel beleid, HRM/arbeidsmarkt, vastgoedbeheer, informatiebeveiliging en privacy, en frauderisico. Door inzicht te verkrijgen in deze kansen en risico's en de mogelijke impact, kan Sint Jozefoord proactief beheersmaatregelen nemen, interne processen versterken en voldoen aan wettelijke en maatschappelijke eisen. Deze analyse vormt daarmee een belangrijk instrument in het risicomanagementbeleid en ondersteunt bij het realiseren van haar strategische en operationele doelstellingen.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

42

d.d. 27-05-2026

De volgende kansen en risico's zijn geïdentificeerd:

Kansen:

- Vastgoed: De bouw van 8 nieuwe WLZ studio's op de locatie van de voormalige huisartsenpraktijk is in volle gang. De financiering is rond en wordt geborgd door het Waarborgfonds voor de zorg. De oplevering staat gepland aan het eind van 2026. Deze investering levert naar verwachting vanaf 2027 een positieve bijdrage aan het resultaat van € 370.000.
- Vastgoed: In verband met de verhuizing van bewoners op Duinzicht met een intramurale WLZ indicatie (ZZP5 of hoger) naar intramurale woongroepen binnen Sint Jozefoord, staat een aantal appartementen leeg op Duinzicht. Er wordt gekeken naar de mogelijkheid om deze appartementen te upgraden naar een volwaardig huurappartement. Als de benodigde aanpassingen gedaan zijn, komen deze appartementen beschikbaar voor bewoners met een lichte zorgvraag, die door het extramurale team (wijkverpleging, huishoudelijke hulp) opgevolgd zal worden.
- HRM/arbeidsmarkt: met de implementatie van Betekenisvol leven en werken binnen Sint Jozefoord wordt meer ingezet op welzijn. Dit geeft de kans om medewerkers te werven met een niet-zorg achtergrond ("anders geschoolden"). Hierdoor neemt de druk op het vinden van zorgpersoneel af en daardoor ook de vraag naar zorgpersoneel niet in loondienst.

Risico's:

- HRM/arbeidsmarkt: De krapte op de arbeidsmarkt zorgt ervoor dat het vinden van nieuwe zorgmedewerkers lastig is. Zoals bij de kansen aangegeven kunnen we dit risico mitigeren door meer inzetten op Betekenisvol leven en werken waarbij veel meer de nadruk wordt gelegd op welzijn zonder dat daarbij ingeboet wordt op kwaliteit van zorg. Zodoende ontstaat een andere formatiemix. Hierbij wordt gebruik gemaakt van software voor capaciteitsmanagement. Uitrol van het gedachtengoed Betekenisvol leven en werken over de organisatie kan er toe leiden dat er medewerkers zijn bij wie dit weerstand oproept. Dit vergt tijd, inzet en flexibiliteit van iedereen. BVLW wordt stapsgewijs en met veel begeleiding uitgerold.
- HRM/Arbeidsmarkt: Het ziekteverzuim blijft onverminderd hoog. In de begroting van 2026 is rekening gehouden met een ziekteverzuim van 9%.
- HRM/arbeidsmarkt: Inzet PNIL in de vorm van ZZP'ers: door het huidige ziekteverzuim in combinatie met de vacatureruimte, is er inzet van PNIL noodzakelijk. Gedurende de laatste maanden van 2025 is Sint Jozefoord bezig met de inzet van ZZP'ers af te bouwen en dit te vervangen door inzet via detacherings- of uitzendbureaus. Dit is een duurdere oplossing waardoor uitgaven voor PNIL stijgen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

43

d.d. 27-05-2026

- HRM/arbeidsmarkt: Inzet PNIL via detachings- en uitzendbureaus: het risico bestaat dat het detachings- of uitzendbureau waar mee samengewerkt wordt niet aan de verplichtingen voldoet t.a.v. de loonheffingen. Hierom is Sint Jozefoord in gesprek met de verschillende bureaus over het gebruik van G-rekeningen om het risico van een naheffing op loonbelasting te minimaliseren.
- Financieel: De WLZ tarieven voor 2026 zijn vastgesteld en geven meer lucht dan eerder werd aangenomen. De NHC tarieven zijn extra verhoogd, en door het afsluiten van het hoofdlijnenakkoord wordt er minder bezuinigd dan in eerste instantie werd aangegeven. Echter de salarisstijgingen die voor 2025 en 2026 via de CAO zijn afgesproken worden niet volledig gecompenseerd in de tarieven. Ook is het niet duidelijk wat er na 2026 gaat gebeuren. Het blijft belangrijk om zowel het resultaat op vastgoed als op niet vastgoed positief te houden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

44

d.d. 27-05-2026

9 Toezicht bij Sint Jozefoord

Bij Sint Jozefoord geloven we dat goed toezicht én sterke medezeggenschap essentieel zijn voor gedragen besluitvorming, transparantie en kwaliteit van wonen, welzijn en zorg. In 2025 hebben zowel de Raad van Toezicht als de medezeggenschapsorganen (OR, CR en PAR) een zichtbare en constructieve bijdrage geleverd aan de ontwikkeling van de organisatie, de borging van kwaliteit en het meebouwen aan Betekenisvol Leven en Werken.

9.1 Interne toezichtstructuur

Het interne toezicht bestaat uit de Raad van Toezicht. De samenstelling van de Raad is ook in 2025 breed qua deskundigheid: zorginhoud, organisatieontwikkeling, financiën, vastgoed, HRM, innovatie en juridische expertise zijn geborgd.

De Raad van Toezicht werkt conform de Governancecode Zorg 2022 en ziet toe op:

- Continuïteit en kwaliteit van zorg,
- Strategie en koersontwikkeling,
- Financiële stabiliteit,
- Risicobeheersing en governance,
- De werkgeversrol richting de bestuurder.

De Raad vergaderde in 2025 meerdere keren formeel, en voerde daarnaast strategiesessies, overleg met de bestuurder en commissiewerkzaamheden (audit, kwaliteit/veiligheid/innovatie, remuneratie). Zie voor meer informatie het hoofdstuk Verslag Raad van Toezicht.

9.2 Externe toezichtstructuur

Het externe toezicht binnen Sint Jozefoord wordt uitgevoerd door verschillende partijen, ieder vanuit een eigen kader:

- Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)
 - Houdt toezicht op kwaliteit en veiligheid van zorg.

In 2025 vond een inspectiebezoek plaats aan de wijkverpleging. De IGJ oordeelde dat Sint Jozefoord professionele, persoonsgerichte en zorgvuldig georganiseerde wijkverpleging levert, met goede samenwerking tussen disciplines en domeinen. Tegelijkertijd stelde de inspectie vast dat er verbeterkansen liggen in het uniformer actualiseren van medicatielijsten, het consequenter registreren en opvolgen van MIC-meldingen en het duidelijker methodisch beschrijven van doelen in zorgplannen. Deze punten zijn opgepakt in een verbeterplan dat in 2025 direct in uitvoering is gebracht. De conclusie was dat de IGJ tevreden is over de wijze waarop Sint Jozefoord de wijkverpleging heeft ingericht.

- Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)
 - Houdt toezicht op tarieven, rechtmatigheid en horizontaal toezicht.
- Gemeenten / Zorgkantoor
 - In het kader van Wmo, Wlz en Zvw controleren zij contractafspraken, kwaliteitseisen en productieafspraken.
- Autoriteit Persoonsgegevens (AP)
 - Houdt toezicht op naleving van de AVG en informatiebeveiliging.
- Nederlandse Arbeidsinspectie
 - Houdt toezicht op arbeidsomstandigheden.
 - In 2025 zijn eerder ingezette verbeteringen uit het cultuuronderzoek geborgd in beleid en werkprocessen.
- Accountant (externe controle)
 - Voert de controle uit op jaarrekening, interne beheersing en rechtmatigheid.

In 2025 zijn er, naast het IGJ-bezoek in de wijk, geen bijzondere interventies door andere toezichthouders geweest.

9.3 Medezeggenschap binnen Sint Jozefoord

Een sterke medezeggenschap draagt bij aan beter beleid, hogere kwaliteit en meer gedragen besluiten. Binnen Sint Jozefoord zijn drie organen actief: de Ondernemingsraad (OR), de Cliëntenraad (CR) en sinds 2025 de Professionele Adviesraad (PAR).

In 2025 heeft de voormalige VVAR zich ontwikkeld tot de PAR, passend bij de transitie naar Betekenisvol Werken. Kenmerken van deze verandering:

- De PAR vertegenwoordigt alle professionals in het primair proces, niet alleen verzorgenden & verpleegkundigen.
- De raad adviseert de bestuurder over kwaliteit van zorg en de impact van beleid op de dagelijkse praktijk.
- In 2025 lag de focus op o.a. BVLW, scholing & bekwaamheden, functiestructuur en samenwerking in teams.



Samenhang en gezamenlijke besluitvorming

In 2025 is de samenwerking tussen bestuurder, RvT en de drie medezeggenschapsorganen opnieuw versterkt. De verschillende overleggen zijn structureel gevoerd en informatie werd tijdig gedeeld. De dialoog tussen bestuurder, OR, CR en PAR leidde tot beter gewogen besluiten, vooral bij thema's zoals Betekenisvol Leven & Werken, scholing, huisvesting en kwaliteit van zorg. De jaarverslagen van de OR, CR en de PAR volgen in de volgende paragrafen.

De Raad van Toezicht, de OR, de CR en de PAR vormen samen een onmisbare driehoek binnen het governance model van Sint Jozefoord. Door elkaar aan te vullen, te bevragen en te adviseren, leveren zij een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit, veiligheid en toekomstbestendigheid van de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

47

d.d. 27-05-2026

9.4 Jaarverslag ondernemingsraad Sint Jozefoord

In 2025 heeft de Ondernemingsraad (OR) van Sint Jozefoord zich opnieuw intensief ingezet om de belangen van medewerkers te bewaken binnen een jaar dat grotendeels werd gekenmerkt door de verdere implementatie van Betekenisvol Leven en Werken (BVLW), organisatorische wijzigingen, financiële uitdagingen en doorlopende ontwikkelingen in de kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering. De OR had regelmatig overleg met de bestuurder en nam deel aan diverse consultaties, adviestrajecten en informatieve bijeenkomsten om de ontwikkelingen binnen de organisatie zorgvuldig te volgen en te toetsen.

Betekenisvol Leven en Werken (BVLW)

Het BVLW-programma vormde opnieuw een belangrijk thema in 2025. De OR werd geïnformeerd over de voortgang van de implementatie, de ontwikkelingen binnen de pilotteams en de verbreding naar de overige woonclusters. In de overlegvergaderingen kwamen regelmatig onderwerpen aan bod zoals de rol van teamcoaches, de impact op werkprocessen, en de benodigde ondersteuning bij cultuurverandering. De OR had hierbij bijzondere aandacht voor de werkdruk, de borging van randvoorwaarden en de relatie met andere verandertrajecten binnen Sint Jozefoord.

Organisatieontwikkelingen en personele thema's

Ook in 2025 werd de OR betrokken bij verschillende ontwikkelingen op het gebied van de personele inzet, het HR-beleid en organisatorische veranderingen. Hieronder vielen onder meer:

- De opvolging van acties rondom de personeelsformatie, het roosterproces en inzet van medewerkers;
- Vraagstukken over werkdruk en de ervaren administratieve belasting;
- Vraagstukken rondom inzet en voorwaarden voor ZZP'ers;
- Verzuim en preventie.
- De nieuwe pensioenregeling.

Bouw, huisvesting en facilitaire thema's

Binnen het domein huisvesting en vastgoed ontving de OR in 2025 diverse updates, onder meer over:

- De voortgang van de vervanging van de lift;
- De voorgenomen bouw van acht studio's;
- De ontwikkelingen op het gebied van de leefcirkels

Voor de bouw van de studio's werd een adviesaanvraag ingediend, waarop de OR zijn rol vervulde door vragen te stellen over uitvoerbaarheid, personele gevolgen en impact op het zorgproces.

Kwaliteit van zorg en rapportages

Regelmatig werden de kwartaalrapportages kwaliteit en financiën besproken. De OR selecteerde welke onderdelen zij in deze rapportages nader wilde bespreken, zoals:

- Kwaliteitsthema's die de werkdruk raken;
- Aantallen en trends incidentmeldingen en opvolging hiervan;
- Personele kengetallen zoals formatie, ziekteverzuim en duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast volgde de OR de ontwikkelingen rondom de implementatie van nieuwe methodieken zoals de inzet van digitale oplossingen (Tonos, dashboardontwikkeling), waarbij steeds werd gekeken naar de impact op de dagelijkse werkpraktijk en de ervaren werkdruk.

Medezeggenschap en samenwerking met andere gremia

De OR werkte ook in 2025 samen met de Cliëntenraad (CR) en de Professionele Adviesraad (PAR) bij onderwerpen die meerdere geledingen raken, zoals:

- BVLW-implementatie en kwaliteitsvraagstukken;
- Ontwikkelingen binnen IedereenZorgt en regionale samenwerking;
- Beleidsstukken die zowel medewerker- als cliëntperspectief raken.

Ook sprak de OR op informele basis tweemaal met de Raad van Toezicht om in verbinding te blijven en kennis uit te wisselen.

IedereenZorgt en regionale samenwerking

De OR werd gedurende het jaar via bestuurlijke communicatie geïnformeerd over de voortgang van de regionale samenwerkingen binnen IedereenZorgt. De kwartaalrapportages, jaarplannen en financiële overzichten werden gedeeld, zodat de OR inzicht had in de regionale context van de ouderenzorg en de impact op medewerkers en zorgprocessen binnen Sint Jozefoord.

Instemmings- en adviesaanvragen

In 2025 ontving de OR diverse instemmings- en adviesaanvragen, namelijk:

- Adviesaanvraag organisatie structuurwijziging
- Adviesaanvraag bouw 8 studio's huisartsenpost
- Instemmingsaanvraag wasvergoeding
- Instemmingsaanvraag beleid aantoonbaar bekwaam

Scholing en deskundigheidsbevordering

De OR besteedde ook in 2025 aandacht aan deskundigheidsbevordering. OR-leden namen deel aan scholingsdagen gericht op medezeggenschap, WOR-kennis en het verdiepen van vaardigheden om beleidsdocumenten en adviesaanvragen goed te kunnen beoordelen. Waar nodig werd externe expertise ingeschakeld.

Slotbeschouwing

De ondernemingsraad kijkt terug op een intensief jaar waarin diverse organisatiebrede veranderingen, kwaliteitsvraagstukken en personele thema's de agenda bepaalden. Daarbij heeft de OR gestreefd naar zorgvuldige toetsing, een constructieve samenwerking met de bestuurder en zichtbare vertegenwoordiging van de belangen van medewerkers binnen de veranderende context van Sint Jozefoord. De OR is blij met het feit dat er naast vele inhoudelijke adviezen en signalen zijn afgegeven aan de bestuurder, er ook structurele stappen zijn gezet in de relatie met de bestuurder waardoor de samenwerking nu veel beter verloopt.

9.5 Jaarverslag cliëntenraad Sint Jozefoord

In 2025 heeft de Cliëntenraad (CR) van Sint Jozefoord zich ingezet om de belangen van bewoners, cliënten van de dagopvang en thuiszorg zo zorgvuldig mogelijk te vertegenwoordigen. De raad komt meerdere malen per jaar bijeen voor reguliere vergaderingen, overlegmomenten met de directeur/bestuurder en gezamenlijke overleggen met andere gremia (OR, PAR).

Belangrijkste thema's 2025

Betekenisvol Leven en Werken (BVLW) blijft een centraal thema. De CR is geïnformeerd over de voortgang, tussenevaluaties binnen de woongroepen, en de verbreding naar andere clusters. Ook is de CR betrokken bij open gesprekken over welzijn, leefcirkels, buurtverbinders en de impact op bewoners en mantelzorgers.

Daarnaast staan de volgende onderwerpen structureel op de agenda: signalen en zorgen uit het huis, bevindingen rond leefkwaliteit, minimale bezetting, veranderingen in de keuken en maaltijden, processen rond wasverzorging en vragen over zorginhoudelijke thema's zoals palliatieve zorg.

Organisatie en huisvesting

De CR volgt actief de ontwikkelingen rond de vervanging van de lift, de plannen voor de bouw van acht studio's in de voormalige huisartsenpost, en verschillende verbouwingen. Bij deze onderwerpen vraagt de CR nadrukkelijk aandacht voor veiligheid, bereikbaarheid vanuit het perspectief van bewoners en mantelzorgers.

Financiën en kwaliteit

In 2025 heeft de CR meerdere dashboards en kwartaalrapportages over kwaliteit, financiën, ziekteverzuim en cliëntbeleving besproken. De CR heeft adviezen uitgebracht over de jaarrekening 2024 en de begroting 2026, die positief zijn beoordeeld met enkele aandachtspunten zoals inzichtelijkheid van investeringen en aandacht voor ziekteverzuim.

Instemmings- en adviesaanvragen

De CR heeft in 2025 meerdere instemmings- en adviesaanvragen behandeld, waaronder:

- Adviesaanvraag inzet buurtverbinders;
- Adviesaanvraag bouw acht studio's huisartsenpost;
- Instemmingsaanvraag keuze voedingsleverancier;
- Adviesaanvraag wijziging beleid Duinzicht;
- Instemmingsaanvraag nieuw beleid 'Aantoonbaar bekwaam';
- Instemmingsaanvraag voorstel labelen van de was (afgerond febr. 2026);
- Instemmingsaanvraag visie op palliatieve zorg (afgerond febr. 2026).

Alle aanvragen zijn zorgvuldig besproken in overleg met de directeur/bestuurder en waar nodig met aanvullende toelichting vanuit beleidsadviseurs.

Samenstelling en werkwijze

De CR vergadert regelmatig met volledige samenstelling en ontvangt nieuwe aspirant-leden. In de jaarvergadering is afscheid genomen van Riet Zwanenberg en Tiny Schellings en wordt vooruitgeblikt op de verdere professionalisering van de raad. Peter Janssen volgt Riet op als secretaris van de Cliëntenraad. Daarnaast bereidt de CR zelf de jaarvergadering inhoudelijk voor, inclusief presentatie en themabespreking.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

51

d.d. 27-05-2026

Regionale samenwerking

De CR is geïnformeerd over ontwikkelingen binnen IedereenZorgt, waaronder regionale kwaliteitsinitiatieven, wijkverpleging en signalen vanuit cliëntenonderzoeken. In april 2025 is een afvaardiging van de CR naar een bijeenkomst in Uden geweest waarbij wij zijn geïnformeerd en gesproken hebben over regionale ontwikkelingen en samenwerking in de zorg.

Slotbeschouwing

2025 is een jaar waarin de Cliëntenraad intensief betrokken is bij zowel beleidsmatige als zorginhoudelijke thema's. De CR blijft zich inzetten om het vanuit bewonersperspectief structureel informatie en advies in te brengen en de voortgang te bewaken binnen de organisatorische, bouwkundige en zorginhoudelijke ontwikkelingen van Sint Jozefoord.

9.6 Professionele Adviesraad Sint Jozefoord

In 2025 heeft de Professionele Adviesraad (PAR) van Sint Jozefoord haar rol als onafhankelijk adviesorgaan verder vormgegeven. De PAR adviseert de bestuurder over de kwaliteit van wonen, zorg en welbevinden. Daarnaast fungeert de PAR als klankbord voor professionals binnen het primair proces. 2025 was het eerste volledige jaar waarin de PAR opereerde onder de nieuwe naam, als opvolger van de VVAR.

Start en samenstelling van de PAR

In 2025 heeft de VVAR van Sint Jozefoord zich omgevormd tot een PAR, een professionele adviesraad. Daar waar eerst (in de VVAR) alleen verzorgenden en verpleegkundigen zitting konden nemen, kunnen nu alle bij de primaire proces betrokken professionals zitting nemen. Dit past bij de visie van Betekenis Vol Leven en Werken waarbij er steeds meer anders geschoolden werkzaam zijn bij Sint Jozefoord. In 2025 traden dan ook diverse nieuwe leden toe, waaronder vertegenwoordigers uit verschillende disciplines zoals woonbegeleiders en behandelaren. Tijdens de vergadering van 2 september werden nieuwe leden welkom geheten en werd er afscheid genomen van aftredende leden. Gedurende het jaar is gewerkt aan versterking van de interne rolverdeling en herkenbaarheid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

52

d.d. 27-05-2026

Adviezen en signaleringen

De PAR heeft in 2025 advies uitgebracht of zich uitgesproken over onder meer:

- Ontwikkelingen binnen Betekenisvol Leven en Werken (BVLW);
- Signalen rondom minimale bezetting en personele inzet;
- Scholingsbehoeften binnen de PAR en binnen teams en professionele ontwikkeling;
- Kwaliteit van zorg, veiligheid en welzijnsthema's;
- De rol van contactpersonen en samenwerking tussen disciplines.
- Advies gegeven over beleidsstuk "Leren en ontwikkelen Aantoonbaar bekwaam"

Betekenisvol Leven en Werken (BVLW)

De PAR werd in 2025 regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de implementatie van BVLW in meerdere woongroepen. De raad ontving evaluaties, signalen en updates over nieuwe werkwijzen, teamcoaching en de samenwerking met familie. De PAR stelde vragen over de impact op werkprocessen en adviseerde over randvoorwaarden voor professionele uitvoering.

Scholing en deskundigheidsbevordering

In 2025 stemde de bestuurder in met scholing voor PAR-leden, gericht op professionele ontwikkeling, psychologische veiligheid en beïnvloedingstechnieken. Een tweedaagse training werd voorbereid voor 2025–2026 om de PAR verder te versterken.

Overleggen en samenwerking

De PAR kwam in 2025 meerdere keren samen in interne vergaderingen en had overlegmomenten met de bestuurder. In verschillende overleggen werden thema's besproken zoals beleid en klinische lessen over de laatste levensfase (palliatieve zorg), IedereenZorgt-updates en kwaliteitsrapportages. Er is heeft kennismaking plaats gevonden met de cliëntvertrouwenspersoon (CVP) onvrijwillige zorg. Daarnaast verkende de PAR samenwerking met de OR en de CR.

Kwaliteit en rapportages

De PAR werd geïnformeerd over ontwikkelingen binnen kwaliteit, waaronder kwartaalrapportages, incidentbespreking, cliëntbeleving en trends in zorginhoud. PAR-leden signaleerden thema's rondom werkprocessen, veiligheid en deskundigheid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

53

d.d. 27-05-2026

Slotbeschouwing

De Professionele Adviesraad kijkt terug op een jaar waarin de basis is gelegd voor professionele advisering binnen Sint Jozefoord. Met nieuwe leden, een vernieuwd reglement, structurele overlegmomenten en aandacht voor deskundigheidsbevordering heeft de PAR in 2025 belangrijke stappen gezet om haar rol verder te versterken. In 2026 richt de raad zich op verdere uitwerking van adviezen, uitbreiding van zichtbaarheid en verdieping van de samenwerking binnen de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

54

d.d. 27-05-2026

10 Verslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Sint Jozefoord kijkt met waardering terug op het jaar 2025. Het was een jaar waarin de ingezette koers rondom Betekenisvol Leven én Werken verder is verdiept, verbreed en geconsolideerd. De Raad constateert dat de organisatie ondanks diverse uitdagingen zoals op het gebied van personele inzet en roosters gedurende 2025 verder is gegroeid in volwassenheid en in het vermogen om in een dynamische zorgwereld wendbaar te blijven.

In 2025 is zichtbaar geworden dat de fundamenten die in eerdere jaren zijn gelegd – zowel op het gebied van visie, kwaliteit, organisatieontwikkeling als bedrijfsvoering – steeds steviger worden. De samenwerking tussen medewerkers, vrijwilligers, familie en de lokale gemeenschap is verder versterkt. De Raad ziet dat deze netwerkaanpak leidt tot meer betrokkenheid en meer continuïteit in de zorg voor bewoners en cliënten.

Uit het kwaliteitsbeeld 2025:

Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht hebben wij het verwonderd over Betekenisvol Leven en Werken met grote betrokkenheid gevolgd. Dat deden we in verbinding met de organisatie. Vanuit de gemeenschappelijke kern van voortgang, rapportages en koers en verdiepende gesprekken met bestuur en management, zowel in controlstroom als met de volledige Raad. Ook waren er gesprekken met de medezeggenschapsorganen zoals de cliëntenraad en de ondernemingsraad.

De afgelopen jaren worden mensen met betekenisvol leven en werken als zichtbaar in samenhang met de waarde. In gesprek met medewerkers, bewoners en hun omgeving, vragen en met de Raad staat de samenwerking op een verdiepende manier om te maken zichtbaar dat de beweging betekent in de dagelijkse praktijk.

Zichtbare opbrengsten

Wat betekent het in de betekenis van dit traject voor bewoners, dat een onderzocht situatie steeds meer zichtbaar wordt in de praktijk? Het is het dagelijks leven. De aandacht voor de kwaliteit van de zorg, de positieve impact op de kwaliteit van leven en de zorg, in termen van het Gemeenschappelijke Leven en met name van een uitdaging van persoonlijke zorg en van leven en verblijven. De beweging van 'de goede' naar 'leven met' is daarbij fundamenteel. Dat vraagt om een andere manier van kijken, werken en samenwerken, om die onderkoning aan te pakken. Het is terug in de praktijk voor medewerkers, met name in de vooruitgang van de afhangende, reflectie en het goede gesprek. Dit vraagt om het werkplek om te draaien, bij aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning.



Betekenisvol Leven en Werken is de verandering. Tegelijkertijd zien wij ook spanning. De beweging van mensen naar betekenisvolle uitdaging, dat is een uitdaging voor de organisatie. Het is een uitdaging om te zien hoe we ons kunnen inzetten voor de kwaliteit van de zorg, de positieve impact op de kwaliteit van leven en de zorg, in termen van het Gemeenschappelijke Leven en met name van een uitdaging van persoonlijke zorg en van leven en verblijven. De beweging van 'de goede' naar 'leven met' is daarbij fundamenteel. Dat vraagt om een andere manier van kijken, werken en samenwerken, om die onderkoning aan te pakken. Het is terug in de praktijk voor medewerkers, met name in de vooruitgang van de afhangende, reflectie en het goede gesprek. Dit vraagt om het werkplek om te draaien, bij aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

Het belang van kwaliteit en veiligheid, dat is een uitdaging voor de organisatie. Het is een uitdaging om te zien hoe we ons kunnen inzetten voor de kwaliteit van de zorg, de positieve impact op de kwaliteit van leven en de zorg, in termen van het Gemeenschappelijke Leven en met name van een uitdaging van persoonlijke zorg en van leven en verblijven. De beweging van 'de goede' naar 'leven met' is daarbij fundamenteel. Dat vraagt om een andere manier van kijken, werken en samenwerken, om die onderkoning aan te pakken. Het is terug in de praktijk voor medewerkers, met name in de vooruitgang van de afhangende, reflectie en het goede gesprek. Dit vraagt om het werkplek om te draaien, bij aan de kwaliteit van zorg en ondersteuning.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

55

d.d. 27-05-2026

Governance

Ook in 2025 heeft de Raad van Toezicht toegezien op de correcte toepassing van de Governancecode Zorg. Transparantie, aanspreekbaarheid en goed bestuur stonden centraal in de gesprekken tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. In 2025 is een zelfevaluatie uitgevoerd onder begeleiding van een externe deskundige. De uitkomsten hiervan worden benut om de rol, werkwijze en samenwerking verder te versterken.

De commissie Kwaliteit, Veiligheid en (digitale) Innovatie heeft in 2025 nadrukkelijk aandacht besteed aan de implementatie van digitale hulpmiddelen, informatieveiligheid en de impact hiervan op kwaliteit van zorg. De auditcommissie heeft zich gericht op financiële stabiliteit, risicobeheersing en de verdere ontwikkeling van planning- en controlinstrumenten. De remuneratiecommissie heeft toegezien op de juiste toepassing van de WNT en op een zorgvuldige dialoog over goed werkgeverschap.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2025 intensief en in openheid samengewerkt met de Raad van Bestuur. De bestuurder heeft wederom een belangrijke rol gespeeld in het bewaken van koersvastheid en het behouden van rust en duidelijkheid in de organisatie. De Raad ziet een bestuurder die medewerkers betreft, transparant communiceert en ruimte biedt aan innovatie wanneer dit bijdraagt aan kwaliteit van leven en duurzame inzetbaarheid.

Belangrijke thema's in 2025 waren: verdere organisatiebrede implementatie van Betekenisvol Leven en Werken; het versterken van de capaciteit en deskundigheid van teams; lokale samenwerking met partners en de gemeenschap, regionale samenwerking binnen IedereenZorgt; het borgen van kwaliteit en veiligheid; en het verstevigen van toekomstbestendige bedrijfsvoering.

Naast deze onderwerpen besteedde de Raad extra aandacht aan de impact van krapte op de arbeidsmarkt, het terugdringen van PNIL, de implementatie van TONOS en de verdere digitalisering van zorg- en werkprocessen.

Bestuurlijke dilemma's

2025 bracht opnieuw uitdagingen met zich mee. Hoewel financiële stabiliteit is behouden, vraagt het meerjarig perspectief om blijvende alertheid vanwege stijgende kosten, oplopende zorgzwaarte en veranderende (rijks)kaders. De Raad heeft de organisatie gesteund in haar zoektocht naar balans tussen ambitie en uitvoering, met oog voor de belasting van medewerkers en de noodzaak van focus binnen verandertrajecten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

56

d.d. 27-05-2026

De Raad van Toezicht is positief over de wijze waarop de bestuurder en managementteams hierover het gesprek zijn aangegaan, ruimte hebben gegeven aan onderbouwde keuzes en de dialoog met medewerkers, cliëntenraad en ondernemingsraad structureel hebben gevoerd.

Informatieverstrekking en toezicht

In 2025 is tweemaandelijks een dashboard gedeeld met actuele informatie over kwaliteit, financiën, personeel, risico's, incidentmeldingen en cliëntbeleving. Daarnaast heeft de Raad wederom de Lantaarn ontvangen om zicht te houden op de verhalen achter de cijfers.

Reflectie vanuit toezicht en strategie

De Raad van Toezicht heeft in 2025 aandacht besteed aan:

- De effectiviteit van de planning- en controlcyclus;
- Samenwerking met de externe accountant;
- Beoordeling van het bestuursverslag en de jaarrekening;
- Toezien op het vasthouden van de koers van betekenisvol leven en werken
- Strategische keuzes rondom personeel, wonen en regionale samenwerking;
- Verduurzaming van gebouwen en bedrijfsvoering, innovatie en digitale transitie.

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is in 2025 ongewijzigd gebleven. Alle leden hebben hun deskundigheid opnieuw breed ingezet in commissies, vergaderingen en informele momenten. Er hebben 5 formele vergaderingen (1 werd geannuleerd) plaatsgevonden, evenals meerdere commissie overleggen.

Samenstelling Raad van Toezicht in 2025

Dhr. A.P.A.M. de Jong, voorzitter Raad van Toezicht, lid Auditcommissie en voorzitter Remuneratiecommissie.

Aandachtsgebieden: bestuurlijk, financiën; vastgoed.

(Neven)functies: bestuurder Liemerij; voorzitter Transmuraal netwerk Palliatieve Zorg Regio Arnhem.

Mw. Mr. Drs. M.C.J. Reijrink, vicevoorzitter Raad van Toezicht, lid Remuneratiecommissie.

Aandachtsgebieden: HRM, juridische zaken, organisatieontwikkeling.

(Neven)functies: advocaat/partner De Pont|Reijrink Advocaten, vertrouwenscontactpersoon bij BVO Willem II Tilburg; lid Raad van Toezicht Stichting Sterk Huis en Stichting Veilig Thuis.

Dhr. Drs. A.P.W. van Eijndhoven RA, voorzitter Auditcommissie.

Aandachtsgebieden: bestuurlijk, financiën en vastgoed.

(Neven)functies: directeur-bestuurder WIJ Eindhoven; bestuurslid van de Associatie Wijkteams; bestuurslid van de Vereniging oud-raadsleden Utrecht; lid Raad van Toezicht Onderwijsstichting Zelfstandige Gymnasia (OSZG).

Mw. Drs. L. Breuning, voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Aandachtsgebieden: zorg(kwaliteit).

(Neven)functies: Ouderenpsychiater Reinier van Arkel, manager behandelzaken ouderen Reinier van Arkel.

Dhr. Drs. T. Brandsma MA., lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Aandachtsgebieden: innovatie en gastvrijheid.

(Neven)functies: eigenaar TBInnovators; Senior Docent en onderzoeker bij Hogeschool Zuyd; lid van het bestuur van Stichting Into Dementia.

Slotwoord

De Raad van Toezicht spreekt haar vertrouwen uit in de organisatie Sint Jozefoord. Ondanks een uitdagende zorgcontext, laat de organisatie veerkracht, professionaliteit en mensgerichtheid zien. De Raad complimenteert medewerkers, vrijwilligers, familie en management voor hun inzet in 2025 en ziet 2026 tegemoet met vertrouwen in de koers, het leiderschap en het gezamenlijke streven naar betekenisvol leven én werken.

Namens de Raad van Toezicht,

Joris de Jong

Voorzitter Raad van Toezicht Sint Jozefoord

Onderwerpen van vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

Besluiten in 2025

- Aanpak externe evaluatie Raad van Toezicht (vaststelling).
- Gewijzigde statuten Sint Jozefoord (vaststelling).
- Governancecode Zorg 2022 – versie 2024 (vaststelling).
- Jaarverslag en Jaarrekening 2024 (goedkeuring).
- Decharge bestuurder over 2024 (vaststelling).
- Gewijzigde Begroting 2025 (goedkeuring).
- Vervanging lift (goedkeuring).
- Nieuwe procuratieregeling (goedkeuring).
- Business case en bouw 8 nieuwe studio's (goedkeuring).
- Tertiale planning & control cyclus (goedkeuring).
- Tijdelijke inzet van vijf vaste zzp'ers op kwetsbare woongroepen (goedkeuring).
- Versneld starten & opleiden nieuwe woonbegeleiders (goedkeuring).
- Voortzetting zelfroosteren per woongroep met verbeteracties (vaststelling).
- Verwantenonderzoek (vaststelling)
- Begroting 2026 (goedkeuring).
- Verlenging visie en strategie (goedkeuring).
- WNT-klasse 2026 (vaststelling).

Overzicht onkosten conform vastgesteld beleid Aannemen van geschenken en onkosten raad van bestuur

In het kader van haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoordt Sint Jozefoord jaarlijks openbaar welke onkosten door de raad van bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van zijn functie.

Dit betreft onbelaste vaste en variabele onkostenvergoedingen, zoals onbelaste kilometervergoedingen en terugbetaling van daadwerkelijk gemaakte kosten in het kader van de functie-uitoefening.

• Binnenlandse reiskosten, inclusief overnachting in een hotel en vervoer	€	1.014
• Representatiekosten	€	33
• Opleidingskosten	€	2.245
• Overige personeelskosten	€	0
Totaal	€	3.292

Er zijn geen geschenken ontvangen van meer dan € 50,-.

De Raad van Toezicht heeft akkoord verleend op de gemaakte declaraties en onkosten zoals hierboven vermeld.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

60

d.d. 27-05-2026

Rooster van aftreden Raad van Toezicht

Raad van Toezicht Sint Jozefoord	Benoeming	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2028	2029
Rooster van aftreden		5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden	5 leden
Dhr. A.P.A.M. de Jong (VOORZITTER)	jan-19		jan. start 1e termijn			herbenoembaar voor 2e termijn				maximale 2e termijn; niet herbenoembaar		
mw. Mr. Drs. M.C.J. Reijrink (benoemd door DMU) (VICEVOORZITTER)	feb-18	febr. start 1e termijn			herbenoembaar voor 2e termijn				maximale 2e termijn; niet herbenoembaar			
Dhr. A.P.W. van Eijndhoven RA	apr-22					april vervolg 1e termijn in de plaats van Ton Streppel		einde 1e termijn; herbenoembaar voor 2e termijn				maximale 2e termijn; niet herbenoembaar
Dhr. Drs. T. Brandsma MA	apr-22					april vervolg 1e termijn in de plaats van Marion Pronk		einde 1e termijn; herbenoembaar voor 2e termijn				maximale 2e termijn; niet herbenoembaar
mw. Drs. L. Breuning (benoeming door DMU) Op voordracht van Cliëntenraad	feb-23						febr. 2023 start 1e termijn			einde 1e termijn; herbenoembaar voor 2e termijn		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

61

d.d. 27-05-2026

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

62

d.d. 27-05-2026

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		18.253.892	18.969.275
Machines en installaties		2.329.488	2.567.801
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.809.912	1.870.492
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		163.631	0
		22.556.923	23.407.568
Financiële vaste activa	3		
Overige effecten en overige vorderingen		241.800	257.028
		241.800	257.028
Vlottende activa			
Vorderingen	6		
Op handelsdebiteuren		0	88.690
Uit hoofde van financieringstekort		126.685	508.225
Vooruitbetaalde bedragen		30.246	82.055
Nog te ontvangen bedragen		244.292	292.454
		401.223	971.424
Liquide middelen	8	5.681.484	4.409.288
Totaal activa		28.881.430	29.045.309

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

63

d.d. 27-05-2026

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	9		
Bestemmingsfonds		5.085.440	4.443.836
Overige reserves		<u>2.947.461</u>	<u>2.947.461</u>
		8.032.901	7.391.297
Voorzieningen	10		
Personeelsgerelateerd		<u>845.323</u>	<u>1.218.327</u>
		845.323	1.218.327
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	11		
Schulden aan banken		<u>14.731.704</u>	<u>15.692.236</u>
		14.731.704	15.692.236
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
Schulden aan banken		960.532	960.532
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		627.593	845.113
Belastingen en premies sociale verzekeringen		428.022	293.898
Schulden terzake van pensioenen		372.304	301.003
Overige schulden		323.865	146.727
Overige passiva		<u>2.559.186</u>	<u>2.196.176</u>
		5.271.502	4.743.449
Totaal passiva		<u>28.881.430</u>	<u>29.045.309</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

64

d.d. 27-05-2026

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
Zorgverzekeringswet		583.718	584.975
Wet langdurige zorg		22.093.494	21.220.556
		22.677.212	21.805.531
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	18	1.904.192	1.958.132
Netto omzet		24.581.404	23.763.663
Som der bedrijfsopbrengsten		24.581.404	23.763.663
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	2.224.721	1.309.756
Lonen en salarissen	24	11.975.446	11.310.958
Sociale lasten	25	2.104.487	1.984.964
Pensioenlasten	26	1.007.595	947.921
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	27	1.541.508	1.497.252
Overige bedrijfskosten	30	4.882.933	4.931.230
Som der bedrijfslasten		23.736.690	21.982.081
BEDRIJFSRESULTAAT		844.714	1.781.582
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	32	60.432	46.586
Rentelasten en soortgelijke kosten	34	-263.541	-285.542
RESULTAAT		641.605	1.542.626

Stichting Sint Jozefoord

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	641.605	1.542.626
	641.605	1.542.626

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

65

d.d. 27-05-2026

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			844.714		1.781.582
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	25, 26	1.541.507		1.497.252	
- mutaties voorzieningen (excl. voorziening deelnemingen)	9	-373.004		-32.903	
			1.168.503		1.464.349
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen uit hoofde van een financieringstekort	5	381.541		-145.631	
- vorderingen	5	324.783		132.211	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	528.053		536.559	
			1.234.376		523.139
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.247.593		3.769.070
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	30	60.432		46.586	
Rentelasten en soortgelijke kosten	32	-263.541		-285.542	
			-203.109		-238.956
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			3.044.484		3.530.114
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-690.863		-416.253	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	15.228		15.228	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-675.635		-401.025
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	10	0		0	
Aflossing langlopende schulden	10	-960.532		-960.532	
Kortlopend bankkrediet	11	0		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-960.532		-960.532
Onverschuldigde betaling door CAK	11				-5.115.309
Mutatie geldmiddelen			1.408.317		-2.946.752
Stand geldmiddelen per 1 januari	7		4.409.288		7.356.040
Stand geldmiddelen per 31 december	7		5.681.484		4.409.288
Mutatie geldmiddelen			1.272.196		-2.946.752

Toelichting

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De post onverschuldigde betaling door CAK, betreft een eind december 2023 ontvangen bedrag van het CAK. Voor deze overboeking was geen rechtsgrond, dit bedrag is derhalve begin januari 2024 teruggestort aan het CAK.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

66

d.d. 27-05-2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Stichting Sint Jozefoord is voluit Stichting Sint Jozefoord en de statutaire vestigingsplaats is Nuland. Stichting Sint Jozefoord is geregistreerd onder KvK-nummer 41081766.

De activiteiten van Stichting Sint Jozefoord bestaan hoofdzakelijk uit de exploitatie van een verpleeg- en verzorgingshuis voor ouderen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Sint Jozefoord, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de *Wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

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

Gebruik van schattingen

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

- het bepalen of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling;
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en immateriële vaste activa;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de waarde van het vastgoed en de omvang van een (eventuele) bijzondere waardevermindering.

Stichting Sint Jozefoord hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten, waarbij kan worden opgemerkt dat 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.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende: Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 1.337.550 (2024: € 1.391.293). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt.

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken, met uitzondering van het volgende:

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

67

d.d. 27-05-2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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

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

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

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

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

Investeringsubsidies

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 samenstellende delen.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten geïncubiceerd.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

68

d.d. 27-05-2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de grondslagen per voorziening uitgewerkt.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

Opbrengsten

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

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

Overheidssubsidies

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

Pensioenen

Stichting Sint Jozefoord heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Sint Jozefoord. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Sint Jozefoord betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelede premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Sint Jozefoord betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. Stichting Sint Jozefoord heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom aanvaardt Stichting Sint Jozefoord uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

70

d.d. 27-05-2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	22.046.169	5.405.948	6.206.096	0	0	33.658.212
- cumulatieve afschrijvingen	3.076.894	2.838.147	4.335.604	0	0	10.250.644
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>18.969.275</u>	<u>2.567.801</u>	<u>1.870.492</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>23.407.568</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	94.546	76.500	356.186	163.631	0	690.863
- afschrijvingen	809.929	314.813	416.766	0	0	1.541.508
- reclassificatie ingebruikname	0	0	0	0	0	0
- correctie aanschafwaarde verschuiving activa categorie	0	0	0	0	0	0
- correctie afschrijving verschuiving activa categorie	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-715.383</u>	<u>-238.313</u>	<u>-60.580</u>	<u>163.631</u>	<u>0</u>	<u>-850.645</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	22.140.715	5.482.448	6.562.282	163.631	0	34.349.075
- cumulatieve afschrijvingen	3.886.823	3.152.960	4.752.370	0	0	11.792.152
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>18.253.892</u>	<u>2.329.488</u>	<u>1.809.912</u>	<u>163.631</u>	<u>0</u>	<u>22.556.923</u>
Afschrijvingspercentage	0%, 2,5%, 3,3%, 4%, 5% en 10%	5% en 10%	7%, 10% en 20%	0,0%	nvt	
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.						
Stichting Sint Jozefoord heeft zich jegens BNG verbonden om tot zekerheid voor de voldoening van al hetgeen uit hoofde van financieringsovereenkomsten verschuldigd is en/of te eniger tijd zal worden, aan BNG een hypotheekrecht te verstrekken, gezamenlijk met WfZ, op alle thans en in de toekomst aan de Cliënt toebehorende onroerende zaken (waaronder begrepen erfpacht- en opstalrechten) met een pandrecht op de roerende zaken in de zin van artikel 3:254 van het Burgerlijk Wetboek (hulpzaken), beide eerste in rang, ten bedrage van in hoofdsom € 25.000.000,00 te vermeerderen met een opslag voor rente, boete en kosten van 40,00% van voornoemde hoofdsom.						

3. Financiële vaste activa

	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	257.028	257.028
Disagio Waarborgfonds Zorgsector	-15.228	-15.228
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>241.800</u>	<u>241.800</u>
Som waardeverminderingen		0
Van de financiële vaste activa heeft € 15.228 (2024: € 15.228) een looptijd korter dan 1 jaar.		
In september 2019, juli 2021 en september 2023 zijn drie geborgde leningen afgesloten van respectievelijk € 2.000.000, € 6.000.000 en € 3.600.000.		
Voor alle drie de leningen is disagio betaald aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector van respectievelijk € 52.500, € 157.500 en € 94.500. Dit disagio wordt gedurende looptijd van de lening (20 jaar) aan de exploitatie toegerekend.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Vorderingen

In de overige vorderingen is begrepen een bedrag van € 2.600 (2024: € 2.600) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar. Een voorziening oninbare vorderingen wordt niet nodig geacht en is derhalve niet getroffen.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	126.685	508.225
Totaal overige vorderingen	<u>126.685</u>	<u>508.225</u>
Overlopende activa:		
- Vooruitbetaalde bedragen	30.246	82.055
- Nog te ontvangen bedragen	244.292	292.454
Totaal overlopende activa	<u>274.538</u>	<u>374.509</u>

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

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	508.225	0	508.225
Financieringsverschil boekjaar	0	126.685	126.685
Correcties voorgaande jaren	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	-508.225	0	-508.225
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-508.225</u>	<u>126.685</u>	<u>-381.540</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>126.685</u>	<u>126.685</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoor

c = definitieve vaststelling Nza

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	126.685	508.225
- overige schulden		
	<u>126.685</u>	<u>508.225</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	22.093.494	21.220.556
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-21.966.809	-20.712.331
Totaal financieringsverschil	<u>126.685</u>	<u>508.225</u>

8. Liquide middelen

Een deel van de liquide middelen (€ 2.000.000) staat op een tijdsloppaarrekening, waarvan de opnametermijn drie maanden is. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	2.197.726	162.896
Kassen	3.571	9.377
Spaarrekening	3.480.187	4.237.015
Totaal liquide middelen	<u>5.681.484</u>	<u>4.409.288</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Bestemmingsfonds				
	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	4.443.835	641.605		5.085.440
Totaal bestemmingsfonds	4.443.835	641.605	0	5.085.440
Overige reserves				
	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserves	2.947.461			2.947.461
Totaal overige reserves	2.947.461	0	0	2.947.461

Algemene reserve: Stichting Sint Jozefoord is opgericht in 1950 door de in 1820 opgerichte Congregatie Dochters van Maria en Joseph. Sedert de oprichting van de Stichting is particulier vermogen opgebouwd als bedoeld in de statuten van de Stichting, geadmistreerd op de balans van de Stichting onder de post "Algemene reserve". Dit particulier opgebouwde vermogen is niet afkomstig van of opgebouwd uit van overheids- of gemeenschapswege ontvangen betalingen.

10. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	102.738	15.503	11.080	0	107.161
- doorbetaling RVU	464.493	0	163.089	103.857	197.547
- doorbetaling generatieregeling	0	47.002	0	0	47.002
- langdurig zieken	574.727	504.690	406.273	213.528	459.616
- garantiesalarissen	76.369	1.119	11.270	32.220	33.997
Totaal voorzieningen	1.218.327	714.996	677.990	341.378	845.323

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	569.551
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	275.772
hiervan > 5 jaar	153.872

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkan en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

Voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU) en Generatieregeling

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkan van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

73

d.d. 27-05-2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Voorziening Generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Ook is de transitievergoeding die bij ontslag na twee jaar ziekte dient te worden betaald opgenomen in deze voorziening. Tegenover de verplichting van de te betalen transitievergoeding voor langdurig zieken staat een vordering op het UWV uit hoofde van compensatie voor transitievergoedingen. Vanaf 1 juli 2026 zal het UWV enkel nog compensatie van de betaalde transitievergoeding toekennen aan kleine organisaties (< 25 medewerkers). Hierdoor krijgt Sint Jozefoord vanaf 1 juli 2026 geen UWV-compensatie meer voor medewerkers die vanaf die datum 2 jaar ziek zijn. Voor medewerkers die op of na 1 juli 2024 ziek zijn geworden en in de voorziening langdurig zieken zijn opgenomen is geen vordering op het UWV opgenomen ter compensatie van de te betalen transitievergoeding.

Voorziening garantiesalarissen

De voorziening garantiesalarissen is in 2013 gevormd vanuit de afkoop van de Congregatie DMJ van de in de toekomst te betalen garantiesalarissen van medewerkers Sint Jozefoord. Jaarlijks worden de uitbetaalde garantiesalarissen aan de voorziening onttrokken. De disconteringsvoet bedraagt 3%. Jaarlijks wordt er 3% rente via de dotatie aan de voorziening toegerekend ten laste van de exploitatie.

In 2025 zijn meerdere medewerkers uit de voorziening garantiesalarissen met (vervroegd) pensioen gegaan, waardoor vrijval is ontstaan.

11. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

	31-dec-25	31-dec-24
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	960.532	960.532
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	14.731.704	15.692.236
hiervan > 5 jaar	10.889.576	11.850.108

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

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

12. Kortlopende schulden

De post nog te betalen salarissen betreft de in 2025 opgebouwde meeruren, die aan het begin van 2026 uitbetaald zijn.

Voor de specificatie van de schulden uit hoofde van het financieringsoverschot verwijzen wij naar de toelichting op de post "Vorderingen".

	31-dec-25	31-dec-24
- Crediteuren	627.593	845.113
- Belastingen en premies sociale verzekeringen	428.022	293.898
- Schulden aan pensioenfondsen	372.304	301.003

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	960.532	960.532
- Nog te betalen salarissen	198.175	24.167
- Accountantskosten	66.526	60.035
- Te betalen rente langlopende lening	59.164	62.525
Totaal overige schulden	1.284.397	1.107.259

Overige passiva:

- Vakantiegeld	517.243	467.967
- Vakantiedagen	1.554.596	1.461.917
- Diversen	391.785	200.197
- Eindejaarsuitkering	95.562	66.095
Totaal overige passiva	2.559.186	2.196.176

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

74

d.d. 27-05-2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

13. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Sint Jozefoord maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Stichting Sint Jozefoord blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Stichting Sint Jozefoord handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Stichting Sint Jozefoord 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 het grootste deel geconcentreerd bij het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. Het kredietrisico wordt ingeschat als minimaal.

Renterisico en kasstroomrisico

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

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.

14.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

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

In 2025 is een investeringsverplichting aangegaan voor een totale waarde van € 1.618.125. Dit betreft een investering in de bouw van 8 nieuwe WLZ appartementen aan Boszicht op de locatie van de voormalige huisartsenpost. Deze verplichting heeft betrekking op de aannemersovereenkomst en projectmanagement. De netto investeringsverplichting op 31-12-2025 is € 1.454.493.

Onzekerheden personele verplichtingen

1) Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurd zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft Stichting Sint Jozefoord de volgende maatregelen:

- het beperken van de inzet van zzp-ers middels PNIL-beleid "geen inzet PNIL, tenzij...";
- er zijn zzp-ers benaderd om in vaste dienst te komen van Sint Jozefoord, een aantal heeft dit ook gedaan;
- de inzet van PNIL loopt sinds oktober 2025 zo veel mogelijk en vanaf januari 2026 vrij volledig via uitzend-/detacheringsbureaus; gedurende de tweede helft van 2025 is een sterke afname te zien van de inzet van zzp-ers waarbij geen gebruik wordt gemaakt van een bemiddelingsbureau.
- de arbeidsmarktcommunicatie is geïntensifieerd, t.b.v. het opvullen van openstaande vacatures;
- door implementatie van Betekenisvol Leven en Werken, met meer aandacht voor welzijn van bewoners, neemt de vraag naar zorg-geïnteresseerd personeel af en waardoor anders geschoolden aangenomen kunnen worden.

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloofd en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. 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 gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers;
- op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend: Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – deze wellicht van invloed kunnen zijn op de toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG geborgd	2-sep-19	2.000.000	20	Lineair	0,25%	2-sep-39	1.500.000	0	100.000	1.400.000	900.000	15	Lineair	100.000	Eerste hypotheek op onroerend goed
BNG ongeborgd	2-sep-19	4.000.000	15	Lineair	1,40%	2-sep-34	3.000.000	0	200.000	2.800.000	1.800.000	10	Lineair	200.000	Eerste hypotheek op onroerend goed
BNG geborgd	1-jul-21	6.000.000	20	Lineair	0,30%	1-jul-41	5.100.000	0	300.000	4.800.000	3.300.000	17	Lineair	300.000	Eerste hypotheek op onroerend goed
BNG ongeborgd	31-dec-21	2.000.000	15	Lineair	1,77%	30-dec-36	1.700.000	0	100.000	1.600.000	1.100.000	12	Lineair	100.000	Eerste hypotheek op onroerend goed
BNG geborgd	29-sep-23	3.600.000	20	Lineair	2,60%	29-sep-43	3.420.000	0	180.000	3.240.000	2.340.000	19	Lineair	180.000	Eerste hypotheek op onroerend goed
BNG ongeborgd	29-sep-23	2.013.300	15	Lineair	3,60%	29-sep-38	1.932.768	0	80.532	1.852.236	1.449.576	14	Lineair	80.532	Eerste hypotheek op onroerend goed
Totaal		19.613.300					16.652.768	0	960.532	15.692.236	10.889.576			960.532	

Toelichting	2024	2025	voorwaarden bank
Solvabiliteitsratio (eigen vermogen / balanstotaal)	25,4%	27,8%	groter of gelijk aan 20%
DSCR backward (EBITDA / rentelasten + aflossingen)	2,6	1,9	groter of gelijk aan 1,3
In december 2025 is bij de BNG een geborgde lening afgesloten van € 1.530.000 voor de bouw van 8 appartementen ter plaatse van de voormalige huisartsenpraktijk. Deze lening wordt op 1 december 2026 opgenomen. De looptijd is 25 jaar en het rentepercentage 3,65%. De bouw wordt voorgefinancierd met eigen middelen.			

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****Algemeen****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.

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

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

15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De berekening van de totale WLZ opbrengsten is gebaseerd op de herschikking 2025, het nacalculatieformulier 2025 moet nog worden ingediend. Voor 2025 is een overproductie te verwachten van € 25.978, deze is niet in de opbrengsten meegenomen. Daarnaast is er een verschil van mening met het Zorgkantoor over gedeclareerde afwezigheidsdagen betreffende een bewoner die in november 2024 naar een DZEP-instelling is verhuisd. Wij hebben met instemming van het Zorgkantoor voor deze bewoner t/m medio april 2025 de studio vrijgehouden. Echter, het Voorschrift voor zorgtoewijzing is in 2025 aangepast, waardoor het Zorgkantoor van mening is dat vergoeding toch niet meer mogelijk is. De gederfde opbrengsten bedragen circa € 45.000. Deze zijn niet meegenomen in de opbrengsten.

18. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	566.642	565.708
Persoonsgebonden budgetten	0	1.131
Subsidies:		
- Overige loonkostensubsidies	222.879	305.397
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	54.235	71.541
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	156.952	161.820
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	415.042	362.386
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten / mantelzorgopbrengsten	65.497	68.626
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	85.456	80.653
- Verblijfkosten kloosterplaatsen	337.489	340.870
Totaal	<u>1.904.192</u>	<u>1.958.132</u>

Baten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (WMO) betreft huishoudelijke zorg en dagbesteding. Opbrengsten uit persoonsgebonden budgetten omvat huishoudelijk zorg.

Onder de post loonkostensubsidie worden de volgende ontvangen gelden verantwoord:

- Stagefonds en praktijkleren in 2025 (€ 82.982) en in 2024 (€ 93.246)
- SectorPlanPlus in 2025 (€ 75.059) en in 2024 (€ 162.881)
- Overige subsidies in 2025 (€ 64.838) en in 2024 (€ 49.269)

De bijdrage van de congregaties is vermeld als verblijfkosten kloosterplaatsen.

LASTEN**23. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	28.979	127.768
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	2.195.742	1.181.988
Totaal	<u>2.224.721</u>	<u>1.309.756</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

77

d.d. 27-05-2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**24. Lonen en salarissen**

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	11.975.446	11.310.958
Totaal	<u>11.975.446</u>	<u>11.310.958</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Personeel in loondienst	230	236
Personeel niet in loondienst	18	11
	<u>248</u>	<u>247</u>

0

25. Sociale lasten

De post sociale lasten omvat zowel de werkelijk betaalde sociale lasten alsmede de sociale ten behoeve van de reservering vakantietoelage, eindejaarsuitkering en opgebouwde vakantiedagen.

26. Pensioenlasten

Voor de toelichting op de pensioenlasten wordt verwezen naar de grondslagen. De pensioenlasten hebben ook betrekking op de vakantietoelage.

27. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.541.508	1.497.252
Totaal afschrijvingen	<u>1.541.508</u>	<u>1.497.252</u>

30. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.239.315	1.178.263
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	632.789	552.479
Overige personeelskosten	578.194	738.212
Algemene kosten	1.413.845	1.370.010
Huur en leasing	17.615	17.084
Onderhoudskosten	506.740	519.037
Energiekosten	494.435	556.145
Totaal overige bedrijfskosten	<u>4.882.933</u>	<u>4.931.230</u>

In 2025 is Sint Jozefoord gestart met de implementatie van Betekenisvol Leven en Werken, waarvoor kosten gemaakt zijn voor onder andere projectmanagement, competentiemetingen en capaciteitsmanagement. De daling van de overige personeelskosten komt door minder dotatie en vrijval uit personele voorzieningen.

32. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	60.432	46.586
Totaal	<u>60.432</u>	<u>46.586</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

78

d.d. 27-05-2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

34. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten	-263.541	-285.542
Totaal	-263.541	-285.542

37. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	0	0
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	57.755	71.995
2. Overige controlewerkzaamheden	0	0
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	0
	57.755	71.995

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria zijn de in het boekjaar ontvangen inkoopfacturen. Deze hebben betrekking op de in 2025 (2024) geleverde diensten, ongeacht op welk boekjaar de geleverde diensten betrekking hebben.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

79

d.d. 27-05-2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	M.I. Verstraeten - Kanon Bestuurder
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.403
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.226
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	200.629

9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 201.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.697
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.300
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	189.997

8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 190.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	A.P.A.M. de Jong Voorzitter RvT	M.C.J. Reijrink Lid RvT	T. Brandsma Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.120	20.100	16.080

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 30.150 20.100 20.100

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	22.800	19.000	15.200

4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 28.500 19.000 19.000

	A.P.W. van Eijndhoven Lid RvT	L. Breuning Lid RvT
1 Functie (functienaam)		
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.080	16.080

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 20.100 20.100

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	15.200	15.200

4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 19.000 19.000

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Sint Jozefoord een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.150 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.100. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 27-05-2026

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

81

d.d. 27-05-2026

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Sint Jozefoord heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27-05- 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

M.I. Verstraeten-Kanon
Directeur-Bestuurder

W.G.

A.P.A.M. de Jong
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

R. Spoormaker
Lid Raad van Toezicht

W.G.

L. Breuning
Lid Raad van Toezicht

W.G.

A.P.W. van Eijndhoven
Lid Raad van Toezicht

W.G.

T. Brandsma
Lid Raad van Toezicht

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

82

d.d. 27-05-2026

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

84

d.d. 27-05-2026

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 3.1 en 4.1, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Sint Jozefoord.

3.2 Nevenvestigingen

Stichting Sint Jozefoord heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

85

d.d. 27-05-2026

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting St. Jozefoord

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting St. Jozefoord te Nuland gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:
Henk de Wilde
27 mei 2026 09:01 +02:00



H. (Henk) de Wilde RA