

Jaarverantwoording 2025

Stichting Samen Zorgen



STICHTING
**samen
zorgen**

*Vastgesteld door de Raad van Bestuur op 26 mei 2026
Goedgekeurd door de Raad van Toezicht op 26 mei 2026*

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	32
2	Jaarrekening	51
2.1	Balans per 31 december 2025	52
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	53
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	54
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	55
2.5	Toelichting op de balans	60
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	66
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	67
2.8	Vaststelling en goedkeuring	73
3	Overige gegevens	74
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	75
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	75
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	76



**BESTUURSVERSLAG
STICHTING SAMEN ZORGEN**

2025

Inhoudsopgave

1	Profiel van de organisatie	5
1.1	Algemene gegevens	5
1.2	Structuur van de organisatie	5
1.3	Kerngegevens inclusief financiële gegevens/beleid.....	6
1.4	Samenwerkingsrelaties	8
2	Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap	9
2.1	Normen voor goed bestuur	9
2.2	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie.....	9
2.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	9
2.4	Toepassing Governancecode Zorg 2022	10
3	Algemeen beleid	16
3.1	Visie, strategie en meerjarenbeleid	16
3.2	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	17
3.3	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	18
3.4	Naleving gedragscodes	19
3.5	Risicoparagraaf.....	19
3.6	Toekomstparagraaf	22
4	Bedrijfsvoering	23
5	Financieel beleid	24
5.1	Resultaat	24
	Organogram.....	31

Voorwoord

Met gepaste trots presenteren wij hierbij het bestuursverslag van Stichting Samen Zorgen. In dit bestuursverslag 2025 leggen wij verantwoording af over de zorg en ondersteuning die we in 2025 aan onze cliënten hebben geboden.

Waar we in het eerste halfjaar terugkijken op redelijk stabiele roosters in beide locaties, nam de werkdruk in het tweede halfjaar toe. Met name de medewerkers van onze locatie Liefkenshoek, hebben een hoge werkdruk ervaren. Dit heeft om flexibiliteit van medewerkers gevraagd in het oplossen van diensten. En om de kwaliteit van zorg voor onze cliënten te kunnen blijven garanderen, was het noodzakelijk om externe ondersteuning in te zetten.

Ook als directeur-bestuurder heb ik de impact van de roosterproblematiek op de medewerkers gevoeld. Door wekelijks met de betreffende leidinggevenden in gesprek te gaan en medewerkers nauw te betrekken bij issues die spelen, wordt getracht om de rust weder te keren.

De ontwikkelingen binnen de organisatie, hebben z'n weerslag op het ziekteverzuimpercentage. Met leidinggevenden zijn we in constructief in gesprek om het ziekteverzuim in control te krijgen en wordt de ontwikkeling van het ziekteverzuim nauwlettend gevolgd.

Binnen het managementteam hebben we een nieuwe gebiedsmanager Herveld-Andelst verwelkomd en er is afscheid genomen van een manager bedrijfsvoering. Het wervingsproces voor een nieuwe manager bedrijfsvoering is per eind december positief afgerond. In tussenliggende periode is de functie op interimbasis ingevuld. Door langdurige ziekte van gebiedsmanager Heteren, zijn veel operationele taken binnen Liefkenshoek door de directeur-bestuurder en gebiedsmanager Herveld-Andelst opgepakt. Daarbij speelt dat op team- en zorgcoach niveau personele wisselingen hebben plaatsgevonden. De instabiliteit op leidinggevend niveau, heeft doorgewerkt binnen de teams en woningen van Liefkenshoek.

Ik ben blij te kunnen melden dat vanaf 2026 nieuwe leidinggevenden binnen Liefkenshoek ervoor gaan zorgen dat de rust en stabiliteit binnen de teams wordt teruggebracht.

Door de wisseling in de managementpositie bedrijfsvoering heeft de focus ook in 2025 met name gelegen in de jaarrekening 2024 en de begroting 2026. De vacature voor financieel administrateur staat nog open. Daarmee vraagt het in control komen en de basis op orde krijgen van de organisatie, nog steeds de aandacht.

Met het MT-plus hebben we in het najaar van 2025 het meerjarenbeleid 2025 - 2027 geëvalueerd. De input uit die sessie wordt meegenomen om zo te komen tot een meerjarenbeleid 2026 - 2028.

Voor wat betreft de centrale cliëntenraad hebben we in 2024 afscheid genomen van de onafhankelijk voorzitter van de centrale cliëntenraad en de voorzitter van de lokale cliëntenraad Heteren. Ondanks inspanningen is het in 2025 nog niet gelukt om beide vacatures in te vullen. Dit betekent dat de vergaderingen met de centrale cliëntenraad alleen in aanwezigheid van de voorzitter van de lokale cliëntenraad Herveld-Andelst hebben plaatsgevonden. Geen wenselijke situatie, maar met een constructieve instelling heeft het ons niet belemmerd in de voortgang van adviserings- en instemmingsaanvragen.

In de Ondernemingsraad zijn in het jaar van de verkiezingen 3 leden afgetreden. De verkiezingen hebben helaas geen nieuwe leden gebracht. Aan de OR is geadviseerd om een externe partij te benaderen om de werving van nieuwe leden te ondersteunen. Dit wordt in 2026 door de OR opgepakt.

In de regio wordt met vijf zorgorganisaties de samenwerking gezocht om diverse initiatieven/projecten op te starten. Denk hierbij aan duurzaamheidsinitiatieven en o.a. het Project Zorg met Elkaar.

Ik ben mij ervan bewust dat het jaar 2025 op diverse niveaus om extra inspanningen heeft gevraagd. Een grote pluim aan alle medewerkers die er altijd met zorg en aandacht voor onze cliënten zijn. Dit maakt mij trots!

Naast het bestuursverslag 2025 is een kwaliteitsbeeld over 2025 opgesteld waarin wordt teruggeblikt op de geleverde kwaliteit van zorg aan onze cliënten.

Jeanette Horlings-Koetje
directeur-bestuurder

1 Profiel van de organisatie

1.1 Algemene gegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	Stichting Samen Zorgen
Adres	Hyacintenstraat 23
Postcode	6666 BR
Plaats	Heteren
Telefoonnummer	026 - 472 2214
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41047145
E-mailadres	info@stgsamenzorgen.nl
Internetpagina	www.stgsamenzorgen.nl

1.2 Structuur van de organisatie

Stichting Samen Zorgen is een zorgorganisatie. Onze missie is zorg, behandeling en welzijn bieden aan de ouder worden de mens. Om dit te realiseren werken we professioneel, vanuit warme zorg en aandacht. Daarmee streven we ernaar kwaliteit van leven en het welbevinden van cliënten te vergroten. De organisatiestructuur is zo gekozen dat zoveel mogelijk medewerkers directe cliëntenzorg leveren. De verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en de communicatielijnen zijn kort. De directeur-bestuurder is belast met de dagelijkse leiding van de organisatie en verantwoordelijk voor de algemene gang van zaken.

De directeur-bestuurder vormt tezamen met de gebiedsmanagers en de manager bedrijfsvoering het managementteam van Stichting Samen Zorgen. Het managementteam wordt ondersteund door adviseurs personeel & organisatie, kwaliteit & beleid en communicatie (hierna te noemen: medewerkers van het bestuursbureau). De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

Zowel de medezeggenschap van cliënten als medewerkers is centraal georganiseerd. Daarnaast zijn er lokale cliëntenraden.

1.2.1 Organisatiestructuur

In 2025 is de evaluatie van het functiehuis gecontinueerd, dit wordt met het management opgepakt en de tijd voor genomen. Eén van de eerste resultaten is het uitbreiden van het functiehuis met de functie Helpende+. Deze functie wordt in 2026 geïmplementeerd. Met het managementteam blijven we scherp of we met het functiehuis de gewenste invulling kunnen geven aan kwaliteit van leven voor onze cliënten. Het MT+ wordt hierbij nauw betrokken. Het MT+ bestaat uit MT, team- en zorgcoaches, bestuursbureau en secretaresse.

1.3 Kerngegevens inclusief financiële gegevens/beleid

Iedereen verdient een waardevolle oude dag. Een dag met een glimlach. Daarom is er bij Stichting Samen Zorgen tijd voor een praatje en een goed gesprek. We weten wat mensen drijft en waar mensen gelukkig van worden. Dat helpt ons om onze zorg en ondersteuning vorm te geven.

Bij ons is er oprechte aandacht en blijven we dicht bij ieders eigen manier van leven. Hier worden mensen gezien. Cliënten ervaren bij ons dat ouder worden betekenisvol is en houden daarbij zelf de regie. Zij beslissen hoe hun dag eruitziet en geven zo hun leven zelf vorm. Dat zit in grote en in kleine dingen: zij bepalen bijvoorbeeld zelf op welk moment zij opstaan en wat zij die dag gaan doen, maar ook wat zij eten en met wie en wanneer ze dat doen. Op eigen kracht én met steun van naasten is er veel mogelijk.

Stichting Samen Zorgen levert zorg door het bieden van intramurale verpleeghuiszorg vanuit de locatie Liefkenshoek in Heteren en Andahof in Andelst.

Ook verleent Stichting Samen Zorgen extramurale zorg bestaande uit wijkverpleging (zowel vanuit vergoeding van de zorgverzekeringswet (Zvw) als de Wet langdurige zorg (Wlz) in de vorm van het Volledig pakket thuis (VPT) en Modulair pakket thuis (MPT), huishouding en dagbesteding PG. Extramurale zorg bieden wij in de gemeente Overbetuwe. Ouderen met een vorm van geheugenproblematiek die wonen in het werkgebied van Stichting Samen Zorgen kunnen op basis van een indicatie deelnemen aan dagbesteding psychogeriatric.

Daarnaast biedt Stichting Samen Zorgen de mogelijkheid van tijdelijk verblijf (logeren). Hierbij kunt u bijvoorbeeld denken aan mensen die na een ziekenhuisopname voor kortere of langere tijd zorg en begeleiding nodig hebben of om de mantelzorg te ontlasten.

Tabel: Kerngegevens productie, personeel en opbrengsten

Kerngegevens	Aantallen hele jaar		Aantal unieke cliënten (Peildatum 31-12-2025)		
	2025	2024		2025	2024
Aantal dagen intramurale zorg <i>zonder</i> behandeling in verslagjaar (incl. mutatiedagen)	7.378	11.292		15	28
Aantal dagen intramurale zorg <i>met</i> behandeling in verslagjaar (incl. mutatiedagen)	38.718	35.610		112	99
Aantal dagen Eerstelijns verblijf (ZVW)	484	436		1	1

Kerngegevens	Aantallen hele jaar		Aantal unieke cliënten (Peilmaand 31-12-2025)			
	2025	2024		2025	2024	
Aantal uren extramurale zorg in verslagjaar (ZVW)	6.270	6.660		Aantal unieke cliënten extramurale zorg (ZVW)	39	34
Aantal uren extramurale verzorging, verpleging en hulp bij het huishouden in verslagjaar (WLZ-MPT)	3.442	3.479		Aantal unieke cliënten extramurale verzorging, verpleging en hulp bij het huishouden in verslagjaar (WLZ-MPT)	15	9
Aantal uren Hulp bij het Huishouden in verslagjaar (WMO)	9.369	8.835		Aantal unieke cliënten Hulp bij het Huishouden in verslagjaar (WMO)	76	11
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar (WLZ)	3.373	3.120		Aantal unieke cliënten dagactiviteiten in verslagjaar (WLZ)	16	5
Aantal dagdelen dagactiviteiten in verslagjaar (WMO)	621	636		Aantal unieke cliënten dagactiviteiten in verslagjaar (WMO)	2	1
Aantal dagen respijtzorg + niet gecontracteerd ZVW	14	0		Aantal unieke cliënten respijtzorg + niet gecontracteerd ZVW	1	0

Personeel	2025	2024
Aantal personeelsleden in loondienst op 31 december	225	241
Aantal FTE personeelsleden in loondienst op 31 december	141,8	151,6

Bedrijfsopbrengsten	Bedrag 2025 (€)	Bedrag 2024 (€)
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	17.219.525	16.475.522
<i>Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten (kwal. Budget)</i>	15.848.635	15.087.222
<i>Waarvan overige bedrijfsopbrengsten</i>	443.889	485.350
Totale bedrijfskosten in verslagjaar	16.128.104	15.097.354
Resultaat	1.017.007	1.289.639
Weerstandsvermogen (eigen vermogen/totale vermogen)	46,2%	42,2%

1.4 Samenwerkingsrelaties

Stichting Samen Zorgen onderhoudt met onderstaande partijen een specifieke samenwerkingsrelatie:

- Zorgkantoor Menzis (uitvoering WLZ, productieafspraken DV en VPT/MPT)
- Diverse Zorgverzekeraars (uitvoering ZVW, productieafspraken wijkverpleging en ELV)
- Nederlandse Zorgautoriteit
- Verstegen accountants en belastingadviseurs (externe accountant)
- Actiz
- Centrum Indicatiestelling Zorg
- Gemeente Overbetuwe (o.a. samenwerking t.a.v. de decentralisaties, WMO en Tafeltje Dekje)
- Gemeente Nederbetuwe (regio Rivierenland)
- Gemeente Arnhem (Regio centraal Gelderland)
- Novicare
- Woningcorporaties (Woonstichting Valburg en Woningstichting Heteren)
- Stichting Eerstelijnszorg Midden-Betuwe
- Externe Klachtencommissie regio Arnhem
- Projectontwikkelaar "t Bonte Paard" (nieuwbouw Vire Hof)
- Familie Wels (nieuwbouw Vire Hof)
- Hans van der Zant (nieuwbouw Vire Hof)
- Hans Siebes SCiEB (nieuwbouw Vire Hof)
- Hendriks Bouw en ontwikkeling
- Bureau Traject
- Health Novum (coalitie Kerngroep wonen-welzijn-zorg Overbetuwe)
- Koopman Advies & Samenwerking (coalitie Kerngroep wonen-welzijn-zorg Overbetuwe)
- Zorggroep Maas en Waal
- RijnWaal Zorggroep
- Santé Partners (STMR en Vitras)
- Sint Barbara
- Pleyade
- Attent
- Innoforte
- DrieGasthuizenGroep
- De Liemerije
- Onze huisartsen
- Het Nederlandse Huisartsen Genootschap
- Sensire
- Vitaal Thuiszorg
- Thuiszorg Groot Gelre
- Rijnstate
- CommitCare
- P5COM
- Samen in de wijkzorg
- GEZ (geïntegreerde zorg)
- Ketenzorg Dementie
- Forte Welzijn
- Stichting De Loohof
- WZW
- Huiskamer Heteren
- Dorpsraad Heteren
- Stichting Samen Ontmoeten
- Sociaal kernteam Herveld-Andelst
- De Hoendrik Herveld

2 Bestuur, toezicht, bedrijfsvoering en medezeggenschap

2.1 Normen voor goed bestuur

Stichting Samen Zorgen hanteert de Governancecode Zorg 2022. Deze code is gebaseerd op zeven principes, te weten:

- Goede zorg;
- Waarden en normen,
- Invloed belanghebbenden
- Inrichting Governance
- Goed bestuur
- Verantwoord toezicht
- Altijd in ontwikkeling

De principes van de Governancecode Zorg 2022 zijn leidend voor Stichting Samen Zorgen.

2.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie

De raad van bestuur van Stichting Samen Zorgen bestaat uit directeur-bestuurder mevrouw J.C. Horlings-Koetje. Zij is belast met de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het beleid van Stichting Samen Zorgen en de algemene dagelijkse bedrijfsvoering en het financieel beheer. Mevrouw Horlings-Koetje heeft twee nevenfuncties:

- Bestuurslid van de Kerngroep Wonen en Zorg bij ActiZ
- Directeur-eigenaar Kadein

De bezoldiging van de directeur-bestuurder is in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector WNT en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector door de raad van toezicht vastgesteld. Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging wordt verwezen naar de jaarrekening 2025.

2.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht van Stichting Samen Zorgen bestaat uit 5 leden, die overeenkomstig vastgestelde profielschetsen zijn benoemd.

De heer L.W.H. Megens	01-01-2025/31-12-2025
Mevrouw I.R.J.M. Janssen-Schonenberg	01-01-2025/31-12-2025
Mevrouw Y. van Lienden	01-01-2025/31-12-2025
De heer R.J. van 't Geloof	01-01-2025/31-12-2025
De heer R.J. de Haas	01-01-2025/31-12-2025

In het verslagjaar vergaderde de raad van toezicht zevenmaal in aanwezigheid van de directeur-bestuurder. In 2025 zijn de volgende belangrijke onderwerpen besproken:

- Kwaliteitsbeeld 2024
- Kwaliteitsrapportages
- Kaderbrief 2026
- Bestuursverslag 2024
- Ontwikkelingen Vire Hof in Driel

- Jaarrekening en accountantsverslag 2024
- Managementletter
- Procuratieregeling
- Jaarverslag interne toezichthouder 2024
- Jaarrekening steunstichting 2024
- Evaluatie reglement raad van toezicht
- Reglement kostenvergoeding
- WNT-verklaring en klasse indeling
- Meerjarenbeleidsplan 2025-2027
- Begroting 2026
- Financiën
- Verzuim
- Rooster van aftreden
- Project zorgtechnologie
- Commissies RvT

De kerntaken van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten van Stichting Samen Zorgen, in het reglement voor de raad van toezicht én de Governancecode Zorg 2022 wordt in acht genomen.

De raad van toezicht is naast toezichthouder ook klankbord van de directeur-bestuurder en geeft gevraagd en ongevraagd advies.

Periodiek bespreekt een afvaardiging van de raad van toezicht de gang van zaken binnen de instelling met de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad.

Meer informatie over verslagjaar van de raad van toezicht, leest u in het jaarverslag raad van toezicht 2025 op onze website.

De raad van toezicht wordt door de directeur-bestuurder regelmatig en tijdig geïnformeerd over de gang van zaken in de organisatie. De raad van toezicht geeft in voorkomende gevallen duidelijk aan welke specifieke en aanvullende informatiebehoefte hij heeft.

In de statuten van Stichting Samen Zorgen is vastgelegd op welke wijze de benoeming, schorsing en het ontslag van de leden van de raad van toezicht plaatsvindt. De leden van de raad van toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders Zorg (NVTZ).

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de directeur-bestuurder en elk deelbelang onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. In artikel 6 van de statuten van de Stichting Samen Zorgen worden onverenigbaarheden nader benoemd.

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van de raad van toezicht in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector WNT en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling Bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de jaarrekening 2025.

2.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

Op basis van de zeven principes uit de Governancecode Zorg 2022 wordt door bestuur en raad van toezicht invulling gegeven aan uitvoering van beleid van Stichting Samen Zorgen.

2.4.1 Goede zorg

Stichting Samen Zorgen heeft als doel het (doen) realiseren van passende zorg- en dienstverlening aan cliënten. Zij wil in co-creatie en samenwerking met relevante partijen de zorgvragen binnen het verzorgingsgebied van Stichting Samen Zorgen een betrouwbare levering van een goed afgestemd pakket van welzijnsdiensten, huisvesting, zorg en/of behandeling bieden.

Kwaliteit van leven vinden we belangrijk. Die kwaliteit kan afnemen op momenten waarop de gezondheid achteruitgaat. Stichting Samen Zorgen kan dan hulp bieden met warme zorg en ondersteuning.

De cliënt staat centraal en samen met de cliënt en/of diens naasten kijken we welke wensen en behoeften passend zijn voor de cliënt met het oog op professionele verantwoordelijkheid. Cliënten ervaren bij ons dat ouder worden betekenisvol is en dat zij zelf de regie kunnen houden. Zij beslissen hoe hun dag eruitziet en geven zo hun leven zelf vorm. Eind 2025 is een cliënttevredenheidsonderzoek en PREM onder onze cliënten uitgevoerd. De resultaten worden in 2026 gepresenteerd en zullen in verslagjaar 2026 in het bestuursverslag verder worden verwoord, maar ik kan u alvast informeren dat de resultaten trots maken.

2.4.2 Waarden en normen

Onze missie en visie zijn vertaald in kernwaarden en gedragingen. Iedere medewerker van Stichting Samen Zorgen voelt zich verbonden met deze kernwaarden en geeft er vorm aan.

Om richting te geven aan ons gezamenlijk handelen heeft Stichting Samen Zorgen vier kernwaarden vastgesteld die onze missie - het bieden van een waardevolle dag, een dag met een glimlach- laten zien.

WARM-waarden

Waardevol

Bij Stichting Samen Zorgen gaat het leven voort en is iedereen betekenisvol. Vanuit ieders deskundigheid wordt er een bijdrage geleverd aan een waardevolle dag. Wij waarderen alle betrokkenen, maar *waardering* krijgen wij ook terug vanuit onze maatschappelijke rol. Velen weten ons te vinden en voelen zich betrokken. Samen willen we graag bijdragen aan een fijne dag voor onze cliënten.

Door ontwikkelingen op het gebied van kennis, duurzaamheid en technologie in de zorg te volgen, behouden we onze waarde.

Aandacht

Samen zorgen wij dat iedereen gezien en gehoord wordt. Wij geven aandacht aan de wensen van de cliënt, maar ook aan elkaar. Om de kwaliteit van leven te kunnen borgen gaan wij betekenisvolle verbindingen aan. We luisteren actief, hebben empathie en geduld en voeren goede gesprekken. We komen samen tot de kern van wat er echt toe doet en zoeken naar samenwerking om invulling te geven aan een waardevolle dag. Iedereen voelt zich gewaardeerd en gerespecteerd.

Regie

Een beroep doen op je naasten als het zelf niet meer lukt, is niet altijd makkelijk. Toch is het juist de samenwerking met naasten die zorgt voor een betekenisvolle dag. We kijken gezamenlijk naar wat de cliënt zelfstandig kan en welke (technologische) hulpmiddelen er ingezet kunnen worden om zelfredzaamheid te bevorderen.

We inventariseren wat de naasten kunnen betekenen en welke zorgtaken SSZ op zich neemt. De cliënt behoudt hierin de regie en maakt zelf keuzes. In sommige gevallen kan dit betekenen dat de cliënt met familie en naasten afspraken moet maken, omdat de keuze niet past binnen onze mogelijkheden. Wij denken mee in oplossingen, maken afspraken en bewaken tegelijkertijd onze grenzen.

Mensgericht

We kijken naar de mens achter de mens. Je mag zijn wie je bent. Ook kijken wij naar iedere betrokken persoon en wat past. Plezier, passie en persoonlijk contact verbeteren de kwaliteit van leven. Door te luisteren naar verhalen, dromen en zorgen kunnen wij alledaagse situaties bewust in waardevolle momenten veranderen. We gaan WARM, professioneel en respectvol met elkaar om. Het levensverhaal van de cliënt is het vertrekpunt van onze zorg. Dit alles draagt bij aan toekomstbestendige zorg.

De WARM-waarden zijn het DNA van Stichting Samen Zorgen; medewerkers handelen en gedragen zich naar deze waarden. Hoewel de WARM-waarden een handvat kunnen zijn om elkaar aan te spreken op bepaalde gedragingen, blijkt dat in de praktijk toch best lastig te zijn. De (familie)cultuur binnen de locaties maakt dat medewerkers zich niet altijd vrij voelen om zich naar elkaar uit te spreken om daarmee een confrontatie uit de weg te gaan. Een omslag in deze cultuur vraagt iets van het verandervermogen van de medewerkers. Samen met de gebiedsmanagers proberen we stap voor stap deze omslag te realiseren. Met de ondernemingsraad en raad van toezicht wisselen we frequent van gedachten over het verandervermogen en winnen we advies in over hoe we op de beste en meest effectieve wijze de gewenste richting kunnen inslaan.

Stichting Samen Zorgen heeft een onafhankelijke vertrouwenspersoon aangesteld. In het verslagjaar heeft de vertrouwenspersoon tweemaal aan het bestuur gerapporteerd. De klokkenluidersregeling is openbaar voor medewerkers beschikbaar.

2.4.3 Invloed belanghebbenden

Centrale cliëntenraad

De centrale cliëntenraad (CCR) praat mee met de directeur-bestuurder over zaken die stichting breed spelen, zoals de organisatie van de zorg en de begroting van Stichting Samen Zorgen. De centrale cliëntenraad bestaat uit een onafhankelijk voorzitter en de voorzitter(s) van de lokale cliëntenraden. In 2024 is een vacature ontstaan voor zowel onafhankelijk voorzitter van de centrale cliëntenraad als voor de voorzitter van de lokale cliëntenraad Heteren. Helaas is het, ondanks diverse inspanningen, nog niet gelukt om beide vacatures in 2025 in te vullen.

De centrale cliëntenraad heeft in 2025 vijfmaal vergaderd. Deze vergaderingen hebben in aanwezigheid van de voorzitter van de lokale cliëntenraad Herveld-Andelst plaatsgevonden. Daarnaast is er tussentijds nog persoonlijk contact geweest. Ondanks dat zo'n beperkte samenstelling van de cliëntenraden niet wenselijk is, wordt terug gekeken op constructieve vergaderingen. De directeur-bestuurder is structureel aanwezig bij de vergaderingen en is gesprekspartner van de centrale cliëntenraad.

In 2025 zijn de volgende onderwerpen met de centrale cliëntenraad besproken:

- Kwaliteitsbeeld 2024
- Bestuursverslag 2024
- Kwaliteitsrapportages
- Jaarrekening en accountantsverslag 2024
- Begroting 2026
- Prijslijst dienstverlening 2025
- Vacatures centrale en lokale cliëntenraad
- Profiel onafhankelijk voorzitter
- Project zorgtechnologie

Lokale cliëntenraden

De lokale cliëntenraad behartigt de algemene belangen van alle cliënten van de locatie en denkt mee over (beleids-)zaken die cliënten op locatie aangaan. De lokale raad brengt voor het voetlicht wat er lokaal speelt en kan de belangen van 'hun' bewoners/cliënten het beste behartigen.

Gevraagd en ongevraagd wordt advies gegeven aan de gebiedsmanager over lokale zaken als de zorg- en dienstverlening, eten, welzijnsactiviteiten, veiligheid, de was, verbouwingen, verhuizen en dergelijke. De input van de lokale cliëntenraad wordt meegenomen naar de centrale cliëntenraad. Stichting Samen Zorgen heeft twee lokale cliëntenraden:

- Lokale cliëntenraad Heteren
- Lokale cliëntenraad Herveld-Andelst

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) behartigt de belangen van medewerkers door voorstellen/besluiten van directie en management te onderzoeken. Is het voorstel werkbaar en wat zijn de consequenties voor de medewerkers. Afhankelijk van het onderwerp heeft de OR instemmings- of adviesrecht.

In 2025 hebben negen overlegvergaderingen met de OR en directeur-bestuurder plaatsgevonden. Daarin zijn de volgende onderwerpen besproken:

- Ontwikkelingen Vire Hof in Driel
- Begroting 2025
- Meerjarenbeleid 2025-2027
- Verkiezingen OR
- Arbo jaarverslag
- Thuiswerkbeleid
- Balansbudget
- Jaarrekening en accountantsverslag 2024
- Jaarverslag OR 2024

- Ter instemming:
 - Beleid op beeldschermwerk
 - Rapportage toetsing RI&E & plan van aanpak
 - Benoemen preventiemedewerker
 - Declaratiebeleid
 - Meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden inclusief instemming van de OR
 - Procedure toetsing bekwaamheid medewerkers die BOL of HBO opleiding volgen
 - Mogelijkheid maandelijkse uitbetaling vakantiegeld en/of eindejaarsuitkering
- Ter advisering:
 - Helpende +
- Verzuimrapportages

Naast de reguliere bespreekpunten met de OR, wordt ook tijd vrijgemaakt om met de OR te sparren over de ontwikkelingen op de locaties. De samenwerking en overleggen tussen de OR en de directeur-bestuurder verlopen in een open sfeer.

Andere belanghebbenden

In 2025 zijn de gesprekken met regionale partijen geïntensiveerd. Denk hierbij aan gesprekken met regionale partijen aangaande wijkzorg, gemeente Overbetuwe (huishoudelijke aanbesteding), WZW, GEZ maar ook met de huisartsen en andere disciplines in ons werkgebied. Maandelijks vinden gesprekken met collega bestuurders in de VVT sector in de regio plaats. De gesprekken aan de bestuurderstafel zijn ook op managersniveau uitgebreid. Diverse onderwerpen worden op projectniveau verder uitgewerkt, waarbij minimaal één bestuurder uit de regio in de lead is. Dit resulteert in mooie samenwerkingsverbanden, in meerdere lagen in de organisatie.

2.4.4 Inrichting governance

De Governancecode Zorg 2022 is het kader voor het handelen en het gedrag van de directeur-bestuurder. De afspraken hieromtrent zijn vastgelegd in het bestuursreglement.

Ook is de Governance code Zorg 2022 is ook voor de raad van toezicht het belangrijkste uitgangspunt voor zijn handelen.

Naast de reguliere vergaderingen heeft de voorzitter van de raad van toezicht frequent overleg met de directeur-bestuurder. Regulier tijdens een bilateraal overleg, maar ook tussentijds als een bepaalde casus/actualiteit daarvoor aanleiding is. Tijdens de reguliere vergaderingen legt de directeur-bestuurder verantwoording af aan de raad van toezicht. Dit vindt plaats in een aangekondigde en voorbereide vergadering van de raad van toezicht. De remuneratiecommissie van de raad van toezicht voert daarnaast een jaargesprek waarbij als leidraad wordt gehanteerd het door de NVZD opgestelde overzicht van de vijf expertisegebieden van een zorgbestuurder.

De directeur-bestuurder voorziet de raad van toezicht tijdig van relevante beleidsdocumenten, informatie en gegevens die de raad van toezicht nodig heeft voor de uitoefening van zijn taak.

Daarnaast ziet de directeur-bestuurder de raad van toezicht als sparringpartner in nieuwe en lopende ontwikkelingen, die op dat moment nog niet om besluitvorming vragen. De onderlinge samenwerking komt met enige regelmaat in de vergaderingen aan de orde.

2.4.5 Goed bestuur

De directeur-bestuurder bestuurt Stichting Samen Zorgen onder toezicht van de raad van toezicht. Zij is belast met de voorbereiding, de vaststelling en de uitvoering van het beleid van Stichting Samen Zorgen, alsmede met de algemene dagelijkse bedrijfsvoering en het financieel beheer.

In 2024 is het meerjarenbeleid 2025 - 2027 in verschillende sessies met o.a. het MT+ verder vormgegeven en uiteindelijk vastgesteld. In verschillende sessies is een statusupdate gegeven van afzonderlijke projecten. Naast leden van het MT+, zijn hier ook projectverantwoordelijken bij aangesloten. Tijdens een heisessie met dezelfde groep deelnemers is het meerjarenbeleid 2025-2027 geëvalueerd, om zo te komen tot een meerjarenbeleid 2026- 2028.

Het jaarcontract met de manager bedrijfsvoering is, na onderling overleg, niet verlengd. Vanaf de zomerperiode is de openstaande vacature op interimbasis ingevuld. Het contract met het externe partij voor het vervaardigen van de maand- en kwartaalrapportages is gecontinueerd, zodat de financiële resultaten nauwgezet gemonitord worden en tijdig bijgestuurd kan worden.

Tweewekelijks vergadert de directeur-bestuurder met het managementteam. Beleidsvoorstellen worden eerst besproken, waarna in de volgende vergadering deze als hamerstuk door de directeur-bestuurder worden vastgesteld. Naast de interne besprekpunten, worden ook de landelijke- en regionale ontwikkelingen met het managementteam op de voet gevolgd. Door de directeur-bestuurder genomen besluiten en vastgestelde stukken worden, indien vereist, in een daaropvolgende vergadering aan de raad van toezicht, centrale cliëntenraad en/of ondernemingsraad voorgelegd.

2.4.6 Verantwoord toezicht

De raad van toezicht vindt het belangrijk om een goed beeld te krijgen bij de gang van zaken binnen Stichting Samen Zorgen. Hoe de raad van toezicht deze toezichthoudende rol in 2025 heeft ingevuld, kunt u lezen in het jaarverslag van de raad van toezicht op onze website.

3 Algemeen beleid

3.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

De ouderenzorg is volop in ontwikkeling. Technologie biedt nieuwe mogelijkheden, mensen blijven langer zelfstandig wonen en de samenleving verandert. Oudere nemen steeds langer de regie over hun eigen leven en doen pas een beroep op professionele zorg wanneer dat echt nodig is. Dat vraagt om een nieuwe manier van organiseren, samenwerken en ondersteunen.

We zien deze ontwikkelingen niet als een belemmering, maar als een uitnodiging om zorg anders en waardevoller vorm te geven. Door samen te werken met cliënten, naasten, vrijwilligers en professionals versterken we het netwerk rondom de oudere en zoeken we samen naar duurzame oplossingen.

Stichting Samen zorgen wil bijdragen aan een samenleving waarin ouderen zo lang mogelijk zelfstandig en op een voor hen betekenisvolle manier thuis kunnen blijven wonen. En wanneer professionele zorg nodig is, zorgen wij – samen met het netwerk – voor persoonsgerichte zorg die aansluit bij wat iemand belangrijk vindt en bijdraagt aan een waardevolle dag.

De veranderingen bieden ruimte om samen het verschil te maken. Met betrokkenheid, deskundigheid en samenwerking bouwen wij aan de toekomstbestendige en waardevolle zorg.

Daarom werken wij in ons meerjarenbeleidsplan 2026-2028 gericht aan een stevige basis voor toekomstbestendige ondersteuning en zorg. We volgen ontwikkelingen in onze omgeving actief en spelen hier tijdig en doordacht op in. Zo blijven we van waarde voor onze cliënten, hun naasten en onze medewerkers.

Kwaliteit van leven

Wanneer iemand afhankelijker wordt - tijdelijk of blijvend - van zorg of ondersteuning van naasten of professionals, heeft dit impact op het dagelijks leven en daarmee op de ervaren kwaliteit van leven. Wij vinden dat de ouderen de aandacht en zorg verdienen die zij nodig hebben. Om hieraan recht te doen, vinden wij het belangrijk om onze cliënten écht te kennen. Zo kunnen wij onze ondersteuning afstemmen op wat voor hen waardevol is.

Ook voor onze medewerkers is kwaliteit van leven van betekenis. Werkplezier, professionele ruimte en een gezonde balans tussen werk en privé dragen bij aan betrokken en bevlogen. Daarom investeren wij in ontwikkeling, deskundigheidsbevordering en een veilige werkomgeving.

Kwaliteit van leven is voor ons geen vaststaand gegeven, maar een continu proces. Door met cliënten, naasten, vrijwilligers en professionals in gesprek te blijven, ervaringen te delen en samen te reflecteren, leren en verbeteren wij voortdurend. Zorgen wij ervoor dat onze zorg en ondersteuning blijven aansluiten bij wat werkelijke van belang is.

Kwaliteit van leven vormt daarmee het uitgangspunt van onze keuzes, ons handelen en de manier waarop wij zorg en dienstverlening vormgeven.

Strategische doelen en thema's

Als we de zorg toekomstbestendig willen maken en houden moeten we in ontwikkeling blijven. Daarom zijn er 3 strategische doelen geformuleerd:

1. Een doorontwikkeling in ons aanbod van zorg, wonen en zingeving voor de cliënt
2. Het vergoten van werkplezier en verbinding
3. Optimalisatie van de bedrijfsvoering

Deze doelen zijn breed geformuleerd zijn en onderling met elkaar verweven. Daarom is er gekozen voor een ordening aan de hand van een vijftal thema's:

- Thema 1: Zelf als het kan
- Thema 2: Samen zorgen met het netwerk
- Thema 3: Onze zorg
- Thema 4: Samen zorgen voor werkplezier
- Thema 5: Anders werken

De methode van de Schijf van 5 en het concept van positieve gezondheid vormen de basis voor hoe wij de thema's verder ontwikkelen en uitvoeren.

3.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

De basis op orde krijgen, één van de doelstellingen uit onderliggende jaarplannen uit het meerjarenbeleid, blijkt meer omvattend te zijn dan vooraf ingeschat. Mede door de wisselingen binnen de positie van manager bedrijfsvoering, is het deels gelukt om de basis op orde te krijgen. We krijgen steeds betere stuurinformatie in bijvoorbeeld de financiële cijfers, mede door de inzet van de externe partij. Desalniettemin belemmert de wisseling in de positie van manager bedrijfsvoering op onderdelen een constructieve implementatie van lopende projecten, waaronder Kas en Pas. Vanaf januari 2026 is de positie van manager bedrijfsvoering weer ingevuld.

In de zomer van 2025 zorgde de planning op Liefkenshoek voor de nodige uitdagingen in de dienstroosters, mede in relatie tot de arbeidskrachte in de zorg. Van tijd tot tijd zorgde dit voor een ongewenste extra druk op onze zorgmedewerkers en de zorg- en teamcoaches. De vacature van teamcoach in Liefkenshoek bleek een lastig in te vullen vacature, wat ook zijn weerslag had op de medewerkers. Zowel de roosterproblematiek als de afwezigheid van coaches veroorzaakte hoog verzuim en verloop. In het najaar is daarom gekozen voor detachering van één planner en twee teamcoaches en werd duidelijk dat er geschikte kandidaten in 2026 zouden gaan starten wanneer ook 1 zorgcoach terug zou komen van zwangerschapsverlof.

Ook de kwaliteit van zorg heeft geleden onder de personeelstekorten, vooral de continuïteit was moeilijk vorm te geven. Met inzet van zorgpersoneel niet in loondienst, de planner en teamcoaches is het vanaf november gelukt om de roosters sluitend te krijgen waardoor de kwaliteit van zorg weer kon groeien. Ook zorgtechnologie kon niet uitgerold worden en werd verschoven naar april 2026.

Vanaf mei 2024 is de functie van administrateur vacant. Ook voor deze functie blijkt het lastig om een geschikte kandidaat te vinden, ondanks de vele gesprekken die hebben plaatsgevonden. De vacante functie wordt op interimbasis ingevuld door een ervaren administrateur. Met het oog van de basis op orde, is de inhaalslag qua facturering gerealiseerd.

Door de prioritering in taken voor de manager bedrijfsvoering en zijn relatief korte verbondenheid aan Stichting Samen Zorgen, heeft de directeur-bestuurder zich met nog vaak op operationeel niveau moeten inzetten in plaats van op het zo noodzakelijke strategische niveau. Door de interim ondersteuning op de administratie en ondersteuning voor het vervaardigen van managementinformatie heeft de directeur-bestuurder zich ten opzichte van vorig jaar alweer meer in de regio kunnen laten zien.

Binnen het bestuursbureau is per 1 juni 2025 een nieuwe kwaliteits- en beleidsadviseur in dienst getreden.

In 2025 zien we vanaf het tweede kwartaal een duidelijke stijging in het aantal cliënten dat gebruikmaakt van onze dagbesteding. Deze groei hangt samen met het intensievere contact met de casemanagers dementie in de regio, die vaak het eerste aanspreekpunt zijn voor cliënten richting een vorm van dagbesteding.

Opvallend is dat het merendeel van de nieuwe deelnemers een WLZ- indicatie heeft. Vanuit de Wmo zien we juist een daling in het aantal aanmeldingen. De gemeente Overbetuwe bevestigt dit beeld en geeft aan dat er binnen de Wmo minder dagbestedingsindicaties worden afgegeven.

Binnen onze dagbesteding bieden we een gevarieerd aanbod van passende activiteiten, zowel in groepsverband als individueel. Hiermee sluiten we aan bij de behoeften, mogelijkheden en interesses van onze cliënten en dragen we bij aan structuur, sociale interactie en kwaliteit van leven.

Na een zorgvuldige voorbereiding zijn we in 2025 gestart met onze eerste VPT- cliënt. Dit is een belangrijke mijlpaal waar we als organisatie trots op zijn. Het streven is om deze vorm van dienstverlening in 2026 verder uit te breiden. Tegelijkertijd staat de wijkverpleging onder aanzienlijke druk door hardnekkige personeelstekorten. Openstaande vacatures blijken moeilijk tot niet te vervullen, waardoor groei in productie en het aantal cliënten achterblijft.

Ondanks deze uitdagingen wordt de geleverde zorg door cliënten zeer positief beoordeeld. Uit het cliënttevredenheidsonderzoek blijkt dat cliënten de kwaliteit van zorg als hoog waarderen, wat de inzet en betrokkenheid van onze medewerkers onderstreept.

Het team Huishouding vormt een stabiele factor binnen onze organisatie, zowel qua personele bezetting als qua productie. De medewerkers leveren huishoudelijke ondersteuning bij cliënten thuis en doen dit naar volle tevredenheid van de cliënten. Daarnaast levert dit team een waardevolle bijdrage binnen de VPT- zorg, waar zij eveneens worden ingezet om cliënten te ondersteunen in hun thuissituatie.

3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Stichting Samen Zorgen gaat voor duurzaamheid op allerlei gebieden. Van de inzetbaarheid van medewerkers tot onze locaties en voeding.

In onze locaties is veel aandacht voor duurzaamheid. Zo scheiden we er zoveel mogelijk ons afval en hebben we LED verlichting.

Het dak van Liefkenshoek bestaat gedeeltelijk uit sedum, dit zorgt voor een goede isolatie. Het gebouw wordt gekoeld en verwarmd door middel van aardwarmte en er is een luchtventilatiesysteem aanwezig dat zorgt voor hergebruik van de lucht.

Met Woningstichting Heteren blijven we continue in gesprek over het (verder) verduurzamen van locatie Liefkenshoek.

Locatie Andahof is zeer goed geïsoleerd, de stroom die we er gebruiken komt van de zonnepanelen op het dak. De locatie heeft energiezuinige verlichting en is helemaal gasloos. De energie die we er verbruiken wordt met een warmtepomp opgewekt uit de lucht, het water of de grond. Ook heeft het gebouw de modernste afzuiging en kranen met sensoren, zodat het water niet onnodig blijft stromen.

In onze keukens werken we aan duurzaamheid door voedselverspilling tot een minimum te beperken. Ook maken we zoveel mogelijk gebruik van streekproducten.

Met zorgorganisaties in de regio worden duurzaamheidsinitiatieven verder besproken en uitgewerkt in het zogenaamde Green Deal overleg. Eén van de onderwerpen die momenteel op de agenda staat is de afvalverwerking binnen de organisaties.

Voor onze medewerkers vinden we duurzame inzetbaarheid en vitaliteit belangrijk, daar is ons personeelsbeleid dan ook op gericht. Stichting Samen Zorgen is rookvrij. Dit ligt in lijn met de landelijke initiatieven die via Actiz worden ondernomen.

3.4 Naleving gedragscodes

Onze directeur-bestuurder houdt zich aan de Gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZA, Vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg.

3.5 Risicoparagraaf

Stichting Samen Zorgen onderkent het belang van het tijdig signaleren en beheersen van risico's die van invloed kunnen zijn op de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van zorg- en dienstverlening. In 2025 zijn stappen gezet om het risicomanagement verder te structureren en meer onderdeel te laten zijn van de reguliere sturing binnen de organisatie. De belangrijkste risico's worden hieronder toegelicht.

3.5.1 Project Vire Hof

De ontwikkeling van het nieuwbouwproject Vire Hof in Driel loopt sinds 2021 en is in 2025 voortgezet. Het project biedt kansen voor de verdere ontwikkeling van het zorgaanbod, met name in relatie tot het Volledig Pakket Thuis (VPT).

Het plan is in de afgelopen jaren inhoudelijk verder uitgewerkt. In 2025 heeft de nadruk gelegen op het verder concretiseren van afspraken met betrokken partijen en het verkennen van de financiering.

Tegelijkertijd brengt het project verschillende onzekerheden en risico's met zich mee. Deze hebben onder andere betrekking op:

- De verdere uitwerking van afspraken met de ontwikkelaar en betrokken partijen
- De afbakening tussen wonen en zorg
- De financiële haalbaarheid en risicoverdeling
- De invulling van het zorgconcept en de bezetting

Een definitief besluit over de doorgang van het project is nog niet genomen. De ontwikkeling loopt door in 2026, waarbij de focus ligt op het verder uitwerken van de voorwaarden en het beheersen van de risico's, met oog voor de kansen die het project biedt.

3.5.2 Personele krapte en inzet van externen

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt heeft in 2025 geleid tot een verhoogde werkdruk binnen de organisatie en een grotere afhankelijkheid van externe inzet. Dit brengt risico's met zich mee op het gebied van continuïteit van zorg en kostenontwikkeling.

De inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) is in 2025 hoger uitgekomen dan begroot. Over het gehele jaar bedraagt de overschrijding circa € 472K ten opzichte van de begroting 2025. Deze overschrijding is met name ontstaan in de laatste maanden van het jaar en hangt samen met de tijdelijke inzet van onder andere teamcoaches en een interimmanager bedrijfsvoering. In de periode januari tot en met augustus lag de inzet van PNIL grotendeels in lijn met de begroting.

Daarnaast was de formatie in loondienst lager dan begroot, waardoor een deel van de inzet van PNIL kan worden gezien als vervanging van reguliere inzet. De inzet van externen, waaronder ook de inhuur van behandel functies, hangt daarmee samen met de personele krapte binnen de organisatie.

De inzet van personeel niet in loondienst, waaronder zzp'ers, brengt naast operationele en financiële aspecten ook risico's met zich mee op het gebied van wet- en regelgeving, met name in relatie tot de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA). Stichting Samen Zorgen is zich bewust van de toenemende aandacht vanuit de Belastingdienst voor mogelijke schijnzelfstandigheid binnen de zorgsector.

In 2025 is hier nadrukkelijk aandacht voor geweest en is gestart met het verder inzichtelijk maken van de inzet van externen en de bijbehorende risico's. In de komende periode wordt dit verder uitgewerkt, met als doel de inzet van externen waar mogelijk te beperken en te zorgen voor een rechtmatige en beheersbare inzet van personeel.

In 2025 is ingezet op het werven en behouden van medewerkers en het ondersteunen van teams, in lijn met de eerder ingezette aanpak. In 2026 wordt deze aanpak verder doorgezet en aangescherpt, met onder andere aandacht voor strategische personeelsplanning en het versterken van duurzame inzetbaarheid.

3.5.3 Resultaat 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat. Ten opzichte van de begroting is sprake van een gunstig resultaat. Het resultaat bedraagt € 1.017K positief en ligt daarmee boven de begroting.

De realisatie van dit resultaat is mede het gevolg van de inzet van management en leidinggevenden, waarbij gedurende het jaar kritisch is gekeken naar kosten, inzet van personeel en de ontwikkeling van de productie.

Tegelijkertijd is de productie op meerdere onderdelen achtergebleven ten opzichte van de begroting. Met name binnen de extramurale zorg (wijkverpleging en MPT) en dagbesteding is minder omzet gerealiseerd dan voorzien. Ook het product VPT is in 2025 nog beperkt tot ontwikkeling gekomen.

Deze ontwikkeling maakt dat de organisatie in haar opbrengsten afhankelijk blijft van bestaande zorgvormen en dat de groei in nieuwe zorgvormen onzeker is.

Aan de kostenzijde is zichtbaar dat de inzet van personeel in loondienst lager is geweest dan begroot. Deze lagere inzet is deels opgevangen door de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL), met name in de laatste maanden van het jaar. Hierdoor zijn de kosten voor externe inhuur hoger uitgekomen dan begroot.

Hierdoor ontstaat een afhankelijkheid van externe inzet en blijft de kostenontwikkeling gevoelig voor ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Ondanks deze ontwikkelingen is het resultaat positief gebleven, onder andere door een hogere opbrengst binnen het product ZZP en een kritische beheersing van kosten gedurende het jaar.

Dit maakt dat het resultaat mede afhankelijk is van factoren die niet volledig beïnvloedbaar zijn en vraagt om blijvende aandacht voor financiële sturing.

De aanpak gericht op het kritisch volgen van de begroting, het monitoren van de productie en het bewaken van de personele inzet, is in 2025 voortgezet.

Voor 2026 blijft het van belang om de productie verder te ontwikkelen, met name binnen VPT en MPT, de balans tussen inzet van personeel in loondienst en externen te verbeteren en de kostenontwikkeling blijvend te monitoren. Daarnaast wordt ingezet op het verder versterken van de sturing, zodat tijdig kan worden bijgestuurd op zowel opbrengsten als kosten.

3.5.4 Werkdruk en verzuim

De combinatie van personele krapte en organisatorische ontwikkelingen heeft geleid tot een verhoogde werkdruk binnen teams. Dit heeft invloed gehad op het verzuim.

De verhoogde werkdruk kan gevolgen hebben voor de inzetbaarheid van medewerkers en de continuïteit van zorg.

Het verzuim wordt structureel gemonitord en besproken met leidinggevenden. In 2026 ligt de nadruk op verdere versterking van het verzuimbeleid en het vergroten van stabiliteit binnen teams.

3.5.5 Stuurinformatie en interne beheersing

De beschikbaarheid van tijdige en betrouwbare stuurinformatie is een belangrijke voorwaarde voor adequate sturing. In 2025 is gebleken dat verdere ontwikkeling van de informatievoorziening noodzakelijk is.

Dit beperkt de mogelijkheden om tijdig bij te sturen en vergroot het risico op afwijkingen in productie en kostenontwikkeling.

Er zijn eerste stappen gezet in het verbeteren van de stuurinformatie en de planning- en control cyclus. In 2026 zal dit verder worden uitgewerkt.

3.6 Toekomstparagraaf

De ouderenzorg staat de komende jaren voor grote uitdagingen. De vergrijzing, de toenemende zorgvraag en de krapte op de arbeidsmarkt vragen om aanpassing van de manier waarop zorg wordt georganiseerd en geleverd. Tegelijkertijd is er een duidelijke ontwikkeling zichtbaar richting het langer thuis wonen van cliënten en het versterken van extramurale zorgvormen, zoals het Volledig Pakket Thuis (VPT) en het Modulair Pakket Thuis (MPT).

Stichting Samen Zorgen speelt in op deze ontwikkelingen door het verder ontwikkelen van extramurale zorg en het versterken van samenwerking in de regio. Hierbij wordt nadrukkelijk gekeken naar de balans tussen kwaliteit van zorg, toegankelijkheid en betaalbaarheid.

De ontwikkelingen in 2025 laten zien dat deze beweging niet vanzelfsprekend is. Met name de ontwikkeling van extramurale zorgvormen, zoals VPT en MPT, is in 2025 nog beperkt tot stand gekomen. Dit vraagt in de komende periode om gerichte aandacht en verdere uitwerking.

Voor de intramurale zorg blijft gelden dat deze noodzakelijk is voor cliënten met een complexe zorgvraag. Daarbij staan persoonsgerichte zorg en het bevorderen van kwaliteit van leven centraal.

Voor de komende periode ligt de focus binnen de organisatie op het verder op orde brengen van de bedrijfsvoering en het versterken van de interne beheersing en sturing. Daarnaast wordt ingezet op het verbeteren van de informatievoorziening en het vergroten van stabiliteit binnen teams.

Stichting Samen Zorgen werkt toe naar een organisatie die flexibel en toekomstbestendig kan inspelen op veranderingen in de zorgvraag en de omgeving waarin zij opereert.

4 Bedrijfsvoering

Binnen de bedrijfsvoering is in 2025 gewerkt aan het verder versterken van de interne beheersing en de beschikbaarheid van stuurinformatie.

In voorgaande jaren was de beschikbaarheid en kwaliteit van managementinformatie nog onvoldoende ontwikkeld. In 2025 zijn stappen gezet om hierin meer structuur aan te brengen. De basis wordt gevormd door periodieke overzichten van de gerealiseerde productie (Wlz, Wmo en Zvw), de personeelsinzet in relatie tot de begroting en de financiële resultaten.

Daarnaast wordt gewerkt met een periodieke inschatting van het verwachte jaarresultaat (latest estimate), waarbij ontwikkelingen gedurende het jaar en input van budgethouders worden meegenomen.

De voortgang op dit onderwerp is in 2025 mede beïnvloed door wisselingen en beperkte capaciteit binnen de bedrijfsvoering.

In 2025 is meer nadruk gelegd op het bespreken van deze informatie met leidinggevendenden, zodat niet alleen inzicht ontstaat in de cijfers, maar ook in de onderliggende oorzaken en mogelijkheden tot bijsturing.

De frequentie en kwaliteit van de informatievoorziening zijn in 2025 verbeterd, maar verdere ontwikkeling blijft noodzakelijk om beter inzicht te krijgen in de samenhang tussen productie, personeelsinzet en kosten.

Naast de periodieke managementinformatie worden financiële overzichten opgesteld waarin personele en materiële kosten worden afgezet tegen de inkomsten. Deze rapportages, inclusief toelichting en latest estimate, worden besproken binnen het managementteam en met de raad van toezicht.

Hiermee wordt toegewerkt naar een situatie waarin de organisatie beter in staat is om tijdig bij te sturen.

5 Financieel beleid

5.1 Resultaat

De verslagperiode is afgesloten met een positief bedrijfsresultaat van € 1.091K. Na verwerking van de financiële baten en lasten bedraagt het resultaat over 2025 € 1.017K positief.

Voor 2025 bedraagt de resultaatratio circa 5,9%, berekend als resultaat gedeeld door de totale bedrijfsopbrengsten (2024: 7,8%).

Dit resultaat is gerealiseerd in een jaar met stijgende kosten en een hogere inzet van personeel niet in loondienst, maar door kritische sturing op kosten, productie en inzet van personeel bleef het totaalresultaat positief.

Exploitatie 2025 (x € 1.000)	2025	2024	Vershil	Vershil %
Totaal bedrijfsopbrengsten	17.219	16.475	744	4,5%
Totaal bedrijfslasten	16.128	15.097	1.031	6,8%
Bedrijfsresultaat	1.091	1.378	-287	-20,8%
Financiële baten en lasten	74	89	-15	
Resultaat	1.017	1.289	-272	-21,1%

5.1.1 Bedrijfsopbrengsten

De totale bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 gestegen naar € 17.219K (2024: € 16.475K). Dit betreft een stijging van € 744K (4,5%).

Bedrijfsopbrengsten (x € 1.000)	2025	2024	Vershil	Vershil %
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg	15.849	15.087	762	
Correcties wettelijk budget voorgaande jaren WLZ	0	29	-29	
Opbrengsten Zw	533	528	5	
Opbrengsten WMO	394	375	19	
Totaal zorgopbrengsten	16.776	15.990	786	4,9%
Subsidies	193	205	-12	
Overige bedrijfsopbrengsten	251	280	-29	
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	444	485	-41	-8,5%
Totaal bedrijfsopbrengsten	17.219	16.475	744	4,5%

Toelichting

De opbrengsten vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) vormen het grootste deel van de totale bedrijfsopbrengsten en zijn in 2025 gestegen met € 762K (5,1%). Deze stijging is met name te verklaren door indexatie van de NZa-tarieven, een verhoging van het kapitaalscomponent (NHC) en een toename van de zorgproductie. Daarnaast is in het verslagjaar gestart met het bieden van het product VPT.

De opbrengsten vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw) zijn beperkt toegenomen met € 5K (0,9%). Hierbij is sprake van hogere tarieven, terwijl het volume binnen de wijkverpleging is afgenomen.

Binnen ELV is sprake van hogere tarieven en een toename van complexere zorg. In de opbrengsten is rekening gehouden met een terug te betalen bedrag als gevolg van overschrijding van het budgetplafond binnen ELV.

De opbrengsten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) zijn gestegen met € 19K (5,1%), voornamelijk als gevolg van een toename van huishoudelijke ondersteuning en indexatie van tarieven.

De overige bedrijfsopbrengsten zijn afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar, met name door lagere opbrengsten uit subsidies en overige activiteiten.

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten kunnen correcties op de gedeclareerde productie noodzakelijk zijn. Stichting Samen Zorgen verwacht op basis van uitgevoerde analyses en controles geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

5.1.2 Bedrijfskosten

De totale lasten zijn met € 1.105K gestegen (7,3%) naar € 16.202K in 2025.

Bedrijfskosten (x € 1.000)	2025	2024	Vershil	Vershil %
Personeelskosten in loondienst	9.409	9.249	160	
Personeelskosten niet in loondienst	1.807	1.292	515	
Personeelskosten overige	737	564	173	
Totaal personeelskosten	11.953	11.105	848	7,6%
Afschrijving op materiële vaste activa	442	446	-4	
Overige bedrijfskosten	3.733	3.457	276	
Financiële baten en lasten	74	89	-15	
Totaal overige bedrijfskosten	4.249	3.992	257	6,4%
Totaal bedrijfskosten	16.202	15.097	1.105	7,3%

Toelichting

De stijging van de bedrijfskosten wordt voornamelijk verklaard door een toename van de personeelskosten met € 848K.

De personeelskosten in loondienst zijn met € 160K (1,7%) gestegen ten opzichte van voorgaand jaar. Dit komt onder meer door verhoging van de CAO-lonen per 1 juli 2025 en aanpassingen van overige CAO-componenten. Daartegenover staat dat de formatie met 2,7 fte is gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar.

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn met € 515K (39,9%) toegenomen. Deze stijging hangt samen met extra inzet van extern personeel, onder andere voor teamcoaches en planners. Daarnaast zijn de kosten voor de behandeldienst gestegen met € 98K als gevolg van een toename van het aantal cliënten met een behandelindicatie. Ook de inzet van overig extern personeel is toegenomen (€ 240K), met name voor ondersteuning op administratieve functies.

De overige personeelskosten zijn gestegen met € 173K, voornamelijk als gevolg van dotaties aan voorzieningen.

De overige bedrijfskosten zijn met € 276K (8,0%) gestegen. Dit komt met name door hogere voedings- en hotelmatige kosten (+€ 72K), een toename van algemene kosten (+€ 131K), waaronder ICT en software (€ 21K), advieskosten (€ 32K) en posten uit voorgaande jaren (€ 81K). Daarnaast zijn de kosten voor patiënt- en bewonersgebonden kosten en energiekosten licht gewijzigd.

De afschrijvingen zijn licht afgenomen. Met name in de laatste maand van het boekjaar hebben een aantal investeringen voor zorgdomotica, ICT en inventarissen plaatsgevonden voor een bedrag van € 322K.

De financiële baten en lasten zijn licht afgenomen ten opzichte van voorgaand jaar als gevolg van hogere renteopbrengsten.

In het bestuursverslag bedragen de overige bedrijfskosten € 3.733K, terwijl in de jaarrekening (post 16 Overige bedrijfskosten) een totaal van € 4.470K wordt gepresenteerd. Dit verschil wordt veroorzaakt door verschillende rubriceringen:

- In de jaarrekening worden overige personeelskosten (€ 737K) onder Overige bedrijfskosten gerubriceerd (volgens RJ-richtlijnen).
- In het bestuursverslag worden deze kosten verantwoord onder totale personeelskosten en dus niet onder de overige bedrijfskosten gepresenteerd.

Door dit rubriceringsverschil sluiten de bedragen niet één-op-één aan, maar de inhoudelijke ontwikkeling, trends en toelichting corresponderen volledig met de jaarrekening 2025.

5.2 Financiële positie

De balans van Stichting Samen Zorgen ziet er per 31 december 2025 als volgt uit:

Balans per 31 december 2025 Stichting Samen Zorgen (x € 1.000)					
Activa	31-12-2025	31-12-2024	Passiva	31-12-2025	31-12-2024
Vaste activa			Eigen vermogen		
Immateriële vaste activa	0	0	Kapitaal	0,056	0,056
Materiële vaste activa	7.805	7.925	Bestemmingsreserve / fondsen	7.964	6.947
Financiële vaste activa	740	740			
Totaal vaste activa	8.545	8.665	Totaal eigen vermogen	7.964	6.947
Vlottende activa			Vreemd vermogen		
Vorraden	0	0	Voorzieningen	431	172
Vorderingen en overlopende activa	886	1.072	Langlopende schulden	4.249	4.421
Liquide middelen	5.907	3.918	Kortlopende schulden en overlopende passiva	2.694	2.116
Totaal vlottende activa	6.793	4.990	Totaal vreemd vermogen	7.374	6.709
Totaal activa	15.338	13.655	Totaal passiva	15.338	13.655

Toelichting

Het balanstotaal bedraagt ultimo 2025 € 15.338K (2024: € 13.655K).

De materiële vaste activa zijn licht afgenomen als gevolg van afschrijvingen, ondanks investeringen in onder andere zorgdomotica, ICT en inventarissen.

De vlottende activa zijn duidelijk toegenomen, voornamelijk door een sterke stijging van de liquide middelen tot € 5.907K (2024: € 3.918K).

Het eigen vermogen is toegenomen als gevolg van het positieve resultaat over 2025 en bedraagt ultimo 2025 € 7.964K (2024: € 6.947K).

De voorzieningen zijn toegenomen tot € 431K (2024: € 172K). In het boekjaar is een nieuwe voorziening opgenomen voor de Generatieregeling (80-90-100). Dit 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.

De langlopende schulden zijn licht afgenomen, terwijl de kortlopende schulden zijn toegenomen.

De financiële positie van de organisatie is daarmee verder versterkt en biedt een solide basis voor de continuïteit.

5.3 Kengetallen financiële positie

Op basis van het resultaat over 2025 en de balansposten per 31-12-2025 kunnen voor Stichting Samen Zorgen de volgende ratio's worden gepresenteerd:

Resultaatio	2025	2024	
Resultaatio totaal	5,91%	7,83%	= Resultaat voor belastingen / Totaal bedrijfsopbrengsten
Rentabiliteit	12,77%	18,56%	= Resultaat voor belastingen / Eigen vermogen

Liquiditeit	2025	2024	
Netto werkkapitaal (€)	4.099.135	2.874.592	= Vlottende activa - Kortlopende schulden
Working capital-ratio	152,20%	135,90%	= Netto werkkapitaal / Kortlopende schulden
Current ratio	2,52	2,36	= Vlottende activa / Kortlopende schulden

Solvabiliteit	2025	2024	
Solvabiliteit	51,90%	50,90%	= Totaal Eigen vermogen / Totaalvermogen
Debt-ratio	48,10%	49,10%	= Totaal vreemd vermogen / Totaal vermogen

Overige kengetallen	2025	2024	
Weerstandsvermogen	46,20%	42,20%	= Eigen vermogen / Totaal bedrijfsopbrengsten
DSCR	5,64	6,52	= Bedrijfsresultaat + jaarlijkse afschrijvingen / Rentelasten + aflossingen lang vreemd vermogen

Toelichting

De kengetallen laten zien dat de financiële positie van Stichting Samen Zorgen in 2025 gezond is gebleven.

De solvabiliteit is licht toegenomen als gevolg van de groei van het eigen vermogen. De liquiditeit is verbeterd en blijft ruim voldoende om aan de kortlopende verplichtingen te voldoen.

De resultaatio is gedaald ten opzichte van 2024, maar blijft positief.

5.4 Ontwikkeling van de kosten in de komende jaren

De kosten in de zorg zullen naar verwachting de komende jaren verder stijgen. Belangrijke factoren hierin zijn de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt en de stijgende loonkosten als gevolg van CAO-ontwikkelingen. Per 1 juli 2025 zijn de lonen in de VVT-sector met circa 4% gestegen. Daarnaast is in de CAO een verdere loonstijging van circa 3,5% per 1 juli 2026 overeengekomen.

Verder neemt de zorgvraag toe door vergrijzing, wat leidt tot een verdere druk op de personele inzet en daarmee op de kosten. De inzet van extern personeel blijft daarbij een belangrijk aandachtspunt.

De mate waarin deze kostenstijgingen gecompenseerd worden via tarieven blijft onzeker. In landelijke beleidskaders wordt ingezet op het beheersen van de groei van de zorguitgaven, zoals onder andere verwoord in het coalitieakkoord. Dit kan op termijn van invloed zijn op de financiering van de zorg.

Hierdoor blijft het van belang om de ontwikkeling van kosten en opbrengsten nauwgezet te volgen en waar nodig tijdig bij te sturen.

5.5 Financieel beheer

De financiële positie van Stichting Samen Zorgen is stabiel en de organisatie beschikt over instrumenten om de financiële ontwikkeling te volgen en waar nodig bij te sturen.

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van de financiële sturing en interne beheersing. Hierbij is onder andere aandacht besteed aan het verbeteren van de kwaliteit van stuurinformatie en het verder ontwikkelen van de planning- en control cyclus.

Daarnaast is ook gewerkt aan het verbeteren van de interne beheersmaatregelen, onder meer op het gebied van zorgregistratie en het declaratieproces. De voortgang hiervan is in 2025 mede beïnvloed door personele wisselingen binnen de bedrijfsvoering, waardoor verdere uitwerking en borging in de komende periode plaatsvindt.

In 2026 ligt de focus op het verder versterken en bestendigen van de financiële sturing en interne beheersing binnen de organisatie.

5.6 Financiële risico's

Stichting Samen Zorgen heeft inzicht in de belangrijkste interne en externe financiële risico's en betreft deze in de sturing. De belangrijkste risico's die in de komende jaren van invloed kunnen zijn op de bedrijfsvoering en de financiële positie van de organisatie zijn:

- Toenemende kosten als gevolg van loonontwikkelingen en inflatie, waarbij compensatie via tarieven onzeker blijft;
- Beleidsontwikkelingen gericht op het beperken van de groei van zorguitgaven en de mogelijke impact daarvan op de financiering;
- Generieke kortingen op het budget langdurige zorg (Wlz). In de Financiële afspraken Hoofdlijnenakkoord (HLO) ouderenzorg zijn tariefmaatregelen (kortingen) opgenomen van 260 miljoen (2026) tot uiteindelijk 414 miljoen in 2031.
- De groeiende zorgvraag, die leidt tot een hogere inzet van personeel;
- Aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, met als gevolg een grotere afhankelijkheid van externe inzet;
- Ontwikkelingen in het ziekteverzuim en de invloed daarvan op inzet en kosten;
- Investerings die nodig zijn voor het in stand houden en verduurzamen van vastgoed en voorzieningen;
- Risico's in de beheersing van zorgregistratie en het declaratieproces, waarbij blijvende aandacht nodig is voor juiste en volledige vastlegging en verantwoording van zorgproductie.

De organisatie blijft deze risico's actief volgen en versterkt waar nodig de interne beheersing en sturing om de impact hiervan te beperken.

5.7 Gebruik van financiële instrumenten en risicobeheer

Stichting Samen Zorgen maakt slechts in beperkte mate gebruik van financiële instrumenten.

In de reguliere bedrijfsvoering wordt de organisatie geconfronteerd met financiële risico's, waaronder kredietrisico, liquiditeitsrisico en kasstroomrisico.

Het kredietrisico heeft met name betrekking op vorderingen op financiers en gemeenten en wordt als beperkt ingeschat.

De liquiditeits- en kasstroomrisico's worden beheerst door middel van actief liquiditeitsbeheer en het periodiek monitoren van de kasstromen.

Het risicobeheer maakt onderdeel uit van de planning- en control cyclus en wordt in lijn met de verdere ontwikkeling van de interne beheersing binnen de organisatie verder versterkt.

5.8 Begroting 2026

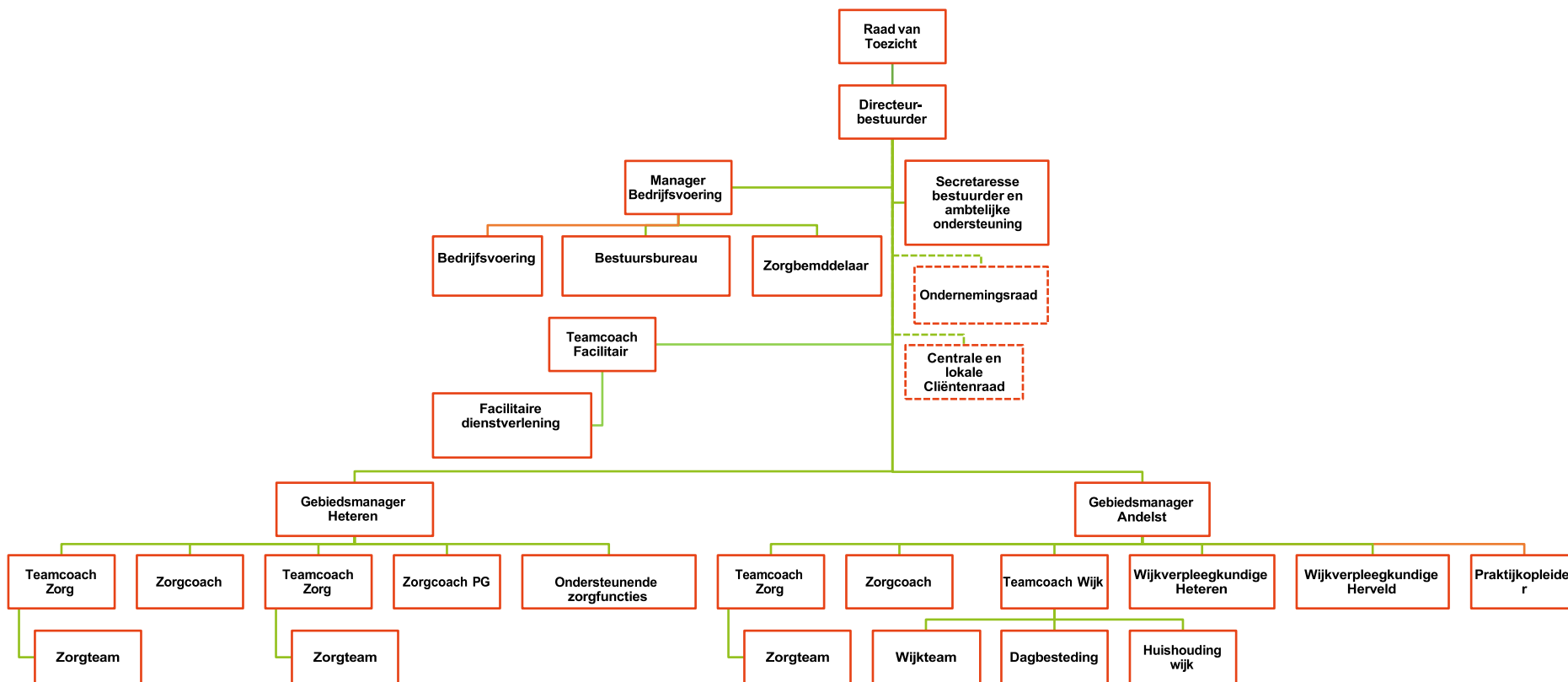
De begroting 2026 gaat uit van een positief resultaat van € 365K (begroting 2025: € 325K).

Op basis van de eerste maanden van 2026 ontwikkelt het resultaat zich positief ten opzichte van de begroting. Dit vertaalt zich in een positieve latest estimate voor het gehele jaar.

Tegelijkertijd is het nog vroeg in het jaar en bestaan er onzekerheden ten aanzien van de verdere ontwikkeling van de zorgproductie, de inzet van personeel en de kostenontwikkeling.

De begroting en prognose zijn opgesteld op basis van de huidige inzichten ten aanzien van productie, kostenontwikkeling en beschikbare tarieven. De ontwikkeling van kosten en opbrengsten blijft in 2026 een belangrijk aandachtspunt.

Bij een aanhoudend positieve ontwikkeling wordt bezien in hoeverre aanvullende investeringen, bovenop de reeds in de begroting opgenomen investeringen, mogelijk en wenselijk zijn.





**VERSLAG INTERNE TOEZICHTHOUDER
STICHTING SAMEN ZORGEN
2025**

Inhoudsopgave

1	Voorwoord	34
2	De raad van toezicht	35
3	Scope van het intern toezicht	36
4	Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht	36
5	Besluiten raad van toezicht	39
6	De samenwerking met de directeur-bestuurder	40
7	Reflectie vanuit de toezichhoudende rol	42
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	45
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever	46
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur	47
11	Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	48

1 Voorwoord

In dit jaarverslag doet de raad van toezicht van Stichting Samen Zorgen verslag van de manier waarop zij in 2025 toezicht heeft gehouden op de aansturing van de organisatie. Het verslag biedt een beeld van de samenstelling van de raad en van de werkwijze die zij heeft gevolgd. Daarnaast wordt ingegaan op thema's die in het afgelopen jaar bijzondere aandacht hebben gekregen.

De raad van toezicht wil de medewerkers en de vrijwilligers van Stichting Samen Zorgen complimenteren met de ondersteuning en de zorg die aan de cliënten en naasten wordt geboden volgens de waarden van de organisatie. De cliënten geven aan de WARM-waarden (Waardevol, Aandacht, Regie en Mensgericht) te ervaren. De raad realiseert zich dat 2025 door diverse oorzaken voor verschillende medewerkers een lastig jaar is geweest en waardeert de wijze waarop men hiermee heeft weten om te gaan. Ondanks deze situatie hebben de medewerkers de zorg en aandacht aan de cliënten, naasten en elkaar gegeven die dan soms extra hard nodig is.

In dit verslag legt de Raad van Toezicht verantwoording af over zijn handelen en de behaalde resultaten. De basis voor deze verantwoording ligt in de Governancecode Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie.

2 De raad van toezicht

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt	(Neven)functies
De heer L.W.H. Megens	Voorzitter Remuneratiecommissie Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant Business Control SDB Groep • Lid cliëntenraad Attent zorg & behandeling, Terzio, Elst • Penningmeester Stichting Bemmelse Dweildag, Bemmel
De heer R.J. van 't Geloof (op voordracht cliëntenraad)	Vice-voorzitter Commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Centrale Cliëntenraad Van Neynsel, 's-Hertogenbosch tot 1 juni 2025 • Voorzitter Cliëntenraad GGZ Oost Brabant
Mevrouw I.R.J.M. Janssen - Schonenberg	Secretaris Commissie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Senior adviseur Stichting Qualicor Europe, Utrecht • Vicevoorzitter cliëntenraad Attent zorg & behandeling, Terzio, Elst
Mevrouw Y. van Lienden	Lid Remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig ondernemer Toezicht, interim management en organisatieadvies
De heer R.J de Haas	Lid Auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur Health Care & Services bij ABNAMRO tot 10 oktober 2025

Er is geen sprake van onverenigbare nevenfuncties of ongewenste belangenverstremgeling bij de leden van de raad van toezicht.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	Einde 1 ^e termijn	Einde 2 ^e termijn
Mevrouw I.R.J.M. Janssen - Schonenberg	01-04-2019	31-03-2023	31-03-2027
De heer L.W.H. Megens	17-02-2022	16-02-2026	16-02-2030
Mevrouw Y. van Lienden	01-01-2023	31-12-2026	31-12-2030
De heer R.J. van 't Geloof	01-02-2023	31-12-2026	31-12-2030
De heer R.J. de Haas	01-01-2026	31-12-2030	31-12-2034

De raad van toezicht heeft in 2025 in een andere samenstelling zijn werkzaamheden verricht. De heer L.W.H. Megens heeft per 1 januari 2025 de voorzittersfunctie overgenomen vanwege beëindiging van de tweede zittingstermijn van mevrouw M.H. Groenendijk. Na werving en selectie in het najaar 2024 heeft op 12 december 2025 de raad van toezicht de heer R.J. de Haas per 1 januari 2025 aangesteld als nieuw lid van de raad van toezicht en lid van de auditcommissie.

Op 20 november heeft de raad van toezicht de heer L.W.H. Megens herbenoemd als lid raad van toezicht tot 17 februari 2030 en behoudt daarbij ook zijn voorzittersfunctie en lidmaatschap aan de audit- en remuneratiecommissie.

3 Scope van het intern toezicht

De raad van toezicht van Stichting Samen Zorgen (SSZ) houdt toezicht op de entiteit SSZ en heeft locaties in Andelst en Heteren, beide gelegen in de gemeente Overbetuwe. De stichting biedt zorg binnen de kaders van de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

4 Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

De raad van toezicht komt regelmatig bijeen voor overleg met de directeur- bestuurder. Daarnaast vindt er periodiek bilateraal overleg plaats tussen de voorzitter van de raad en de directeur- bestuurder. In 2025 heeft de raad tweemaal een werkdag georganiseerd, waarin de commissies van de raad gesprekken voerden met interne stakeholders, verdiepingssessies plaatsvonden en werkbezoeken aan de locaties werden afgelegd.

Naast de reguliere vergaderingen hebben de commissies afzonderlijk overleg gevoerd over hun specifieke aandachtsgebieden. Ook heeft de raad van toezicht verschillende digitale afstemmingsmomenten benut om elkaar tijdig te informeren en de voortgang op lopende onderwerpen te waarborgen. In onderstaande tabel is de frequentie van de verschillende overlegvormen weergegeven, inclusief een overzicht van de belangrijkste besproken thema's.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met de directeur-bestuurder	7	<ul style="list-style-type: none"> ● Ontwikkelingen op de locaties ● Vervanging telefooncentrale en aanschaf zorgtechnologie ● Thema's informele zorg en duurzaamheid ● Topstructuur SSZ ● Vacatures en ziekteverzuim ● Samenwerking in de regio ● Voortgang mogelijkheden Vire Hof in Driel ● Medezeggenschap SSZ ● Landelijke ontwikkelingen en toekomststrategie SSZ ● WNT-klasse en honorering directeur-bestuurder 2025 ● Honorering raad van toezicht 2025 ● Jaarverslag en jaarrekening 2024 ● Kwaliteitsbeeld 2024 ● Accountantsrapport 2024 ● Jaarverslag raad van toezicht 2024 ● Jaarrekening Steunstichting 2024 ● Herbenoeming de heer L.W.H. Megens voor 4 jaar, waarbij hij ook aanblijft als voorzitter ● Benoeming de heer R.J. van 't Geloof als vicevoorzitter raad van toezicht ● Kwartaalrapportages (voortgang jaarplan, exploitatie, verzuim) ● PREZO-keurmerk ● Vaststelling procuratieregeling en kostenvergoeding SSZ ● Vaststelling visiedocument en reglement commissies raad van toezicht ● Begroting 2026

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none"> • Vaststelling vergaderschema raad van toezicht 2026 • Vaststelling scholingsplan raad van toezicht 2026
Raad van toezicht met deels aanwezigheid van de directeur-bestuurder	2	<ul style="list-style-type: none"> • Te bespreken thema's voor 2026 • Scholing raad van toezicht 2026 • Aandachtspunten reflectie naar aanleiding van zelfevaluatie 2024 • Zelfevaluatie 2025 • Besprekpunten en voortgang uit commissies • Gesprekken met management, interne commissies en stakeholders • Ontmoeten van cliënten en medewerkers
Voorzitter raad van toezicht met bestuurder	7	<ul style="list-style-type: none"> • Dagelijkse voortgang van de organisatie • Agenda bespreking
Remuneratiecommissie	2	<ul style="list-style-type: none"> • Jaargesprek met de directeur-bestuurder • Honorering van de directeur-bestuurder • Werving nieuw lid raad van toezicht
Audit en financiën commissie	2	<ul style="list-style-type: none"> • Vormgeving van de financiële organisatie • Bespreking jaarrekening 2024 met accountant • Bespreking managementletter 2025 van de accountant • Bespreking van de begroting 2026 • Bespreking Q-rapportages
Commissie kwaliteit en veiligheid	3	<ul style="list-style-type: none"> • Bespreken kwartaalrapportages kwaliteit en kwaliteitsbeeld 2025 • Deelname PREZO-Care audit • Bespreken auditverslag PREZO-Care, Perspekt • Overleg met verschillende medewerkers uit de organisatie • Werkbezoek Andahof en Liefkenshoek

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht met Ondernemingsraad (OR)	1	<ul style="list-style-type: none"> Bespreking van de rol en positie van de ondernemingsraad, relatie met directeur-bestuurder en draagvlak ondernemingsraad in de organisatie Bespreking welzijn personeel en arbeidsmarktproblematiek Visie van de medewerkers op de gang van zaken in de organisatie.
Raad van toezicht met centrale cliëntenraad	1	<ul style="list-style-type: none"> Cliënttevredenheid in het algemeen en cliënttevredenheidsonderzoek Bespreken langdurige onderbezetting LCR en CCR en effecten op cliëntmedezeggenschap Contacten met de achterban Invulling van de rol en positie van de Cliëntenraad bespreken Contacten en samenwerking binnen de organisatie

5 Besluiten raad van toezicht

De raad van toezicht behandelt uiteenlopende onderwerpen en besluit of geeft goedkeuring op (voorgenomen) besluiten van de directeur- bestuurder waarvoor volgens de statuten en geldende wet- en regelgeving instemming van de raad vereist is. Onderstaand zijn de belangrijkste besluiten weergegeven.

Onderwerp	Besluit/ Goedkeuring	Datum
WNT-regeling en klasseindeling 2025 vaststellen	Besluit	20-02-2025
Honorarium 2025 directeur-bestuurder vaststellen	Besluit	20-02-2025
Procuratieregeling vaststellen	Goedkeuring	20-02-2025
Benoeming de heer B. van 't Geloof als vice-voorzitter	Besluit	20-03-2025
Raad van toezicht akkoord met niet meer ondertekenen van de verslagen raad van toezicht	Besluit	12-05-2025
Jaarverslag interne toezichthouder 2024 vaststellen	Goedkeuring	12-05-2025

Onderwerp	Besluit/ Goedkeuring	Datum
Bestuursverslag 2024 goedkeuren	Goedkeuring	12-05-2025
Jaarrekening Steunstichting 2024	Goedkeuring	12-05-2025
Akkoord kosten zorgtechnologie en mandaat voor directeur-bestuurder voor financiële grens bij meerkosten	Besluit	12-05-2025
Jaarrekening 2024 goedkeuren	Goedkeuring	20-05-2025
Accountancy werkzaamheden door Verstegen accountants in 2026 laten uitvoeren	Besluit	20-05-2025
Verslag auditcommissie van 12 mei 2025	Goedkeuring	03-07-2025
Reglement raad van toezicht vaststellen	Besluit	11-09-2025
Reglement commissies raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Toezichtvisie raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Herbenoeming de heer L.W.H. Megens per 17 februari 2026 voor een periode van 4 jaar, waarbij hij ook voorzitter blijft	Besluit	20-11-2025
Scholingsplan raad van toezicht vaststellen	Besluit	20-11-2025
Reglement kostenvergoeding vaststellen	Besluit	20-11-2025
Vergaderschema 2026 raad van toezicht	Goedkeuring	20-11-2025
Begroting 2026 vaststellen	Goedkeuring	17-12-2025

6 De samenwerking met de directeur-bestuurder

Belangrijke thema's

De raad van toezicht voert tijdens de reguliere vergaderingen overleg met de directeur- bestuurder. Voorafgaand aan deze vergaderingen heeft de voorzitter van de raad afzonderlijk overleg met de directeur- bestuurder, waarin onder meer de agenda voor de komende bijeenkomst wordt vastgesteld. Tijdens zowel het bilaterale overleg als de reguliere vergaderingen informeert de directeur- bestuurder de raad over de dagelijkse gang van zaken en andere relevante thema's. Indien nodig wordt tussentijds een extra plenair overleg met de voltallige raad of met één van de commissies ingepland.

In 2025 zijn, naast de dagelijkse gang van zaken, de onderstaande onderwerpen de belangrijkste thema's die in het verslagjaar aan de orde zijn geweest:

- Stabiliteit management, wisselingen en moeilijk op te vullen vacatures managementteam en ondersteunende functies;
- Uitstroom medewerkers en ziekteverzuim, waardoor hogere werkdruk bij medewerkers op één van de locaties;
- Behouden van de kwaliteit en veiligheid van zorg en ondersteuning voor de cliënten;
- Invoering van het meerjarenbeleidsplan 2025-2027 gericht op eigen regie cliënten, informele zorg en werkplezier medewerkers;
- Ontwikkel- en bouwplannen Vire Hof in Driel, landelijke ontwikkelingen over ouderenzorg;
- Samenwerking met cliëntvertegenwoordigers en ondernemingsraad;
- Duurzaamheid;
- Beleid en risico's over informatieveiligheid;
- Monitoring van aandachtspunten uit Q-rapportages en accountant;
- Topstructuur en waarneming bij (langdurige) afwezigheid bestuurder.

Bestuurlijke dilemma's

De genoemde thema's vormden in 2025, in samenhang met de maatschappelijke opdracht, de landelijke afspraken en de regionale context van Stichting Samen Zorgen, belangrijke aandachtspunten voor de raad van toezicht. Over deze onderwerpen is overleg gevoerd met de directeur- bestuurder. De raad trad daarbij op als klankbord, adviseur en toezichthouder. De gesprekken verliepen in een open en transparante sfeer en vonden, waar nodig, ook buiten de reguliere overlegmomenten plaats.

Informatieverstrekking

De informatie-uitwisseling tussen de directeur-bestuurder en de raad van toezicht vindt op transparante wijze plaats en is steeds gebaseerd op inhoudelijke afstemming. Afhankelijk van het onderwerp gebeurt dit met de voltallige raad, met één van de commissies of uitsluitend met de voorzitter van de raad van toezicht. De communicatie verloopt via persoonlijke gesprekken, telefonisch of digitaal, afhankelijk van wat passend is.

Voorafgaand aan iedere reguliere vergadering heeft de voorzitter van de raad van toezicht een overleg met de directeur-bestuurder, waarin één of meerdere van de genoemde thema's worden besproken. Deze onderwerpen worden vervolgens geagendeerd voor de vergadering en schriftelijk voorbereid en gedeeld met de raad van toezicht.

Voorafgaand aan het gezamenlijke overleg met de directeur-bestuurder vindt een vooroverleg plaats met alleen de leden van de raad van toezicht. Tijdens dit moment geven de commissies of individuele leden een terugkoppeling over relevante interne of externe contacten.

De samenwerking tussen de raad van toezicht en de directeur-bestuurder kenmerkt zich door wederzijds respect voor elkaars rollen, waarbij ervaringen en inzichten open worden gedeeld.

Overige informatiebronnen

In 2025 heeft de raad van toezicht twee werkdagen gehad met als één van de doelen het kunnen spreken van cliënten, management, medewerkers, ondernemingsraad en centrale cliëntenraad.

Tijdens iedere werkdag is contact geweest met cliënten op één van de locaties. Daarnaast heeft de raad gesproken met verschillende medewerkers, cliënten en een werkbezoek gebracht aan de locatie Liefkenshoek. Op een ander moment is locatie Andalfhof bezocht.

De leden van de raad van toezicht ontvangen de nieuwsbrief van Stichting Samen Zorgen en informeren zich door het bijhouden van vakliteratuur en bijwonen van bijeenkomsten en Webinars van onder andere de Nederlandse Vereniging Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ).

In december 2025 hebben twee leden van de raad het theaterstuk "Mag ik je Kussen" bezocht. Een voorstelling exclusief voor SSZ-collega's en vrijwilligers. Aansluitend was er gelegenheid om in gesprek te gaan over de dilemma's in de zorg van nu en in de toekomst.

Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

De raad van toezicht en de directeur-bestuurder stellen in onderlinge afstemming de agenda vast voor de vergaderingen van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder. De agenda voor de werkdagen wordt in principe door de raad van toezicht opgesteld. Ook hierbij vindt afstemming plaats met de directeur-bestuurder, zodat gesprekken met interne stakeholders kunnen worden gepland, werkbezoeken kunnen worden georganiseerd en relevante thema's gezamenlijk kunnen worden verdiept met de directeur-bestuurder en andere betrokkenen.

7 Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

Interne P&C-cyclus

De raad van toezicht wordt door Stichting Samen Zorgen via de kwartaalrapportages schriftelijk geïnformeerd over de voortgang en de resultaten op kwaliteit van zorg, financieel gebied, personele ontwikkeling en het ziekteverzuim. De directeur-bestuurder informeert de raad van toezicht bij onverwachte ontwikkelingen of uitkomsten in het eerstvolgende reguliere overleg, of al eerder tijdens de bilaterale overleggen met de voorzitter van de raad van toezicht. Bij een acuut probleem op gebied van kwaliteit, financiën of personeel wordt de voorzitter direct geïnformeerd.

Stichting Samen Zorgen gebruikt een jaarplanning, waarin de planning- en controlcyclus is opgenomen en deze is mede leidend voor de vergaderplanning en agenda van de raad van toezicht.

Effectiviteit P&C-cyclus

Voor de bespreking van de planning- en controle cyclus maakt de organisatie gebruik van diverse instrumenten die volgens de jaarplanning geagendeerd en behandeld worden. Deze instrumenten zijn overzichtelijk vormgegeven en geven een helder beeld van de stand van zaken op het moment van rapporteren.

De raad van toezicht heeft in 2025 geconstateerd dat in de kwartaalrapportages - met name die over de kwaliteit van zorg - terugkerende constatering blijven voorkomen, terwijl daarbij niet altijd concrete verbeterpunten worden opgenomen. De eerder ingezette positieve ontwikkeling, waarbij verbeterpunten duidelijker werden benoemd, heeft zich in 2025 niet voortgezet. Ook het signaleren en opvolgen van aanvullende kwaliteitsonderwerpen blijft achter. Een reden die hiervoor is de wisseling in de functie van adviseur beleid en kwaliteit.

Stichting Samen Zorgen laat jaarlijks externe audits uitvoeren om de kwaliteit en cliëntveiligheid te borgen. In 2025 zijn de audits uitgevoerd door de regionale apotheek en is de PREZO- Care audit afgenomen door Stichting Perspekt. Naar aanleiding van de PREZO- Care audit heeft Stichting Samen Zorgen besloten de samenwerking met Perspekt te beëindigen en te onderzoeken welke andere vorm van externe toetsing het beste aansluit bij Stichting Samen Zorgen om te zorgen voor de gewenste kwaliteitsborging en verdere ontwikkeling van cliëntveiligheid.

Effectiviteit externe wet- en regelgeving

De Governancecode Zorg 2022 en het *Kader voor Goed Bestuur* zijn weliswaar geen formele wetgeving, maar vormen een belangrijk en richtinggevend kader voor de wijze waarop de raad van toezicht zijn taken vervult. Deze normen bieden houvast bij het zorgvuldig en transparant uitvoeren van de toezichthoudende rol.

Tegelijkertijd ervaart de raad dat de omvang en complexiteit van de geldende wet- en regelgeving – waaronder Wmo, Wlz, Zvw, Wkkgz, WMCz, WBTR en WTZa – en de daaruit voortvloeiende verantwoordingsvereisten in de praktijk belastend kunnen zijn. Met name de mate van detail die wordt gevraagd bij verantwoording kan de wendbaarheid van de organisatie beperken.

Binnen deze context hanteert de raad van toezicht het uitgangspunt **vertrouwen waar mogelijk, controleren waar nodig**, waarbij steeds wordt gezocht naar een evenwichtige invulling van toezicht, ondersteuning en strategische dialoog.

Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Stichting Samen Zorgen komt weer steeds meer in control. Belangrijk aandachtspunt is om zowel de ontwikkeling van 'de basis op orde' doorgang te laten vinden, als wel om gelijktijdig door te blijven bouwen aan de toekomstbestendigheid van de organisatie. In het huidige tijdsgewricht, waarin de vragen van cliënten complexer worden en waarin kosten stijgen en tarieven een dalende trend laten zien, is het van groot belang om dicht op de financiële resultaten te zitten en waar nodig bij te kunnen sturen. Hierbij heeft de raad van toezicht ook aandacht voor de cultuur en het verzuim.

Solo versus samen in de regio

Zowel door externe ontwikkelingen als door interne behoeften wordt (regionale) samenwerking steeds belangrijker. Dit is dan ook een regelmatig terugkerend onderwerp in de gesprekken tussen de directeur- bestuurder en de raad van toezicht. Vanuit landelijke trajecten zoals IZA, WOZO en GALA die door de overheid zijn ingezet om de (ouderen)zorg toekomstbestendig en betaalbaar te houden, wordt samenwerking nadrukkelijk

gestimuleerd. Stichting Samen Zorgen maakt in dit kader deel uit van verschillende netwerken in de regio en is actief binnen de koepelorganisaties van Actiz.

De raden van toezicht van de deelnemende organisaties zijn in 2025 bijeengekomen om ook vanuit hun toezichthoudende rol een bijdrage te leveren aan de bredere maatschappelijke opgave binnen het regionale zorg-ecosysteem waarvan Stichting Samen Zorgen deel uitmaakt.

Overige gewichtige besluiten

De raad van toezicht ziet het als maatschappelijke verantwoordelijkheid om passende zorg te kunnen blijven bieden aan de inwoners van Heteren, Andelst en omliggende dorpen. Niet alleen op de bestaande locaties Liefkenshoek en Andalhof, maar thuis en op de beoogde locatie Vire Hof in Driel. Groei binnen de Wlz is voor Stichting Samen Zorgen nog mogelijk, waarbij de raad zorgvuldig afweegt of dit wenselijk is gezien het wisselende overheidsbeleid. Vanuit de maatschappelijke opdracht blijft de raad het project Vire Hof in Driel vooralsnog steunen.

In deze gesprekken is ook aandacht besteed aan landelijke ontwikkelingen zoals de geleidelijke uitfasering van traditionele ZZP- bekostiging en de overgang naar meer passende zorgvormen. Deze beweging vraagt van de organisatie dat zij tijdig anticipeert op veranderende financieringsstromen en de gevolgen daarvan voor de zorginhoudelijke koers en bedrijfsvoering.

Daarnaast blijft de invulling van vacatures een structurele uitdaging voor Stichting Samen Zorgen. Ook het betrekken van familie en naasten bij de zorg is een belangrijk aandachtspunt. In lijn met landelijke programma's zoals WOZO en GALA hecht de raad waarde aan een actieve rol van het sociale netwerk van cliënten, omdat dit bijdraagt aan kwaliteit van leven en continuïteit van zorg en een realistische verdeling van verantwoordelijkheden tussen professionals en naasten.

Het gaan vernieuwen van de zorgtechnologie in 2026 op locatie Liefkenshoek zal ervoor zorgen dat met technologie meer mogelijk wordt binnen de zorgverlening, waardoor de inzet van medewerkers verder kan worden geoptimaliseerd. De nieuwe technologie biedt onder andere kansen voor slimmere monitoring, efficiëntere communicatie, betere ondersteuning bij dagelijkse zorgmomenten en meer zelfstandigheid voor cliënten.

Samenwerking externe accountant

De samenwerking tussen de raad van toezicht, de auditcommissie en de externe accountant wordt als positief en constructief ervaren. De aandachtspunten uit het accountantsverslag 2024, voortgekomen uit de interim- controle, zijn besproken met de directeur- bestuurder. Een aantal bevindingen uit eerdere accountantsverslagen is inmiddels opgepakt en afgerond. Daarnaast vraagt één onderwerp nadrukkelijk om verdere aandacht, namelijk de informatieveiligheid binnen de organisatie.

Reflectie op het verantwoordingsdocument

Voor de auditcommissie is geven van de reflectie op het verantwoordingsdocument mogelijk als deze aanwezig is.

8 Reflectie vanuit de rol als strategische partner

Betrokkenheid en inbreng strategievorming

Tijdens de reguliere vergaderingen en in de bilaterale overleggen tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur- bestuurder, wordt de raad uitgebreid geïnformeerd over de strategievorming. In deze gesprekken vervult de raad van toezicht nadrukkelijk de rol van sparringpartner.

Focuspunten strategisch beleid

In 2025 lag de nadruk op het tijdig inspelen op de veranderingen in de zorgsector, zodat Stichting Samen Zorgen een stevige basis behoudt voor het leveren van toekomstbestendige zorg- en dienstverlening. Daarbij stond centraal dat cliënten waardevolle dagen ervaren en medewerkers hun werk met plezier en vakmanschap kunnen uitvoeren.

De regionale samenwerking krijgt met kleine initiatieven en elkaar kunnen vinden steeds meer vorm. De eerder doorgevoerde wijziging van de organisatiestructuur en het vernieuwde functiehuis zijn opnieuw aan de orde gekomen, vanwege de uitdagingen bij het invullen van met name managementfuncties en functies met een solistisch karakter.

Rendement interne dialoog

De diverse leden van de raad van toezicht koppelen hun bevindingen uit hun contacten met cliënten, medewerkers en externen terug naar de directeur-bestuurder en de andere leden van de raad van toezicht. Zo nodig wordt aan de bevindingen een advies of verzoek gekoppeld aan de directeur-bestuurder.

Verduurzaming

Stichting Samen Zorgen zet op meerdere manieren stappen richting een duurzamere organisatie. Zo is Andahof een energieneutraal gebouw en worden waar mogelijk producten uit de regio betrokken, wat zowel de ecologische voetafdruk verkleint als de lokale economie ondersteunt. Het voornemen om een eigen routekaart duurzaamheid op te stellen — waarin de ambities, keuzes en vervolgstappen van de organisatie worden vastgelegd — is nog in ontwikkeling. Deze routekaart zal niet alleen richting geven aan toekomstige initiatieven, maar ook bijdragen aan bewustwording onder medewerkers over het belang van duurzaam werken.

9 Reflectie vanuit de rol als werkgever

Noodzakelijke competenties en leiderschapsstijl

De huidige leiding van Stichting Samen Zorgen dient naar het inzicht van de organisatie in het bijzonder te beschikken over de kwaliteit om regionale samenwerking te initiëren, te ontwikkelen en te verbeteren en management en stafmedewerkers hierbij te betrekken. Met verschillende zorgorganisaties in de regio zijn ook op (staf)medewerkersniveau expertise-overleggen geïnitieerd. Daarnaast is het ook belangrijk om adequaat te communiceren met in- en externe stakeholders over de (on)mogelijkheden van de organisatie.

De strategische opgave staat regelmatig op de agenda van vergadering van de raad van toezicht. Dit vergt van de directeur-bestuurder strategische visie en leiderschap, resultaatgericht sturen en verbindend leiderschap.

Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder

Bij eventuele bijzondere ontwikkelingen die zich voordoen in de organisatie of in de privé-situatie van de directeur-bestuurder, die weerslag kunnen hebben op diens functioneren, is er contact tussen de voorzitter van de raad van toezicht en de directeur-bestuurder.

De remuneratiecommissie heeft met de directeur-bestuurder tijdens het jaargesprek het functioneren en de ontwikkeling van de directeur-bestuurder besproken, waarbij accent is gelegd op strategisch leiderschap, resultaatgericht sturen en continue ontwikkeling. Leidraad voor het jaargesprek is het competentieprofiel met expertisegebieden en de input van de gehele raad van toezicht. Daarnaast is een functionerings- cq. ontwikkelingsdocument opgesteld door de remuneratiecommissie.

Remuneratie

Met de directeur-bestuurder is een jaargesprek gevoerd aan de hand van het competentieprofiel expertisegebieden zorgbestuurders, waaruit blijkt dat de functie in de breedte adequaat is vervuld. De competenties strategisch leiderschap, resultaatgericht sturen, verbindend samenwerken, continue ontwikkeling cultuur en organisatie zijn aanwezig. Voorafgaand aan het jaargesprek heeft de remuneratiecommissie feedback opgehaald bij de overige leden van de raad van toezicht. Het verslag van het jaargesprek is ter kennisname gestuurd naar de overige leden van de raad van toezicht. Tevens is voorgesteld om de bezoldiging van de bestuurder te verhogen met de door de rijksoverheid vastgestelde indexering. Hiermee is ingestemd.

Invulling van sleutelposities

De raad van toezicht heeft in 2024 tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht met de directeur-bestuurder bijna ieder overleg gesproken over de invulling van sleutelposities in het management en de ondersteuning. Het verloop van personeel en de impact daarvan

op de organisatie is onderwerp van gesprek geweest. Door arbeidsmarktkrapte waren de functies lastig in te vullen en daarnaast bleken competenties niet altijd voldoende voor de opdracht die er lag bij Stichting Samen Zorgen.

10 Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

Interne en externe stakeholders

De leden van de raad van toezicht zijn door hun professionele achtergrond en maatschappelijke betrokkenheid verbonden met de samenleving. Zij brengen vanuit hun eigen expertise en ervaringen waardevolle inzichten mee naar het toezichtwerk. De directeur- bestuurder voorziet de raad regelmatig van relevante rapportages en visiedocumenten die richting geven aan het organisatiebeleid en het meerjarenbeleid.

In de vergaderingen met de directeur- bestuurder, evenals in de interne overleggen van de raad van toezicht, wordt structureel stilgestaan bij de maatschappelijke opgaven en landelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de organisatie. Deze onderwerpen vormen een belangrijk onderdeel van de strategische dialoog en dragen bij aan een goed geïnformeerde en toekomstgerichte invulling van de toezichthoudende rol.

Dialoog met stakeholders en dilemma's

De raad van toezicht heeft zelf meermaals contact gehad met interne belanghebbenden zoals cliënten, medewerkers, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. De raad van toezicht ziet dat Stichting Samen Zorgen tijd en energie steekt in het opbouwen en onderhouden van contacten in de regio met collega instellingen en relevante stakeholders voor de organisatie, zoals onder andere gemeente en woningcorporaties. Gezien de maatschappelijke opdracht en krapte om de arbeidsmarkt steunt de raad van toezicht dit en draagt hier ook graag aan bij.

De raad van toezicht heeft in 2025 op verschillende momenten rechtstreeks contact gehad met interne belanghebbenden, waaronder cliënten, medewerkers, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad. Deze gesprekken bieden waardevolle inzichten in de dagelijkse praktijk en de ervaringen binnen de organisatie.

Daarnaast ziet de raad van toezicht dat Stichting Samen Zorgen actief investeert in het opbouwen en onderhouden van regionale samenwerkingsrelaties, onder meer met collega- instellingen, gemeenten en woningcorporaties. Gezien de maatschappelijke opdracht, waarin netwerksamenwerking een belangrijk rol speelt, en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt, beschouwt de raad dit van groot belang. De raad ondersteunt deze inzet volledig en levert waar mogelijk zelf ook een bijdrage aan het versterken van deze netwerken.

11 Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

Interne reflectie

Na de uitgevoerde zelfevaluatie juni 2024, onder begeleiding van een externe begeleider van Connector Governance, heeft de raad in 2025 geen gebruik gemaakt van een externe begeleider.

In 2025 heeft de raad van toezicht verschillende punten voor verdere professionalisering opgepakt. Zo is aan het einde van elke vergadering een structureel reflectiemoment ingevoerd, is een jaarlijks opleidingsplan voor de raad opgesteld en is er tijdens enkele vergaderingen/werkdag aandacht besteed aan een verdiepend thema.

Tijdens de werkdag in oktober heeft de raad de jaarlijkse zelfevaluatie uitgevoerd met behulp van een digitale evaluatie van PwC. Deze evaluatie verliep open en constructief, waarbij alle leden actief hebben bijgedragen. De reflectie bood inzicht in de sterke punten van de raad en leverde waardevolle aandachtspunten en praktische suggesties op voor het toekomstige functioneren. De benoemde actiepunten zijn direct opgepakt door de raad van toezicht.

Teamvorming

Voor de teamvorming neemt de raad van toezicht tijd voor een informeel samenzijn op de werkdagen. Daarnaast is er formeel en informeel contact buiten de vergaderingen om als hier behoefte aan is.

Educatie en ontwikkeling

De raad van toezicht hecht waarde aan periodieke scholing om geïnformeerd te blijven over actuele ontwikkelingen binnen de sector. In dit kader sluit de raad aan bij het programma *Goed Toezicht* van de NVTZ. In 2025 hebben de leden deelgenomen aan diverse scholingen en bijeenkomsten die bijdragen aan de verdere professionalisering van het toezicht.

Naam lid	Scholing/ bijeenkomsten
De heer L.W.H. Megens	<ul style="list-style-type: none"> - 3-daagse opleiding leergang voor de voorzitter raad van toezicht, NVTZ - Bijeenkomst nieuwe toezichtvisie NVTZ, januari 2025, NVTZ - Bijeenkomst Zorginnovatie en AI, januari 2025, FIZI - Onlinebijeenkomst 'Op de digitale koffie bij VGZ Zorgkantoor - Succesvol werkgeverschap in de zorg', maart 2025, VGZ - Webinar 'Netwerksamenwerking en de rol van de raad van toezicht', mei 2025, Vilans - Webinar 'HLO en AZWA', september 2025, ActiZ - Congres duurzaamheid, oktober 2025, Rabobank - Congres 'Revolutie van zorg', november 2025, VZGNL - Regiobijeenkomst 'Deugdelijk toezicht', november 2025, NVTZ - Regiobijeenkomst 7VV-organisaties, november 2025, SSZ
De heer R.J. van 't Geloof	<ul style="list-style-type: none"> - Toezicht op zorg vastgoed, april 2025, NVTZ
Mevrouw I.R.J.M. Janssen-Schonenberg	<ul style="list-style-type: none"> - Congres Formele en informele zorg, april 2025, Zorgvisie - Transitie en innovaties, september 2025, NVTZ
Mevrouw Y. van Lienden	<ul style="list-style-type: none"> - Bijeenkomst nieuwe toezichtvisie, januari 2025, NVTZ - Toezicht op kwaliteit, november 2025, NVTZ
De heer R.J. de Haas	<ul style="list-style-type: none"> - Leergang nieuwe toezichthouder in zorg en welzijn, NVTZ - Het Nederlandse zorgstelsel, NVTZ - Regiobijeenkomst NVTZ, november 2025, Maanderzand - Regiobijeenkomst 7VV-organisaties, november 2025 - Strategische Keuzes & Scenario's NVTZ, december 2025.

Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen

De voorzitter en de leden van de raad van toezicht hebben onderstaande bezoldiging ontvangen.

Naam	Bezoldiging
De heer L.W.H. Megens	€ 24.120,00
De heer R.J. van 't Geloof	€ 16.080,00
Mevrouw I.R.J.M. Janssen- Schonenberg	€ 16.080,00
Mevrouw Y. van Lienden	€ 16.080,00
De heer R.J. de Haas	€ 16.080,00

Verantwoording bezoldiging

De honorering van de raad van toezicht valt binnen de bezoldigingsmaxima voor toezichthouders zoals vastgesteld in de Wet normering topinkomens (WNT) voor de zorg- en jeugdhulpsector. Vanaf 2024 volgt de raad van toezicht daarnaast het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) ten aanzien van de hoogte van de vergoeding. Dit geldt zowel voor de individuele vergoedingen als voor het totale honorarium van de raad van toezicht.

2 JAARREKENING 2025



2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025**(na resultaatbestemming)**

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	1	7.184.419	7.457.082
Machines en installaties		287.050	46.657
Andere vaste bedrijfsmiddelen		333.946	421.486
		<u>7.805.415</u>	<u>7.925.225</u>
Financiële vaste activa			
Overige effecten en overige vorderingen	2	739.859	739.859
		<u>739.859</u>	<u>739.859</u>
Vorderingen			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	3	577.869	700.159
Op handelsdebiteuren		120.639	71.424
Overige vorderingen		70.030	114.896
Overlopende activa		117.562	186.072
		<u>886.100</u>	<u>1.072.551</u>
Liquide middelen			
	4	5.907.137	3.917.793
Totaal activa		<u><u>15.338.512</u></u>	<u><u>13.655.428</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	5	56	56
Bestemmingsfonds		7.963.962	6.946.955
		<u>7.964.018</u>	<u>6.947.011</u>
Voorzieningen			
Overige	6	431.000	171.581
		<u>431.000</u>	<u>171.581</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
Schulden aan banken	7	4.249.392	4.421.085
		<u>4.249.392</u>	<u>4.421.085</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan banken	8	171.693	171.693
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		669.609	428.183
Schulden aan zorgverzekeraars		50.000	27.792
Nog te betalen salarissen		124.638	95.719
Belastingen en premies sociale verzekeringen		218.998	205.652
Schulden terzake van pensioenen		219.116	117.202
Overige schulden		223.820	71.186
Overige passiva		1.016.229	998.325
		<u>2.694.102</u>	<u>2.115.751</u>
Totaal passiva		<u><u>15.338.512</u></u>	<u><u>13.655.428</u></u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		532.842	527.842
Wet langdurige zorg		15.848.635	15.087.220
		16.381.477	15.615.062
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	838.049	860.457
Netto omzet		17.219.525	16.475.520
Overige bedrijfsopbrengsten	12	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		17.219.525	16.475.520
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	1.807.261	1.292.005
Lonen en salarissen	14	7.690.062	7.495.020
Sociale lasten	14	1.126.625	1.170.288
Pensioenlasten	14	591.888	583.992
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	442.208	446.019
Overige bedrijfskosten	16	4.470.060	4.110.031
Som der bedrijfslasten		16.128.104	15.097.354
		1.091.421	1.378.165
BEDRIJFSRESULTAAT			
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	25.915	15.620
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-100.330	-104.146
RESULTAAT		1.017.007	1.289.639
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	5	1.017.007	1.289.639
		1.017.007	1.289.639

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.091.421		1.382.773
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1,15	442.208		446.018	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	6	259.419		51.247	
			<u>701.627</u>		<u>497.265</u>
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3	186.450		355.909	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	578.351		140.532	
			<u>764.802</u>		<u>496.441</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>2.557.850</u>		<u>2.376.479</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	25.915		15.619	
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	-100.330		-108.753	
			<u>-74.414</u>		<u>-93.134</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>2.483.435</u>		<u>2.283.345</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-322.398		-142.723	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			<u>-322.398</u>		<u>-142.723</u>
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	-171.693		-171.693	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			<u>-171.693</u>		<u>-171.693</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>1.989.344</u>		<u>1.968.929</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		3.917.793		1.948.864
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>5.907.137</u>		<u>3.917.793</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>1.989.344</u>		<u>1.968.929</u>

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Zorginstelling Stichting Samen Zorgen is statutair (en feitelijk) gevestigd te Heteren, op het adres Hyacintenstraat 23, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41047145.

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van alle mogelijke zorg en dienstverlening aan senioren. Alle activiteiten worden in Nederland uitgevoerd in de regio Heteren/Herveld en omstreken.

Verslaggevingsperiode

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

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), 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.

Continuïteitsveronderstelling

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

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 € 443.956 (2024: € 485.350). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Gebruik van schattingen

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

- 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 of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling; en
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële - en immateriële vaste activa.

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.

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.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa wordt 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. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de economische levensduur. 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.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen (0% - 10%)
- Machines en installaties (10%)
- Technische en administratieve ondersteuning (10% - 20%)
- Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering (0%)

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.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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.

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

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.

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 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Personele kosten

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

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

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Pensioenen

Stichting Samen Zorgen 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 Samen Zorgen. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Samen Zorgen 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 pensioen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van van de ingelegde premies en door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Samen Zorgen 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 Samen Zorgen 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 verwerk Stichting Samen Zorgen uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen de kosten van disagio voor langlopende leningen met garantiestelling van het WfZ.

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

2.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt geen segmentatie toegepast.

2.4.5 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.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing opgenomen als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

Voor een cijfermatige aansluiting wordt verwezen naar 2.3 kasstroomoverzicht.

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 Samen Zorgen zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening in de jaarrekening, inclusief verwijzing waar deze jaarrekening is gepubliceerd.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**ACTIVA****1. Materiële vaste activa**

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025				
- aanschafwaarde	8.423.023	47.403	989.173	9.459.599
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	965.941	746	567.687	1.534.374
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>7.457.082</u>	<u>46.657</u>	<u>421.486</u>	<u>7.925.225</u>
Mutaties in het boekjaar				
- investeringen	0	246.458	75.940	322.398
- afschrijvingen	272.663	6.065	163.480	442.208
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>				
.aanschafwaarde	0	0	957	957
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	957	957
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-272.663</u>	<u>240.393</u>	<u>-87.540</u>	<u>-119.810</u>
Stand per 31 december 2025				
- aanschafwaarde	8.423.023	293.861	1.064.156	9.781.040
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	1.238.604	6.811	730.210	1.975.625
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>7.184.419</u>	<u>287.050</u>	<u>333.946</u>	<u>7.805.415</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% - 10%	10%	10% -20%	

Toelichting:

In het boekjaar is er een bedrag van 322K geactiveerd aan nieuwe investeringen voor zorgdomotica, ICT en inventarissen.

2. Financiële vaste activa

	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	739.859	739.859
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>739.859</u>	<u>739.859</u>

Toelichting:

Dit betreffen waarborgsommen die uitstaan bij Woningstichting Heteren en de Gemeente Overbetuwe, ten bedrage van respectievelijk € 693K en € 47K.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**3. Vorderingen****Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot**

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	700.159	700.159
Financieringsverschil boekjaar	577.869	0	577.869
Correcties voorgaande jaren	0	2	2
Betalingen/ontvangsten	0	-700.161	-700.161
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>577.869</u>	<u>-700.159</u>	<u>-122.290</u>
Saldo per 31 december	<u>577.869</u>	<u>0</u>	<u>577.869</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	a	c	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgkantoren			
c= definitieve vaststelling NZa			
		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		577.869	700.159
- overige schulden		<u>0</u>	<u>0</u>
		<u>577.869</u>	<u>700.159</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		15.848.633	15.057.876
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		-15.270.764	-14.357.717
Totaal financieringsverschil		<u>577.869</u>	<u>700.159</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<u>Vorderingen op handelsdebiteuren:</u>		
- Op handelsdebiteuren	52.021	44.687
- Op zorgverzekeraars (Zvw)	36.678	26.737
- Op gemeente Overbetuwe (Wmo)	31.940	0
	<u>120.639</u>	<u>71.424</u>
<u>Overige vorderingen:</u>	<u>70.030</u>	<u>114.896</u>
<u>Overlopende activa:</u>		
- Vooruitbetaalde bedragen	<u>117.562</u>	<u>186.072</u>
Totaal vorderingen	<u>886.100</u>	<u>1.072.551</u>

4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kassen	12.888	8.527
Bankrekeningen	4.386.807	2.409.440
Spaarrekeningen	507.443	499.825
Deposito's	1.000.000	1.000.000
Totaal liquide middelen	<u>5.907.137</u>	<u>3.917.793</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn toegenomen met 1.989K in het boekjaar. Daar staan hogere kortlopende schulden van 578K tegenover (zie post 8 Kortlopende schulden). De deposito van 1.000K is in januari 2026 omgezet naar een spaarrekening (tijdslootsparen). Dit bedrag staat op deze nieuwe rekening vast voor een periode van minimaal 3 maanden. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**PASSIVA****5. Eigen vermogen****Gestort en opgevraagd kapitaal**

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	56	0	0	56
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>56</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>56</u>

Bestemmingsfonds

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve Aanvaardbare kosten	6.946.955	1.017.007	0	7.963.962
Totaal bestemmingsfonds	<u>6.946.955</u>	<u>1.017.007</u>	<u>0</u>	<u>7.963.962</u>

6. Voorzieningen

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen (jubileumverplichtingen)	75.300	1.700	7.600	0	69.400
- langdurig zieken	96.281	247.800	28.365	46.716	269.000
- generatieregeling (80-90-100)	0	92.600	0	0	92.600
Totaal voorzieningen	<u>171.581</u>	<u>342.100</u>	<u>35.965</u>	<u>46.716</u>	<u>431.000</u>

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

	<u>31-dec-2025</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	110.700
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	287.800
hiervan > 5 jaar	32.500

Toelichting:**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, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurige zieken is gevormd voor de toekomstige risico's uit hoofde van arbeidsongeschikte medewerkers.

De voorziening voorziet in de loondoorbetaling van zieke medewerkers waarvan de verwachting is dat zij niet terug zullen keren in het arbeidsproces. De voorziening is berekend op basis van de actuele salariskosten en werkgeverslasten. Voor het 1e jaar zijn de loonkosten 100% en de werkgeverslasten meegenomen, voor het 2e ziektejaar 70% van de loonkosten en de werkgeverslasten alsmede de transitievergoeding.

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 2,97%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3,00%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 95,00%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)**

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Saldo per 1 januari	4.592.778	4.764.471
Aflossing huidig jaar	171.693	171.693
Saldo per 31 december	<u>4.421.085</u>	<u>4.592.778</u>
Aflossingsverplichting komend jaar	171.693	171.693
	<u><u>4.249.392</u></u>	<u><u>4.421.085</u></u>
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	171.693	171.693
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	4.249.392	4.421.085
hiervan > 5 jaar	3.562.620	3.734.313

Toelichting:

De leningen bij Triodos Bank betreft leningen voor de nieuwbouw die gerealiseerd is aan de Hoofdstraat 73-75 te Andelst. Het betreft:

* lening 1 oorspronkelijk groot € 3.014.183 met een looptijd van 19 jaar tegen een rentepercentage van 2,43%.

* lening 2 oorspronkelijk groot € 2.136.597 met een looptijd van 10 jaar tegen een rentepercentage van 1,93%.

Een voorwaarde voor deze leningen is dat de DSCR-ratio niet onder de 1,3 mag dalen en het weerstandsvermogen minimaal 25% bedraagt. De leningen worden afgelost vanaf 1 oktober 2021. Voor nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar "Overzicht leningen".

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

8. Kortlopende schulden

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	669.609	428.183
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	171.693	171.693
Nog te betalen salarissen	124.638	95.719
Belastingen en premies sociale verzekeringen	218.998	205.652
Schulden terzake van pensioenen	219.116	117.202
Nog te betalen aan zorgverzekeraars (Zvw)	50.000	27.792
Overige schulden	223.820	71.186
Totaal overige schulden	<u><u>1.677.873</u></u>	<u><u>1.117.426</u></u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	351.776	354.307
- Vakantiedagen	266.761	288.353
- Persoonlijk budget levensfase/balansbudget	397.693	355.665
Totaal overige passiva	<u><u>1.016.229</u></u>	<u><u>998.325</u></u>

Toelichting:

De post overige schulden is met € 560K gestegen t.o.v. het vorig boekjaar. Dat komt met name door de post crediteuren. In deze post zijn een aantal investeringen opgenomen die in de maand december 2025 hebben plaatsgevonden. Daarnaast valt de post overige schulden 153K hoger uit door meerdere posten die nog betaald dienen te worden, waaronder kosten voor het jaarwerk 2025 en diverse personele vergoedingen. Het bedrag van 50K bij de post "Nog te betalen aan zorgverzekeraars (Zvw) betreft een overschrijding op het productieplafond van zorgverzekeraar Menzis in 2025.

De post overige passiva is gestegen met 18K ten opzichte van 2024. Dat komt door stijging van het aantal nog te betalen uren aan personeel.

Dit is vooral ontstaan doordat doordat het personeel meer gebruikt heeft gemaakt van de regeling Balansbudget, waarmee uren gespaard kunnen worden met een toekomstige opname .

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa****Huurverplichtingen**

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroerende zaak</u>	Geschatte jaarhuursom 2026 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Liefkenshoek	770.733	3.082.932	9.875.360	24-10-2043
Loohof	30.263	0	0	31-12-2026
Lingenburcht	62.333	0	0	31-12-2026
Totaal	863.329	3.082.932	9.875.360	

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

9.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-plafond. Stichting Samen Zorgen is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de macrobeheersinstrument voortkomende verplichtingen en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025. Op basis van ervaring in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

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 ingehuurde zzp'ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. 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 Samen Zorgen de volgende maatregelen:

- Alle lopende overeenkomsten met zzp'ers zijn getoets op zelfstandigheid.
- Alle documentaties met onderbouwing van zelfstandigheid zijn vastgelegd bij de betreffende zzp'er.
- Voor inzet van zzp'er wordt heroverwogen of de werkzaamheden niet via een (tijdelijke) arbeidsovereenkomst of detachingsbureau kunnen worden ingevuld.

Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn.

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2025 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 beloond 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 – de impact substantieel kan zijn. Stichting Samen Zorgen volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke 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	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
Triodos (faciliteit A)	23-02-21	3.014.183	19	lineair	2,43%	1-mrt-30	2.687.646		100.473	2.587.173	2.084.808	14	lineair	100.473	Eerste hypotheek recht
Triodos (faciliteit B)	23-02-21	2.136.597	10	lineair	1,93%	1-mrt-31	1.905.132		71.220	1.833.912	1.477.812	5	lineair	71.220	Eerste hypotheek recht
Totaal		5.150.780					4.592.778	0	171.693	4.421.085	3.562.620			171.693	

Een voorwaarde voor deze lening is dat de DSCR-ratio niet onder de 1,3 punten mag dalen en het garantievermogen minimaal 25% bedraagt. De DSCR bedraagt 5,6 over het jaar 2025 (2024 = 6,5).

Het garantievermogen / weerstandvermogen bedraagt 46,2% per 31 december 2025 (42,2% per 31 december 2024).

De lening faciliteit A dient op 1 maart 2040 geheel te worden afgelost met een restantbedrag van € 1.817.074,-.

De lening faciliteit B dient op 1 maart 2031 geheel te worden afgelost met een restantbedrag van € 1.465.942,-.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Zorgverzekeringswet		
Wijkverpleging	421.218	427.758
ELV	111.624	100.084
	<u>532.842</u>	<u>527.842</u>
- Zorgverzekeringswet		

Toelichting:

De opbrengsten Zvw (Wijkverpleging en ELV) zijn met 5K gestegen t.o.v. het vorig boekjaar. De tarieven Wijkverpleging zijn met 4,4% gestegen waarbij het volume terug liep met 5,7%. Voor ELV zijn de prijzen 2025 door de NZa verhoogd. Daardoor lag het tarief 45,5% hoger dan in 2024. Daarnaast is er in het boekjaar vooral hoog complexe zorg geboden. Het volume ELV lag 11,0% hoger dan in 2024. In de opbrengst Zvw is rekening gehouden met een terug te betalen bedrag van € 50K in verband met het overschrijden van het budgetplafond ELV bij Menzis.

Wet langdurige zorg

Wlz	15.848.633	15.057.876
Voorgaande jaren	2	29.344
	<u>15.848.635</u>	<u>15.087.220</u>
- Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz		

Toelichting:

De reguliere omzet Wlz is gestegen met € 791K (5,3%). Dit is met name te verklaren door een indexatie van de NZa tarieven met gemiddeld 4,3%. Daarnaast is in het boekjaar het kapitaalcomponent NHC met 13% verhoogd door de NZa. In het verslagjaar is gestart met het bieden van het product VPT.

11. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	<u>394.093</u>	<u>375.108</u>
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	<u>193.094</u>	<u>205.028</u>
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	15.437	17.411
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	122.454	119.868
- Opbrengsten horecavoorzieningen	100.419	111.925
- Opbrengsten uit activiteiten van/door cliënten	12.551	31.118
	<u>250.862</u>	<u>280.321</u>
Totaal	<u>838.049</u>	<u>860.457</u>

Toelichting:

De opbrengsten Wmo zijn in het verslagjaar gestegen met 19K (5,1%). Dit is met name te verklaren doordat de vraag naar huishoudelijke ondersteuning is gestegen (+39K). De vraag naar dagbesteding is afgenomen in het boekjaar (-22K). Daarnaast zijn de tarieven met circa 5,2% geïndexeerd door de gemeente Over-Betuwe.

Onzekerheden opbrengstverantwoording WLZ, Zvw en Wmo:

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 Samen Zorgen 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. Stichting Samen Zorgen verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>0</u>	<u>0</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stagiares	16.239	11.828
Inhuur zorg en verplegend personeel	482.885	310.853
Inhuur behandeldienst	790.699	692.249
Inhuur overig personeel	517.438	277.076
Totaal	<u>1.807.261</u>	<u>1.292.005</u>

Toelichting:

In het boekjaar is de inzet van personeel niet in loondienst met 515K (39,9%) toegenomen t.o.v. 2024. Op zorg en verplegend personeel is 172K meer besteed. Dit komt met name als gevolg van extra inhuur van teamcoaches en planners ten opzichte van vorig boekjaar (159K). Aan zorgpersoneel niet in loondienst is 13K meer ingezet dan in 2024, dat wordt verklaard door prijsverhogingen.

De kosten voor de externe behandeldienst zijn met 98K toegenomen in 2025. Dit komt met name door toename van het aantal cliënten met een indicatie voor behandeling.

De kosten van inhuur overig personeel zijn met 240K toegenomen voor externe ondersteuning op diverse administratieve functies in het boekjaar.

14. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	7.690.062	7.495.020
Sociale lasten	1.126.625	1.170.288
Pensioenlasten	591.888	583.992
Totaal	<u>9.408.575</u>	<u>9.249.299</u>

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

155,75

158,46

Toelichting:

De personeelskosten (in loondienst) zijn met 159K (1,7%) gestegen t.o.v. het vorig boekjaar. Dit komt onder meer door verhoging van de CAO lonen per 1 juli 2025 met 4,0% en aanpassingen van overige CAO componenten. Daarnaast is de formatie met 2,7 fte gedaald ten opzichte van het vorig boekjaar. Het gemiddeld uitbetaalde jaarloon in 2025 bedraagt € 61,5K (2024: € 59,1K). Dit is een stijging van gemiddeld 4,0%.

15. Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Materiële vaste activa	442.208	446.019
Totaal afschrijvingen	<u>442.208</u>	<u>446.019</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**16. Overige bedrijfskosten***De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige personeelskosten	737.193	564.026
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.079.338	1.006.732
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	666.576	663.901
Onderhoudskosten	219.814	222.772
Energiekosten	253.019	270.417
Algemene kosten	632.464	501.913
Huur en leasing	881.657	880.270
Totaal overige bedrijfskosten	<u>4.470.060</u>	<u>4.110.031</u>

De post Overige bedrijfskosten valt € 360K (8,8%) hoger uit dan in het vorig boekjaar. Dit komt met name door dotaties aan voorzieningen (259K) opgenomen onder de post overige personeelskosten. Daarnaast zijn voedings- en hotelmatige kosten gestegen met 72K, met name op de posten voeding, schoonmaakartikelen en vervoer. De algemene kosten zijn gestegen met 131K. Dit heeft met name betrekking op de posten ICT en software (21K), advieskosten (32K) en baten voorgaande jaren (81K). De laatste post betreft eenmalige baten van 90K die in het boekjaar 2024 waren geboekt over voorgaande boekjaren. In 2025 is er slechts 9K geboekt als eenmalige baten over het voorgaande jaar 2024.

17. Financiële baten en lasten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	-25.915	-15.620
Rentekosten	100.330	104.146
Totaal baten en lasten	<u>74.414</u>	<u>88.526</u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**18. Wet normering topinkomens (WNT)**

Zie hiervoor de bijlage WNT.

19. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Controle van de jaarrekening	75.000	72.000
	<u>75.000</u>	<u>72.000</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)****Bijlage bij punt 19: WNT-verantwoording 2025**

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. De WNT is van toepassing op Stichting Samen Zorgen.

Het voor Stichting Samen Zorgen toepasselijke bezoldigingsmaximum is € 201.000,- (Klasse III Zorg- en Jeugdhulp) voor het jaar 2025.

Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

Het individuele WNT-maximum voor de leden van Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10% van het bezoldigingsmaximum, berekend naar rato van de duur van het dienstverband.

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

	J.C. Horlings-Koetje
	Bestuurder
1 Functie (functienaam)	1-jan-25
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	Ja
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	100,000%
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	196.157
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	196.157
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	196.157
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000
 <u>Vergelijkende cijfers 2024</u>	
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	184.296
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	0
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	184.296
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	190.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	L.W.H. Megens	Y. van Lienden	I.R.J.M. Janssen-Schonenberg
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.120	16.080	16.080
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100

Vergelijkende cijfers 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	15.200	15.200	15.200
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.000	19.000	19.000

	R.J. van 't Geloof	R.J. de Haas
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
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 cijfers 2024

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

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Samen Zorgen 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.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Samen Zorgen heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2025, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

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.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.G.
 Raad van Bestuur
 Mevrouw J.C. Horlings-Koetje
 26-5-2026

W.G.
 Raad van Toezicht
 De heer L.W.H. Megens
 26-5-2026

W.G.
 Raad van Toezicht
 Mevrouw Y. van Lienden
 26-5-2026

W.G.
 Raad van Toezicht
 Mevrouw I.R.J.M. Janssen-Schonenberg
 26-5-2026

W.G.
 Raad van Toezicht
 De heer R.J. van 't Geloof
 26-5-2026

W.G.
 Raad van Toezicht
 De heer R.J. de Haas
 26-5-2026

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat aan Stichting Samen Zorgen.

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Samen Zorgen heeft de volgende nevenvestiging:
vestigingsnummer 000050268562, Andalhof, Hoofdstraat 73, 6673BC Andelst

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant