

Jaarverslag

2025

Inhoudsopgave

Voorwoord3

Hoofdstuk 1 Profiel van de organisatie4

1.1 Ons werk4

1.2 Onze cliënten4

1.3 Organisatie structuur en werkgebied6

Hoofdstuk 2 Onze strategie en ontwikkelingen7

2.1 Richtinggevend strategisch kader 2024 – 20278

2.2 Uitvoering strategie8

2.3 Regionale samenwerking14

Hoofdstuk 3 Werken aan kwaliteit17

3.1 Cliëntbeleving18

3.2 Leren en verbeteren18

3.3 Klachten, incidenten, calamiteiten18

3.4 Vrijwillige zorg is uitgangspunt20

Hoofdstuk 4 Medewerkers23

4.1 Medewerker op één24

4.2 Personele data29

Hoofdstuk 5 Duurzaamheid31

Hoofdstuk 6 Vastgoed33

Hoofdstuk 7 Financiën36

7.1 Financiële resultaten 202537

7.2 Financiële ratio's38

7.3 Risico's en maatregelen38

7.4 Kansen en maatregelen39

Hoofdstuk 8 Governance40

8.1 Bestuur en toezicht41

8.2 Ondernemingsraad41

8.3 Professionele Adviesraad42

8.4 Cliëntenraden43

Hoofdstuk 9 Jaarverslag Raad van Toezicht44

Bijlage 1 Jaarrekening 202549

Bijlage 2 Overige gegevens84

Algemene gegevens

Naam: Stichting Zorggroep Apeldoorn

Adres: Zr. Meijboomlaan 10
7334 DV Apeldoorn

Telefoon: 088 1452010

e-mail: info@zgapeldoorn.nl

website: zorggroepapeldoorn.nl

kvk nummer: 08154763

Voorwoord

Als we terugkijken op het afgelopen jaar, zien we een periode waarin veel is gebeurd. Een jaar dat in het teken stond van bouwen, verandering en samenwerking. We zijn trots op de stappen die we daarin gemaakt hebben. Niet alleen de nieuwbouw is weer stap dichterbij, maar ook het organiseren en leveren van toekomstige zorg.

Het was ook een jaar waarin we als organisatie bewust hebben stilgestaan bij de vraag wat ons uniek maakt. Samen hebben we gewerkt aan de invulling van deze vraag en onze identiteit. De bekende thema's uit ons koersdocument bleven daarbij onze basis: medewerker op één, cliënt in regie, ontwikkeling van de organisatie en de randvoorwaarden die nodig zijn om ons werk goed te kunnen blijven doen. Thema's die niet alleen op papier staan, maar die we iedere dag proberen terug te laten komen in de praktijk en waarin we het verschil willen maken.

Wij zijn er voor je is de uitkomst van een inspirerende reis die we met

elkaar gemaakt hebben. We zijn er niet alleen voor de verschillende mensen die dagelijks op onze zorg en ondersteuning vertrouwen, maar we zijn er ook voor de mensen die zich iedere dag met zoveel inzet, aandacht en betrokkenheid inzetten voor onze organisatie. Voor onze medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Want juist dankzij hen kunnen wij doen waar we voor staan.

Onze kernwaarden geven daarbij richting aan hoe we met elkaar werken: met *Hart & Ziel, Lef en Samen*.

We zijn goed op weg, maar tegelijkertijd staan we ook voor uitdagingen. Het bouwen aan een duurzame en solide organisatie vraagt soms om scherpe keuzes en gerichte maatregelen. In 2025 hebben we daarom gewerkt aan het verder versterken van onze basis, zodat we ook in de toekomst goede zorg en ondersteuning kunnen blijven bieden. Dat vraagt veel van de organisatie én van onze mensen, en juist daarom zijn we trots op de veerkracht en betrokkenheid die we dagelijks zien.

Ook komend jaar blijven we vooruitkijken. Ons huidig strategisch kader loopt tot eind 2026. Daarom starten we dit jaar met het uitwerken van een nieuwe meerjarenstrategie. Daarover vertellen we later graag meer.

Dank aan iedereen die zich het afgelopen jaar heeft ingezet, mee heeft gedacht en betrokken is gebleven. Samen blijven we bouwen aan een organisatie waar mensen op kunnen rekenen. Want uiteindelijk geldt voor ons allemaal: *wij zijn er voor je*.



1.1 Ons werk

Zorggroep Apeldoorn (ZGA) heeft 17 locaties, elk met een eigen karakter. In Apeldoorn, Twello, Beekbergen en Brummen. Daarmee sluiten we goed aan bij wat onze cliënten willen en wat ze nodig hebben. Zoals mensen verschillend zijn, zo zijn onze locaties dat ook. Op een aantal locaties werken we samen met andere (zorg)organisaties uit Apeldoorn. Wij zijn er voor onze cliënten, jong en oud. Daarom stemmen wij onze begeleiding en zorg af op wat bij iemand past: thuis, bij ons, tijdelijk en/of op een dagactiviteitenlocatie in de buurt. Met hart&ziel en lef helpen wij herstellen, bieden wij begeleiding en zorg waar dat nodig is en maken we samen van elke dag iets waardevols. Met professionals, naasten, vrijwilligers en natuurlijk met de cliënten zelf.

Wonen met zorg en begeleiding voor mensen met dementie of somatische aandoeningen. Bij ons of in eigen woning met VPT of MPT en/of poliklinische behandeling

Crisis zorg en logeerszorg

Geriatrische revalidatie- en herstelzorg (GRZ) en Eerstelijnsverblijf (ELV)

Dagactiviteiten en behandeling op verschillende locaties in de buurt, onder andere voor mensen met dementie, parkinson en afasie

Gespecialiseerde zorg, zoals beademingszorg en zorg bij niet-aangeboren hersenletsel (NAH)

Hospicezorg

1.2 Onze cliënten

Van de 1.055 cliënten die op 31 december 2025 bij ons in zorg waren hadden 515 een ZZP profiel hoger dan ZZP 5. En 129 een MPT/VPT pakket. In 2025 hebben 82 cliënten hebben bij ons gerevalideerd.

Aantal cliënten	2024	2025
Aantal cliënten in zorg op 1 januari	1.091	1.055
Aantal nieuwe cliënten	1.264	1.334
Aantal cliënten in zorg	2.355	2.389
Aantal uitgeschreven cliënten	1.222	1.295
Aantal cliënten in zorg op 31 december	1.133	1.094

Aantal cliënten	31.12.2024	31.12.2025
Aantal cliënten op basis van ZZP profiel	552	519
Aantal cliënten met Volledig Pakket Thuis	44	48
Aantal cliënten met Modulair Pakket Thuis	75	81
Aantal cliënten dat zorg inkoopt op basis van PGB	3	2
Aantal cliënten extramurale behandeling	0	2

Aantal cliënten	31.12.2024	31.12.2025
ZZP4	8	4
ZZP5	250	234
ZZP6	139	135
ZZP7	61	63
ZZP8	25	33
ZZP9b	21	16
ZZP10	4	1
ZZP LG	42	32
ZZP overig	2	1
Totaal	552	519

Aantal cliënten ZVW Zorg	2024	2025
Aantal cliënten Eerstelijnsverblijf	26	16
Aantal cliënten Geriatrische Revalidatiezorg	69	82

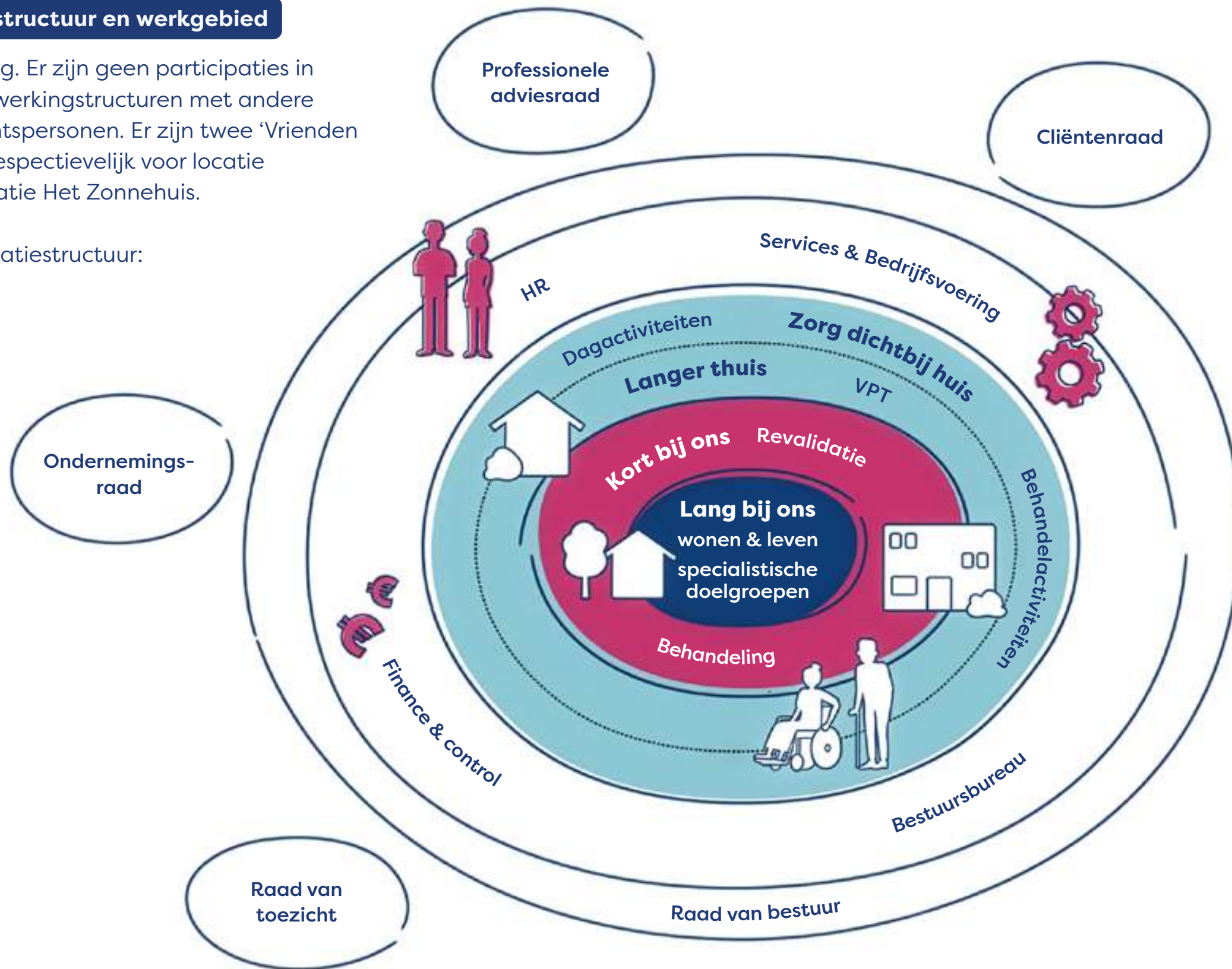
Capaciteit	31.12.2024	31.12.2025
Aantal beschikbare bedden / plaatsen	778	727
Waarvan WLZ zorg	666	616
Waarvan GRZ zorg	82	82
Waarvan ELV zorg	30	28
Aantal verblijfsplaatsen voor WMO zorg	2	1

Omzet ZZP dagen met verblijf	31.12.2024	31.12.2025
ZZP4	€333.347	€415.029
ZZP5	€31.821.731	€30.376.874
ZZP6	€15.936.622	€16.422.036
ZZP7	€9.590.241	€10.065.707
ZZP8	€5.138.120	€5.834.615
ZZP9b	€3.445.263	€2.426.099
ZZP10	€862.739	€1.395.713
ZZP LG	€5.880.269	€5.599.146
ZZP overig	€209.815	€182.879
Totaal	€73.218.147	€72.718.098

1.3 Organisatie structuur en werkgebied

ZGA is een stichting. Er zijn geen participaties in of formele samenwerkingsstructuren met andere stichtingen of rechtspersonen. Er zijn twee 'Vrienden van' stichtingen, respectievelijk voor locatie Randerode en locatie Het Zonnehuis.

Dit is onze organisatiestructuur:



Onze locaties

Lang bij ons

Randerode
Het Zonnehuis
Casa Bonita
De Windkanter
Woonhaven
Pachterserf
De Hofstede
De Viermaster
Unit Avondzon
Unit Weber
Unit Assenrade

Kort bij ons

Winkewijert
Hospice de Spreng

Langer thuis

De vier dorpen

Zorg dichtbij huis

Bij 1419
Bij Radio Kootwijk
Randerode
Het Zonnehuis

Hoofdstuk 2

Onze strategie en ontwikkelingen



2.1 Richtinggevend strategisch kader 2024 – 2027

Onze missie

Er zijn voor de ander.

Onze visie

Bij ZGA waarderen wij verschillen. Daarom bieden wij een breed palet van diensten, passend bij wat cliënten willen en wij kunnen. En zijn wij er voor dié cliënten die ruimte willen om zichzelf te kunnen zijn en blijven. Hebben onze locaties steeds een eigen karakter. En bieden we ruimte aan medewerkers om zich te ontwikkelen en steeds meer onderdeel te zijn van onze organisatie.

Wij zijn trots op wie we zijn en wat wij doen. Wij zijn deel van onze omgeving en medeverantwoordelijk voor de kwaliteit van leven van de mensen in en om Apeldoorn. En we kijken ver vooruit – zodat we ook morgen kunnen bieden wat we willen bieden.

Strategie

We werken vanuit ons richtinggevend strategisch kader 2024-2027. Speerpunten hierin zijn: medewerker op één, cliënt in regie en omvorming van het primair proces naar drie clusters met

voor ieder cluster een gerichte opdracht. Daarnaast werken we aan een aantal randvoorwaarden: duurzaamheid, nieuwbouw van locatie Randerode, ICT en zorgtechnologie en de financiële robuustheid. Dit alles om een toekomstbestendige organisatie te blijven. Samenwerken is daarbij de sleutel. We werken vanuit de kernwaarden:

Hart & ziel: de betrokkenheid van alle medewerkers bij de mensen die begeleiding en/of zorg van ons nodig hebben.

Lef: dat wensen we ons toe om de omslag te maken en plezier te hebben onderweg.

Samen: we geloven in de kracht van samen. Samen komen we er wel.



2.2 Uitvoering strategie

ZGA identiteit

Bij het opstellen van het strategisch kader bemerkten we dat we behoefte hadden ‘het verhaal van ZGA’ beter te vertellen.

Wie zijn wij eigenlijk? Met begeleiding van een externe marketing strateeg hebben we woorden gegeven aan onze identiteit. En onze pay off ‘wij zijn er voor je’ omarmd.

Verschil zoeken is verschil maken

Wij zijn er voor de ander. Voor onze cliënten én hun naasten, die vaak heel goed weten wat voor hen belangrijk is. Zo lang mogelijk blijven wonen in de eigen omgeving. De één midden in de stad, de ander liever in het groen. Maar boven alles: gezien worden en goede, passende zorg ontvangen.

Bij Zorggroep Apeldoorn waarderen we die verschillen. Daarom bieden we een breed palet aan wonen, zorg en ondersteuning, verdeeld over 17 locaties. Elke locatie heeft een eigen karakter en expertise. Geen standaard aanpak, maar zorg die past bij de mens, de vraag en de plek.

Dat verschil zit niet alleen in wat we doen, maar vooral in hoe we het doen. In onze manier van omgaan met cliënten, met elkaar en met ons werk. Want zoals geen mens hetzelfde is, zo zijn onze locaties dat ook niet. Juist die variatie maakt dat er altijd een plek is die past.

We bieden medewerkers de ruimte om zich te ontwikkelen en om steeds meer onderdeel te zijn van onze organisatie. Want mensen kiezen niet alleen voor een baan, maar voor een omgeving waar zij zich thuis voelen, met betrokken collega's en betekenisvol werk, dichtbij huis. ►

Samen vormen we één organisatie. Verbonden door onze betrokkenheid, onze kernwaarden en onze gezamenlijke verantwoordelijkheid voor goede zorg in de regio. We zijn onderdeel van de samenleving in en om Apeldoorn en dragen actief bij aan de kwaliteit van leven van de mensen die hier wonen. Daar zijn we trots op. En we kijken vooruit, zodat we ook morgen kunnen blijven bieden wat nodig is.

Zorggroep Apeldoorn is onze achternaam. Onze 17 locaties zijn ieder zichzelf en delen tegelijk veel met elkaar: onze betrokkenheid, de zorg voor cliënten, onze kernwaarden, faciliteiten en ons gezamenlijke zorgaanbod in de regio. Samen vormen we een familie, waarin ruimte is om jezelf te zijn en waarin we er voor elkaar zijn – wat er ook gebeurt. Zo zijn wij een familie. Niet door het te zeggen, maar door het te zijn.

We zetten in op het vertellen van echte mensen verhalen. Dat zie je terug in onze interne communicatie, in de arbeidsmarktcampagne en in onze externe uitingen. Bij ZGA vinden we het belangrijk om te laten zien, voelen en meemaken wie wij zijn. In onze visie, ons gedrag, in onze communicatie en presentatie willen wij steeds tonen wat wij belangrijk vinden, hoe betrokken wij zijn, hoe wij naar de wereld om ons heen kijken en welke rol we daarin willen vervullen. In 2026 gaan we hierop verder en willen we de de couleur locale van de locaties meer ruimte geven.

Slimmer werken in zorgclusters

Om beter te kunnen sturen in het primair proces zijn we vanaf 1 januari 2025 gestart met het werken in drie clusters, ieder met een eigen opdracht en onder leiding van een zorgdirecteur. We werken nu in de inhoudelijke clusters: wonen & leven, revalidatie & behandeling en langer thuis en expertise. Ieder cluster heeft een cluster MT, met als leden de teammanagers, een specialist ouderengeneeskunde en collega's uit de ondersteuning. Denk aan de HR adviseur en de businesscontroller. Ook

is gekeken naar de span of control van de teammanagers, deze was voor een aantal echt te groot. Dit is teruggebracht en tegelijk is de keuze gemaakt om aan ieder team een regieverpleegkundige te verbinden. De uitdaging voor 2026 is het werken in clusters te verbinden aan het ruimte geven aan de couleur locale van de 17 locaties.

Medewerker op één

We vertalen medewerker op één naar werken aan:

- Samen met aandacht – mensgerichte zorg en echte verbinding
- Vakmanschap – professionele groei en trots op het werk
- Leren & Ontwikkelen – continu blijven leren met eigen regie
- Werkgeluk – een positieve werkomgeving waarin iedereen kan floreren

Meer hierover in [hoofdstuk 4](#).

Cliënt in regie en passende zorg

Een cliënt is in de regie, als we samen anders zorgen ofwel passende zorg bieden. Dit is altijd een samenspel van cliënt, naaste, professional, vrijwilliger

en zorgtechnologie. We kijken eerst wat iemand zelf kan, wat naasten en vrijwilligers kunnen bijdragen, wat echt bij zorgprofessionals hoort en wat zorgtechnologie kan betekenen. Dit is een behoorlijke cultuuromslag, waar we in 2025 mee verder zijn gegaan. Op sommige afdelingen leeft passende zorg meer dan op andere afdelingen. We kunnen nog meer van elkaar leren. Er zijn al mooie initiatieven. Met zelf koken op een afdeling. Met continu verbetertrajecten gericht op het goed betrekken van naasten op de GRZ. En ook is in het nieuwe ECD de uitvraag aan cliënten en naasten bij verhuizing naar ZGA goed geborgd. We sluiten steeds aan bij waar energie en enthousiasme zit in de teams.

Innovatieprogramma samen voor morgen

In het innovatieprogramma samen voor morgen hebben we onze organisatiebrede innovatieprojecten ondergebracht. Dat waren in 2025: samen anders zorgen, continu verbeteren en implementatie van het nieuwe ECD.

Het project Samen anders zorgen gaat over de implementatie van passende zorg mét zorgtechnologie.

In 2025 is met name focus aangebracht op de implementatie van zorgtechnologie, zijn subsidie aanvragen goedgekeurd en zijn concrete implementatietrajecten gestart. Ook was het doel dat elke afdeling, vakgroep of organisatie-eenheid twee processen zichtbaar verbeterd zou hebben in het kader van passende zorg. Dit doel hebben we zo concreet niet gehaald. Het blijft lastig om vaart te maken in de cultuuromslag van passende zorg. In 2026 willen we echt meer meters maken, in een combinatie van centraal en decentraal.

Het project continu verbeteren richt zich op het bekend maken, trainen en uitvoeren van continu verbeteren. Met als bedoeling dat we op deze manier werken in de hele organisatie. In 2025 zijn we ZGA-breed gestart met continu verbeteren. De focus lag op verbeteren op de afdelingen. Een groep medewerkers heeft de Lean greenbelt gevolgd. En deze verbetercoaches hebben hun eerste verbetertrajecten begeleid, zoals verbeteren instroom van cliënten en bijvoorbeeld optimaliseren van voorraad beheer. Meerdere groepen medewerkers zijn getraind in continu verbeteren. Zij zijn enthousiast

en hebben vaker genoemd dat het een “eye opener” is. Een aantal teams is begonnen met de dagstart. Ook is een organisatieonderdeel gestart met het verbeteren van processen. In 2026 gaan we verder met het trainen van meer medewerkers, waaronder alle regie-verpleegkundigen, zodat de olievlek zich nog veel verder kan verspreiden. En ieder team continu verbetert.

Het project implementatie van het nieuwe ECD Ons is inmiddels afgerond met een livegang op 2 februari 2026. Dit project is met betrokkenheid van veel medewerkers en met begeleiding van Quattri en Nedap soepel en met

goed resultaat doorlopen. We zijn blij met deze succesvolle implementatie, omdat het een sprong voorwaarts is in gebruiksgemak en mogelijkheden biedt voor gebruik van diverse zorgtechnologieën. Afdeling I&A heeft veel werk verzet om de implementatie van het nieuwe ECD mogelijk te maken. Tegelijk is het netwerk vernieuwd en voorbereid op nieuwe IT ontwikkelingen.

Zorgtechnologie

In 2025 zijn wij onderscheid gaan maken tussen zorgtechnologieën die we ZGA breed willen implementeren en technologische hulpmiddelen die teams waar nodig kunnen inzetten.



Een zorgtechnologie moet voor ons voldoen aan de criteria van tijdsbesparing, procesverbetering en bevordering van eigen regie en welzijn van cliënten. En beproefd zijn. We implementeren een zorgtechnologie vervolgens stapsgewijs aan de hand van onze implementatie aanpak. In 2025 implementeerden we leefcirkels op onze dementie afdelingen en medicijndispenser Medido op een VPT locatie. Hier hebben we ook subsidie voor. De implementatietrajecten lopen door in 2026. We starten dan ook de implementatie van spraakgestuurd rapporteren in de hele organisatie. De technologische hulpmiddelen hebben we ondergebracht in een bibliotheek. Zodat medewerkers de vaak dure hulpmiddelen kunnen ‘lenen’ en niet iedere afdeling het hoeft aan te schaffen. De diversiteit van deze hulpmiddelen is groot: van vertaalcomputers tot microcosmos tot robots.

In 2026 willen we interne processen versimpelen, zodat medewerkers weten waar ze met een vraag of idee voor zorgtechnologie heen kunnen. En willen we de mogelijkheden die ons biedt uitnutten voor passende zorg en zorgtechnologie.

25 jaar Hospice de Spreng

In juni 2000 opende hospice De Spreng in Beekbergen voor het eerst haar deuren. In 2025 viert het hospice, onderdeel van Zorggroep Apeldoorn, haar 25-jarig bestaan. De jubileummaand valt samen met de landelijke week van de palliatieve zorg (4 t/m 11 oktober 2025). Een mooi moment om samen met oud-medewerkers terug te kijken.

Gerrie, die na haar pensionering als zorgvrijwilliger actief blijft, en Ina, die sinds drie jaar als gastvrouw betrokken is, illustreren hoe het hospice ook na al die jaren een thuis blijft, voor zowel gasten als voor degenen die er zorg dragen. Samen met hun oud-collega's Annemiek en Coby kijken ze terug op de begintijd, de bijzondere ontmoetingen en wat De Spreng zo uniek maakte.

Een pioniersstart

Het begon in een leeg gebouw aan de rand van Beekbergen. De eerste maanden van De Spreng waren vooral pionieren. Het gebouw was

nieuw en leeg; er waren geen vaste routines of draaiboeken. Medewerkers begonnen met een periode van scholing. Niet alleen voor de verpleegkundigen was het pionieren, ook voor de vrijwilligers die zich vanaf het eerste uur aansloten. Er werd al vanaf het begin nauw samengewerkt met gastvrouwen en -heren, die zorgden voor onder andere de ontvangst, maaltijden, een huiselijke sfeer en een luisterend oor. Later kwamen daar zorgvrijwilligers bij, die de dagelijkse zorg nog beter konden ondersteunen. Sommige vrijwilligers zijn al sinds 2000 verbonden aan De Spreng, een bewijs van hun grote betrokkenheid en toewijding. Daarmee zijn ze samen met de families en het zorgteam nog altijd een onmisbare pijler van het hospice.

Gerrie (69), destijds invalkracht, herinnert zich die eerste periode als een warm bad: “Ik voelde meteen: dit is mijn plek. Anders dan het verpleeghuis. Hier ging het om persoonlijke aandacht en er zat minder druk op omdat het al heel fijn was als je bij iemand kon zitten. Het voelde als een warme deken.” ►

Roparunhuis De Spreng door burgemeester geopend





De eerste gast

Op 14 augustus 2000 arriveerde de eerste gast. Annemiek was die dag in dienst: “Het maakte veel indruk. We hadden ons voorbereid, maar toen het eenmaal zover was, voelde het heel echt. Kort daarna overleed de tweede gast. Dat zette meteen

de toon: dit is intens, maar ook ongelooflijk waardevol werk.”

Ina (70), die vanuit locatie Het Zonnehuis (ook onderdeel van ZGA) naar De Spreng kwam, vult aan: “We deden alles samen. Ook de inrichting en zelfs de styling

van het interieur. Dat gaf ook verbondenheid. Het voelde alsof we met elkaar een thuis aan het bouwen waren.”

Een thuisgevoel creëren

Vanaf het begin lag de nadruk op huiselijkheid en persoonlijke zorg. Geen cliënten of patiënten, maar ‘gasten’. En waar gasten waren, waren vaak ook hun families en naasten onmisbaar in het geheel. Coby (66) vult aan: “We wilden geen ziekenhuis of verpleeghuis zijn, maar een plek waar mensen zich thuis voelden. We willen een warm huis zijn voor de gasten, maar ook voor de familie en naasten. Zij spelen nog steeds een belangrijke rol, en het is waardevol om de zorg soms aan ons over te laten en soms juist samen te doen.”

Dat betekende soms kleine dingen: samen koffie drinken, een maaltijd bereiden, of gewoon naast iemand blijven zitten zonder op de klok te hoeven kijken. Dat samenzijn en samen zorgen gaf veel nabestaanden kracht en betekenis, en maakte het afscheid extra waardevol.

Palliatieve zorg in ontwikkeling

Toen De Spreng begon, was palliatieve zorg voor veel mensen nog onbekend terrein. Vaak dacht men dat het werk vooral verdrietig en zwaar was, terwijl het team zich richtte op het leven in al zijn intensiteit. Coby: “We voegen geen dagen toe aan het leven, maar het leven aan de dagen. Er werd gehuild, maar ook veel gelachen.” In de begintijd was er weinig bekendheid over hospicezorg; folders en voorlichting brachten kennis en maakten De Spreng zichtbaar. De invulling van de laatste levensfase sloot altijd aan bij de gast: van een gesprek met een dominee tot een gourmetavond met familie op oudejaarsavond. Het ging er steeds om dat iemand zichzelf kon zijn, tot het einde toe.

Veranderende tijden

In de afgelopen 25 jaar is de palliatieve zorg voortdurend in ontwikkeling geweest, maar de essentie blijft onveranderd: het leven waardevol maken tot het allerlaatste moment.

Informatiebeveiliging

Doel in 2025 was te voldoen aan de NEN 7510 norm, de Nederlandse norm voor informatiebeveiliging in de zorg. Hierop is een project gestart en eind 2025 was fase 1 gereed. Inmiddels heeft ZGA een duidelijke structuur neergezet van eigenaarschap, maandelijks overleg waar de bestuurder bij aansluit en goede betrokkenheid van de FG en de externe CISO. De afhandeling van datalekken en dataincidenten loopt behoorlijk goed. Een tweetal beveiligingsproducten is live gegaan. Zo worden aanvallen van buitenaf beter opgevangen middels Managed Detection and Response (MDR) en is er een extra beveiliging op het netwerk toegevoegd op basis van zero trust. Essentieel om te voldoen aan de verplichtingen rondom risicobeheer en beveiliging van informatiesystemen (NIS2).

We zijn er nog niet, groei op onderdelen is wenselijk en nodig. Onder meer op risicomanagement, het goed doorlopen van de PDCA cyclus, het verder aanscherpen van documenten en het creeëren van bewustzijn bij medewerkers. Hier gaan we in 2026 mee verder.



Onderzoek

Op verschillende manieren is ZGA met onderzoek bezig. Dit zijn onderzoeken die gaan over het verbeteren van de kwaliteit van zorg en dienstverlening. De wetenschapscommissie coördineert deelname aan onderzoek en maakt wetenschap, onderzoek, data/kennis toegankelijk voor iedereen. ZGA is al jaren lid van het Universitair Netwerk Ouderen (UNO) Amsterdam, een van de zes academische netwerken voor ouderenzorg in Nederland. We doen

ook mee aan onderzoeken van andere universiteiten. In 2025 hebben we deelgenomen aan het SNIV-onderzoek van het RIVM naar huidschimmel en het Impetus onderzoek van UNO over medicatiegebruik en proactieve zorgplanning. Bovendien hebben we voorbereidingen getroffen voor deelname aan twee andere onderzoeken. Begin 2026 starten we met het ProBus-onderzoek van Wageningen University naar de invloed van een eiwitverrijkt dieet en krachttraining bij

een heupfractuur en in samenwerking met de UvA starten we een studie naar de betrouwbaarheid van een krachtmeting binnen de GRZ.

Bijeenkomsten zoals 'Broodje Onderzoek' worden de resultaten gedeeld met iedereen binnen ZGA die geïnteresseerd is.

In 2025 is ZGA ook opnieuw geaccrediteerd voor de opleiding tot GZ psycholoog.

2.3 Regionale samenwerking

We werken actief samen in de regio met andere zorgorganisaties. Op thema's die passen bij onze zorg en strategie. Bijvoorbeeld in de acute keten, om kennis uit te wisselen, rondom personele vraagstukken en om de zorg in avond-nacht en weekend te borgen. Ook participeren we in het netwerk dementie en het netwerk palliatieve zorg Oost-Veluwe en zijn lid van de Technologie & Zorg Academie (TZA) IJssel-Vecht.

ZGA neemt deel aan diverse regio-tafels, zowel op bestuurlijk als op managementniveau. Elke tafel heeft een eigen doel, maar allemaal ondersteunen ze een betere samenwerking en een sector overstijgende aanpak. Dat is belangrijk gezien de maatschappelijke en regionale uitdagingen.

Langer Thuis

In de VVT-sector kan je niet om de ontwikkeling heen dat steeds meer mensen thuis blijven wonen en daar zorg willen krijgen. ZGA merkt dit aan het teruglopen van de vraag in 2025 naar langdurig wonen, met name voor mensen met dementie.

ZGA breidt daarom het aantal VPT-plekken verder uit. We zetten in op (geclusterde) VPT en MPT. We nemen dit mee in de nieuwbouw van locatie Randerode. Op de VPT-locatie De Vier Dorpen in Beekbergen hebben we inmiddels ervaring opgedaan. In 2026 bekijken we de verdere mogelijkheden voor bestaande locaties. Ook breiden we onze dagactiviteiten uit en ons 1e lijns aanbod van behandeling en ambulante revalidatie. In 2025 hebben we ingezet op verdere professionalisering van de GRZ/herstelzorg op locatie Winkewijert.



Daarbij hebben we voorbereid hoe een ambulant GRZ-behandelpad eruitziet, waarmee cliënten eerder naar huis kunnen en de revalidatie thuis goed kan worden voortgezet. Dit gaan we in 2026 doen, in samenwerking met andere organisaties en de gemeente waar nodig.

Project zorgzame wijken

In 2025 hebben ZGA en het zorgkantoor Zilveren Kruis samen een projectaanvraag geschreven voor het programma Zorgzame Wijken. Deze aanvraag is goedgekeurd, met subsidie voor drie jaar. ZGA heeft de regierol in drie wijken in Apeldoorn. Samen met bewoners en organisaties die actief zijn op het gebied van wonen, zorg en welzijn bepalen we wat er nodig is om een zorgzame wijk – een community – te versterken. De bewoners bepalen de behoeften; ZGA en andere organisaties ondersteunen en verbinden. Doel is om de kracht van samen en omzien naar elkaar te vergroten, zonder het van bewoners over te nemen. In 2025 is een kwartiermaker gestart en in 2026 starten we in de eerste wijk in Apeldoorn.

Tussen wal en schip: jonge mensen met dementie willen meedoen, niet stilzitten

Volgens cijfers van Alzheimer Nederland hebben ongeveer 15000 Nederlanders tussen 40 en 70 jaar jong dementie. Deze mensen vallen regelmatig tussen wal en schip: de focus voor mensen met dementie ligt op zorg, terwijl mensen met dementie op jonge leeftijd behoefte hebben aan activatie. Dat moet anders én kan ook anders, zo laat de ervaring van Gerrit ten Hove (62) uit Apeldoorn zien.

Stel, je bent nog maar 55 jaar oud. Je verliest je werk, je moet je rijbewijs inleveren en je sociale kring wordt steeds kleiner. Voor Gerrit ten Hove (62) uit Apeldoorn werd het realiteit. Als voormalig vrachtwagenchauffeur moest hij abrupt stoppen met werken toen bij hem jong dementie werd vastgesteld. ►

“Ik ben nog één keer met de motor naar het WK in Assen gereden,” vertelt hij. “Daarna heb ik mijn sleutels ingeleverd. Ik ben geen risiconemer, maar ik wilde niet stilvallen.” Voor mensen zoals Gerrit is actief blijven essentieel. Vrijwilligerswerk geeft structuur, beweging én het gevoel dat je ertoe doet.

Zingeving in plaats van zorg

“Veel bestaande voorzieningen zijn gericht op een veel oudere doelgroep en daarbij draait het al snel om verzorging. Maar mensen met dementie op jonge leeftijd willen graag nog bijdragen aan de maatschappij”, vertelt Wendy Tuenter, teammanager Groenendaal bij Zorggroep Apeldoorn. Dat geldt ook voor Gerrit. Hij vertelt: “Zolang ik iets kan doen, wil ik ook iets doen.”

Om bezig te zijn, werkt Gerrit tegenwoordig twee dagen per week als vrijwilliger in het natuurgebied bij Radio Kootwijk via de organisatie DementTalent. Hij helpt er met paden vegen, stallen uitmesten en bomen

snoeien, samen met anderen die ook leven met dementie. “Laat mij maar sjouwen,” zegt hij. “Dat is waar ik goed in ben. En het is nog gezellig ook.”

Bij deze vorm van dagbesteding kiest iedereen een klus die bij hem of haar past. Deelnemers worden niet beziggehouden, maar serieus genomen. Begeleiders helpen alleen waar nodig. Juist die benadering helpt om zelfstandigheid en eigenwaarde van deze mensen te behouden.

Vaak te laat gediagnosticeerd

Het duurt zo’n 4,5 jaar voordat mensen met jong dementie worden gediagnosticeerd. De reden waarom veel mensen pas laat worden gediagnosticeerd is dat de klachten soms veel lijken op burn-out, problemen in de relatie of een depressie. Dat zijn logische klachten als je bedenkt dat het gedrag van jonge mensen met dementie verandert en hun geheugen achteruitgaat. Gerrits vrouw speelt dan ook een belangrijke rol in het dagelijks leven van Gerrit: “Thuis

ben ik soms verdrietig en boos, en zij vangt dat allemaal op. Voor haar is het soms zwaarder dan voor mij”, vertelt hij openhartig. Daarom biedt een goede dagbesteding niet alleen een verlichting voor hemzelf, maar ook voor zijn mantelzorgers.

Niet meer thuis wonen

Op een gegeven moment is dagbesteding uiteraard niet genoeg en dan is zorg gericht op juist deze jonge mensen ontzettend belangrijk. “Daarom hebben wij een groep waar alleen maar jonge mensen met dementie wonen op de afdeling Groenendaal in Apeldoorn”, vertelt Tuenter.

Ze gaat verder: “Als mensen wonen op Groenendaal, gaan sommige bewoners alsnog naar Radio Kootwijk voor dagbesteding. Voor de andere bewoners worden passende activiteiten op Groenendaal georganiseerd. Ze wonen allemaal op een plek die écht op hen is afgestemd. Het is enorm belangrijk om samen met gelijkgestemden te wonen.”

Het belang van activering

Tot die tijd blijft het belangrijk dat artsen de diagnose op tijd stellen, zodat mensen zoals Gerrit op de juiste plek terecht komen. Tuenter: “Er is landelijke behoefte aan meer initiatieven die gericht zijn op deze specifieke doelgroep: jonger, actiever, met andere interesses en levensvragen dan ouderen met dementie. Mensen met jong dementie hoeven niet aan zijlijn te staan zolang we ze mee laten doen!”



VTA-team

ZGA neemt deel aan een regionaal team, samen met collega organisaties Atlant, Klein Geluk en Nusantara. Dit team verzorgt de verpleegkundige zorg en personele inzet in de avond-, nacht- en weekenduren. De werkwijze is in 2025 verder verbeterd, onder andere door een duidelijke positionering van de manager en het opstellen van een overeenkomst voor gegevensuitwisseling. Ook krijgt het VTA-team een rol bij IBS-opnames, ter ondersteuning van het team dat deze opnames uitvoert. In 2026 wordt deze nieuwe rol verder uitgewerkt.

Flexpertise zorg

Om de uitstroom van medewerkers te verminderen, startten Atlant, Riwis en ZGA in 2024 een regionale flexpool als aanvulling op de interne flexpools. Het doel was om medewerkers meer eigen regie en een betere werk-privébalans te bieden. Ondanks de inzet van velen bleek uit de gezamenlijke evaluatie dat de doelstellingen onvoldoende werden gehaald. Daarom is de regionale flexpool in juli 2025 beëindigd. De medewerkers zijn behouden voor de zorg en werken verder in de interne flexpool van hun



eigen organisatie. De ervaringen en lessen vormen een waardevolle basis voor het verder zoeken naar duurzame, flexibele inzet van zorgprofessionals. Iets wat hard nodig blijft en waarin de zorgorganisaties samen blijven investeren.

Programma (sub) acute zorg

Vanuit VWS is aan elke ROAZ-regio de opdracht gegeven om regionale zorgcoördinatie voor de acute zorg te organiseren. In de subROAZ regio Apeldoorn-Zutphen heeft ZGA, onder

verantwoordelijkheid van ROAZ-regio Zwolle, een transformatieplan zorgcoördinatie ingediend. Dit plan richt zich op zowel acute als subacute zorg en kent drie hoofdopgaven. Het verminderen van dubbele handelingen, het verschuiven van acute zorg naar de subacute keten en het inzetten van preventie om (sub)acute zorg te voorkomen. De uitvoering loopt door tot en met 2027. Betrokken organisaties zijn onder andere Atlant, Gelre Ziekenhuizen, GGNet, HOOG, KleinGeluk, Sensire, Vérien, Witte Kruis,

NOG en ZGA. In 2026 start het regionale veranderproject. ZGA draagt hier actief aan bij en levert projectteamleden en projectleiders.

Samenwerking van specialisten ouderenzorg

Ook professionals werken steeds meer samen in de regio. ZGA en Riwis zijn in 2025 verdere samenwerking aangegaan tussen specialist ouderengeneeskunde en de huisarts voor Wlz-cliënten zonder behandeling bij Riwis. Een samenwerkingsovereenkomst is opgesteld om verantwoordelijkheden goed te borgen. De samenwerking start in 2026. In 2026 zullen specialisten ouderengeneeskunde zich ook steeds meer in de wijk gaan bewegen.

Klimmendaal

Eind 2024 is de intentieovereenkomst getekend met Klimmendaal. Met als doel de samenwerking te intensiveren, onze aanvullende expertise verder uit te nutten en de kliniek en polikliniek van Klimmendaal in 2027 te verhuizen naar locatie Winkewijert. In 2025 hebben we de belangrijkste onderdelen van deze samenwerking verder uitgewerkt. Daar borduren we in 2026 verder op voort.



Hoofdstuk 3

Werken aan kwaliteit

3.1 Cliëntbeleving

In 2025 hebben we onszelf tot doel gesteld om de score op cliëntbeleving van 2024 te overtreffen. Dat hebben we op verschillende manieren gedaan. Op ZorgkaartNederland hebben we reviews opgehaald. We hebben ook een eigen enquête uitgezet met een respons van 41%. Daarmee hebben we organisatiebreed de ervaringen van cliënten en naasten opgehaald. In deze enquête hebben we net als in 2024 de vraag gesteld in welke mate ZGA wordt aanbevolen, waaruit de Net Promotor Score (NPS) voortkomt.

De resultaten van deze metingen zijn positief. ZGA scoort een 8,6 op ZorgkaartNederland, dat is gelijk aan

Zorggroep Apeldoorn is 580 keer gewaardeerd en heeft een gemiddeld cijfer van 8.2

het resultaat in 2024. En een 7,8 op onze eigen enquête cliëntbeleving. In 2024 was de score een 7.6. Met een gewogen gemiddelde van een 8,0 scoren we precies volgens onze KPI. We zien in de metingen een verbetering in respons en resultaat. De NPS, het resultaat op de aanbevelingsvraag is over 2025 21, dat is 9 punten onder de KPI van >30. De KPI voor 2026 is een resultaat van >8,0 en NPS >25.

Het beeld uit onze eigen meting is dat cliënten en naasten over het algemeen tevreden zijn over de zorg binnen ZGA en veel waardering hebben voor de inzet van zorgverleners. Tegelijkertijd is er op afdelings- en clusterniveau ruimte voor verbetering. Met name het leveren van passende zorg, het beter betrekken van naasten en het versterken van de communicatie vragen extra aandacht. Een krappe personele bezetting en onduidelijkheid in communicatie worden als aandachtspunten genoemd. Specifiek op de revalidatie afdeling wordt – net als in 2024 – ook de cliëntbeleving over de herstellzorg opgehaald, in een aanvullende meting na het ontslaggesprek. Dit levert een 7,8 op. Dat is een verbetering ten opzichte van

2024. De resultaten van alle metingen worden op de afdelingen besproken.

De ontwikkelpunten voor 2026 zijn vooral het betrekken van naasten bij de zorg en het verbeteren van passende zorg. Dit is onderdeel van ons innovatieprogramma. Wat betreft de kwaliteitsmetingen zetten we in op vergroten van de respons en het verbeteren van de terugkoppeling aan betrokkenen.

3.2 Leren en verbeteren

In 2025 zijn we steeds meer gaan werken volgens de principes van continu verbeteren. Wat wil zeggen dat we binnen clusters en afdelingen werken volgens een vaste verbeterstructuur. In dag- en weekstarts monitoren we de opvolging van acties en het behalen van doelen. De resultaten komen samen in het cluster MT, van waaruit wordt bijgestuurd indien nodig. Om de principes van continu verbeteren verder te borgen binnen de organisatie wordt gewerkt met praktische hulpmiddelen als een verbeterbord en een verbeter-A3. We spraken de ambitie uit om KPI's in 2025 meer te gaan doorleven,

zodat we beter kunnen sturen. Dat deden we door maandelijks over de resultaten te rapporteren, te evalueren en te communiceren. Ook de kwaliteitsmonitor is van vaste waarde geworden in de aansturing van kwaliteitsthema's. Hierin wordt 4 maandelijks gereflecteerd en vooruitgeblikt. In 2025 hebben we onze analysetool verder verbeterd, waardoor we op themaniveau beter inzicht krijgen in de ontwikkelingen. In 2026 willen we onze monitorings-hulpmiddelen verbeteren waardoor het mogelijk wordt om data op cluster- of afdelingsniveau uit te splitsen in de rapportage.

3.3 Klachten, incidenten, calamiteiten

Klachten van cliënten

ZGA hecht grote waarde aan een zorgvuldige wijze van behandeling van klachten, met als doel het voorkomen van herhalingen en de kwaliteit van de zorg en behandeling te verbeteren. In 2025 heeft de klachtenfunctionaris in totaal 41 klachten ontvangen en behandeld in de bemiddelingsfase. Dit is gelijk aan het aantal klachten in 2024 en ruim 30% lager dan in 2023. In totaal is 83% van de klachten

naar tevredenheid afgehandeld. Klachten hebben vaak betrekking op méér dan één thema (de aard van de klacht). Krap 40% van het aantal klachten had betrekking op de kwaliteit van de geleverde zorg en/of behandeling en tevens een kleine 40% van de klachten op communicatie/bejegening. Naar aanleiding van de klachten zijn verbeteracties ingezet, veelal op afdelingsniveau. De teammanagers pakken dit samen met de regieverpleegkundigen op. In 2025 zijn er geen klachten behandeld door de klachtencommissie Wzd (Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg- KCOZ), de Geschillencommissie Zorg of het Tuchtcollege.

Meldingen incident cliënten (MIC)

Het meldproces heeft als doel om te leren van ongewenste en ongewilde gebeurtenissen die betrekking hebben op onze zorg voor cliënten. Vanuit het doel te willen leren, stimuleren we melden. We constateren dat het aantal meldingen licht gestegen is in 2025. Van de ca. 2800 meldingen gingen de meeste meldingen over vallen en medicatie. Nadat in 2024 het MIC-proces is 'ontregeld' lag de focus in 2025 op het krijgen van grip op het

MIC-proces. Hoe geven we vorm aan de opvolging en hoe blijven we leren van meldingen? We hebben er in 2025 voor gekozen om te monitoren op meldingen met ernstig letsel, zodat we deze meldingen adequaat in behandeling nemen, beoordelen en opvolgen. In 2026 gaan we hierop verder en blijven we de teams faciliteren om de verbetercyclus in te bedden in het dagelijks werk.

Calamiteiten

In 2025 zijn er 12 (voor)onderzoeken naar incidenten uitgevoerd. In zeven gevallen werd in het vooronderzoek vastgesteld dat er géén sprake was van een meldingsplichtige gebeurtenis of calamiteit. In vijf gevallen werd een voormelding gemaakt bij de Inspectie Gezondheidszorg & Jeugd en werd vervolgonderzoek ingesteld om vast te stellen of er sprake was van een calamiteit. In drie van de vijf gevallen bleek er géén sprake te zijn van een calamiteit. In twee gevallen werd een calamiteit bevestigd. Alle onderzoeken zijn afgerond met verbeterpunten als resultaat. Wanneer IGJ bij een onderzoek werd betrokken is het onderzoeksverslag met verbeterplan door hen beoordeeld. De conclusies

werden bevestigd en verbeterplannen akkoord bevonden. De verbeterpunten worden door de verantwoordelijke functionarissen in de lijn opgepakt. In 2026 gaan we verder werken met een integraal verbeterregister waarin verbetermaatregelen worden

geregistreerd en van waaruit de voortgang van die maatregelen wordt gemonitord. Ook blijft adequate opvolging van meldingen met ernstige gevolgen (mogelijke calamiteiten) een aandachtspunt.



3.4 Vrijwillige zorg is uitgangspunt

Bij ZGA hanteren we de kern van de Wet zorg en dwang: ‘Nee, tenzij’. Onvrijwillige zorg passen we alleen toe als het écht niet anders kan. Samen met de cliënt en zijn naasten bespreken we wat vrijheid voor hem of haar betekent en maken we afspraken over eigen regie, zelfredzaamheid en bewegingsvrijheid. Waar nodig zoeken we steeds naar een passende balans tussen vrijheid en veiligheid. Hierbij zetten we ook in op zorgtechnologie. Zoals bij het project ‘open deuren’. In 2025 hebben we met een pilot locatie een visie op passende vrijheid ontwikkeld en de randvoorwaarden, waaronder leefcirkeltechnologie, geregeld en vastgelegd. Vervolgens zijn ook op enkele andere afdelingen de deuren geopend en volgen in 2026 meer locaties. In 2025 zijn we ook gestart met het vereenvoudigen van het stappenplan onvrijwillige zorg waarmee wij aansluiten op ‘de bestuurlijke afspraken’, vooruitlopend op aanpassingen in de Wet Zorg en Dwang die nog gaan komen. Het stappenplan en registratie is in het nieuwe ECD geïntegreerd waardoor de werkwijze duidelijker en eenvoudiger wordt.

Ingezette onvrijwillige zorg in 2025

Zoals elk jaar hebben we de inzet van onvrijwillige zorg gemonitord en geëvalueerd. De toegepaste onvrijwillige zorg is in 2025 ongeveer gelijk gebleven met 2024. Twee keer per jaar voeren we een uitgebreide analyse uit, die we ook delen met de IGJ. We kijken daarbij ook naar verschillen tussen locaties. Het aantal cliënten met onvrijwillige zorg is licht gestegen en is te verklaren vanuit bewustwordingsacties die er zijn geweest. De meeste onvrijwillige zorg (er is sprake van verzet of geen instemming) heeft betrekking op beperking van de bewegingsvrijheid.



	Unieke cliënten per categorie 2025 (n)	Unieke cliënten per categorie 2024 (n)	Aandeel t.o.v. totale aantal cliënten met dementie die in 2025 op enig moment bij ons verbleven (n=490) (%)	Aandeel cliënten dat deze vorm van onvrijwillige zorg heeft gehad t.o.v. totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft gehad (n=39) in 2025 (%)
a. Medische handelingen en overige therapeutische maatregelen	12	7	2%	31%
Medicatie	12	7	2%	31%
Vocht en voeding	0	0	0%	0%
b. Beperking van de bewegingsvrijheid	20	23	4%	52%
Subcategorie onbekend	0	1	0%	0%
Fixatie door toepassing van mechanische middelen	17	14	3%	44%
Fysieke fixatie	3	8	1%	8%
c. Insluiten	3	2	1%	8%
Medicatie	3	2	1%	8%
Vocht en voeding	0	0	0%	0%

	Unieke cliënten per categorie 2025 (n)	Unieke cliënten per categorie 2024 (n)	Aandeel t.o.v. totale aantal cliënten met dementie die in 2025 op enig moment bij ons verbleven (n=490) (%)	Aandeel cliënten dat deze vorm van onvrijwillige zorg heeft gehad t.o.v. totaal aantal cliënten dat onvrijwillige zorg heeft gehad (n=39) in 2025 (%)
In een ruimte afzonderen	0	0	0%	0%
d. Uitoefenen van toezicht op de cliënt	0	2	0%	0%
e. Onderzoek van kleding of lichaam	1	1	0%	3%
f. Onderzoek van de woon- of verblijfs-ruimte op gedrag beïnvloedende middelen	0	1	0%	0%
g. Controleren op de aanwezigheid van gedrag beïnvloedende middelen	1	0	0%	3%
h. Beperkingen in de vrijheid van de cliënt om zijn eigen leven in te richten	2	1	0%	5%
i. Beperkingen van het recht op het ontvangen van bezoek	0	0	0%	0%
Totaal cliënten waarbij een of meerdere maatregelen zijn ingezet	39	37		

* Weergegeven zijn de meldingen waarbij het stappenplan moet worden doorlopen. Dit betekent dat er sprake is van

verzet van de cliënt en/of geen instemming van client of vertegenwoordiger. Of dat het gaat om gedrag beïnvloedende

medicatie buiten de richtlijn probleemgedrag, beperken van de bewegingsvrijheid of insluiting.



Hoofdstuk 4

Medewerkers

4.1 Medewerker op één

Onze visie is dat medewerkers het gezicht zijn van ZGA; de medewerker staat op één. Wij zorgen dat je weet wat je nodig hebt voor je werk en duidelijkheid hebt over wat we doen en willen. Je wordt gewaardeerd, je mag meedenken, en het is een plek waar je wilt blijven omdat het prettig is om hier te werken. Zo blijf je gemotiveerd, heb je plezier en straalt je positiviteit uit naar anderen. Want alleen als onze medewerkers zich gezien en gesteund voelen, kunnen zij de beste zorg geven aan onze cliënten.

In 2025 heeft ZGA verder gebouwd aan een organisatie waarin medewerkers centraal staan. Vanuit ons strategisch kader hebben we het strategisch HR-beleid verder vormgegeven en vertaald naar concrete acties en resultaten. De vier pijlers die in 2024 zijn vastgesteld vormen daarbij nog steeds het fundament voor de medewerker op één.

- **Samen met aandacht** mensgerichte zorg en echte verbinding
- **Vakmanschap** professionele groei en trots op het werk

- **Leren & Ontwikkelen** continu blijven leren met eigen regie
- **Werkgeluk** een positieve werkomgeving waarin iedereen kan floreren

In 2025 hebben we deze pijlers verder verankerd in ons HR-beleid en in de dagelijkse praktijk van onze organisatie.

Leren en ontwikkelen

In 2025 heeft de visie op leren & ontwikkelen verder vorm gekregen in de praktijk. De ZGA-Academie is verder uitgebouwd en biedt medewerkers een breed en relevant opleidingsaanbod dat aansluit bij ontwikkelingen in de zorg en bij de professionele groei van onze medewerkers. Daarnaast is verder gewerkt aan het principe ‘bekwaam is inzetbaar’, waarbij medewerkers worden ondersteund om hun deskundigheid te onderhouden en verder te ontwikkelen. Hiermee dragen we bij aan vakmanschap en kwalitatief hoogwaardige zorg. Het beleid hiertoe is vastgesteld.

Ook het studentenbeleid is verder versterkt. Studenten worden begeleid door professionele praktijkopleiders

die nauw samenwerken met onderwijsinstellingen. Hiermee investeren we structureel in de instroom van nieuwe

zorgprofessionals en in het opleiden van toekomstig talent.

ZGA Academie



Zorggroep Apeldoorn heeft op donderdag 16 januari 2025 samen met enthousiaste collega's, samenwerkingspartners en onderwijsinstellingen haar eigen ZGA Academie officieel geopend. Hiermee zet Zorggroep Apeldoorn een belangrijke stap om te blijven investeren in haar medewerkers. “Bij Zorggroep Apeldoorn staan onze medewerkers centraal. De

Academie is meer dan alleen een opleidingsplek; het is een investering in de toekomst van de zorg. Zorggroep Apeldoorn vindt het belangrijk dat medewerkers de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen, zodat ze niet alleen vandaag, maar ook in de toekomst het verschil kunnen maken.” aldus Marion Pol van de afdeling Leren & Ontwikkelen. ►

Een inspirerende leeromgeving voor groei en zorg van morgen

De Academie, gevestigd in Het Zonnehuis in Beekbergen, biedt een unieke plek waar leren en werken samenkomen. Met een vernieuwd skillslab, twee theoriezalen (de Moerdijkzaal en de Jo Visserzaal) en een breed scala aan opleidingen, hebben medewerkers alle tools om te groeien in hun vak.

Leren door te doen

Wat maakt onze Academie zo bijzonder? Hier leer je door te doen! Medewerkers ontdekken samen de nieuwste zorgtechnologie en werken met echte praktijkvoorbeelden. Leren omgaan met acute situaties of het oefenen van bepaalde handelingen kan middels VR brillen. Zo kunnen we onze cliënten uiteindelijk nog beter ondersteunen.

Eerste opleidingen al gestart

De Academie is al volop in beweging. Zorggroep Apeldoorn werkt hierbij nauw samen met verschillende

partners uit Apeldoorn en omgeving om medewerkers een opleidingsaanbod te bieden dat volledig aansluit op de praktijk en de zorg van de toekomst. Als medewerker van Zorggroep Apeldoorn heb je altijd mogelijkheid tot het volgen van diverse trainingen en cursussen, maar ook tot uitgebreide beroepsopleidingen die je voorbereiden op de zorg van morgen.



Recruitment en employer branding

In 2025 is actief ingezet op het versterken van onze positie als aantrekkelijke werkgever. Door gerichte employer branding en bijvoorbeeld deelname aan banenmarkten hebben we onze zichtbaarheid op de arbeidsmarkt vergroot. Daarnaast is verder gewerkt aan het aantrekken van studenten en zij-instromers en aan de uitbreiding van de flexpool. Deze initiatieven helpen om de krapte op de arbeidsmarkt beter op te vangen en tegelijkertijd continuïteit van zorg te waarborgen.

Onboarding en verbinding

Een goede start binnen de organisatie is essentieel voor het behoud en de betrokkenheid van nieuwe medewerkers. Daarom is in 2025 een organisatiebreed onboarding-programma ingevoerd. Nieuwe medewerkers nemen deel aan een maandelijkse onboardingsdag, waarin zij kennismaken met de organisatie, onze visie en werkwijze. Daarnaast worden praktische onderwerpen behandeld, zoals ICT-ondersteuning door de digiteachers, het vitaliteitsprogramma en informatie over bedrijfshulpverlening (BHV). Daarnaast

is er na ongeveer 100 dagen een terugkommoment, waarbij ervaringen worden gedeeld en samen wordt gereflecteerd op de eerste periode. Deze aanpak draagt bij aan een warme ontvangst, snelle integratie in teams en een sterke binding met de organisatie.

Gezondheid, vitaliteit en werkgeluk

In 2025 is verder gewerkt aan een gezonde en veilige werkomgeving. De in 2024 uitgevoerde organisatiebrede RI&E vormde de basis voor diverse verbetermaatregelen op het gebied van arbeidsomstandigheden. Daarnaast is de samenwerking met de arbodienst verder versterkt, waardoor zowel medewerkers als leidinggevenden beter worden ondersteund bij verzuimbegeleiding en duurzame inzetbaarheid. Leidinggevenden hebben hiervoor in 2025 gerichte trainingen gevolgd. Ook het vitaliteitsprogramma is verder uitgebreid, met aandacht voor zowel de fysieke als mentale gezondheid van medewerkers. Er zijn verschillende initiatieven georganiseerd die bijdragen aan vitaliteit en werkplezier, zoals stoelmassages op het werk, mindfulnesssessies, fruit op je werk en een hardloopleclic.

Daarnaast was er veel enthousiasme voor gezamenlijke activiteiten zoals de succesvolle sportdag en de drakenbootrace. Ook is er een samenwerking met Care for Women tot stand gekomen, waarbij medewerkers ondersteuning kunnen krijgen bij vragen rondom vrouwengezondheid. Met deze initiatieven stimuleren we een gezonde leefstijl, versterken we de verbinding tussen collega's en dragen we bij aan duurzame inzetbaarheid binnen ZGA.

Samen roosteren

Als een van de belangrijkste speerpunten voor het werkgeluk van medewerkers is het project samen roosteren in 2025 opgepakt. In dit traject hebben we het roosterproces opnieuw bekeken. Uitgangspunten, de rolverdeling en verschillende vormen van roosteren zijn onderzocht. Op meerdere pilotafdelingen zijn nieuwe werkwijzen getest, waarbij elementen van het stempelrooster en zelfroosteren zijn gecombineerd om een goede balans te vinden tussen flexibiliteit voor medewerkers en een stabiele bezetting van teams. De pilots zijn in het jaar geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. De inzichten uit de pilots vormen de basis om het

roosterproces in de komende jaren verder te verbeteren, met als doel meer invloed van medewerkers op hun rooster en een betere balans tussen werk en privé, binnen de kaders van goede zorgverlening.

HR-processen en datagedreven werken

Ook op het gebied van HR-processen en systemen zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. HR-processen zijn verder gestroomlijnd binnen AFAS en HR-data wordt steeds beter benut via dashboards in Power BI. Hierdoor hebben leidinggevenden beter inzicht in onder andere verzuim, personeelsbewegingen en openstaande vacatures. Deze ontwikkeling ondersteunt een meer datagedreven manier van werken, waardoor besluitvorming beter kan worden onderbouwd en we tijdig kunnen bijsturen waar nodig.

Strategische personeelsplanning

In 2025 is de basis gelegd voor een proces van strategische personeelsplanning (SPP). Hierbij is inzicht verkregen in de huidige personeelsbezetting, de toekomstige personeelsbehoefte en een meer passende functiemix voor de

zorgafdelingen. Door taken anders te organiseren en waar mogelijk te beleggen bij bijvoorbeeld zorgondersteuners, kunnen zorgprofessionals zich meer richten op hun eigen vakgebied. Deze aanpak helpt om medewerkers effectiever in te zetten en de kwaliteit van zorg te waarborgen. Daarnaast is gestart met de

ontwikkeling van een toekomstgericht functiehuis, waarin functies, rollen en verantwoordelijkheden helder worden beschreven. Ook is de besturingsfilosofie verder uitgewerkt, waardoor meer duidelijkheid is ontstaan over de inrichting van de organisatie en de rol van leidinggevenden binnen de verschillende clusters.



**Algemeen verpleegkundigen
Loes en Laura over werken op
de beademingsafdeling**

Loes Steunenbergh (24) en Laura Hurenkamp (22) zijn twee jonge, energieke verpleegkundigen op de beademingsafdeling van Zorggroep Apeldoorn. Ze werken in een technisch complexe

en tegelijkertijd ontzettend menselijke omgeving en vertellen je graag meer over wat hen zo aanspreekt aan het werken op deze specialistische zorgafdeling. ►

Van zoektocht naar beroep

Beide verpleegkundigen begonnen vanuit een heel verschillend beeld van wat zij in hun werk zouden doen, maar voelen zich nu helemaal op hun plek. Loes: “Ik wilde als kind al mensen helpen en speelde met verbandjes. Ik hielp bijvoorbeeld altijd mee met inzwachtelen, en mijn vriendinnen speelden dan mee als proefpersonen. Het zat er eigenlijk altijd al in.”

Laura lacht: “Bij mij liep dat even anders. Op de middelbare school wist ik nog niet wat ik wilde doen. Wat ik wél zeker wist, was dat ik iets met mensen wilde doen, iets kunnen betekenen voor anderen. Mijn tante werkte ook in de zorg. Ik hoorde haar leuke verhalen en dat triggerde iets bij mij. Toen ik eenmaal in de zorg terechtkwam, bleek het verrassend goed bij mij te passen.”

De stap naar de beademingsafdeling Gasthuismolen

Loes rondde haar opleiding Verpleegkunde af in november 2023. Ze begon haar loopbaan

op een somatische afdeling. “Op een somatische afdeling werkte ik veel met bewoners die niet meer thuis konden wonen. Nu kunnen bewoners om een specifieke reden niet thuis wonen en dat vraagt om specialistische zorg. Dit is precies waar ik naar op zoek was. Ik leer elke dag om de theorie en de praktijk samen te brengen. Met collega’s oefenen en vernevelen; dat heb ik echt op de afdeling geleerd.”

Laura studeerde af in juni 2022 als verpleegkundige in de gehandicaptenzorg. Zij begon in februari 2024 bij Zorggroep Apeldoorn op de beademingsafdeling Gasthuismolen bij Het Zonnehuis. Ook Laura zocht meer verdieping na haar start op deze afdeling. “Tijdens mijn opleiding leerde ik veel verpleegtechnische handelingen toe te passen, maar in de praktijk kon ik deze nauwelijks toepassen. Op deze afdeling is dit wel mogelijk. Het technische stuk, zoals beademingszorg, maakt het werk juist extra interessant.”

Wat maakt dat jij je hier thuis voelt?

Wat maakt werken op deze afdeling zo prettig? Voor beide is het antwoord duidelijk: het teamgevoel. “Je merkt dat collega’s hier echt voor je klaarstaan,” zegt Loes. Beide verpleegkundigen verwijzen naar hun introductie met de buddyregeling. Dit is een onderdeel van het inwerkprogramma waarbij nieuwe collega’s terecht kunnen bij een buddy. Dit is een maatje, vast aanspreekpunt, vraagbaak en helpende hand voor de eerste maanden, om goed te kunnen landen in de organisatie. “Dit hielp mij enorm in de eerste maanden.”

Laura vult aan: “Dankzij mijn buddy kon ik goed landen en voel ik me echt onderdeel van het team.” Loes: “En ook na de beademingsscholing waarbij je leert hoe je omgaat met dit specifieke zorgproces, nemen collega’s in het team echt de tijd om je dingen aan te leren.”

Een werkdag vol afwisseling

Een gemiddelde dag bestaat uit veel afwisselende taken. Dit begint vaak met ADL-zorg (algemene dagelijkse

levensverrichtingen) in de ochtend. Medicijnen delen is een groot deel van de dag.

Daarnaast bieden ze hulp bij eten, zoals bij sondevoeding, beademing, wondzorg, het injecteren van insuline, het verzorgen van stoma’s en vernevelen. Maar tussendoor juist ook tijd maken voor een gezellig praatje met bewoners. “Geen dag is hetzelfde,” zegt Loes. “En zelfs ’s nachts gaat het werk gewoon door.”

Wat vind jij het mooiste aan je werk?

Loes: “Dat je écht iets kunt betekenen. Voor ons zijn bepaalde (kleine) handelingen vanzelfsprekend, maar voor hen maken ze het verschil. Iemand helpen met juist de kleine dingen. Dat maakt het werk juist mooier en leuker.”

Laura vindt het snel schakelen in het werk leuk en kan dan goed kalm blijven: “Het is mooi als je moet uitzoeken wat er aan de hand is en je kunt helpen door snel te handelen. Je denkt mee, zet acties uit en dat maakt het werk betekenisvol voor mij.” ►

TikTok, Instagram & teamwork: de beademingszusters online

Naast hun werk zijn Loes en Laura actief op TikTok en Instagram, waar ze met hun account ‘De beademingszusters’ de zorg op een luchtige én informatieve manier laten zien. Wat begon als een grapje, groeide uit tot een online aanwezigheid waarmee ze anderen inspireren over de specialistische zorg. “Het begon met één TikTok met een collega,” vertelt Loes. “Daarna kregen we de smaak te pakken.”

Loes en Laura: “We maken zowel grappige als serieuze video’s over beademingszorg. Zo laten we zien wat ons werk inhoudt en wie wij zijn. De zorg is breed; er is voor iedereen wel een plek. Hier zie je hoe snel gezondheid kan omslaan. Dat maakt je extra bewust van hoe waardevol die is.”

Groeien in de zorg

Loes begeleidt leerlingen en kijkt uit naar meer verantwoordelijkheden. “Ik denk dat elke locatie en afdeling een eigen vorm van zorg met zich

meebrengt. In de zorg kun je op elk niveau wel iets vinden dat bij je past. Daarnaast vind ik het prettig dat je onregelmatige diensten hebt. Voor sommigen is dat misschien een nadeel, maar voor mij juist een voordeel. Geen dag is hetzelfde; je werkt vaak diensten achter elkaar, en het werk blijft gevarieerd. En het verpleegtechnische aspect maakt het voor mij extra interessant.”

Ook Laura wil zich verder ontwikkelen in haar vak. “Er is nog zoveel te leren. Wat ik mooi vind, is dat je elke dag iets voor iemand kunt betekenen. Je bent er ook voor de familie, zeker als EVV’er ben je een aanspreekpunt en kun je veel voor hen regelen. En het is fijn dat je niet acht uur lang stil hoeft te zitten. Er is altijd wel iets te doen.”



4.2 Personele data

Instroom en Uitstroom 2025		Instroom		Uitstroom	
personeel		medewerker	Fte	medewerker	Fte
Personeel in loondienst		302	103	312	124
Ingehuurd personeel		86	33	68	30
Totaal personeel		388	136	380	154
Waarvan zorgpersoneel		315	103	297	112

Instroom en Uitstroom 2025	personeel	Fte's begin	Instroom	Uitstroom	Fte's eind
Zorgverleners in loondienst		568	103	111	560
Overig personeel in loondienst		285	33	42	277
Totaal personeel in loondienst		853	136	153	837

Aanwezig personeel 31.12.2025		medewerker	Fte	Verloop	Gemiddeld
Personeel in loondienst		1.400	816	312	124
Ingehuurd personeel		65	20	68	30
Totaal personeel		1.465	836	380	154
Waarvan zorgpersoneel		1.067	560	18	1.075
Stagiaires					31.12.2025
Vrijwilligers					61
					450

Nadere specificatie zorgpersoneel	medewerkers	Fte
Specialist ouderenzorg / Basisarts	12	8,9
Psycholoog	9	5,4
Verpleegkundigen	144	90,7
IG-Verzorgende	275	160,4
Verzorgende / Helpende (Plus)	151	72,8
Medewerker Welzijn	79	41,9
Medewerker Dagelijks Leven	213	70,3
Behandelend personeel	95	58,8
Zorg After School	26	2,1
Leerlingen	63	48,4
Totaal	1.067	559,7

Ziekteverzuim	2025	2024
Verzuim personeel in loondienst	9,7%	9,9%
Verzuim zorgpersoneel	11,7%	11,8%

Vacatures	2025	2024
Aantal vacatures per 31 december	50	52
Waarvan zorgpersoneel	38	40
Waarvan moeilijk vervulbaar	29	30





Hoofdstuk 5

Duurzaamheid

Concrete verduurzaming met de Milieuthermometer Zorg

ZGA werkt actief aan het verduurzamen van de organisatie. In 2024 hebben we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. ZGA is daarmee aangesloten bij dit nationale initiatief vanuit het ministerie VWS en brancheorganisaties. In 2025 is aan zowel bewustwording in de organisatie gewerkt, als aan concrete maatregelen met behulp van de Milieuthermometer Zorg. We hebben een nulmeting uitgevoerd, waarbij de hele organisatie is gescreend op procedures en beleid rondom duurzaamheid. Vervolgens is ervoor gekozen om in 2025 onze focus te leggen op centrale maatregelen voor het verduurzamen van alle locaties. Eind van het jaar hebben we daarnaast de basis gelegd om zes locaties in 2026 te kunnen certificeren op niveau brons van de Milieuthermometer.

Duurzaamheidsinitiatieven

Verschillende resultaten zijn inmiddels behaald.

De pilot afval scheiden in Het Zonnehuis was succesvol; we hebben voor de zes locaties die we in 2026 brons willen certificeren, alles voorbereid om op dezelfde manier afval te scheiden. Op Woonhaven is daarnaast een pilot gepland om ook swill (organisch afval uit de keuken) te scheiden. Ook wordt alle apparatuur gescheiden afgevoerd, zoals printplaten.

We hebben deelfietsen geplaatst op Het Zonnehuis en Randerode, zodat er voor de reisbewegingen vanaf deze locaties naar andere locaties, meer fietskilometers worden gemaakt. Dat is gezonder én het levert minder autokilometers op.

Om voedselverspilling te verminderen hebben locaties op Pachtserf, Heerenhof en Het Zonnehuis meegedaan met Greendish. Op basis van de metingen en begeleiding die we hebben gekregen, is voor alledrie de locaties een plan duurzame voeding gemaakt. De opzet van dit plan is ook de basis voor de andere locaties. Ook bieden we op de revalidatie-afdelingen de keuze tussen een hele of een halve portie.

Op het gebied van reiniging hebben we in 2025 verschillende maatregelen genomen, zoals milieuvriendelijke vaatwasmiddelen en meer duurzame reinigingsmiddelen.

Tenslotte is ook gewerkt aan bewustwording in bijvoorbeeld de Week zonder afval, waar elke dag een tip werd gedeeld.

We zien op de locaties waar afval wordt gescheiden dat het aantal kilo's restafval 15% lager is.

Verder is het electriciteit- en gasverbruik gedaald met ruim 10%.



Hoofdstuk 6

Vastgoed

Sturing vastgoedopgave

In 2025 hebben we het sturen en monitoren op onze vastgoedopgaven anders georganiseerd. Reguliere vastgoedvragen, meerjarenonderhoud en investeringen worden geborgd in de commissie Vastgoed. Hier worden de tactische en operationele zaken behandeld. Voor de nieuwbouw van Randerode zijn we eind 2024 gestart met een stuurgroep. Hierin zitten de bestuurder, een zorgdirecteur, de directeur Finance & Control en de directeur Services & Bedrijfsvoering, met ondersteuning van een strategisch adviseur Vastgoed. De stuurgroep wordt gevoed met voorstellen vanuit een kernteam nieuwbouw, waarin alle disciplines van de zorgteams en ondersteunende diensten zijn vertegenwoordigd, inclusief de medezeggenschapsraden. Daarnaast worden alle strategische ontwikkelingen voor nieuwbouw besproken, inclusief de ontwikkelingen die zich voordoen op de vastgoedmarkt binnen gemeente Apeldoorn. We werken nog steeds vanuit de vastgoedvisie 'leven en beleven'. Dit blijft een solide basis voor de toekomst.

Voorbereiding nieuwbouw Randerode

In 2025 zijn cruciale stappen gemaakt voor de financiering van nieuwbouw Randerode en de benodigde samenwerking met externen. Een zorgvuldig proces is gelopen met als resultaat dat we een financieringsvoorstel hebben gekregen en de borging van Wfz. Er ligt een goedgekeurd structuurontwerp voor de nieuwbouw. In 2026 gaan we verder richting een voorlopig en daarna definitief ontwerp. De keuze is gemaakt voor het onderbrengen van de complexe doelgroepen: dubbelzorg, NAH, beademingszorg en in de nieuwbouw. Het strategisch huisvestingsplan wordt verder uitgewerkt in 2026. Hierin worden de toekomstige huisvestingsscenario's beschreven. Ook worden de ontwikkeling zorgzame wijken en de verminderde vraag naar bedden voor mensen met dementie meegenomen. We kijken ook naar de huidige posities binnen gemeente Apeldoorn, zodat we goed kunnen aansluiten bij het volkshuisvestelijk kader van gemeente Apeldoorn.

Vastgoedontwikkelingen

De ontwikkelingen bij Klimmendaal leiden tot temporisering van de

uitwerkingen voor een gezamenlijk herstel & revalidatie gebouw gekoppeld aan Winkewijert. Begin 2026 krijgt dit traject een vervolg. Onze woonzorgunit Beekwal, waarin we samenwerken met Riwis, heeft een nieuwe locatie gekregen. Deze nieuwbouw is net voor de zomer opgeleverd. Onze cliënten beschikken op deze locatie over een eigen tweekamer appartement.

In 2025 hebben we, passend bij onze maatschappelijke rol, niet bezette ruimtes weer kunnen gebruiken voor tijdelijke of vervangende huisvesting. Eind 2025 hebben we afdeling Leegschoten van locatie Randerode verhuurd aan de Kabath (leegstand beheer). Samen met de Kabath en Hogeschool de Wittenborgh huisvesten we nu studenten op deze locatie. Op locatie Casa Bonita is de opvang voor de Oekraïense vluchtelingen rond de zomer beëindigd. We zijn in gesprek met andere partijen om deze afdeling opnieuw te kunnen verhuren. Daarnaast verhuren we nog steeds ruimtes in Casa Bonita aan een huisartsenpraktijk en een sportschool. De flat op het terrein van Casa Bonita is verhuurd aan Hamer Techniek.

Op locatie Randerode is een start gemaakt met een nieuw concept en werkwijze voor de ontvangst van cliënten, naasten, bezoekers en medewerkers. In het entreegebied creëren we nog meer ruimte om elkaar te ontmoeten en gebruik te maken van onze vernieuwde horecafaciliteiten. Dit zal op basis van de nieuwe nog in 2026 vast te stellen interieurvisie een vervolg krijgen op onze andere locaties en ook in de nieuwbouw.

Zorggroep Apeldoorn en Ons Huis bundelen krachten voor toekomstbestendige zorg op Randerode



Zorggroep Apeldoorn en woningcorporatie Ons Huis slaan de handen ineen voor de ontwikkeling van moderne en betaalbare huurappartementen op locatie Randerode in Apeldoorn. Met de ondertekening van een intentieovereenkomst door bestuurders Mariska Tichem (ZGA) en Arjen Jongstra (Ons Huis) wordt een belangrijke stap gezet naar toekomstbestendige huisvesting en zorg in Apeldoorn.

Een gedeelde visie op wonen en zorg

Deze samenwerking maakt de realisatie van 80 nieuwe sociale huurappartementen op Randerode mogelijk. In dit gebouw staat het scheiden van wonen en zorg centraal. Als er bewoners komen wonen met een zorgvraag, dan kunnen we als Zorggroep Apeldoorn daar aan voldoen, met o.a. een VPT pakket. “Met deze samenwerking creëren we niet alleen nieuwe huisvesting,

maar bouwen we samen aan duurzaam wonen met zorg dichtbij. Daarmee ontstaat er een toekomstbestendige zorgomgeving waarin onze cliënten zich écht thuis voelen.” aldus Mariska Tichem.

Arjen Jongstra voegt daaraan toe: “Daarmee past deze samenwerking goed binnen de ambitie van Ons Huis om nieuwe huurappartementen te bouwen én daarbij extra aandacht te hebben voor ouderen en mensen met een zorgvraag”.

Wat is Volledig Pakket Thuis (VPT)?

VPT biedt ouderen de mogelijkheid om zelfstandig te blijven wonen met zorg op maat. Bewoners huren een appartement van Ons Huis en ontvangen zorg en ondersteuning van Zorggroep Apeldoorn. Het pakket omvat:

- Verpleging en verzorging
- Welzijn en begeleiding
- Eten en drinken
- Huishoudelijke hulp

Zelfstandig wonen met ondersteuning

Bij Zorggroep Apeldoorn vinden wij het belangrijk dat de bewoner de regie in handen heeft. Hierdoor kunnen bewoners levensbestendig wonen, met de ondersteuning van zowel hun naasten als onze zorgmedewerkers. Dit creëert een veilige en vertrouwde woonomgeving, waarin ouderen de zorg krijgen die zij nodig hebben.

Van plan naar realisatie

De herontwikkeling van Randerode maakt deel uit van het strategisch huisvestingsplan van Zorggroep Apeldoorn en ondersteunt de bredere visie op innovatieve zorg. Door deze samenwerking zetten Zorggroep Apeldoorn en Ons Huis een belangrijke stap richting de toekomst van wonen en zorg in Apeldoorn.



Hoofdstuk 7

Financiën

7.1 Financiële resultaten 2025

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een postief rendement van 3,6%. Een verbetering ten opzichte van 2024 waarin het rendement 3,4% bedroeg.

Ter vergelijking: de resultaten in de VVT sector in de afgelopen jaren waren 1.7% (2023), 3.5% (2024) (*bron: BDO benchmark ouderenzorg 2025*).

Duidelijk is dat het resultaat van ZGA over 2025 hoger is uitgekomen dan wat gemiddeld in de VVT-sector wordt gerealiseerd.

Het rendement van 3,6% staat gelijk aan een bedrag van afgerond €3,6 miljoen. Dit bedrag valt uiteen in het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering (genormaliseerd) en de kosten en opbrengsten die niet tot de reguliere, structurele bedrijfsvoering behoren:

Algemene toelichting op resultaatontwikkeling	2025	
Resultaat na belastingen	3.566	3,6%
Af: Vrijval voorziening Langdurig Zieken	-1.137	
Af: Verlaging schuld niet opgenomen vakantiedagen	-296	
Genormaliseerd resultaat	2.133	2,7%

Het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering bedraagt dus afgerond €2,1 miljoen. In de begroting was een resultaat verondersteld van €3,1 miljoen. Belangrijkste oorzaak van de afwijking is de teruggelopen bezetting van bewoners met een ZZP-profiel. De afvlakkende vraag naar intramurale verpleeghuiszorg was in het afgelopen jaar in de gehele VVT-sector zichtbaar. De afname bij ZGA bedroeg 6% ten opzichte van 2024. De opbrengsten bleven daardoor €4,9 miljoen achter bij de begrote ambities. In lijn met de lagere opbrengsten zijn ook de gemaakte kosten in 2025 lager uitgevallen dan begroot, in totaal €3,9 miljoen. Al met al is het reguliere resultaat dus lager dan de begroting uitgekomen.

Een andere weergave van het resultaat is de Ebitda. Ebitda staat voor het resultaat vóór rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie. Het is een maatstaf voor het resultaat uit de reguliere bedrijfsvoering. De Ebitda op basis van het jaarrekening resultaat bedraagt 7,4%, genormaliseerd 5,9%:

Algemene toelichting op ontwikkeling Ebitda	2025	
Resultaat na belastingen	3.566	
Rente en afschrijving	3.495	
Ebitda	7.061	7,4%
Af: Mutatie voorziening Langdurig Zieken	-1.137	
Af: Verlaging schuld niet opgenomen vakantiedagen	-296	
Genormaliseerde Ebitda	5.628	5,9%

7.2 Financiële ratio's

De onderstaande ratio's zijn een goede indicatie voor de financiële weerbaarheid van ZGA:

Ratio's	2022	2023	2024	2025
Solvabiliteit	38,3%	42,9%	48,3%	62,7%
Current Ratio	1,19	1,37	1,24	1,52
Weerstandsvermogen	19,3%	21,1%	23,0%	27,1%
Ebitda	5,8%	7,9%	7,5%	7,2%
DSCR	3,71	6,71	8,20	10,68

De financiële weerbaarheid heeft zich dus in 2025 verder verbeterd. De vervroegde aflossing van de Rabobank lening in juni 2025 is buiten de DSCR-berekening gehouden.



7.3 Risico's en maatregelen

Krapte op de arbeidsmarkt

De krapte op de arbeidsmarkt houdt onverminderd aan en dit raakt de bedrijfscontinuïteit. Helaas is het vinden van zorgmedewerkers steeds lastiger en vacatures blijven langer open staan. Het behoud van collega's en goed werkgeverschap blijft daarom hoog bij ZGA op de agenda staan. Om het risico van een tekort aan personeel te vermijden richt ZGA zich onder andere op de volgende onderwerpen: duurzame inzetbaarheid, onboarding en employer branding.

Betaalbaarheid uitdijende zorgsector landelijk onder druk

Ouderenzorg is en blijft een actueel thema in Den Haag. Ook het in coalitieakkoord van het nieuwe kabinet is het indammen van de groeiende vraag expliciet aan de orde. De uitgaven voor zorg bedragen nu al zo'n 115 miljard euro per jaar, procentueel is dat meer dan 25% van de rijksbegroting. Dat zal naar verwachting alleen maar meer worden. Om de groei van de zorg in ieder geval beheersbaar te houden

is in de afgelopen jaren al een aantal akkoorden gesloten tussen de overheid en de verschillende partijen in het zorgveld, zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het programma Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA).

De komende jaren gaan de zorgkantoren sturen op langer thuis wonen met een Wlz-indicatie door zorg in VPT en MPT aan te bieden, vaak ondersteund door digitale zorg. ZGA verkent daarom actief mogelijkheden om het aantal (geclusterde) VPT-plekken verder uit te breiden. Daarnaast heeft ZGA in het project Zorgzame Wijken de regierol in drie wijken in Apeldoorn.

Meer keuzemogelijkheden door leegstand bij zorgaanbieders

De huidige leegstand bij de zorgaanbieders in het werkgebied van ZGA zorgt ervoor dat potentiële bewoners meer mogelijkheden hebben om te kiezen waar ze willen wonen. De aantrekkelijkheid van het vastgoed wordt daarmee steeds belangrijker. De toekomstige continuïteit wordt hier mede van afhankelijk.

De huisvesting moet daarom in ieder geval gericht zijn op het scheiden van wonen en zorg en flexibel van aard zijn. Niet alle (eigendoms) locaties voldoen hier momenteel aan, waardoor ZGA deze locaties in de komende jaren transformeert. Te beginnen met de huidige eigendomslocatie Randerode, gevolgd op termijn met de transformaties van twee andere eigendomslocaties (Casa Bonita en Het Zonnehuis).

Voor de evaluatie van de financiële risico's verwijzen we naar de jaarrekening 2025 (punt 13).

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid, waardoor voor organisaties een risico op een boete of naheffing bestaat indien sprake is van rechtstreekse inhuur van ZZP'ers dan wel schijnzelfstandigheid. Daarbij geldt dat 2025 een overgangsjaar betreft met een beperkt risico op boetes/naheffingen. De belastingdienst heeft aangekondigd ook voor 2026 de insteek van een zachte landing te hanteren c.q. voort te zetten. Hierbij wordt geen (vergrijp)boete opgelegd indien organisaties kunnen

bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. Dit heeft Zorggroep Apeldoorn gedaan en afgestemd met de belastingdienst.

In 2025 is Zorggroep Apeldoorn de weg richting integraal risicomanagement ingeslagen. Dit gaan we in 2026 verder professionaliseren.

7.4 Kansen en maatregelen

ZGA stelt in 2026 een geactualiseerd strategisch kader voor 2027-2030 op. Het aantal ouderen blijft groeien. Hoewel het nieuwe kabinet inzet op het afremmen van de groei blijft de VVT-sector onder aan de streep een groeimarkt. De grootste demografische toename tot 2024 is Psychogeriatric (PG). Maar de verwachting is dat met name de zwaardere somatiek (ZZP6 en ZZP8) intramuraal zal blijven instromen. Ook mensen met neurologische aandoeningen (Parkinson, MS, NAH), Gerontopsychiatrie en Palliatief Terminale Zorg worden genoemd. Allemaal doelgroepen waaraan ZGA al zorg en begeleiding verleent. ZGA heeft met haar verscheidenheid aan locaties een goed vetrekpunt

om haar marktaandeel te behouden. Waarbij ook grote kansen liggen in het verder versterken van de regionale samenwerking.





Hoofdstuk 8

Governance



8.1 Bestuur en toezicht

In 2025 werkt ZGA met het model van een eenhoofdig bestuur en een directieteam. De bestuurder is Mariska Tichem.

8.2 Ondernemingsraad

De ondernemingsraad heeft dertien zetels, waarvan er op 31 december 2025 tien bezet waren. De leden zijn afkomstig uit verschillende geledingen. Zo zijn er negen zetels voor de kiesgroep zorg en welzijn en vier zetels voor de overige diensten en

behandeling. De ondernemingsraad komt elke week bijeen en maandelijks vindt er een overleg met de bestuurder plaats. Deze overlegvergadering wordt gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de ondernemingsraad. Daarnaast vinden er maandelijks werkoverleggen plaats waarin diverse onderwerpen op een informele wijze worden besproken. De ondernemingsraad werkt met drie commissies, die zich bezighouden met een bepaald onderwerp. De ondernemingsraad wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris medezeggenschap.

De OR leden op 31 december 2025:

- Wendy Leenheer, voorzitter
- Wilco Broekkamp, Vicevoorzitter
- Joke Hofman
- Anja ter Smitten
- Gea ter Smitten
- Fleur Brilleman
- Evita de Jong
- Margreet Rump
- Robert van Dorp
- Dieneke Boek

De bestuurder en de ondernemingsraad werken samen op een constructieve manier. De ondernemingsraad wordt serieus genomen. Regelmatig wordt gebruik gemaakt van interactieve werkvormen. Ook komen er thema's aan de orde, waarbij er meer tijd wordt genomen om een onderwerp uit te diepen.

Advies- en instemmingsverzoeken

In 2025 bracht de OR meerdere adviezen en instemmingen uit. Dat recht komt voort uit de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Het

doel hiervan is dat de OR mee kan denken en invloed kan uitoefenen op belangrijke thema's die spelen binnen Zorggroep Apeldoorn. Steeds kijkt de OR daarbij naar de belangen van de organisatie én die van de medewerkers.

Hieronder zijn de adviezen en instemmingsverzoeken te vinden in willekeurige volgorde.

Advies

- Programmabemensing
- Clusters fase 2.1
- Aanvullend advies Ontmoet en Beleef
- Clusters fase 2.2
- Herbenoeming voorzitter RvT
- Nieuw ECD
- Informatiememorandum
- Opdracht externe adviseur GRZ
- Opdracht kwartiermaker F&C
- Indikplan afdelingen Randerode
- herbenoeming voorzitter RvT

Instemming

- Attentieregeling
- Beleid bekwaam is inzetbaar
- BHV beleid
- Gedragscode
- Interne vertrouwenspersonen
- No-Show regeling

8.3 Professionele Adviesraad

De professionele adviesraad (PAR) bestaat uit tien leden en deze zijn afkomstig vanuit verschillende disciplines en locaties. Zo is brede vertegenwoordiging van zorg-professionals gewaarborgd. De PAR wordt ondersteund door de ambtelijk secretaris medezeggenschap. Eenmaal per kwartaal vindt er overleg plaats tussen de raad van bestuur en de PAR. De vergaderingen worden gezamenlijk voorbereid door de raad van bestuur en het dagelijks bestuur van de PAR. Regelmatig wordt een thema uitgediept. Het overleg is constructief van aard en de aanbevelingen vanuit de PAR worden serieus genomen. De PAR heeft een jaarplan opgesteld voor 2026. De PAR komt om de twee weken bij elkaar en gebruiken deze samenkomsten voor vergaderingen maar ook voor verdieping in onderwerpen die spelen binnen de organisatie, bijvoorbeeld rondom kwaliteit van zorg.



De PAR leden op 31 december 2025:

Karin Musch, tijdelijk voorzitter	
Manuela van der Veen	
Ilse Langevoort	Marlies Sanders
Bettine Schutte	Conny Brouwer
Kim de Boon	Niels Kraaijpoel
Vacant	Vacant

Adviesaanvragen & ongevraagd advies

De PAR heeft in 2025 de volgende adviesaanvragen behandeld of ongevraagd advies gegeven aan de raad van bestuur.

Advies

- Nieuw ECD
- Beleid bekwaam is inzetbaar
- Jaarplan 2025

Ongevraagd advies

- Personele bezetting
- Roosteren
- Zomerperiode
- Stimuleringspakket

8.4 Cliëntenraden

Zorggroep Apeldoorn heeft drie lokale cliëntenraden (LCR) en één centrale cliëntenraad (CCR). In de lokale raden zijn alle locaties vertegenwoordigd. De lokale cliëntenraden van Casa Bonita, Randerode en Het Zonnehuis hebben twee-maandelijks overleg met teammanagers. De leden nemen deel aan werkgroepen en projecten, huiskamergesprekken en familieavonden. Alle raden worden ondersteund door de ambtelijk secretaris medezeggenschap.

In 2025 is de centrale cliëntenraad gestart met een klein aantal leden, gedurende het jaar was de bemensing niet voldoende om actief diverse zaken en activiteiten op te pakken. Aan het eind van het jaar zijn er nieuwe leden bij gekomen, waardoor de CCR op betere sterkte is en plannen actiever kan aanpakken.

De CCR leden op 31 december 2025

Trudie van der Veen,
onafhankelijk voorzitter

Thea van Montfoort,
vicevoorzitter

Sine van Toor

Henk Kuenen

Gert Jansen

Willie Vos

De LCR leden op 31 december 2025.
Lokale Cliëntenraad Casa Bonita

Henk Kuenen

Lokale Cliëntenraad Randerode

Geen vaste bemensing op 31.12.25.
Tijdelijke waarneming door:

Sine van Toor

Thea van Montfoort

Lokale Cliëntenraad Het Zonnehuis

Sine van Toor, voorzitter

Tonnie Tamboer

Lia Oversloot

Bea Kamphorst

Advies- en instemmingsverzoeken

De centrale cliëntenraad heeft in 2025 de volgende adviesaanvragen en instemmingsverzoeken behandeld.

Advies

- Jaarrekening 2024
- Nieuw ECD
- Herbenoeming voorzitter RvT
- Informatiememorandum
- Begroting 2026

Instemming

- Open deuren beleid
- Beleid bekwaam is inzetbaar:
- Beleid jaarlijkse indexatie
- Doorberekenen kosten aanvullende diensten aan cliënten





Jaarverslag

Raad van Toezicht

De raad van toezicht (RvT) ziet de grote inzet van zorgmedewerkers, ondersteunende medewerkers en het management. Samen hebben zij gezorgd voor een zo goed mogelijk leven voor cliënten en bewoners. Er is (weer) een goed bedrijfsresultaat behaald in 2025 en dat geeft ruimte voor de verdere ontwikkeling van Zorggroep Apeldoorn.

Werkwijze raad van toezicht

De RvT van Zorggroep Apeldoorn is intern toezichthouder voor de organisatie. Er zijn geen andere juridische structuren waar deze RvT toezichthouder van is. De RvT houdt zich aan de Governance Code Zorg 2022 en vervult de vier rollen van een interne toezichthouder: de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (klankbordrol), de werkgeversrol en de rol van ambassadeur.

De RvT voert haar werkzaamheden uit door in ieder geval viermaal per jaar bijeen te komen in een raad van toezicht vergadering, met de raad van bestuur en de bestuurssecretaris erbij. Waar nodig worden extra (onderlinge) vergaderingen ingelast.

Soms vergadert de RvT dan ook via Teams. De RvT kent drie vaste commissies: een auditcommissie, een commissie kwaliteit en HR en een governancecommissie.

De voorzitter van de RvT heeft eenmaal per maand contact met de RvB om actuele ontwikkelingen te bespreken. De voorzitter geeft het besprokene schriftelijk terug aan de RvT in afschrift aan de RvB.

Terugblik

Op bestuurlijk niveau was 2025 een gebalanceerd en rustig jaar, waarin Mariska Tichem als vaste bestuurder een vol kalenderjaar heeft gewerkt. De RvT heeft ook een vol kalenderjaar in de nieuwe samenstelling na 2024 gefunctioneerd. Dat betekent dat de RvT zich weer volledig kan richten op de maatschappelijke bedoeling van de ZGA. De commissie Kwaliteit & HR, heeft kwaliteit en HR weer goed op de agenda van de RvT gezet.

De RvT heeft in 2025 2x regulier overleg met de OR gehad, evenals met de CCR en in het kader van de bestuursstructuur en de jaarevaluatie bestuurder met OR, CCR, PAR en DT

In 2025 is zowel de WNT-klasse als de bezoldiging RvB als de honorering RvT opnieuw vastgesteld. De richtlijnen van de NVTZ waren hiervoor leidend. De samenwerking met de externe accountant verloopt naar wens, de accountant is gewisseld. De accountant is in de mei vergadering 2025 aanwezig geweest om het accountantsverslag toe te lichten. Daarnaast is de accountant een aantal keer aanwezig geweest bij een vergadering van de auditcommissie.

De auditcommissie in 2025

De auditcommissie is van voorzitter gewisseld halverwege het jaar. Menno Riemersma is voorzitter en Douwe Lodewijk lid. De auditcommissie is voorzien van een reglement. De auditcommissie is zes keer bijeengekomen. Mede omdat het dossier voorbereiding nieuwbouw Randerode veel aandacht vroeg.

Net als de afgelopen jaren heeft ook 2025 voor ZGA in het teken gestaan van de verdere bestending van de financiële basis. Dit is nodig voor de financierbaarheid van de vastgoedopgave die er ligt.

De raad van toezicht is door het bestuur goed meegenomen in de gebiedsontwikkeling Randerode, waardoor er in december een besluit kon worden genomen om daadwerkelijk met deze opgave te starten. Het resultaat stond vanwege verminderde instroom onder druk maar ontwikkelde zich in de bandbreedte die Zorggroep Apeldoorn nodig heeft in het kader van de financieringsvoorwaarden. De jaarrekening 2024 en de begroting 2025 zijn in de Auditcommissie besproken en met een positief advies voorgelegd aan de RvT. Deloitte blijft ook het komend verslagjaar de accountant van ZGA.

De commissie kwaliteit en HR in 2025

De commissie kwaliteit & HR bestaat uit voorzitter Louk Oudenhoven en lid Marjolein Bolt. De commissie is voorzien van een reglement. De commissie is viermaal bijeengekomen.

In het verslagjaar heeft de Commissie Kwaliteit & HR toezicht gehouden op de kwaliteit en veiligheid van zorg en HR zaken, conform het reglement. In elke vergadering zijn de kwaliteitsmonitor en de

maandrapportages besproken. De commissie heeft het eigen functioneren geëvalueerd. Er is constructief en met voldoende diepgang invulling is gegeven aan haar toezichthoudende rol.

Verdieping vond plaats aan de hand van gastsprekers over de Wzd, het nieuwe ECD, de analyse van psychofarmacagebruik en de crisisorganisatie. De commissie heeft ook kennisgemaakt met de nieuwe directie-leden. Besproken zijn onder meer: het MTO, de evaluatie van de bezetting in de zomerperiode, HR-beleid en verzuim, verbeterplan voor Winkewijert en De Viermaster, de contacten met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), het jaarverslag, concept-jaarplan en de kaderbrief, het functioneren van de klachtencommissie en het jaarbericht van de interne en externe vertrouwenspersoon. Daarnaast is stilgestaan bij calamiteiten en incidenten, een scabiësuitbraak, de opzet van het integrale verbeterregister, cliëntbeleving, regionale samenwerking (Flexpertise zorg) en strategische vraagstukken zoals de veranderende zorgvraag,

leegstand en toekomstige keuzes in zorg- en cliëntgroepen inclusief expertisegroepen.

De governancecommissie in 2025

De governancecommissie bestaat uit Douwe Lodewijk, voorzitter en Jeroen Collette, lid. De commissie is voorzien van een reglement. De commissie is vijfmaal bijeengekomen.

In 2025 was een belangrijk onderwerp de evaluatie van het besturingsmodel: van tweehoofdig naar eenhoofdig bestuur met een steviger directieteam. De RvT heeft daarover gesproken met vertegenwoordigingen van DT, OR, CCR en PAR en de RvB. Daarnaast is het proces van herbenoeming van de voorzitter RvT doorlopen en voltooid. Ook het proces om binnen de RvT plaats te bieden voor een aankomende toezichthouder (stagiair) is succesvol doorlopen. Er is een jaargesprek gevoerd met de bestuurder en daarbij is vooraf input opgehaald bij DT, OR, CCR en PAR. Het declaratieoverzicht 2025 van de bestuurder is geaccordeerd, zodat deze op de website geplaatst kon worden. De reglementen zijn doorgelopen op actualiteit en waar nodig aangepast.

Werkbezoeken en interne contacten

De RvT heeft in april en oktober 2025 werkbezoeken afgelegd, te weten bij De Hofstede in Twello en een aantal afdelingen in Randerode. De RvT heeft gesproken met cliënten, bewoners en medewerkers. De RvT heeft in De Hofstede ook mee geholpen met het verzorgen van de lunch voor de bewoners.

De RvT heeft het directieteam in een informele setting ontmoet. Leden van het DT worden ook uitgenodigd bij vergaderingen van de commissies en de RvT om onderwerpen te bespreken of als zij nieuw in de organisatie komen, om kennis te maken.

Zelfevaluatie

In 2025 heeft de RvT met betrokkenheid van de RvB en de bestuurssecretaris een evaluatie over het individuele functioneren van de leden gehouden. Deze nieuwe vorm kwam voort uit de zelfevaluatie van 2024. De individuele resultaten zijn gezamenlijk besproken in de vergadering van de RvT van oktober 2025. De nieuwe vorm van evaluatie is geëvalueerd en op hoofdlijn positief ervaren.

Professionalisering

De RvT heeft eind 2025 een inventarisatie gemaakt van de bijscholings- en opleidingswensen van de RvT, mede op basis van de zelfevaluatie en die in 2026 worden ingevuld. De RvT heeft besloten dit jaarlijks op de agenda te zetten.

Vooruitblik 2026

Voor 2026 staan belangrijke vraagstukken op de agenda. Zoals de vernieuwing van het vastgoed, met name locatie Randerode. De RvT blijft aandacht houden voor de kwaliteit van zorg en welzijn van bewoners en cliënten. De financiële huishouding is daarbij van groot belang, zeker wanneer de overheid weer bezuinigingen in de vvt sector doorvoert en in 2025 een zekere leegstand in de verpleeghuizen in Nederland is ontstaan. De RvT zal in 2026 bij de werkbezoeken ook aandacht geven aan de ondersteunende diensten.

Samenstelling 2025

Naam	Rollen	Datum (her) benoeming	Functie(s)		Nevenfunctie(s)
Jeroen Collette	Voorzitter Lid governance commissie	1 augustus 2025 (2e termijn)	Interim bestuurder Trainer governance in de zorg NVTZ en Governance Academy/Kennismiddagen Coach zorgbestuurders in GGZ, VVT, gehandicapten-zorg en jeugdzorg	Adviseur RvT in de gehandicaptenzorg inrichting bestuur Begeleider evaluatie RvT in sociaal domein Bestuurlijk adviseur van de stichting Granulosaceltumor	Voorzitter RvT Proflexcare Den Haag
Douwe Lodewijk	Voorzitter governance commissie Lid auditcommissie	1 juni 2022 (1e termijn)	Toezichthouder		Lid RvT Jeugdbescherming Rotterdam Rijnmond Lid RvT Vrijescholen Zuid Holland Bestuurslid Drugspastoraat Amsterdam
Menno Riemersma	Voorzitter auditcommissie	1 november 2022 (1e termijn)	Interim bestuurder		Lid RvT Reade Amsterdam, voorzitter AC
Louk Oudenhoven	Voorzitter commissie kwaliteit & HR Op bindende voordracht CCR benoemd	1 februari 2024 (1e termijn)	Radioloog MRON /ZGT		Lid RvT Livio Enschede
Marjolein Bolt	Lid commissie kwaliteit & HR	1 oktober 2024 (1e termijn)	Voorzitter raad van bestuur bij Jeugdhulp Friesland		Lid RvT Tactus verslavingszorg Eigenaar Xprncd Executive coaching, advies, bestuur en toezicht

Besluitenlijst RvT

Besluit datum 2025	Wat
3 maart 2025	Vaststellen proces herbenoeming
3 maart 2025	Vaststellen rooster van aftreden
27 mei 2025	Goedkeuren jaardocument 2024 (en decharge raad van bestuur)
30 juni 2025	Herbenoeming Jeroen Collette voor een tweede termijn 2026
27 oktober 2025	Verlengen van het contract met Deloitte voor het boekjaar 2025
15 december 2025	Goedkeuren tekenen van de SOK met Explorius
15 december 2025	Goedkeuren tot het aangaan van de financiering bij de ING
15 december 2025	Goedkeuren begroting 2026
15 december 2025	Vaststellen WNT-notitie inclusief honorering bestuurder en RvT leden

Zorggroep Apeldoorn

Jaarrekening

2025

INHOUDSOPGAVE	Pagina
10.1 Jaarrekening 2025	
10.1.1 Balans per 31 december 2025	3
10.1.2 Winst- en verliesrekening over 2025	5
10.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	6
10.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
10.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	16
10.1.6 Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	25
10.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	26
10.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	27
10.1.10 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	28
10.1.20 Vaststelling en goedkeuring	34
10.2 Overige gegevens	
10.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	36
10.2.2 Nevenvestigingen	36

10.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	1	234	574
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		291	250
		524	823
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	2	14.642	15.932
Machines en installaties		3.103	2.754
Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.020	4.453
Activa in uitvoering en vooruitbetalingen		470	139
		23.236	23.278
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten			
	5	1.474	1.251
Vorderingen			
Op handelsdebiteuren	6	969	1.827
Overige vorderingen		2.802	3.173
		3.771	5.001
Liquide middelen			
	8	14.023	18.306
Totaal activa		<u>43.029</u>	<u>48.660</u>

10.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming, bedragen x 1.000)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
9			
Stichtingskapitaal		523	523
Bestemmingsfondsen		25.615	22.050
Overige reserves		518	518
		<u>26.657</u>	<u>23.092</u>
Voorzieningen			
10			
Overige voorzieningen		2.064	4.114
		<u>2.064</u>	<u>4.114</u>
Langlopende schulden			
11			
Schulden aan banken		1.481	1.851
Overige schulden		180	0
		<u>1.661</u>	<u>1.851</u>
Kortlopende schulden			
12			
Schulden aan banken		405	6.863
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.435	2.629
Belastingen en premies sociale verzekeringen		548	1.199
Schulden terzake pensioenen		1.344	1.286
Overige schulden		6.878	7.613
Overlopende passiva		36	13
		<u>12.647</u>	<u>19.603</u>
Totaal passiva		<u><u>43.029</u></u>	<u><u>48.660</u></u>

10.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

(Bedragen x 1.000)

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet	16.1	13.930	13.270
Wet langdurige zorg	16.2	80.881	82.294
VWS en WLZ Subsidies	16.3	426	440
		95.237	96.004
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	3.296	4.349
Netto omzet		98.533	100.352
Overige bedrijfsopbrengsten		0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		98.533	100.352
BEDRIJFSLASTEN			
Uitbesteed werk en andere externe kosten	21	11.166	12.186
Lonen en salarissen	22	45.507	45.749
Sociale lasten	22	7.699	7.319
Pensioenlasten	22	4.001	3.816
Afschrijvingen op vaste activa	23	3.615	4.284
Bijzondere waardevermindering van vaste activa	24	0	461
Overige bedrijfskosten	26	23.099	23.338
		95.087	97.154
Som der bedrijfslasten		95.087	97.154
BEDRIJFSRESULTAAT		3.446	3.199
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	301	542
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-181	-297
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		3.566	3.443
RESULTAAT NA BELASTINGEN		3.566	3.443

RESULTAATBESTEMMING

(Bedragen x 1.000)

	2025		2024	
	Toevoeging	Onttrekking	Toevoeging	Onttrekking
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	3.566	0	3.443	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN	3.566	0	3.443	0

10.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

(Volgens de indirecte methode, bedragen x 1.000)

	Ref.	2025	2024
		€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		3.446	3.199
Aanpassingen voor:			
Afschrijvingen en overige waardeveranderingen	23	3.615	4.837
Mutaties voorzieningen	10	-2.051	469
Veranderingen in werkkapitaal:			
Mutatie operationale vorderingen	6	1.230	-437
Mutatie onderhanden projecten	5	-223	-142
Mutatie operationele schulden	12	-499	-611
		507	-1.190
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>5.518</u>	<u>7.315</u>
Ontvangen interest	27	301	542
		301	542
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		5.819	7.857
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings immateriële vaste activa	1	-157	-266
Investerings materiële vaste activa	2	-3.125	-2.637
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>7</u>	<u>7</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.275	-2.896
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	11	-6.820	-970
Aflossing overige schulden	11	180	-57
Betaalde interest	27	<u>-188</u>	<u>-304</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-6.828	-1.331
Mutatie geldmiddelen		<u>-4.284</u>	<u>3.629</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	8	18.306	14.677
Stand geldmiddelen per 31 december	8	14.023	18.306
Mutatie geldmiddelen	34	<u>-4.284</u>	<u>3.629</u>

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

10.1.4.1 Algemeen

Activiteiten

Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken is statutair gevestigd te Apeldoorn, op het adres Zr. Meijboomlaan 10 onder KvK-nummer 08154763. De kernactiviteiten zijn zorg- en dienstverlening in de sector Verpleging en Verzorging in de regio Oost Veluwe (Gemeenten Apeldoorn, Voorst, Brummen).

Zorggroep Apeldoorn e.o. levert zorg met en zonder verblijf aan voornamelijk ouderen met een geriatrische-, psychogeriatrische, somatische- en / of gerontopsychiatrische beperking of aandoening.

Verslaggevingsperiode

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

Groepsverhoudingen

De besturen van de steunstichtingen bevatten geen medewerkers, leden van de Raad van Bestuur of leden van de Raad van Toezicht van Zorggroep Apeldoorn e.o., derhalve is er geen sprake van zeggenschap. Er zijn in de statuten van de steunstichtingen geen bepalingen opgenomen die kunnen duiden op een beleidsbepalende invloed van ZGA. De volgende steunstichtingen worden daarom niet geconsolideerd.

1. Stichting Vrienden van Randerode
2. Vrienden van Casa Bonita
3. Vrienden van Het Zonnehuis

Wel faciliteert ZGA e.o. de administratie voor deze steunstichtingen. Vordering of schulden lopen via een rekening courant verhouding die periodiek wordt afgerekend.

Algemene grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in duizendtallen en volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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

Continuïteit van de activiteiten

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Vanuit financieel oogpunt is deze continuïteit geborgd door continueren van de huidige bezettingsgraad, zorgzwaarte en beschikbare medewerkers. Voor 2026 is een positief resultaat begroot met een netto marge van 3,8%. De periode tot en met februari is afgesloten met een positief resultaat van € 260K. De cashflow blijft positief en hiermee verbetert de uitgangspositie van ZGA e.o. zich voor haar eigen ontwikkeling.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Aandachtspunten grondslagen van waardering

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 heeft Zorggroep Apeldoorn de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling toegepast conform de geldende wet- en regelgeving, waaronder Titel 9 Boek 2 BW, de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving en de specifieke bepalingen voor zorginstellingen. De directie heeft geen aanwijzingen dat de gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet passend zou zijn. De 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.

Alle de hieronder vermelde regelingen zijn financieel verwerkt in de jaarrekening 2024/2025.

- Wet Langdurige Zorg (2024/2025)
- Zorgverzekeringswet (2024/2025)
- Wet Maatschappelijke Ondersteuning en Jeugdwet (2024/2025)

Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Belangrijke posten waarin schattingen zijn opgenomen zijn, onderhanden werk positie GRZ DBC omzet, voorzieningen (Regeling vervroegd uittreden (RVU), jubileumverplichtingen, langdurig zieken) en de waardering materiële vaste activa.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 13.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld. Ten aanzien van vooruitbetaalde posten die vanwege het langlopende karakter zijn gepresenteerd als immateriële vaste activa geldt dat deze bij eerste verwerking worden opgenomen tegen reële waarde en vervolgens jaarlijks evenredig worden toegerekend aan de juiste periode. De jaarlijkse toerekening wordt opgenomen onder de overige bedrijfskosten.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

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

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

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

De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode werden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden was het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin was opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand zou betrekken. De nieuwbouw heeft echter vertraging opgelopen en de verwachting is nu dat deze medio 2028 gereed is. De afschrijvingstermijn is hierop in 2025 opnieuw aangepast. Dat betekent dat € 609K aan afschrijvingslasten vanuit 2025 verplaatst zijn naar de periode 2025 tot en met medio 2028.

Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht. De gedeclareerde DBC's van voorgaand boekjaar minus de waarde OHW wordt als opbrengst in het boekjaar meegenomen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

10.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens een bankgarantie van € 170.000 voor de huur van een zorglocatie.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de instelling, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

Stichtingskapitaal

Onder stichtingskapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Algemene en overige reserves

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

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg toegevoegd of onttrokken.

Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet.

Deze beperking is opgenomen in de Beleidsregel bekostigingscyclus Wlz van de Nederlandse Zorgautoriteit.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij afwikkeling van de verplichting.

Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele markttrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2024 3,25%).

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening regeling generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid heeft betrekking op de opgebouwde rechten op doorbetaalde afwezigheid voor een deel van de arbeidstijd. Werknemers kunnen van de regeling gebruik maken als ze 10 jaar in dienst zijn (bij de rechtspersoon / in de sector VVT). Werknemers hebben 3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd de mogelijkheid 80% te werken, 90% salaris te ontvangen en 100% pensioenopbouw te behouden.

De voorziening betreft de beste schatting van de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige kosten van de doorbetaalde afwezigheid, inclusief sociale lasten en pensioenpremies. Bij de berekening is rekening gehouden met deelnamekansen, de opbouwperiode, de looptijd van deelname aan de regeling, blijfkansen en sterftেকansen. De voorziening is bepaald tegen contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25%

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkering en gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op de gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,25% (2024 3,25%). De voorziening is overwegend langlopend van aard.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Transitievergoedingen bij ontslag zijn hierin meegenomen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde omdat de tijds waarde niet materieel is.

Langlopende en kortlopende schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Leasing

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële leases

Als de instelling optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject. De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de instelling eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als de instelling optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Netto-omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Zorgverzekeringswet

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend. De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van DBC-zorgproducten. Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met contractuele zorgplafonds en doelmatigheidsbeoordeling door de zorgverzekeraars.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed.

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2026 of later.

Opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. Deze opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening 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 (verlof, 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.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het kopje Voorzieningen. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Zorggroep Apeldoorn heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Zorggroep Apeldoorn valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Zorggroep Apeldoorn bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Zorggroep Apeldoorn heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële baten en lasten

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

Subsidies

Subsidies worden conform de RJ richtlijnen in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de instelling zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

10.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

10.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening is geen nadere segmentatie aangebracht, aangezien ZGA e.o. alleen in de zorg en specifiek in de VVT-sector actief is.

10.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangen interest is opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde intrest is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen in- of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

10.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

10.1.4.7 Grondslagen WNT

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

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	234	574
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa	291	250
Totaal immateriële vaste activa	524	823
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2025	2024
	€	€
Aanschafwaarde	1.417	1.516
Cumulatieve afschrijvingen	594	523
Boekwaarde per 1 januari	823	992
Bij: investeringen	157	266
Af: afschrijvingen	456	436
Aanschafwaarde	1.575	1.782
Cumulatieve afschrijvingen	1.050	959
Boekwaarde per 31 december	524	823

Toelichting:

Vooruitbetaald op immateriële vaste activa betreft vooruitbetalingen op project Afas en Immateriële vaste activa in uitvoering. Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 11.1.6. De investering betreft voornamelijk de verdere implementatie van de cloudgang. Verder wordt er jaarlijks geïnvesteerd in ERP en datamanagement oplossingen. De jaarlijkse toerekening van kosten aan de juiste periode inzake Vooruitbetaling op immateriële vaste activa zijn verantwoord onder de Overige bedrijfskosten.

2. Materiële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	14.642	15.932
Machines en installaties	3.103	2.754
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	5.020	4.453
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	470	139
Totaal materiële vaste activa	23.236	23.278
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2025	2024
	€	€
Aanschafwaarde	62.484	75.137
Cumulatieve afschrijvingen	39.207	49.631
Boekwaarde per 1 januari	23.277	25.506
Bij: investeringen	3.125	2.180
Af: afschrijvingen	3.159	3.890
Af: financial lease	0	50
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	461
Bij: afschrijvingen geheel afgeschreven activa	4.621	14.824
Af: terugname geheel afgeschreven activa	4.621	14.824
Af: desinvesteringen	7	7
Aanschafwaarde	60.967	62.484
Cumulatieve afschrijvingen	37.731	39.207
Boekwaarde per 31 december	23.236	23.277

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Toelichting:

De bedrijfsgebouwen, terreinvoorzieningen, machines en installaties van locatie Randerode werden vanaf 1 januari 2021 versneld afgeschreven tot 31 december 2025. Reden was het vastgestelde strategische huisvestingsplan waarin was opgenomen dat Randerode per 1 januari 2026 een nieuw te bouwen pand zou betrekken. De nieuwbouw heeft echter vertraging opgelopen en de verwachting is nu dat deze medio 2028 gereed is. De afschrijvingstermijn is hierop in 2025 opnieuw aangepast. Bij machines en installaties heeft een mutatie in de cijfers van 2024 plaatsgevonden. De correctie betreft een verkregen subsidie van € 195 K voor de aanschaf van zonnepanelen die niet in de investering was meegenomen.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 10.1.7.

De materiële vaste activa dienen als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren.

5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	2.088	1.838
Af: ontvangen voorschotten	-614	-587
Totaal onderhanden werk (gepresenteerd onder de vlottende activa)	1.474	1.251

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

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Onderhanden werk DBC's GRZ	2.088	0	614	1.474
Totaal (onderhanden werk)	2.088	0	614	1.474

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op debiteuren	969	1.827
Overige vorderingen:		
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	210	845
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	336	1.048
Vorderingen uit hoofde van transitieregeling	164	483
Vorderingen uit hoofde van subsidies	0	0
Vooruitbetaalde bedragen	9	42
Nog te ontvangen bedragen	1.832	502
Overige vorderingen	250	254
Totaal debiteuren en overige vorderingen	3.771	5.001

Toelichting:

De vorderingen uit hoofde van financieringstekort is 712K lager ten opzichte van 2024 door lagere productie 2025 en claim tarief meerzorg van 199K in 2024. In de vergelijkende cijfers 2024 is een herrubricering gedaan onder debiteuren en Vorderingen uit hoofde van subsidies van 614K vanwege een onjuiste presentatie.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.048	0	1.048
Financieringsverschil boekjaar		336	336
Correcties voorgaande jaren	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	-1.048	0	-1.048
Subtotaal mutatie boekjaar	-1.048	336	-712
Saldo per 31 december	0	336	336
Stadium van vaststelling (*)	c	a	
	31-dec-25	31-dec-24	
	€	€	
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	336	1.048	
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0	
	336	1.048	

- * a= interne berekening
b= overeenstemming met zorgkantoren
c= definitieve vaststelling NZa

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	80.881	82.275
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	80.545	81.227
Totaal financieringsverschil	335	1.048

8. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	14.022	18.305
Kassen	1	1
Totaal liquide middelen	14.023	18.306

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar behoudens een bankgarantie van € 170.000 voor de huur van een zorglocatie.

De mutaties van de liquide middelen heeft verschillende oorzaken. Deze oorzaken zijn te destileren uit het kasstroomoverzicht.

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Stichtingskapitaal	523	523
Bestemmingsfondsen	25.615	22.050
Overige reserves	518	518
Totaal eigen vermogen	26.657	23.092

Kapitaal

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Stichtingskapitaal	523	0	0	0	523
Totaal kapitaal	523	0	0	0	523

Bestemmingsfondsen

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Reserve Aanvaardbare Kosten	22.050	3.566	0	0	25.616
Totaal bestemmingsfondsen	22.050	3.566	0	0	25.616

Overige reserves

Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Algemene reserve	518	0	0	0	518
Totaal overige reserves	518	0	0	0	518

Stichtingskapitaal

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Stichtingskapitaal	523	0	0	0	523
Totaal kapitaal	523	0	0	0	523

Bestemmingsfondsen

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Reserve Aanvaardbare Kosten	18.607	3.443	0	0	22.050
Totaal bestemmingsfondsen	18.607	3.443	0	0	22.050

Overige reserves

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Onttrekking	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€	€
Algemene reserve	518	0	0	0	518
Totaal overige reserves	518	0	0	0	518

Toelichting:

Zie toelichting Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

10. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verandering	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€	€
- Regeling vervroegd uittreden	940	0	498	442	0	0
- Jubileumverplichtingen	939	179	92	97	0	928
- Generatieregeling	0	36	0	0	0	36
- Langdurig zieken	2.236	903	289	1.750	0	1.099
Totaal voorzieningen	4.114	1.118	880	2.290	0	2.064

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.157
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	907
hiervan > 5 jaar	583

Toelichting:

Generatieregeling en Jubileumverplichtingen zijn opgenomen conform de CAO VVT.

De berekeningswijze van de voorzieningen zijn gehandhaafd.

De Regeling vervroegd uittreden is per 31-12-2025 gestopt maar loopt nog door voor de medewerkers die er gebruik van maken. Deze kosten zijn in 2025 verantwoord onder kort- en langlopende schulden. De afname van 1.136K in de voorziening langdurig zieken wordt veroorzaakt door een lager aantal langdurig zieken door betere verzuimbegeleiding en investeringen in vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers.

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	1.481	1.851
Overige schulden	180	0
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	1.661	1.851

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	8.671	9.697
Af: aflossingen schulden aan banken	6.820	970
Af: aflossingen financial lease	0	56
Stand per 31 december	1.851	8.671
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar (opgenomen onder kortlopende schulden)	370	6.820
Stand langlopende schulden per 31 december	1.481	1.851

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	370	6.820
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	1.481	1.851
hiervan > 5 jaar	0	370

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

Reële waarde langlopende schulden

Bedragen x € 1.000,-	31-dec-25		31-dec-24	
	Boekwaarde	Reële waarde	Boekwaarde	Reële waarde
	€	€	€	€
Langlopende schulden	1.851	1.787	8.671	8.498

Toelichting:

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

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De reële waarde wordt berekend door het contant maken van aflossings- en renteverplichtingen tegen de huidige hypothacaire marktrente (tussen de 3,9% en 4,1%) op een tienjaars lening. Er zijn bij deze financieringen geen andere verplichtingen dan betalingen van rente en aflossing.

12.Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken:		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	370	6.820
Rente	35	43
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.435	2.629
Belastingen en premies sociale verzekeringen	548	1.199
Schulden terzake van pensioenen	1.344	1.286
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen, reservering vakantiegeld en -dagen	5.648	5.867
Overige nog te betalen kosten	1.230	1.746
Vooruitontvangen opbrengsten:		
Vooruitontvangen bedragen	36	13
Totaal overige kortlopende schulden	12.647	19.603

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

13. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

14. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Per 31 december 2025 is door Zorggroep Apeldoorn een bedrag van € 170.000 (2024: € 170.000) aan garanties en borgstellingen verstrekt. De instelling heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten.

<i>Meerjarige verplichtingen (x € 1.000,-)</i>	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal
	€	€	€	€
Huur	2.857	9.954	3.694	16.506
Operationele lease	89	188	0	277
Meerjarige financiële verplichtingen	456	950	0	1.406
Investeringsverplichtingen	88	0	0	88
Totaal meerjarige verplichtingen	3.490	11.092	3.694	18.277

Huurverplichtingen

Zorggroep Apeldoorn en omstreken huurt diverse zorglocaties met een resterende looptijd variërend van 1 tot 15 jaar. De maandelijkse kosten voor 2026 bedragen in totaal € 238k.

Operational lease

De operationele-leaseobjecten betreffen Elektrische auto's. De belangrijkste bepalingen uit deze operationele lease overeenkomsten zijn:

Auto's (2023 t/m 2028)

- looptijd overeenkomst 60 maanden
- maandelijkse kosten € 7,4k

Meerjarige financiële verplichtingen

De meerjarige financiële verplichtingen betreft een contract voor dienstverlening op het gebied van ICT. De maandelijkse kosten voor 2026 bedragen € 38k.

Investeringsverplichtingen

De investeringsverplichtingen betreft getekende offertes voor diverse onderhoudsprojecten. De kosten bedragen € 88k.

10.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ALGEMEEN

Waarborgfonds voor de zorgsector

Het obligo op de door het Waarborgfonds voor de Zorgsector verstrekte borgstellingen bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen (€ 2.220.000).

Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft geen andere meerjarige financiële verplichtingen, anders dan gebruikelijke onderhoudscontracten, die niet uit de balans blijken.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025).

10.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Vooruitbetaling op het project Afas	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
- aanschafwaarde	1.031	387	1.417
- cumulatieve afschrijvingen	457	137	594
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>574</u>	<u>250</u>	<u>823</u>
Mutaties in het boekjaar			
- investeringen	0	157	157
- afschrijvingen	340	116 *	456
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>			
aanschafwaarde	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-340</u>	<u>41</u>	<u>-299</u>
Stand per 31 december 2025			
- aanschafwaarde	1.031	544	1.574
- cumulatieve afschrijvingen	797	253	1.050
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>234</u>	<u>291</u>	<u>524</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	33%	33%	

*) De kosten van Vooruitbetaling op het project Afas zijn verantwoord onder de Overige Bedrijfskosten

10.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Financial Lease	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	45.220	7.428	8.983	600	253	62.484
- cumulatieve afschrijvingen	29.288	4.675	4.531	461	253	39.207
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>15.932</u>	<u>2.754</u>	<u>4.452</u>	<u>139</u>	<u>0</u>	<u>23.277</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	463	707	1.483	472	0	3.125
- Herclassificatie	64	77	0	141	0	0
- afschrijvingen	1.817	434	908	0	0	3.159
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	2.509	964	434	461	253	4.621
cumulatieve afschrijvingen	2.509	964	434	461	253	4.621
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	21	0	0	21
cumulatieve afschrijvingen	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>14</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>14</u>
per saldo	0	0	7	0	0	7
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.290</u>	<u>350</u>	<u>568</u>	<u>331</u>	<u>0</u>	<u>-41</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	43.238	7.248	10.011	470	0	60.967
- cumulatieve afschrijvingen	28.596	4.145	4.991	0	0	37.731
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>14.642</u>	<u>3.103</u>	<u>5.020</u>	<u>470</u>	<u>0</u>	<u>23.236</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2%, 2,5%, 5% en 10%	5% en 10%	10%, 12,5%, 20% en 33%	0,0%	Annuitair	

10.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Werke- lijke- rente	Rente- vorm	Effec- tieve rente	Einde rentevast- periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Restschuld 31 december 2025 > 1 jaar	Gestelde zekerheden
		€		%		%		€	€	€	€	€			€	€	
Bank Ned. Gemeenten	14-jun-10	7.400.000	20	3,50%	Vast	3,50%	14-jun-30	2.220.000	0	370.000	1.850.000	0	5	Lineair	370.000	1.480.000	Waarborgfonds voor de zorg
Rabobank International	15-jun-15	12.000.000	20	3,40%	Vast	3,40%	1-okt-25	6.450.000	0	6.450.000	0	0	0	Lineair + 6,0M aflossing op datum 1-10- 2025.	0		Eerste hypotheek op al het in bezit zijnde onroerend goed, pro rata t.b.v. Rabobank, Wfz en gem. Apeldoorn. Eerste pandrecht op alle roerende zaken, mede t.b.v. het Wfz. Negatieve pledge, positieve pledge, pari passu & no further indebtness. Debt ratio ad. 1,4. Solvabiliteitsratio ad. 25%
Totaal								8.670.000	0	6.820.000	1.850.000	0			370.000	1.480.000	0

10.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening***De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
16.1 Zorgverzekeringswet	13.930	13.270
16.2 Wet langdurige zorg	80.881	82.294
Totaal	<u>94.810</u>	<u>95.564</u>

Toelichting:

In de post 'Opbrengsten zorgverzekeringswet' is een mutatie op onderhanden DBC's begrepen van € +/- 250.500 (2024: € +/- 142.000).

De opbrengsten wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz zijn lager en worden voornamelijk veroorzaakt door een 6% lagere bezetting in 2025 ten opzichte van 2024.

16.3 Subsidies vanwege het Ministerie van VWS en Zorginstituut op grond van WLZ*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stagefonds	221	235
Praktijkleren	205	205
Totaal	<u>426</u>	<u>440</u>

19 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Opbrengsten Wmo	1.283	1.126
Overige zorgprestaties	169	166
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	225	519
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	28	19
Overige dienstverlening	351	425
Vergoeding voor huur onroerend goed	704	1.544
Maaltijden	4	3
Diverse verstrekkingen	341	371
Waskosten cliënten	7	30
Overige bedrijfsopbrengsten	184	146
Totaal	<u>3.296</u>	<u>4.349</u>

Toelichting:

De afname bij Subsidies heeft betrekking op een lagere afrekening voor Sector Plan Plus dan voorzien.

De afname bij vergoeding voor huur onroerend goed heeft betrekking op de beëindiging noodopvang Oekraïners.

De lagere opbrengst waskosten cliënten hebben betrekking op de rechtstreekse facturering aan cliënten door wasserij sinds medio 2024.

10.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten***De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	11.166	12.186
Totaal	<u>11.166</u>	<u>12.186</u>

Toelichting:

De post Personeel niet in loondienst is € 1.020.000 lager dan 2024 door afbouw van inhuur personeel van overheadfuncties.

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	45.507	45.749
Sociale lasten	7.699	7.319
Pensioenpremies	4.001	3.816
Totaal personeelskosten	<u>57.208</u>	<u>56.884</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):	871	894
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>871</u>	<u>894</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

Op de regel "Lonen en salarissen" is een bedrag vermeld ad € 1.118.356 (2024 € 3.249.897) inzake dotaties voorzieningen en € 2.289.507 (2024 € 1.569.573) inzake vrijval voorzieningen.

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	456	344
- materiële vaste activa	3.158	3.940
Totaal afschrijvingen	<u>3.615</u>	<u>4.284</u>

24. Bijzondere waardevermindering van vaste activa*De specificatie is als volgt:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Bijzondere waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	0	461
Totaal	<u>0</u>	<u>461</u>

Toelichting:

De bijzondere waardevermindering materiële vaste activa 2024 heeft betrekking op ontwerpkosten voor nieuwbouw in de periode 2021-2023.

10.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

26. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere personeelskosten	2.702	2.465
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.884	6.217
Algemene kosten	5.071	4.982
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.185	3.407
Onderhoud en energiekosten	3.354	3.531
Huur en leasing	2.904	2.737
Totaal overige bedrijfskosten	<u>23.099</u>	<u>23.338</u>

Toelichting:

De Andere personeelskosten zijn € 237.000 hoger door hogere reiskosten (CAO) en opleidingskosten. De lagere kosten voor voedingsmiddelen, hotelmatige en bewonersgebonden kosten worden veroorzaakt door een lagere bedbezetting. De hogere Algemene kosten worden veroorzaakt door meer ICT-gerelateerde kosten. De onderhoud en energiekosten zijn € 178.000 lager ten opzichte van 2024 door hogere onderhoudskosten door verouderd vastgoed maar lagere energiekosten door een lager energieverbruik.

Honoraria accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	90	85
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	44	68
3 Fiscale advisering	75	196
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>209</u>	<u>349</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) en overige (fiscale adviserings)werkzaamheden ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht. De gepresenteerde kosten zijn inclusief BTW.

10.1.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****27. Financiële baten en lasten***De specificatie is als volgt:*

	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	301	542
Subtotaal financiële baten	301	542
Rentelasten	-181	-296
Rentelasten financial lease	0	-1
Subtotaal financiële lasten	-181	-297
Totaal financiële baten en lasten	119	245

Toelichting:

De rentebaten zijn ten opzichte van 2024 met 241K gedaald door een dalend rentetarief en dalende liquiditeit.

32. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder de WNT verantwoording.

34. Samenstelling geldmiddelen

	€	€
Liquide middelen per 31 december 2024	18.306	
Effecten per 31 december 2024	0	
Geldmiddelen per 31 december 2024		18.306
Balansmutatie geldmiddelen in 2025		-4.284
Liquide middelen per 31 december 2025	14.023	
Effecten per 31 december 2025	0	
Geldmiddelen per 31 december 2025		14.023

30. WNT-verantwoording 2025 Zorggroep Apeldoorn en omstreken

De WNT is van toepassing op Zorggroep Apeldoorn en omstreken. Het voor Zorggroep Apeldoorn en omstreken toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000. Zorggroep Apeldoorn en omstreken is ingedeeld in klasse IV van de Regeling sectorale bezoldigingsnorm topfunctionarissen zorg en jeugd. (11 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	M. Tichem
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.920
Beloningen betaalbaar op termijn	16.080
<i>Subtotaal</i>	<i>226.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	226.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	M. Tichem
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	15/04 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	140.683
Beloningen betaalbaar op termijn	11.494
<i>Subtotaal</i>	<i>152.178</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	152.607
Bezoldiging	152.178

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	J.M.J. Collette	D. Lodewijk	L. Oudenhoven
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	27.120	22.600	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	27.120	22.600	18.080
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J.M.J. Collette	D. Lodewijk	L. Oudenhoven
Functiegegevens	Voorzitter	Vicevoorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/02 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	24.600	21.400	15.692
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	19.587

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	M. Riemersma	M. Bolt
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	18.080	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600	22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	18.080	18.080
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	M. Riemersma	M. Bolt
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/10 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	17.120	4.280
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	5.379

10.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Zorggroep Apeldoorn en omstreken heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 10.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op moment van ondertekening zijn er aan de Raad van Bestuur van Zorggroep Apeldoorn geen gebeurtenissen met financiële consequenties bekend die onontbeerlijke invloed kunnen hebben op de toekomstige ontwikkeling en opgenomen dienen te worden in deze jaarrekening.

Ondertekening door bestuurder en toezichthouders

M. Tichem
Raad van Bestuur

J.M.J. Collette
Raad van Toezicht

D. Lodewijk
Raad van Toezicht

M. Riemersma
Raad van Toezicht

L. Oudenhoven
Raad van Toezicht

M. Bolt
Raad van Toezicht

10.2 OVERIGE GEGEVENS

10.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten, Artikel 11, is bepaald dat het behaalde resultaat ten gunste c.q. ten laste van de betreffende reserves wordt gebracht.

10.2.2 Nevenvestigingen

Zorggroep Apeldoorn e.o. heeft 16 nevenvestigingen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

