



Wij geloven dat een gedeelde zorgdroom, gedragen door visie, lef en doorzettingsvermogen, de basis vormt voor verandering en het samen vormgeven van de toekomst van de zorg.

JAARVERSLAG 2025

De ZorgZaak
08-05-2026

Inhoudsopgave

1 Voorwoord	3
2 Algemeen	4
2.1 Algemene identificatiegegevens	4
2.2 Structuur van het concern	4
2.3 Organogram de ZorgZaak	5
2.4 Kerngegevens	5
2.5 Wie is de ZorgZaak?	6
Ambulante begeleiding	6
Huishoudelijke verzorging	6
De Woonzorglocaties	6
2.6 Ons werkgebied	6
Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.7 Partner in samenwerking	7
3 Algemeen beleid	8
3.1 Missie, Visie, strategie en beleid	8
3.2 Besturingsfilosofie	8
3.3 Strategische hoofdlijnen	9
3.4 Risico Beheersmaatregel(en).	10
4 Kwaliteit	11
4.1 Generiek kompas	11
4.2 ISO-certificaat	11
4.3 Interne audits	11
4.4 Cliënt tevredenheidsonderzoeken	11
4.5 Klachten	12
4.6 Wet Zorg en Dwang (WZD)	12
5 Bedrijfsvoering	13
5.1 Algemeen	13
5.2 Opbrengsten/uitgaven	13
5.3 Bedrijfsprocessen	14
5.4 Bezettingsgraad woonlocaties	14
5.5 Medewerkers	14
6 Bestuur, toezicht en medezeggenschap	15
6.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes	15
Gedragscodes	15
6.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	15
6.3 Reflectie Raad van Commissarissen.	16
Inleiding	16
Governance	16
Toezichtvisie	16
Samenstelling Raad van Commissarissen	17
(Neven)functies leden Raad van Commissarissen	17
Oordeel Jaarverslag en Jaarrekening 2025	17
Focus 2026	17
Lidmaatschappen	18

Terugblik van de voorzitter	18
Vergaderingen en gesprekken	18
6.4 Bestuursmodel en medezeggenschap	19
6.5 Cliëntenraad	20
Leden cliëntenraad in 2025	20
6.6 Ondernemingsraad	20
Samenstelling ondernemingsraad	20
Input ondernemingsraad	21
Ontwikkeling ondernemingsraad	21
6.7 Zeggenschap in de zorg	21
7 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	22
8 Toekomst	23
Afkortingen	24

1 | Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het jaarverslag van de ZorgZaak over 2025. In dit verslag wordt teruggeblikt op de belangrijkste ontwikkelingen en resultaten van het afgelopen jaar. Per 1 januari 2026 ben ik gestart als bestuurder van de ZorgZaak. Dit verslag geeft een weergave van de ontwikkelingen in het afgelopen jaar, zoals deze binnen de organisatie hebben plaatsgevonden onder de inhoudelijke verantwoordelijkheid van mijn voorganger

2025 was een jaar waarin de organisatie zich verder heeft ontwikkeld in een veranderende omgeving. De toenemende zorgvraag, de krapte op de arbeidsmarkt en de veranderingen in het zorglandschap vragen om voortdurende aanpassing en versterking van de organisatie. Tegelijkertijd laten de resultaten zien dat de organisatie op een stevige basis staat. De cliënt- en medewerkerstevredenheid zijn op een goed niveau en vormen, samen met de behaalde resultaten, een waardevolle basis voor de verdere ontwikkeling van de ZorgZaak. Dit is een prestatie van alle medewerkers en betrokkenen binnen de organisatie.

Het afgelopen jaar stond in het teken van een bijzondere mijlpaal: de deprivatisering van de ZorgZaak. De omvorming van BV naar Stichting met alle juridische, bestuurlijke en organisatorische stappen die daarbij kwamen kijken is een prestatie waar we als organisatie trots op mogen zijn. Dit was alleen mogelijk dankzij de uitzonderlijke inzet van onze medewerkers en de constructieve samenwerking met de Raad van Toezicht en de voormalige eigenaar. Temidden van dit alles is wat het meest telt gewoon doorgegaan: de zorg aan onze cliënten, gewaardeerd door hoge klanttevredenheidsscores en gedragen door medewerkers die met hart voor de zaak werken. Met de stichting als nieuwe rechtsvorm staan we stevig en met frisse energie aan het begin van een nieuw hoofdstuk.

De geschetste ontwikkelingen onderstrepen de noodzaak om als organisatie wendbaar en toekomstgericht te blijven. In 2026 zal de ZorgZaak werken aan een meerjarenbeleid, waarin de koers voor de komende jaren verder wordt bepaald. Hierbij wordt nadrukkelijk aangesloten bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de positie van de ZorgZaak in de regio.

Ik zie ernaar uit om, samen met medewerkers en partners, verder te bouwen aan een sterke, wendbare en toekomstbestendige organisatie.

Esther Hoekzema-Croese
Bestuurder de ZorgZaak

2 | Algemeen

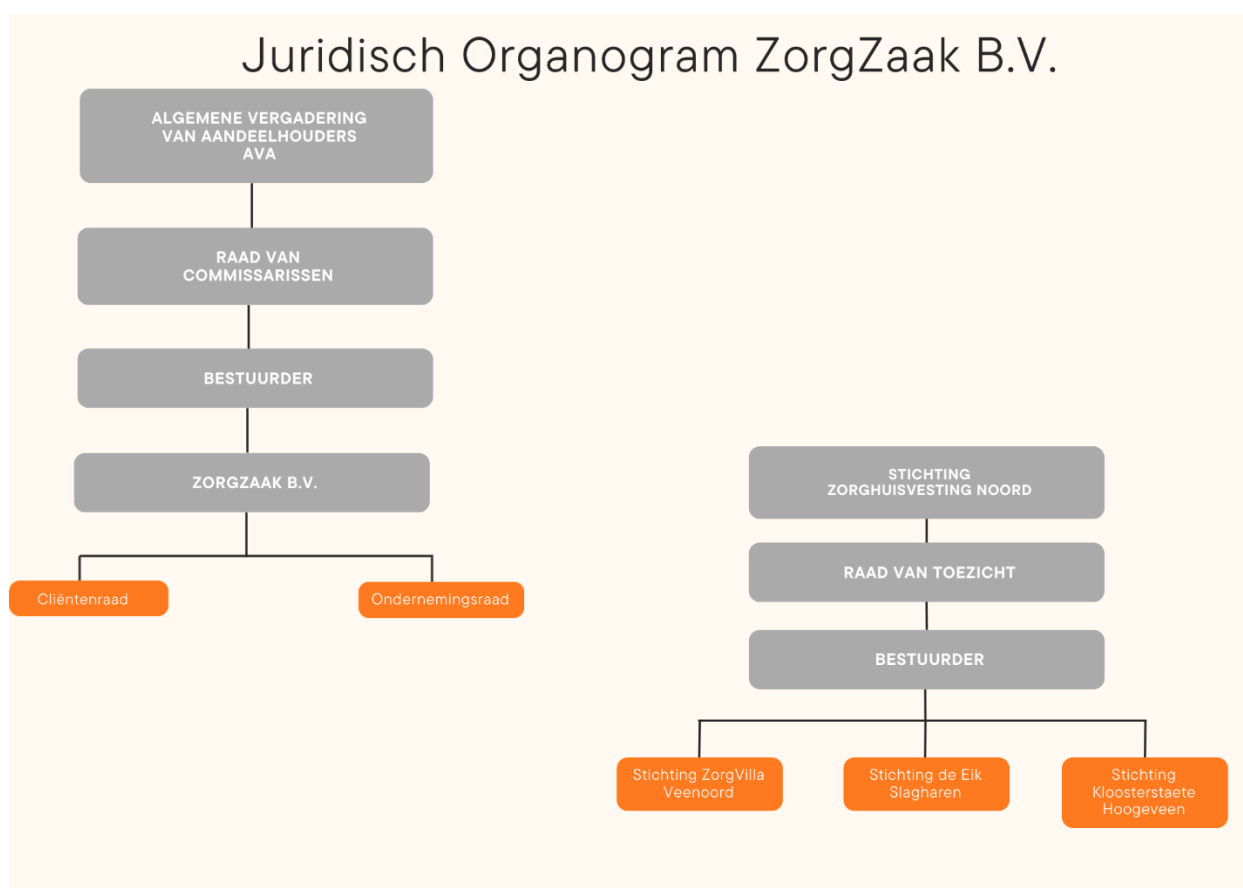
2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	
Adres	Het Haagje 129a
Postcode	7902 LE
Plaats	Hoogeveen
Telefoonnummer	0528-341965
Identificatienummer Kamer van Koophandel	04069088
E-mailadres	info@zorgzaak.nl
Internetpagina	www.zorgzaak.nl

Tabel 1: indentificatiegegevens de ZorgZaak B.V.

2.2 Structuur van het concern

De juridische structuur:



Figuur 1: juridisch organogram de ZorgZaak B.V 2025.

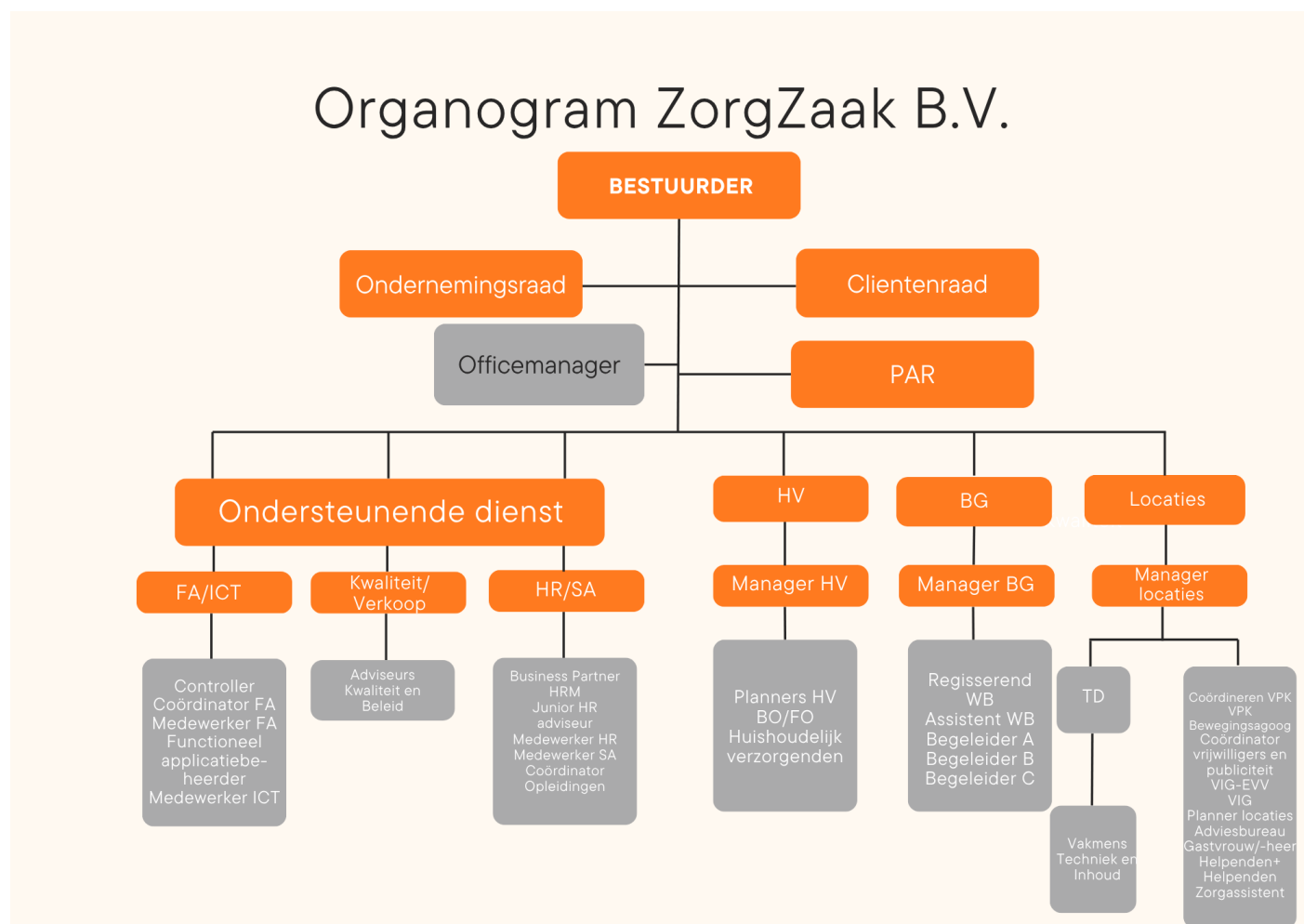
Per 29 december 2025 heeft Stichting Tijdelijk Beheer 100% van het aandelenkapitaal van De ZorgZaak B.V. verworven.

Per 24 april 2026 is de vennootschap met terugwerkende kracht omgezet naar een Stichting, te weten Stichting de ZorgZaak. Deze Stichting is gelijk gefuseerd met Stichting Tijdelijk Beheer de ZorgZaak, waarbij Stichting de ZorgZaak de verkrijgende partij is.

Hiermee gaat de ZorgZaak vanaf 1 januari 2026 verder als stichting.

De vervolgstap is de fusie van Stichting de ZorgZaak met de overige stichtingen: Zorghuisvesting Noord Nederland, Stichting ZorgVilla Veenoord, Stichting de Eik Slagharen, Stichting Kloosterstaete Hoogeveen. De verwachting is dat deze fusie medio 2026 haar beslag krijgt, eveneens met terugwerkende kracht tot 1 januari 2026.

2.3 Organogram de ZorgZaak



Figuur 2: Organogram de ZorgZaak B.V.

2.4 Kerngegevens

De activiteiten van de fiscaal-economische eenheid (hierna de ZorgZaak) richtten zich in 2025 op Verpleging en Verzorging op de woonlocaties (geclusterd wonen), Ambulante Begeleiding en Huishoudelijke Verzorging. Deze diensten vallen onder de wettelijke kaders van WLZ, ZVW, WMO en/of Jeugdwet.

PGB-gefinancierde zorg is een categorie die de ZorgZaak vanaf 2017 weliswaar is gaan afbouwen, deze vorm van zorg wordt nog wel steeds aangeboden voor enkele bestaande cliënten.

2.5 Wie is de ZorgZaak?

De ZorgZaak is een zorgorganisatie die zich richt op het bieden van ondersteuning en zorg aan kwetsbare of zorgbehoevende mensen. In onze visie op zorg staat het bevorderen van zelfstandigheid, welzijn en kwaliteit van leven centraal. De organisatie biedt verschillende vormen van zorg en begeleiding, waaronder Ambulante begeleiding, Huishoudelijke verzorging en Woonzorg.

Ambulante begeleiding

Wij bieden ambulante begeleiding aan cliënten (zowel jeugdigen als volwassenen) met uiteenlopende hulpvragen op basis van WMO, WLZ, WLZ GGZ of Jeugdwet. Tijdens het begeleiden staat het bevorderen van de zelfstandigheid voorop en is er constant aandacht voor het behoud van de eigen regie en autonomie van de cliënt.

Huishoudelijke verzorging

De huishoudelijke zorg medewerk(st)ers ondersteunen cliënten in hun eigen woonomgeving bij het huishouden op basis van een WMO of WLZ-indicatie of op basis van particuliere inhuur.

De Woonzorglocaties

De ZorgZaak heeft drie woonlocaties: De Kloosterstaete in Hoogeveen, De ZorgVilla in Veenoord en Huize De Eik in Slagharen. Hier kunnen cliënten met een WLZ-indicatie, ZVW-indicatie, Respijtzorg, ELV-palliatief een appartement huren en wordt hen zorg geboden. Op de locaties zijn gezamenlijke huiskamers aanwezig waar vers gekookt wordt door gastvrouwen, gezamenlijk gegeten kan worden en activiteiten uitgevoerd kunnen worden. Op alle locaties hebben wij welzijnsactiviteiten met een gevarieerd programma, zoals groene dagbesteding en bewegingsactiviteiten. Daarnaast worden er per locatie activiteiten en uitjes georganiseerd voor cliënten en diens naasten.

2.6 Ons werkgebied

De ZorgZaak is actief in Drenthe en in Noord-Overijssel.

Wij zijn gecontracteerd voor WLZ zorg via het Zorgkantoor Zilveren Kruis Achmea en voor ZVW en ELV met diverse zorgverzekeraars voor onze woonzorglocaties in Hoogeveen, Veenoord en Slagharen.

Voor de huishoudelijk hulp en de ambulante begeleiding (WMO) en de jeugdbegeleiding (Jeugdwet) hebben we een contract met diverse gemeenten in Drenthe en een deel in Overijssel. De huishoudelijke ondersteuning wordt verleend in een groot deel van Drenthe (gemeente Hoogeveen – De Wolden, Meppel, Westerveld, Midden-Drenthe, Assen Noordenveld, Tynaarlo en AA en Hunze) en een deel in Overijssel (Staphorst en Zwartewaterland). De ambulante begeleiding wordt verleend in geheel Drenthe en een deel in Overijssel (Staphorst, Steenwijkerland en Zwartewaterland). En de ambulante jeugdbegeleiding wordt verleend in geheel Drenthe en een deel in Overijssel (Staphorst en regio IJsselland).

Het kantoor van de ZorgZaak is gevestigd in Hoogeveen.

De belangrijkste diensten/producten die de ZorgZaak aanbiedt zijn:

Wet langdurige Zorg	Zorgverzekeringswet	WMO en Jeugdhulp
Volledig Pakket Thuis (VPT) op de geclusterd wonen locaties. Ambulante begeleiding Huishoudelijke verzorging	Wijkverpleging op de geclusterd wonen locaties. Eerste lijns-verblijf zorg laag complex ELV palliatief vanuit de ZVW	Ambulante (jeugd) begeleiding Huishoudelijke verzorging Dagbesteding

Tabel 2: Diensten/producten de ZorgZaak B.V.

Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

	2025	2024
Aantal cliënten (incl. cliënten met begeleiding of dagbesteding, o.b.v. de functies BGI en/of BGG, voor zover niet opgenomen in een instelling)	1.877	1.814
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	487	473
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	17.692.890	17.145.492
Waarvan opbrengsten uit geleverde zorg	16.316.433	15.711.793
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	1.376.457	1.433.699

Tabel 3: Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten de ZorgZaak B.V.

2.7 Partner in samenwerking

De Zorgzaak werkt samen met verschillende partners om passende en samenhangende zorg te kunnen bieden. Deze samenwerkingen zijn gericht op kwaliteit van zorg, continuïteit en ontwikkeling van medewerkers.

Zorgpartners

- Huisartsen en praktijkondersteuners
- Ziekenhuizen en medisch specialisten
- Andere zorgorganisaties in de regio
- Gemeenten en wijkteams

Onderwijs en ontwikkeling

- Regionale opleidingsinstituten (mbo en hbo)
- Samenwerkingen rondom stages en leerwerkplekken
- Gezamenlijke ontwikkeling van zorgprofessionals

Overige samenwerkingen

- Welzijnsorganisaties
- Informele zorg en mantelzorgnetwerken
- Ketenpartners binnen het sociaal domein

De Zorgzaak investeert actief in samenwerking, met als doel de zorg rondom de cliënt goed te organiseren en aan te sluiten bij ontwikkelingen in de regio.

3 | Algemeen beleid

3.1 Missie, Visie, strategie en beleid

Onze samenleving verandert en daarmee ook de zorg. De ZorgZaak speelt hierop in door zorg anders te organiseren, met nog meer aandacht voor samenwerking, eigen regie en een sterke verbinding met de omgeving.

Missie

De ZorgZaak, met elkaar maken we het verschil in de levens van anderen.

Visie

Bij de ZorgZaak vinden we verbinding belangrijk. De ZorgZaak draagt bij aan het creëren van een zorgzame, gastvrije en ondersteunende leefomgeving waarin mensen kunnen rekenen op de steun van hun lokale gemeenschap. Gewoon omdat we geloven dat dit de manier is om iedereen die bij ons betrokken is, medewerkers, cliënten, familie, mantelzorgers, buurtbewoners, vrijwilligers en stakeholders, zo goed mogelijk te helpen op de lange termijn.

BuurtSamenZorg

BuurtSamenZorg wordt binnen de ZorgZaak gezien als een richtinggevend principe voor hoe wij zorg organiseren. Het beschrijft onze manier van werken, waarbij formele zorg wordt verbonden met informele zorg, ondersteuning en de lokale omgeving.

Dit betekent dat wij:

- Actief samenwerken met het netwerk rondom de cliënt, zoals familie, mantelzorgers en buurtbewoners
- Verbinding zoeken met lokale partners binnen zorg, welzijn en het sociaal domein
- Aandacht hebben voor het versterken van sociale samenhang en het dagelijks leven van cliënten

BuurtSamenZorg is daarmee geen afzonderlijk programma, maar een manier van denken en werken die richting geeft aan onze keuzes en ontwikkeling.

Eigen regie

Wij geloven in de kracht en regie van mensen zelf en ondersteunen hen daarbij. Zorg is te gast in het leven van de cliënt. De regie blijft bij de cliënt. Wij ondersteunen cliënten in het behouden van zelfstandigheid en het invullen van een betekenisvol leven. Daarbij is er aandacht voor fysiek, mentaal en sociaal welzijn, passend bij wat voor de cliënt belangrijk is.

Kernwaarden

De ZorgZaak werkt vanuit de volgende kernwaarden:

- Cliëntgericht
- Medewerkersgericht
- Betrokken
- Samenwerkend

3.2 Besturingsfilosofie

Integraal management

De clusters Woonzorg, Huishoudelijke verzorging en Ambulante begeleiding zijn integraal verantwoordelijk voor hun resultaten. Zij nemen binnen vastgestelde kaders en begroting zelfstandig beslissingen over doelstellingen, werkprocessen, inzet van medewerkers en middelen en de kwaliteit van zorg.

De verantwoordelijkheid ligt zo dicht mogelijk bij de uitvoering. Ondersteunende diensten vervullen hierin een faciliterende, adviserende en initiërende rol. Deze manier van werken vraagt om actieve betrokkenheid van medewerkers en stimuleert eigenaarschap en ondernemend gedrag.

Ondernemerschap

Ondernemerschap begint bij de cliënt en de zorgprofessional. Het draagt bij aan flexibiliteit en effectiviteit in de zorgverlening. Medewerkers krijgen ruimte om hun werk zelfstandig vorm te geven, binnen duidelijke kaders. Ondernemerschap betekent dat er wordt gestuurd op kwaliteit van zorg, cliënttevredenheid en een gezonde financiële basis. Leidinggevenden faciliteren dit proces en ondersteunen medewerkers in het nemen van verantwoordelijkheid.

3.3 Strategische hoofdlijnen

De ZorgZaak bouwt de komende jaren verder aan een sterke en toekomstbestendige organisatie. De focus ligt op het vergroten van de uitvoeringskracht, goed werkgeverschap en samenwerking, zowel intern als met partners in de regio.

Goed werkgeverschap:

De arbeidsmarkt verandert en vraagt om een andere benadering van werkgeverschap. De ZorgZaak investeert in een werkomgeving waarin medewerkers zich gezien voelen, zich kunnen ontwikkelen en betrokken blijven. We zijn helder in verwachtingen en ondersteunen medewerkers in hun ontwikkeling. Leidinggevenden spelen hierin een belangrijke rol door richting te geven en ruimte te bieden. Een positieve medewerkerservaring draagt bij aan betrokkenheid en maakt medewerkers tot ambassadeurs van de organisatie.

Opleiden en ontwikkelen

De ZorgZaak investeert structureel in scholing en ontwikkeling. Het opleidingsbeleid richt zich op vakmanschap, samenwerking en persoonlijke groei. Door te investeren in ontwikkeling versterken we de kwaliteit van zorg, de inzetbaarheid van medewerkers en het behoud van personeel.

Samenwerking

Samenwerking is noodzakelijk om de zorg toekomstbestendig te organiseren. Door arbeidsmarktcrapte en toenemende complexiteit wordt dit steeds belangrijker. De ZorgZaak werkt actief samen met zorgpartners en andere organisaties in de regio om kennis te bundelen, efficiëntie te vergroten en samenhangende zorg te bieden.

Financieel gezond

Een gezonde financiële positie is een randvoorwaarde voor continuïteit van zorg. De ambities voor de komende jaren vragen om blijvende aandacht voor financiële sturing en beheersing. Groei moet in balans zijn met beheersbaarheid. Transparantie en goede relaties met zorgverzekeraars, zorgkantoren en gemeenten zijn daarbij essentieel.

Een krachtige en wendbare basis

De ZorgZaak werkt vanuit duidelijke kaders, waarbij verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de teams ligt. Dit vergroot de wendbaarheid en versnelt besluitvorming. Teams krijgen ruimte om binnen gestelde doelen en budgetten zelfstandig te opereren, ondersteund door heldere richtlijnen en sturing vanuit het management.

Vitaliteit van medewerkers

Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een belangrijk aandachtspunt. Het verzuimbeleid richt zich op bewustwording, eigen verantwoordelijkheid en het versterken van veerkracht. Medewerkers worden ondersteund door leidinggevenden en gerichte interventies. Samen werken we aan het verlagen van verzuim en het versterken van een gezonde werkomgeving.

3.4 Risico Beheersmaatregel(en).

Risicomanagement maakt onderdeel uit van de planning- en controlcyclus en is gekoppeld aan de jaarplansystematiek. Jaarlijks vindt een herijking van de belangrijkste strategische risico's plaats. Voor 2026 zijn de volgende risico's gedefinieerd: onvoldoende gekwalificeerd personeel, ervaren werkdruk, verzuim, cybercrime en privacybescherming, kwaliteit van de zorgverlening, financiële positie en liquiditeit, toenemende tariefdruk en contracteringsrisico's. De beheersmaatregelen kunt u hieronder lezen.

Thema	Prioriteit	Huidige situatie	Focus 2025–2026
Medewerkers			
Verzuim Toename langdurig verzuim	Hoog	Relatief hoog verzuim met veel langdurig verzuim. Streefdoel van 8,5% op jaarbasis niet behaald in 2025.	Inzetten op gedragsmodel Falke & Verbaan (implementatie 2024, doorontwikkeling 2025–2026). Aanpak in samenspel van medewerker, leidinggevende en HR. Extra aandacht voor verzuim voortzetten in 2026.
Voldoende medewerkers Werving & behoud	Hoog	Onvoldoende (gekwaliceerd) personeel is een risico. Strategisch speerpunt: 'de cliënt centraal, de medewerker op 1'.	Programma's 'Waarderend werkgeven' en 'Transparant functiehuis' dragen bij aan werving en behoud van gekwalificeerd personeel.
Werkdruk Ervaren werkdruk	Midden	Werkdruk wordt gemeten via MTO (7 bronnen van arbeidsvreugde). Werkdruk kan leiden tot hoog ziekteverzuim.	Platform Groei ondersteunt medewerkers in omgaan met werkdruk. Werkdruk wordt doorlopend opgepakt per medewerker met leidinggevende en HR.
Cyberveiligheid Cybercrime & datalekken	Beheerst	Risico op cybercrime aanwezig. Verbindingen bewaakt, mobiele apparatuur beveiligd, firewalls actueel gehouden.	Meerjarig phishing-simulatieprogramma voor medewerkers. Periodieke cybertrainingen over actuele risico's. Aanvullend cyberverzekering afgesloten.
Kwaliteit & zorg			
Kwalitatieve zorgverlening Kwaliteit & cliënttevredenheid	Hoog	Jaarlijkse audits op woonzorglocaties en ambulante begeleiding. Cliënttevredenheidsonderzoeken meten de ervaring van kwaliteit.	Uitkomsten audits vertalen naar plan van aanpak. Ruim scholingsaanbod zodat medewerkers bevoegd en bekwaam blijven en de kwaliteit hoog blijft.
Financieel & contractering			
Tariefdruk & contractering Toenemende tariefdruk en contracteringsrisico's	Midden	Druk vanuit wijzigingen in bekostiging (o.a. wijkverpleging op basis van cliëntprofielen). Afhankelijkheid van gemeenten, verzekeraars en zorgkantoren.	Verdere vormgeving zorgverkoop met gemeente, verzekeraars, zorgkantoor en ketenpartners. Actief betrokken bij externe ontwikkelingen rondom bekostiging.
Financiële positie Druk op de financiële positie	Midden	Verkleining ondersteunende organisatie noodzaakte kritische blik op processen. Administratieve inrichting sterk vereenvoudigd.	Procesanalyses uitvoeren ter vergroting van efficiency en reductie van 'slack'. Meer gebruik van ERP-mogelijkheden (scan & herken, procuratieschema e.d.).

Tabel 4: Beheersmaatregelen de ZorgZaak B.V.

4 | Kwaliteit

Kwaliteit is een integraal onderdeel van ons dagelijks handelen binnen de ZorgZaak. Iedere medewerker voelt zich hiervoor verantwoordelijk. Onze kracht ligt in de deskundigheid van onze zorgprofessionals, die dicht bij de cliënt staan. We zorgen voor open en toegankelijke communicatie en blijven actief in verbinding met onze cliënten. We doen wat we zeggen en zijn aanspreekbaar op onze resultaten.

4.1 Generiek kompas

Op basis van het kwaliteitskader: Generiek kompas *Samen werken aan kwaliteit van bestaan* heeft de ZorgZaak het Kwaliteitsbeeld 2025-2026 geschreven. In dit Kwaliteitsbeeld is een terugblik, vooruitblik en een reflectie geschreven over de kwaliteit van zorg per bouwsteen. Er zijn vijf bouwstenen (hoofdstukken) die verschillende onderwerpen zoals Het kennen van de wensen en behoeften van de cliënten, de netwerken, de deskundigheidsmix van het medewerkersbestand beschrijven. Op www.zorgzaak.nl kunt u het volledig Kwaliteitsbeeld lezen.

4.2 ISO-certificaat

Met het houden van interne audits bekijken we onze eigen processen. Hierover laten we een gecertificeerd bureau via externe audits een oordeel geven. Dit biedt ons de gelegenheid om de kwaliteit van dienstverlening te monitoren en steeds verder te verbeteren.

De ZorgZaak is gecertificeerd voor ISO 2015: 9005 voor haar volledige dienstenpakket: Huishoudelijke verzorging, Ambulante begeleiding en de Woonzorglocaties.

Het ISO-certificaat is drie jaar geldig met jaarlijks een tussenbeoordeling.

4.3 Interne audits

Het team van Kwaliteit heeft interne audits gehouden volgens een meerjaren auditkalender op de drie diensten van de ZorgZaak (Huishoudelijke verzorging, Ambulante begeleiding en de zorg op de woonlocaties). De basis van deze audits zijn kwaliteitskaders, wet- en regelgeving en organisatieafspraken. Extra aandacht was er voor de meest risicovolle processen in de zorg, waaronder medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie en methodisch werken en de ambulante jeugdbegeleiding, omdat ouderen en jeugd extra kwetsbare doelgroepen zijn. De ZorgZaak werkt volgens de PDCA-cyclus en audits met, indien nodig, verbeterpunten vormen een onderdeel hiervan.

4.4 Cliënt tevredenheidsonderzoeken

Jaarlijks houdt de ZorgZaak onder haar cliënten een tevredenheidsonderzoek. Op basis van een aantal vragen zoals hoe vindt u het wonen op de locatie, wat vindt u van de zorg/begeleiding/huishoudelijke ondersteuning, hoe ervaart u de (welzijns)activiteiten, heeft u wens(en)? Welk cijfer zou u de zorg/begeleiding/huishoudelijke verzorging geven? wordt de cliënttevredenheid gemeten.

- Op de woonzorglocaties werden dertig cliënten persoonlijk geïnterviewd. De uitkomst was dat de cliënten totaal gemiddeld een 8,2 gaven. Over de zorg *ze luisteren goed*, het wonen *heel goed* en de activiteiten *heel veel leuke gezellige dingen*. *Laatste zin is onvolledig, is bij zorg het luisteren het meest prominent, bij het wonen wordt een score gegeven terwijl bij de andere twee punten (zorg en activiteiten) iets van inhoud wordt beschreven*

- De begeleidingscliënten konden digitaal hun mening geven over de ZorgZaak en gaven gemiddeld een 8,6 met opmerkingen als *Aardige en geduldige medewerker, Ze kan goed luisteren. Ze zet me in mijn kracht. Meer zelfvertrouwen.*
- De huishoudelijke verzorgingscliënten zullen dit jaar weer gevraagd worden (dit wordt tweejaarlijks gehouden).

Met de tips/verbeterpunten gaat de ZorgZaak aan de slag.

Ook heeft de ZorgZaak weer actief Zorgkaart Nederland gepromoot, zodat cliënten (of hun familie/mantelzorger) continue hun waardering kunnen geven. Het resultaat over 2025 is gemiddeld een 9,2. De conclusie is dat door deze twee manieren van metingen de ZorgZaak de meeste respons ontvangen en dit een compleet beeld geeft hoe de cliënten de zorg ervaren.

4.5 Klachten

Het aantal klachten is gelijk gebleven aan het aantal klachten in 2024. Ze zijn persoonlijk besproken met de cliënten en opgelost, de ZorgZaak vindt een warme behandeling van de klachten belangrijk. Waar nodig zijn verbetermaatregelen getroffen om herhaling te voorkomen.

4.6 Wet Zorg en Dwang (WZD)

De ZorgZaak is een geregistreerd aanbieder van de Wet Zorg en Dwang (WZD) en volgt zorgvuldig het landelijke beleid van de WZD. De ZorgZaak heeft aan de hand van deze regelgeving haar eigen beleid en protocol opgesteld dat is geïmplementeerd binnen de woonlocaties. De kwaliteitsadviseur heeft in de teamoverleggen de kennis opgefrist met een interactieve presentatie. Zo blijven al onze medewerkers adequaat op de hoogte van de inhoud van de Wet Zorg en Dwang.

Het beleid van de ZorgZaak is NEE wij zetten geen onvrijwillige zorg in tenzij dit noodzakelijk is voor de cliënt. Om te voorkomen dat wij onvrijwillige zorg aanbieden, onderzoeken wij eerst alle mogelijke alternatieven, al dan niet multidisciplinair, met als doel vrijwillige zorg in te zetten. Net als voorgaande jaren heeft ook dit jaar de ZorgZaak geen dwang in de zorg hoeven uitvoeren. De cliënt kan bij vragen ook altijd een beroep doen op de WZD cliëntvertrouwenspersoon die onafhankelijk van de ZorgZaak haar taak uitvoert. De WZD cliëntvertrouwenspersoon is aangesteld door het Zorgkantoor en bezoekt regelmatig de locaties om in een ongedwongen sfeer op een laagdrempelige manier cliënten te kunnen spreken.

5 | Bedrijfsvoering

5.1 Algemeen

De overname van de aandelen door de Stichting Tijdelijk Beheer heeft in december 2025 plaatsgevonden.

De overname is gefinancierd met eigen liquide middelen vanuit de ZorgZaak, een bankfinanciering en een achtergestelde lening. De ZorgZaak maakt onderdeel uit van een groepsstructuur waarbij de aandelen in de vennootschap worden gehouden door de Stichting Tijdelijk Beheer de ZorgZaak. In het kader van de jaarverantwoordingsverplichting op grond van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa) wordt in deze jaarverantwoording inzicht gegeven in de financiële positie en resultaten van de groep waarvan de vennootschap deel uitmaakt.

De opgenomen financiële informatie omvat derhalve naast de enkelvoudige cijfers van de vennootschap tevens financiële gegevens van de met haar in een groep verbonden entiteiten, waaronder de bovenliggende rechtspersoon.

In april 2026 is de rechtsvorm van de vennootschap omgezet naar een stichting. De stichting is na de omzetting gelijk gefuseerd met de Stichting Tijdelijk Beheer de ZorgZaak. De gepresenteerde balanspositie geeft tevens inzicht in de vermogenspositie na de fusie.

Een logische implicatie is dat het eigen vermogen van de ZorgZaak is gedaald. De komende jaren stellen we ons ten doel het weerstandsvermogen weer verder op te bouwen.

5.2 Opbrengsten/uitgaven

De geconsolideerde jaarrekening 2025 sluit met een positief resultaat van € 148.000 na belastingen. In het resultaat is begrepen de afkoop van de vennootschapsplicht. Op basis van de afspraak met de Belastingdienst is de ZorgZaak rekening houdend met het resultaat 2025 en verwacht resultaat 2026 een bedrag ad € 427.000 verschuldigd afkoop vennootschapsbelasting. Ook is met de belastingdienst overeengekomen tot betaling van vennootschapsbelasting over de jaren 2021-2025 van € 20.000 voor de nevenstichtingen.

Rekening met deze eenmalige fiscale kosten bedraagt het genormaliseerd resultaat € 596.000, in percentage 3,3% van het de totale bedrijfsopbrengsten. De resultaatsratio bedraagt 3,3% en past binnen de interne gehanteerde norm van 2-4%,

De opbrengsten zijn met 1,9% gestegen. De zorgopbrengsten zijn gestegen met 2,9%. Rekening houdend met de gemiddelde indexatie is sprake van een klein daling over 2025.

De externe inhuur is in 2025 toegenomen door een hogere inzet van uitzendkrachten en andere inhuur. Kosten uitbesteding is daarentegen gedaald.

De personeelskosten zijn in 2026 gestegen. De gestegen kosten zijn primair een gevolg van de uitwerking van de CAO 2025-2026. Het personeelsbestand is eveneens licht gestegen. De overige personeelskosten zijn gestegen door de kostenstijging premie WGA- eigen risico en kosten begeleiding verzuim. Dit is wederom een uitvloeisel van het hoge verzuim en de inzet om het verzuim te verlagen.

5.3 Bedrijfsprocessen

In 2025 is de ZorgZaak overgaan naar de Microsoft365-omgeving. Om dit mogelijk te maken zijn de laptops en andere computerapparatuur vervangen.

In 2025 heeft de ZorgZaak meegedaan met Close the Gap, een project om de digitale transformatie van VVT Drenthe te ondersteunen. Op basis van deze rapportage heeft de organisatie het besluit genomen deel te nemen aan het NEN-7510-project. Met 9 andere deelnemers uit de provincie is gewerkt aan de inrichting van een kwaliteitsmanagementsysteem inzake informatiebeveiliging in de zorg. Dit project loopt in 2026 en wordt afgesloten met een interne audit in augustus 2026.

5.4 Bezettingsgraad woonlocaties

De bezettingsgraad van de woonlocaties is in 2025 stabiel gebleven. In 2025 is de promotie van de woonlocaties geïntensiveerd.

5.5 Medewerkers

De personeelsbezetting is ten opzichte van voorgaand jaar stabiel. Het afgelopen jaar hebben we aandacht gehad voor het werven en behouden van nieuwe medewerkers. Op 1 januari 2025 waren er in totaal 476 (220 FTE) medewerkers werkzaam bij de ZorgZaak. Op 31 december 2025 waren er 490 (222 FTE) werkzaam bij de ZorgZaak. In het voorjaar van 2025 zijn er vakantiekrachten geworven voor de huishoudelijke verzorging en de woonlocaties. Aan het einde van de zomer, in augustus en september zien we hierdoor een hogere uitstroom. Waar het mogelijk is proberen wij vakantiekrachten/ studenten te behouden voor invalwerk.

Het afgelopen jaar is gestuurd op het terugdringen van het verzuim. Het gemiddelde verzuimpercentage is in 2025 gedaald naar 10,1% exclusief zwangerschap. In 2024 was het gemiddelde verzuimpercentage 11% exclusief zwangerschap.

In 2025 is er in samenspraak met medewerkers van de verschillende afdelingen gewerkt aan een tastbaar werkgeversmerk. Aan het eind van het jaar zijn de resultaten met de medewerkers van de ZorgZaak gedeeld.

In 2025 zijn we verdergegaan met de medewerkerstevredenheidsonderzoek op basis van de 7 bronnen van arbeidsvreugde. In 2025 zijn de onderwerpen “goede prestaties”, “groei” en “van betekenis zijn” uitgevraagd bij de medewerkers van de ZorgZaak.

Over het algemeen zijn medewerkers binnen de ZorgZaak trots en tevreden op hun werk en de organisatie. Medewerkers hebben over het algemeen het gevoel van betekenis te zijn in hun functie. Vanuit het MTO komt naar voren dat het belangrijk is dat managers hun medewerkers zien en dat medewerkers ervaren dat er aandacht voor ze is.

Uit elke MTO komen naast positieve uitkomsten eveneens verbeterpunten naar voren. De uitkomst wordt gedeeld met MT, de medewerkers zelf en de OR. Met de managers worden verbeterpunten besproken en concrete stappen gezet de verbetering te effectueren.

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

Bestuursverslag

6 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

6.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

De ZorgZaak hanteert voor de interne bedrijfsvoering de Governance Code Zorg.

De door de ZorgZaak geleverde zorg heeft een hoge mate van kwaliteit. Het gaat uiteindelijk om het welzijn van de cliënt en bewoner en het zorgdragen voor een optimale invulling van de zorgbehoeften van onze cliënten. De bestuurder, de AVA en de Raad van Commissarissen staan garant voor het toepassen van onderstaande leidende principes.

Normen voor goed bestuur

De ZorgZaak past de Governance Code Zorg toe. Deze code vormt het kader voor goed bestuur en toezicht binnen de organisatie. Er zijn geen afwijkingen van de code. De governance van de ZorgZaak is ingericht op transparantie, aanspreekbaarheid en verantwoording. De verantwoordelijkheden van bestuurder en Raad van Commissarissen zijn duidelijk belegd en vastgelegd. Binnen de ZorgZaak is aandacht voor een open en veilige cultuur, waarin medewerkers, cliënten en verwanten elkaar kunnen aanspreken. Bestuurder en Raad van Commissarissen zijn zichtbaar en toegankelijk binnen de organisatie.

De ZorgZaak beschikt over:

- Een klachtenregeling met onafhankelijke klachtenfunctionaris
- Een externe vertrouwenspersoon voor medewerkers en cliënten
- Geborgde medezeggenschap via cliëntenraad, PAR en ondernemingsraad
- Vastgelegde werkprocessen en kwaliteitsprotocollen

Integriteit en het voorkomen van belangenverstremgeling zijn geborgd. Nevenfuncties van Bestuurder en leden van de Raad van Commissarissen worden gemeld en getoetst. De leden van de Raad van Commissarissen opereren onafhankelijk.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op het beleid van de Bestuurder en de algemene gang van zaken. De Raad vergadert zo vaak als nodig, minimaal zes keer per jaar en behandelde in het verslagjaar onder meer strategie, kwaliteit van zorg, financiën en risicobeheersing. De Raad evalueert jaarlijks het eigen functioneren en dat van de Bestuurder. Scholing en deskundigheidsbevordering maken hier onderdeel van uit.

Gedragscodes

Intern in de organisatie zijn er verschillende gedragscodes, bijvoorbeeld gedragsregels hoe om te gaan met elkaar. Maar ook regels m.b.t. de AVG en privacy. We hebben reglementen zoals een bestuursreglement, een klokkenluidersregeling, meldcode huiselijk geweld en kindermishandeling bij cliënten, onveilige thuissituatie voor cliënten en tevens wat te doen bij een onveilige situatie voor medewerkers bij cliënten. Deze stukken zijn gepubliceerd in ons interne kwaliteitshandboek ProWare. ProWare is voor iedere medewerker toegankelijk.

6.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De bestuurders voor de ZorgZaak in 2025:

Naam	Nevenfuncties
Mevrouw C.L.J. de Jong vanaf 28 juli 2023	Interim Bestuurder Stichting Zorghuisvesting Noord – Nederland en Interim Bestuurder de Zorgzaak B.V.

Tabel 5: Bestuurders de ZorgZaak B.V.

De risico's op belangenverstremgeling zijn in kaart gebracht. Wanneer een tegenstrijdig belang of de schijn van belangenverstremgeling zich voordoet, legt de Bestuurder de casus voor aan de Raad van Commissarissen. Het bezoldigingsbeleid in 2025 is gebaseerd op de WNT, klasse 3. Tevens is het afgelopen jaar een beleid onkosten bestuurder vastgesteld afgeleid van het model van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouder (NVTZ) De ZorgZaak heeft een bestuursmodel om de driehoek (cliëntenraad, ondernemingsraad en bestuurder) volledig te kunnen benutten.

6.3 Reflectie Raad van Commissarissen.

De ZorgZaak was tot 30 december 2025 een private onderneming met een Raad van Commissarissen. Per 30 december 2025 zijn de aandelen overgenomen door een stichting en is de organisatie voortgezet als stichting. Met deze wijziging is de aandeelhoudersstructuur vervallen en wordt het vermogen van de organisatie duurzaam binnen de stichting aangewend ten behoeve van de maatschappelijke doelstelling.

Inleiding

De Raad van Commissarissen van de ZorgZaak legt in onderhavig jaarverslag in- en extern verantwoording af over het vervullen van haar toezichtrol. Dit jaarverslag bevat die elementen die voorgeschreven zijn in de Governance-code, het Kader goed bestuur van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

Governance

De ZorgZaak wordt bestuurd volgens het Raad van Bestuur/Raad van Commissarissen-model. De eenhoofdige Raad van Bestuur (bestuurder) is statutair en integraal eindverantwoordelijk voor de besturing van de organisatie. In het besturen en toezien leven bestuurder en Raad van commissarissen het Uitvoeringsbesluit Wet Toelating Zorginstellingen en de Zorgbrede Governance Code 2023 na. De principes van deze code, waaronder afspraken over goed bestuur (ondersteunend en transparant), sluiten goed aan bij de besturingsfilosofie van de ZorgZaak. In de statuten en reglementen van de ZorgZaak zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen, waaronder de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van zorg en de veiligheid van onze cliënten, vastgelegd.

Toezichtsvisie

Hoe de Raad van Commissarissen van de ZorgZaak toeziet heeft zij vervat in haar visie op toezicht (te vinden op de website van de ZorgZaak). Wij zien toe op goede besturing van de ZorgZaak, zodat de kwaliteit en continuïteit van de persoonsgerichte zorg, ondersteuning en begeleiding van kwetsbare mensen die de ZorgZaak levert gewaarborgd is. Wij sluiten hierbij aan bij de ontwikkeling die de organisatie doormaakt en de doelen die de organisatie heeft gesteld. We maken keuzes die rekening houden met de context waarin we functioneren en geven de bestuurder ruimte voor een optimaal functioneren. We treden op als haar sparringpartner en komen dichterbij wanneer dit noodzakelijk dan wel statutair verplicht is. Te allen tijde stellen we de essentie van de ZorgZaak - persoonsgerichte zorg, ondersteuning en begeleiding van zorgbehoevende mensen - centraal in ons handelen. Hierbij beseffen wij dat een gezonde bedrijfsvoering noodzakelijk is om de beloften aan cliënten waar te maken.

In ons toezien zetten wij onze persoonlijke competenties en ervaring in en ervaart elk lid de integrale verantwoordelijkheid die wij als toezichthoudend team met elkaar dragen. Door locatiebezoeken en gesprekken met medewerkers staan we in verbinding met cliënten en medewerkers van de ZorgZaak en verkrijgen we verdiepend inzicht in de vraagstukken die er leven.

Samenstelling Raad van Commissarissen

De onderstaande drie commissarissen hebben ruime ervaring op de toebedeelde aandachtsvelden.

	Benoeming	Benoemingstermijn	Functie- aandachtsgebied
John Kauffeld	24-4-2023	8 jaar (2x 4 jaar)	Voorzitter Zorg, Algemeen en Juridisch,
Pieterneel Schomaker	9-6-2023	8 jaar (2x 4 jaar)	Lid – Mens en Werk
Luit Takens	1-1-2024	8 jaar (2x 4 jaar)	Lid – Financiën en Bedrijfsvoering

Tabel 6: Samenstelling RvC de ZorgZaak B.V.

(Neven)functies leden Raad van Commissarissen

Functies en nevenfuncties Raad van Commissarissen de ZorgZaak 2023		
	Functie	Nevenfuncties
John Kauffeld	<ul style="list-style-type: none">Eigenaar JL Kauffeld Advies; interim-management en advisering.	<ul style="list-style-type: none">Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Jeugdzorg Noord Veluwe;Voorzitter Raad van Commissarissen de ZorgZaak B.V.
Luit Takens	<ul style="list-style-type: none">Interim-directeur/bestuurder Bedrijfsvoering	<ul style="list-style-type: none">Lid Raad van Commissarissen de ZorgZaak B.V.
Pieterneel Schomaker		<ul style="list-style-type: none">Namens VNO NCW MKB Noord bestuurslid Drentse ArbeidsmarkttafelVoorzitter Architectuur Punt DrentheBestuurslid Stichting JARLid Erfgoedberaad DrentheJurylid Drentse Onderneming van het jaarLid Raad van Commissarissen de ZorgZaak B.V.

Tabel 7: (neven)functies RvC de ZorgZaak B.V.

Oordeel Jaarverslag en Jaarrekening 2025

De Raad van Commissarissen heeft dit jaarverslag en de jaarrekening in de vergadering van 8 mei 2026, na controle door de accountant, vastgesteld.

Focus 2026

De kwaliteit van de bedrijfsvoering, de deugdelijkheid van de administratieve organisatie en de liquiditeit van de ZorgZaak blijven de focus houden.

Het binden en boeien van medewerkers en nieuwe bronnen voor instroom van medewerkers organiseren blijft belangrijk om voldoende gekwalificeerd personeel te hebben en te behouden. Sleutelposities op kantoor die nu nog worden ingevuld door interim medewerkers gaan worden bezet door vaste medewerkers.

We leggen nog meer nadruk op aandacht voor verzuim-management en op het belang van positieve gezondheid van medewerkers.

De plannen voor de zorgsector van het nieuwe kabinet worden op de voet gevolgd opdat deze bij vaststelling adequaat worden vertaald naar de organisatie. Zo zal er mogelijk een inkomensafhankelijke eigen bijdrage komen voor huishoudelijke hulp. De tendens om de verschuiving van wonen in een instelling naar zorg thuis wordt doorgezet, onder andere door te investeren in zorgzame buurten en gemeenschapsontwikkeling. Wonen, verblijf en zorg worden meer ontkoppeld. Er wordt gedacht aan nieuwe woonvormen en zorgzame buurten waar ontmoeting, aanpak van eenzaamheid en zorg centraal staan. In het regeerakkoord staan de nodige plannen die grote gevolgen hebben voor mensen die zorg nodig hebben.

In 2026 dient voor Huize de Eik in Slagharen een nieuw huurcontract te worden vastgesteld. In De Kloosterstaete vinden wellicht enkele aanpassingen plaats die naast mogelijke investeringen van de ZorgZaak impact kunnen hebben op het vigerende huurcontract.

Lidmaatschappen

De Raad van Commissarissen is lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders (NVTZ).

Terugblik van de voorzitter

Als voorzitter van de Raad van Commissarissen wil ik in de allereerste plaats waardering uitspreken voor de inspanning die is geleverd om de beoogde omvorming van BV naar Stichting te realiseren. Alleen dankzij inzet in tijd, extra bijeenkomsten, onderhandelingen en vasthouden aan de uitgesproken kernwaarden is het gelukt de beoogde transformatie door te voeren. Dank aan mijn collegae, dank aan velen binnen de organisatie voor de inspanningen om dit mogelijk te maken. Dank ook tenslotte aan de voormalige eigenaar om er voor zorg te dragen dat dit proces zo voorspoedig heeft kunnen verlopen.

Om een beeld te geven van de veelomvattendheid van een deprivatisering een opsomming van de stappen die zijn gezet:

Eerst is er een tijdelijke stichting opgericht voor de overbruggingsperiode, aansluitend heeft de overdracht van de aandelen plaatsgevonden. De rechtsvorm is juridisch omgezet na verkregen goedkeuring van de autoriteiten. Aansluitend heeft er een juridische fusie plaatsgevonden: de bestaande stichtingen houden van rechtswege op te bestaan en alle rechten en verplichtingen van voornoemde rechtspersonen gaan van rechtswege over naar Stichting de ZorgZaak.

Het spreekt voor zich dat de ondersteunende medewerkers naast hun reguliere werkzaamheden het nodige aan extra activiteiten moesten doen: omzetting van de ZorgZaak B.V. naar Stichting de ZorgZaak met behoud van KvK-nummer en AGB-codes; fusie van Stichting Tijdelijk Beheer de ZorgZaak met Stichting de ZorgZaak per 1 januari 2026, evenals de stichtingen Zorghuisvesting Noord-Nederland, Kloosterstaete, De Eik en De ZorgVilla. Het gehele traject moest door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) worden getoetst. Uiteraard werden steeds de OR en CR geïnformeerd en om advies gevraagd. Daarnaast moesten gedurende het traject de stakeholders als financiers, gemeenten, zorgkantoren en zorgverzekeraars worden geïnformeerd. Van meet af aan is verder deze transformatie nauw afgestemd met de belastingdienst.

Door alle activiteiten rondom de omvorming van de rechtsvorm zouden we haast vergeten dat ondertussen de zorg aan onze cliënten gewoon door is gegaan als vanouds. We mogen opnieuw rekenen op hoge klantwaarderingen en medewerkers werken veelal graag bij de Zorgzaak. Hier is wel een kanttekening te maken, want het verzuim binnen onze organisatie is bij bepaalde onderdelen aan de hoge kant. We willen er alles aan doen om te kijken hoe we de werkomstandigheden zo kunnen ontwikkelen dat het verzuim naar beneden gaat. Mede namens mijn collega-toezichthouders spreek ik graag onze waardering en dank uit aan onze medewerkers voor hun inzet en vasthoudendheid om de cliënten van de Zorgzaak goed bij te staan.

Vergaderingen en gesprekken

De Raad van Commissarissen is in 2025 in relatief hoge frequentie bijeengeweesd naast de regulier geplande vergaderingen. Tijdens de vergaderingen zijn die onderwerpen besproken die noodzakelijk zijn voor het houden van toezicht op de besturing, het beleid en op de algemene gang van zaken binnen de ZorgZaak. In onderstaande opsomming zijn de belangrijkste onderwerpen en besluiten opgenomen, die tevens toezien op het realiseren van de (maatschappelijke) doelstelling van de ZorgZaak:

- Met de statutair bestuurder (op interim-basis) zijn afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheden en beloning.
- Klankbordfunctie vervuld voor de statutair bestuurder (op interim-basis). Er is sprake van regelmatig en constructief contact geweest met geplande overleggen of via telefoon/email, over te nemen besluiten en sparren over lopende dilemma's.
- Beoordeling van het functioneren van de statutair bestuurder en een voortzetting van de opdracht tot en met ultimo december 2025.

- Streven per 1 januari 2026 een vaste statutair bestuurder te hebben is - na zorgvuldige wervings-procedure waarin verschillende geledingen mee hebben mogen denken - geslaagd.
- Governance verloopt volgens NZa-richtlijnen waardoor de gewenste functiescheiding tussen de bestuurder en Raad van Commissarissen is geborgd. De Raad van Commissarissen verricht geen bestuurlijke taken, het bestuur acteert onafhankelijk. Tevens voorziet de governance-structuur in dat de aandeelhouder op afstand staat. De statuten van de ZorgZaak en de zorglocaties zijn zodanig dat voldoende toezicht is op het handelen van de statutair bestuurder.
- De governance-structuur werkt goed: de rollen zijn bekend, er is transparante en open communicatie en er wordt in goede sfeer gewerkt.
- De zogenaamde gouden driehoek is de aandacht gegeven die het verdient. Er is een open sfeer en waar nodig spreekt men elkaar aan en zoekt men elkaar op.
- De verschillende rollen van de Raad van Commissarissen (toezicht, klankbord, werkgever en ambassadeur) worden goed ingevuld.
- Focus op verbetering van de bedrijfsvoering, naast ontwikkeling van rapportages op 'soft controls'. De accountant is verzocht in de managementletter te rapporteren over mogelijkheden tot verdere professionalisering.
- Goedkeuring van de jaarrekening 2025 van de ZorgZaak.
- Goedkeuring van het bestuurs-verslag 2025.
- Goedkeuring van het strategisch jaarplan 2025 (inclusief kwaliteitsplan) en de monitoring hiervan in de praktijk.
- Goedkeuring van de begroting 2025 van de ZorgZaak.
- De wet normering topinkomens (WNT) klasse indeling en bezoldiging van de Raad van Commissarissen.
- Volgen en toezien op afwikkeling faillissement Martini Zorg B.V.
- Volgen en toezien op uitgevoerde externe onderzoeken en kwaliteitskeurmerken.
- Volgen ontwikkelingen vastgoed welke worden gehuurd, dit op de terreinen van onderhavige overeenkomsten, onderhoud, veiligheid en gebruikerscomfort.
- Volgen en toezien bevoegdheden en mandateringsregeling.
- Besproken is het meerjarenperspectief.
- Volgen en toezien regelement besturing.
- Geïnformeerd over inzetbaarheidsbeleid.
- Beleid onkostenvergoeding bestuurder vastgesteld.

6.4 Bestuursmodel en medezeggenschap

De ZorgZaak heeft een bestuursmodel om de driehoek (cliëntenraad, ondernemingsraad en bestuurder) volledig te kunnen benutten. Dit houdt in dat de bestuurder zaken voorlegt aan de OR en de CR waarop zij deze van advies en/of instemming kunnen voorzien. Uitgangspunt zijn de wettelijke bevoegd- en verantwoordelijkheden van de OR en CR. Zowel de OR als de CR maken ook gebruik van de gelegenheid zelf onderwerpen, observaties en aandachtspunten te benoemen en te bespreken met de bestuurder.

6.5 Cliëntenraad

De ZorgZaak beschikt over een cliëntenraad conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018). De cliëntenraad vertegenwoordigt de belangen van cliënten en adviseert de bestuurder gevraagd en ongevraagd over onderwerpen die van belang zijn voor de kwaliteit van zorg en dienstverlening.

In het verslagjaar heeft de cliëntenraad onder meer geadviseerd over de begroting, jaarrekening, kwaliteitsontwikkeling en de benoeming van de nieuwe bestuurder. De cliëntenraad wordt tijdig betrokken bij relevante ontwikkelingen en de samenwerking met de bestuurder wordt als constructief ervaren. De cliëntenraad vergaderde in 2025 vier keer. Daarnaast vond tussentijds overleg plaats met de bestuurder. Signalen van cliënten en locaties worden betrokken bij de advisering.

In 2025 hebben wijzigingen plaatsgevonden in de samenstelling van de cliëntenraad. Er zijn nieuwe leden toegetreden en één lid is teruggetreden. De ZorgZaak spreekt haar waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van de cliëntenraad.

Leden cliëntenraad in 2025

	Functie - aandachtsgebied	Jaar van aftreden/herbenoeming
Hetty Pullen	Voorzitter	01-01-2026 (3 ^e termijn)
Lammy Streutker	Lid t/m maart 2025	n.v.t.
Anneke de Jong – te Velde	Lid	01-06-2027
Adrie Tuitman	Lid	01-03-2028
Arie Veltman	Lid	01-03-2028
Sabine Schadenberg	Lid	01-03-2028

Tabel 8: samenstelling CR de ZorgZaak B.V.

6.6 Ondernemingsraad

De ZorgZaak beschikt over een ondernemingsraad (OR) conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De OR vertegenwoordigt de belangen van medewerkers en adviseert de bestuurder over beleid en bedrijfsvoering. De OR overlegt periodiek met de bestuurder en heeft daarnaast tussentijds overleg via het dagelijks bestuur. Jaarlijks vindt overleg plaats met de Raad van Commissarissen. De OR wordt tijdig betrokken bij beleidsontwikkelingen en vervult een actieve rol in de medezeggenschap binnen de organisatie.

Samenstelling ondernemingsraad

We startten het jaar met een volledige OR maar aan het eind van het jaar waren er 4 leden over. De OR heeft geflyerd om nieuwe leden te werven en er zijn reacties op binnengekomen en hopelijk kunnen we 2026 weer voltallig starten. Inmiddels kunnen we zeggen dat we 2026 zijn gestart met 2 nieuwe leden waar we erg blij mee zijn, dit is gekomen naar aanleiding van het flyeren. Wij zijn blij met onze nieuwe leden. Op dit moment is er nog plek voor 1 nieuw lid.

Input ondernemingsraad

De OR heeft verschillende medewerkers voorzien van advies op maat en ze waar nodig doorgestuurd naar de desbetreffende afdeling voor hulp en advies.

De OR krijgt inzicht in de MTO's die afgenomen worden, bespreken die en komen naar inzicht en waar nodig met punten die we zouden kunnen verbeteren voor de Zorgzaak en haar medewerkers.

In 2025 is de OR gevraagd te adviseren over de volgende onderwerpen:

- Implementatie office 365
- Voorgenomen besluit om de ZorgZaak van een BV om te zetten naar een stichting. De OR heeft zich in deze uitgebreid laten informeren en voorlichten
- Het aannemen van een nieuwe bestuurder en het hele proces daaromheen

Ontwikkeling ondernemingsraad

In 2025 heeft de OR ook weer een aantal cursussen gevolgd om hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. Tijdens deze cursus werd er aandacht besteed aan hoe een organisatie in elkaar steekt en later in het jaar kwam daar verdieping overgang van een BV naar een stichting bij. Daarnaast werd er als andere jaren aandacht besteed aan actuele wet- en regelgeving rondom medezeggenschap, zodat de OR over actuele kennis beschikt om de belangen van medewerkers en de organisatie te behartigen. Met alle opgedane kennis en daarmee een frisse blik kan de OR effectief inspelen op toekomstige uitdagingen en kansen binnen de organisatie.

6.7 Zeggenschap in de zorg

De ZorgZaak hecht waarde aan professionele zeggenschap. Medewerkers krijgen binnen duidelijke kaders ruimte om zelfstandig te handelen, afgestemd op de behoeften van de cliënt.

Zorgprofessionals worden actief betrokken bij de ontwikkeling van beleid en de inrichting van zorgprocessen. Dit gebeurt onder andere via de Professionele Advies Raad (PAR) en verschillende vakinhoudelijke commissies. De PAR is in 2025 vier keer bijeen geweest. Het thema in dit verslagjaar was het verminderen van administratieve lasten, met als doel een betere balans tussen directe en indirecte tijd. Dit heeft onder andere geleid tot het digitaliseren van formulieren.

Daarnaast kent de ZorgZaak commissies op het gebied van medicatie, hygiëne, palliatieve zorg, ergonomie en technologische innovatie. In deze commissies hebben zorgprofessionals zitting en leveren zij een directe bijdrage aan de kwaliteit en ontwikkeling van de zorg.

7 | Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Concreet betekent dit dat de ZorgZaak zich inzet aan de hand van zeven sterke doelen.

- **Een betrokken lokale partner zijn:** we willen actief bijdragen aan het sociale netwerk waar wij deel van uitmaken.
- **Bijdragen in het vinden van innoverende oplossingen voor een meer inclusieve samenleving:** we willen onze expertise voor ouderen, gezinnen en kwetsbaren inzetten.
- **De voorkeurswerkgever zijn:** we willen de kwaliteit van onze medewerkers verbeteren, het hele jaar door om zo constante kwaliteit van zorg te bieden. Het werkplezier, het welbevinden en de gezondheid van onze medewerkers is daarbij een groot goed. Daarom bieden wij onze medewerkers een veilige werkplek en diverse mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.
- **Duurzame zorg:** dit betekent voor ons dat we persoonsgericht werken en oog hebben voor elke unieke cliënt.
- **Duurzaam gebruik van materieel en de materialen, voedings- en hulpmiddelen:** we willen zo min mogelijk belastend zijn voor het milieu.
- **Een gezondheid bevorderende leef- en werkomgeving: we creëren een omgeving die uitnodigt tot gezond gedrag:** gezond gedrag faciliteert en is erop gericht om de gezondheid en het welzijn van cliënten en medewerkers te bevorderen.
- **Onze ecologische voetdruk verkleinen:** we willen het energieverbruik en afvalstromen van onze locaties optimaliseren.

Ons doel is om zorg toegankelijk te houden voor iedereen die dat nodig heeft, ongeacht de uitdagingen. Het is essentieel dat we niet alleen technologische oplossingen omarmen, maar ook dat we naar elkaar omkijken en elkaar ondersteunen bij kleine zorgtaken.



8 | Toekomst

De ZorgZaak opereert in een omgeving die sterk in beweging is. Landelijke en regionale ontwikkelingen hebben directe invloed op de ouderenzorg en vragen om aanpassing van de organisatie en het zorgaanbod.

De vergrijzing zet de komende jaren door, in Drenthe is de vergrijzing relatief hoog. Het aantal ouderen neemt toe, terwijl het aantal beschikbare zorgprofessionals afneemt. Tegelijkertijd blijft de complexiteit van zorgvragen toenemen, onder andere door een groei van het aantal cliënten met dementie en chronische aandoeningen. Dit leidt tot een stijgende zorgvraag in combinatie met toenemende druk op de arbeidsmarkt.

De arbeidsmarktkrapte vormt één van de grootste uitdagingen. Het aantrekken en behouden van voldoende en gekwalificeerd personeel vraagt om een andere benadering van werkgeverschap, inzet van technologie en samenwerking in de regio. Daarnaast veranderen de verwachtingen van medewerkers naar meer behoefte aan flexibiliteit, autonomie en ontwikkelmogelijkheden.

Beleid vanuit de overheid is gericht op het langer zelfstandig wonen van ouderen. Dit vraagt om een verschuiving van intramurale zorg naar zorg thuis en in de wijk, en om intensievere samenwerking met informele zorg, welzijn en andere partners in het sociaal domein.

Ook technologische ontwikkelingen spelen een steeds grotere rol. Digitale ondersteuning en innovaties bieden kansen om de zorg anders en efficiënter te organiseren, maar vragen tegelijkertijd om investeringen en andere competenties van medewerkers.

Voor de ZorgZaak betekent dit dat de komende periode in het teken staat van het verder versterken van de organisatie, het vergroten van de wendbaarheid en het maken van duidelijke strategische keuzes. In 2026 wordt gewerkt aan een meerjarenbeleid, waarin deze ontwikkelingen worden vertaald naar concrete doelen en prioriteiten voor de organisatie.

De focus ligt daarbij op het borgen van kwaliteit van zorg, het versterken van de arbeidsmarktpositie, het ontwikkelen van toekomstbestendige zorgvormen en het intensiveren van samenwerkingen in de regio.

Afkortingen

AvA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
BG	(Ambulante) begeleiding
BHV	Bedrijfshulpverlening
BI	Bedrijfsinformatie
BIG	Beroepen in de Individuele Gezondheidszorg
BO	Backoffice
CTO	Cliënttevredenheidsonderzoek
CR	cliëntenraad
ELV	Eerstelijns verblijf
ERP	Enterprise resource planning
FA	Financiële administratie
FTE	Fulltime-equivalent
FO	Frontoffices
HR	Human resources
HV	Huishoudelijke verzorging
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IZA	Integraal Zorgakkoord
CR	Cliëntenraad
MIC	Meldingen incidenten cliënten
MIM	Meldingen incidenten medewerkers
MT	Managementteam
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
Nza	Nederlandse zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
PAR	Professionele adviesraad
PDCA	Plan Do Check Act
P&C	Planning & Control cyclus
PNIL	Personeel niet in loondienst
RvB	Raad van Bestuur
RvC	Raad van Commissarissen
SA	Salarisadministratie
TD	Technische Dienst
VPT	Volledig Pakket Thuis
Wlz	Wet langdurige zorg
Wlz GGZ	Wet langdurige zorg geestelijke gezondheidszorg
Wmcz	Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (2018)
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Wet Normering Topinkomens
Wtza	Wet toetreding zorgaanbieders
Wzd	Wet zorg en dwang
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	Zorgzwaartepakket

Tabel 9: afkortingen de ZorgZaak B.V.

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatverdeling)

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Activa					
Vaste activa					
<i>Immateriële vaste activa</i>	1				
Goodwill			2.549.371		20.413
<i>Materiële vaste activa</i>	2				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		207.343		116.799	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		291.491		235.680	
			498.834		352.479
<i>Financiële vaste activa</i>	3		93.030		116.656
Vlottende activa					
<i>Vorderingen</i>					
Handelsdebiteuren	4	8.751		-4.192	
Overige vorderingen	5	915.499		863.217	
Overlopende activa	6	119.997		99.925	
			1.044.247		958.950
<i>Liquide middelen</i>	7		745.708		1.853.445
			<u>4.931.190</u>		<u>3.301.943</u>

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Groepsvermogen	8		103.403		1.003.167
Vorzieningen					
Overige voorzieningen	9		263.000		185.771
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	10				
Langlopende achtergestelde schulden	11	800.000		-	
Andere obligaties en onderhandse leningen		<u>1.274.572</u>		-	
			2.074.572		-
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Kortlopend deel schuld aan banken	12	325.428		-	
Schulden aan banken	13	265		-	
Schulden aan leveranciers	14	47.614		151.136	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	15	483.644		311.199	
Schulden ter zake van pensioenen	16	134.938		252.552	
Overige schulden en overlopende passiva	17	<u>1.498.326</u>		<u>1.398.118</u>	
			2.490.215		2.113.005
			<u>4.931.190</u>		<u>3.301.943</u>

Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening	18				
Zorgverzekeringswet	19		53.062		61.912
Wet langdurige zorg			7.765.818		7.457.752
Baten uit onderaanneming			426.711		389.859
VWS- en/of Wlz-subsidies			144.169		97.921
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			<u>7.230.764</u>		<u>7.131.091</u>
Netto-omzet			15.620.524		15.138.535
Opbrengsten Jeugdwet	20	695.909		716.798	
Overige bedrijfsopbrengsten	21	<u>1.376.457</u>		<u>1.290.161</u>	
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			<u>2.072.366</u>		<u>2.006.959</u>
Som der bedrijfsopbrengsten			17.692.890		17.145.494
Lasten					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22		607.078		514.881
Lonen en salarissen	23	10.068.748		9.379.065	
Sociale lasten	24	1.629.411		1.558.335	
Pensioenlasten	25	757.870		698.781	
Overige personeelskosten	26	901.324		819.967	
Afschrijvingen op vaste activa	27	145.892		155.947	
Overige bedrijfskosten	28	<u>2.823.738</u>		<u>2.768.401</u>	
Som der bedrijfslasten			<u>16.934.061</u>		<u>15.895.377</u>
Bedrijfsresultaat			758.829		1.250.117
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten			31.033		22.507
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	<u>-12.655</u>		<u>-11.921</u>	
Financiële baten en lasten			<u>18.378</u>		<u>10.586</u>
Resultaat voor belastingen			777.207		1.260.703
Belastingen	30		<u>-629.408</u>		<u>-270.563</u>
Netto resultaat			<u>147.799</u>		<u>990.140</u>
Resultaatbestemming					
Overige reserves			<u>147.799</u>		<u>990.140</u>

Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			758.829		1.250.117
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen	27		145.892		155.947
Toename (afname) van de voorzieningen			77.229		-27.725
Aanpassing eigen vermogen			-		-20.440
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Vorderingen		-85.297		461.873	
Kortlopende schulden	13	-359.427		74.210	
			<u>-444.724</u>		<u>536.083</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties					
			537.226		1.893.982
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		31.033		22.507	
Rentelasten en soortgelijke kosten	29	-12.655		-11.921	
Belastingen	30	-194.572		-24.154	
			<u>-176.194</u>		<u>-13.568</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten					
			361.032		1.880.414
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen immateriële vaste activa	1	-3.582.201		-	
Investeringen materiële vaste activa	2	-286.568		-130.711	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
			-3.868.769		-130.711
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Ontvangsten uit hoofde van leningen	10		2.400.000		-
Mutatie van geldmiddelen					
			<u>-1.107.737</u>		<u>1.749.703</u>
Verloop geldmiddelen					
Saldo aan het begin van de periode			1.853.445		103.742
Mutatie			-1.107.737		1.749.703
Saldo aan het einde van de periode			<u>745.708</u>		<u>1.853.445</u>

grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

De ZorgZaak B.V. is feitelijk en statutair gevestigd op Het Haagje 129a, 7902:E te Hoogeveen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 04069088.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van De ZorgZaak B.V. bestaan voornamelijk uit:

- Leveren van verpleging en verzorging, ambulante begeleiding en huishoudelijke hulp en vinden plaats op de volgende locaties:
- Coevorderweg 31, Slagharen
- Koning Willem Alexanderhof 2, Hoogeveen
- Landschapsweg 29, Veenoord

Verslaggevingsperiode

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

De locatie van de feitelijke activiteiten

De ZorgZaak B.V. is feitelijk gevestigd op Het Haagje 129a, 7902:E te Hoogeveen.

Informatieverschaffing over continuïteit

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

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap,

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

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

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

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

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

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen; en
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering; en
- het bepalen van de waarschijnlijkheid van instemming door de fiscale autoriteiten van een onzekere belastingpositie, alsmede de omvang hiervan, op basis van de vigerende fiscale wetgeving.

De ZorgZaak B.V. hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Informatieverschaffing over consolidatie

Groepsstructuur en presentatie van financiële informatie

De vennootschap maakt onderdeel uit van een groepsstructuur waarbij de aandelen in de vennootschap worden gehouden door een stichting. In het kader van de jaarverantwoordingsverplichting op grond van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa) wordt in deze jaarverantwoording inzicht gegeven in de financiële positie en resultaten van de groep waarvan de vennootschap deel uitmaakt.

De opgenomen financiële informatie omvat derhalve naast de enkelvoudige cijfers van de vennootschap tevens financiële gegevens van de met haar in een groep verbonden entiteiten, waaronder de bovenliggende rechtspersoon.

Deze presentatie is opgesteld met het oog op het verschaffen van transparantie over de economische eenheid waarbinnen de zorgactiviteiten plaatsvinden en wijkt op dit punt af van de consolidatiegrondslagen zoals bedoeld in Titel 9 Boek 2 BW en RJ 217. Er is derhalve geen sprake van een geconsolideerde jaarrekening in de zin van deze regelgeving.

Grondslagen van samenvoeging

De samenvoeging van financiële gegevens vindt plaats op basis van uniforme grondslagen voor waardering en resultaatbepaling. Onderlinge transacties en saldi zijn waar relevant geëlimineerd.

De gehanteerde presentatie impliceert niet dat de vennootschap zeggenschap uitoefent over de bovenliggende entiteiten. De groepsinformatie dient uitsluitend ter toelichting op de structuur en financiële samenhang van de organisatie.

Goodwill en overname-effecten

Als gevolg van de gehanteerde presentatie kunnen verschillen ontstaan tussen de boekwaarden van activa en passiva van de onderscheiden entiteiten en de samengevoegde balanspositie. Deze verschillen kunnen resulteren in een goodwillpositie. Deze goodwill vloeit niet voort uit een acquisitie door de vennootschap en vertegenwoordigt derhalve geen economische waarde die op het niveau van

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

de vennootschap is gerealiseerd. De post dient uitsluitend te worden gezien als een rekenkundig gevolg van de gehanteerde presentatie van de groepsstructuur.

De consolidatiegrondslagen

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van De ZorgZaak B.V. samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin De ZorgZaak B.V. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de Groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de Groep.

De veranderingen in de consolidatiekring

Ten opzichte van voorgaand boekjaar is de Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak in de consolidatie betrokken.

Rechtspersoonsnamen van de geconsolideerde belangen

De geconsolideerde rechtspersonen zijn:

- Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak
- De ZorgZaak B.V.
- Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland
- Stichting Huize de Eik
- Stichting De ZorgVilla Veenoord
- Stichting Kloosterstaete

Woonplaats van de rechtspersoon

Hoogeveen

Aandeel in stemrecht van de rechtspersoon

100,00 %

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg.

Operationele leases

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

Financiële instrumenten

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

Grondslagen

Immateriële vaste activa

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming.

Materiële vaste activa

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

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

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

afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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

Voorziening voor jubileumuitkeringen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij om jubileumgratificaties.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijfkans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijfkans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Voorziening voor verplichtingen uit hoofde van ziekte of arbeidsongeschiktheid

Voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel is een voorziening gevormd ter grootte van het naar verwachting in de toekomst verschuldigde

bedrag. Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Langlopende schulden

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

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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

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

Schulden uit hoofde van belastingen naar de winst

Er is een verplichting opgenomen voor de op basis van het resultaat op fiscale grondslagen verschuldigde vennootschapsbelasting onder aftrek van reeds betaald bedrag op basis van de voorlopige aanslag.

De ZorgZaak wenst de vennootschapsbelastingplicht te beëindigen omdat zij hiervoor aan de vigerende voorwaarden voldoet. Hiervoor is De ZorgZaak in overleg getreden met de Belastingdienst over de voorwaarden voor de beëindiging van de vennootschapsbelastingplicht. In april 2026 heeft De ZorgZaak met de Belastingdienst overeenstemming bereikt over de condities voor beëindiging van de vennootschapsbelastingplicht.

In de jaarrekening 2025 is de uitwerking van de overeenkomst opgenomen van de vennootschapsbelasting welke éénmalig als afkoop betaald moet worden om de plicht te kunnen beëindigen. De plicht eindigt in april 2026.

De bepaling van het resultaat

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

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Baten

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

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

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

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

Lonen

Lonen en 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 (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of

arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Pensioenlasten

De ZorgZaak B.V. heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij De ZorgZaak B.V.. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De ZorgZaak B.V. betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

De ZorgZaak B.V. heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De ZorgZaak B.V. heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Overheidssubsidies

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

Kasstroomoverzicht

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

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,

Grondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft De ZorgZaak zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.
U kunt hier zelf tekst invoeren.

Toelichting op de geconsolideerde balans

Activa

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa

	<u>Goodwill</u>
	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	20.413
Investeringen	2.534.638
Afschrijvingen	<u>-5.680</u>
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>2.549.371</u></u>

Immateriële vaste activa: Economische levensduur

	Kosten van goodwill die van derden is verkregen
Afschrijvingspercentage	<u>10,00</u>

Informatieverschaffing over immateriële vaste activa

De Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak is betrokken consolidatie van De ZorgZaak BV i.v.m. de koop aandelen van De ZorgZaak door Stichting. De goodwill heeft betrekking op de koopprijs van de aandelen De ZorgZaak B.V., verminderd met de nettovermogenswaarde per 31 december 2024. Met ingang van 1 januari 2025 draagt de stichting het economisch risico van de onderneming. De juridische overdracht en verkrijging van de zeggenschap hebben plaatsgevonden op 29 december 2025.

2 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	356.160	980.523	1.336.683
Cumulatieve afschrijvingen	-239.361	-744.843	-984.204
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>116.799</u>	<u>235.680</u>	<u>352.479</u>
<i>Mutaties</i>			
Verrekening	-	-1	-1
Investeringen	127.704	158.864	286.568
Afschrijvingen	-37.160	-88.135	-125.295
Vervroegde afschrijvingen	-	-14.917	-14.917
Saldo mutaties	<u>90.544</u>	<u>55.811</u>	<u>146.355</u>
Stand per 31 december 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	483.863	1.139.385	1.623.248
Cumulatieve afschrijvingen	-276.520	-847.894	-1.124.414
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>207.343</u>	<u>291.491</u>	<u>498.834</u>

Informatieverschaffing over materiële vaste activa

Het afschrijvingspercentage van de materiële vaste activa bedraagt 10-20% per jaar.

Niet-afgewikkelde aangegane investeringsverplichtingen van materiële vaste activa

De Stichting De ZorgVilla Veenoord is in 2025 een investeringsverplichting aangegaan tot het doen van huurdersinvesteringen in de locatie De ZorgVilla ad € 121.000. De investeringen zijn in het eerste kwartaal van 2026 gestart.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
3 Financiële vaste activa		
Latente belastingvorderingen	-	23.626
Waarborgsommen	<u>93.030</u>	<u>93.030</u>
	<u>93.030</u>	<u>116.656</u>

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

VLOTTENDE ACTIVA

VORDERINGEN

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
4 Handelsdebiteuren		
Handelsdebiteuren	8.751	-4.192
	<u>8.751</u>	<u>-4.192</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
5 Overige vorderingen		
Te vorderen overige subsidies	14.469	9.771
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-5	145.033
Nog te factureren	901.035	708.413
	<u>915.499</u>	<u>863.217</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>vorige jaren</u>	<u>Totaal</u>
Beginstand	-	136.330	-	136.330
Financieringsverschil boekjaar	-6.190	-	-	-6.190
Betaling	-	-136.330	-	-136.330
Totaal	<u>-6.190</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-6.190</u>
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot				-6.190
Totaal financieringsverschil				<u>6.190</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
6 Overlopende activa		
Vooruitbetaalde bedragen	10.763	-
Nog te ontvangen bedragen	62.882	68.286
Overige overlopende activa	46.352	31.639
	<u>119.997</u>	<u>99.925</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
7 Liquide middelen		
Rabobank	743.555	1.852.297
Saldo Pleo Card	2.153	1.148
	<u>745.708</u>	<u>1.853.445</u>

INFORMATIEVERSCAFFING OVER LIQUIDE MIDDELEN

Voor de rekening courant gelden de volgende zekerheden:

De kredietfaciliteit in rekening van De ZorgZaak B.V. bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2025 € 450.000 (2024: € 450.000). De verstrekte zekerheden gelden voor de opgenomen kredietfaciliteit in

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

rekening-courant bij Rabobank en luiden als volgt:

- pandrecht op inventaris
- pandrecht op voorraden

Passiva

8 Groepsvermogen

Het eigen vermogen wordt in de toelichting bij de enkelvoudige balans nader toegelicht.

Het eigen vermogen wordt in de toelichting bij de enkelvoudige balans nader toegelicht. Het verschil tussen het kapitaal volgens de geconsolideerde balans en het kapitaal volgende de enkelvoudige balans ad € 46.262 wordt verklaard door het feit dat de stichtingen De Eik Slagharen (eigen vermogen negatief € 129.283) en ZorgVilla Veenoord (eigen vermogen € 83.021) in de consolidatie zijn betrokken.

Voorzieningen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
9 Overige voorzieningen		
Overige voorzieningen	<u>263.000</u>	<u>185.771</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>Overige voorzieningen</i>		
Voorziening jubilea uitkering	117.000	128.500
Voorziening langdurig zieken	<u>146.000</u>	<u>57.271</u>
	<u>263.000</u>	<u>185.771</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening jubilea uitkering</u>		
Stand per 1 januari	128.500	92.500
Dotatie ten laste van resultaat	-	42.671
	<u>128.500</u>	<u>135.171</u>
Afname ten gunste van resultaat	-11.500	-6.671
	<u>117.000</u>	<u>128.500</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening langdurig zieken</u>		
Stand per 1 januari	57.271	120.996
Dotatie ten laste van resultaat	<u>146.000</u>	<u>42.966</u>
	<u>203.271</u>	<u>163.962</u>
Afname ten gunste van resultaat	-57.271	-106.691
	<u>146.000</u>	<u>57.271</u>

Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

10 Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	Stand per 31 december 2025	Aflossingsverplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Rentepercentage
	€	€	€	€	%
Langlopende achtergestelde schulden	800.000	-	800.000	800.000	7,00
Andere obligaties en onderhandse leningen	1.600.000	325.428	1.274.572	-	4,87
Totaal	<u>2.400.000</u>	<u>325.428</u>	<u>2.074.572</u>	<u>800.000</u>	

Informatieverschaffing over achtergestelde schulden

Een aflossing op de achtergestelde lening kan uitsluitend gedaan worden na toestemming van de Rabobank dan wel na aflossing van de reguliere bankfinanciering.

Opgave van de schulden waarvoor zakelijke zekerheid is gesteld en in welke vorm dat is geschied

Ten behoeve van de bancaire lening is een pandrecht gevestigd:

- alle huidige en toekomstige bedrijfsmiddelen van Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak en De ZorgZaak B.V..
- alle huidige en toekomstige rechten / vorderingen van Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak en De ZorgZaak B.V..

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
12 Kortlopend deel schuld aan banken		
Andere obligaties en onderhandse leningen	<u>325.428</u>	<u>-</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
13 Schulden aan banken		
Schulden aan banken	<u>265</u>	<u>-</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
14 Schulden aan leveranciers		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	<u>47.614</u>	<u>151.136</u>

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
15 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Omzetbelasting	240	24.831
Loonheffing	37.494	252.667
Vennootschapsbelasting	438.774	27.572
Premies sociale verzekeringen	7.136	6.129
	<u>483.644</u>	<u>311.199</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
16 Schulden ter zake van pensioenen		
Overige kortlopende schulden ter zake van pensioenen	<u>134.938</u>	<u>252.552</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
17 Overige schulden en overlopende passiva		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	7.262	-
Reservering eindejaarsuitkering	69.580	64.934
Vakantiegeld	449.805	418.698
Vakantiedagen	486.386	441.762
Te betalen netto salarissen	83.007	86.520
Te betalen uren	139.454	163.887
Nog te betalen bedragen	57.526	52.057
Vooruitontvangen bedragen	10.717	40.000
Nog te ontvangen facturen	193.940	117.128
Ontvangen waarborgsommen	649	3.264
Terug te betalen subsidie	-	9.868
	<u>1.498.326</u>	<u>1.398.118</u>

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Bankgarantie

De afgegeven garantie(s) ten behoeve van derden bedragen per 31 december 2025 € 97.770.

De schatting van het financiële effect van niet uit de balans blijvende verplichtingen

Toegezegde lening

Per 31 december 2025 heeft de Rabobank in depot een bedrag van € 400.000. Dit betreft een toegezegde lening ter financiering van belastingschuld in verband met de afkoop van vennootschapsbelasting ad € 427.000. De lening moet uiterlijk 1 juni 2026 daadwerkelijk worden ingezet voor de betaling van de belastingverplichting.

Informatieverschaffing over operationele leases

Lease personenauto, getekend in 2025 met ingangsdatum 1 januari 2026.

De gemiddelde looptijd van de operationele leaseverplichtingen

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

Het contract heeft een looptijd van 48 maanden.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Nominale waarde van minimale lease betalingen van operationele leases	51.110	-
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

Financiële instrumenten

De ZorgZaak B.V. 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 ZorgZaak B.V. 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.

Algemeen

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

	<u>Jaarhuursom</u>	<u>Omvang verplichting 2-5 jaar</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar</u>	<u>Einddatum contract</u>
	€	€	€	
Huurverplichtingen				
Koning Willem Alexanderhof 3, Hoogeveen	339.000	1.770.000	1.504.000	1-4-2035
Landschapsweg 37, Veenoord	312.000	1.657.000	4.971.000	1-7-2046
Coevorderweg 31, Slagharen	249.000	792.000	-	31-12-2028
	<u>900.000</u>	<u>4.219.000</u>	<u>6.475.000</u>	

Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening

18 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet	53.062	61.912
Wet langdurige zorg	7.765.818	7.457.752
Baten uit onderaanneming	426.711	389.859
VWS- en/of Wlz-subsidies	144.169	97.921
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	7.230.764	7.131.091
	<u>15.620.524</u>	<u>15.138.535</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

20 Opbrengsten Jeugdwet

Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>695.909</u>	<u>716.798</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

21 Overige bedrijfsopbrengsten

Huurontvangsten	789.370	729.321
Opbrengst servicekosten	542.734	491.325
Overige opbrengsten	44.138	67.482
Overige subsidies en donaties	215	1.483
Donaties	-	550
	<u>1.376.457</u>	<u>1.290.161</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

22 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk	<u>607.078</u>	<u>514.881</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

23 Lonen en salarissen

Lonen en salarissen	<u>10.068.748</u>	<u>9.379.065</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

24 Sociale lasten

Sociale lasten	<u>1.629.411</u>	<u>1.558.335</u>
----------------	------------------	------------------

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
25 Pensioenlasten		
Pensioenlasten	<u>757.870</u>	<u>698.781</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
26 Overige personeelskosten		
Kantinekosten	4.448	5.200
Wervingskosten	8.794	6.747
Reiskostenvergoeding woon-werk	309.487	290.970
Studie- en opleidingskosten	114.783	161.191
Overige kostenvergoedingen	109.380	92.133
Arbodienst	154.752	133.466
Overige personeelsbeloningen	<u>199.680</u>	<u>130.260</u>
	<u>901.324</u>	<u>819.967</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
27 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	5.680	5.680
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>140.212</u>	<u>150.267</u>
	<u>145.892</u>	<u>155.947</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Afschrijvingen immateriële vaste activa</i>		
Goodwill	<u>5.680</u>	<u>5.680</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Gebouwen en -terreinen	37.160	32.873
Andere vaste middelen	<u>103.052</u>	<u>117.394</u>
	<u>140.212</u>	<u>150.267</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
28 Overige bedrijfskosten		
Onderhoud en energiekosten	508.367	482.112
Kosten van voeding cliënten	330.621	313.892
Cliëntgebonden kosten	16.684	18.220
Autokosten	57.764	52.454
Algemene kosten	907.368	1.017.526
Dotaties / onttrekkingen aan voorzieningen	38.254	-35.927
Huur en leasing	964.680	920.124
	<u>2.823.738</u>	<u>2.768.401</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rente overige vorderingen		
Opbrengst rente spaarrekening	<u>31.033</u>	<u>22.507</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
29 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Bankkosten en provisie	<u>12.655</u>	<u>11.921</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
30 Belastingen		
Belastingen uit huidig boekjaar	<u>-629.408</u>	<u>-270.563</u>
	%	%
Effectieve belastingtarief	81,00	21,40
Toepasselijke belastingtarief	25,80	25,80

Onder de belastingen is begrepen de eindafrekening vennootschapsbelasting ad € 427.000 in verband met beëindiging van de vennootschapbelastingplicht per eind april 2026.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na voorstel resultaatverdeling)

		31-12-2025	31-12-2024
	€	€	€
Activa			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>	31		
Goodwill		14.733	20.413
<i>Materiële vaste activa</i>	32		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		13.827	-
Andere vaste bedrijfsmiddelen		157.912	123.958
		171.739	123.958
<i>Financiële vaste activa</i>	33		
Latente belastingvorderingen		-	23.626
Waarborgsommen		4.430	4.430
		4.430	28.056
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren	34	6.049	-9.763
Groepsmaatschappijen	35	1.618.990	333.047
Omzetbelasting		1.689	-
Overige vorderingen	36	884.450	863.216
Overlopende activa	37	97.897	99.925
		2.609.075	1.286.425
<i>Liquide middelen</i>	38	733.147	1.833.994
		<u>3.533.124</u>	<u>3.292.846</u>

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

		<u>31-12-2025</u>		<u>31-12-2024</u>	
		€	€	€	€
Passiva					
Eigen vermogen					
	39				
Gestort en opgevraagd kapitaal		90.123		90.123	
Overige reserves	40	<u>1.107.105</u>		<u>957.440</u>	
			1.197.228		1.047.563
Voorzieningen					
Overige voorzieningen	41		263.000		185.771
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Schulden aan banken	42	15		-	
Schulden aan leveranciers	43	31.771		131.981	
Omzetbelasting		-		22.954	
Loonheffing		37.494		252.667	
Vennootschapsbelasting		418.374		27.572	
Premies sociale verzekeringen		7.136		6.129	
Schulden ter zake van pensioenen	44	134.938		252.552	
Overige schulden en overlopende passiva	45	<u>1.443.168</u>		<u>1.365.657</u>	
			2.072.896		2.059.512
			<u><u>3.533.124</u></u>		<u><u>3.292.846</u></u>

Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening	46				
Zorgverzekeringswet	47		53.062		61.912
Wet langdurige zorg			7.765.818		7.457.752
Baten uit onderaanneming			426.711		389.859
VWS- en/of Wlz-subsidies			144.169		97.921
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			<u>7.230.764</u>		<u>7.131.091</u>
Netto-omzet			15.620.524		15.138.535
Opbrengsten Jeugdwet	48		695.909		716.798
Som der bedrijfsopbrengsten			16.316.433		15.855.333
Lasten					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	49	607.078		514.881	
Lonen en salarissen	50	10.068.748		9.379.065	
Sociale lasten	51	1.629.411		1.558.335	
Pensioenlasten	52	757.870		698.781	
Overige personeelskosten	53	901.324		819.967	
Afschrijvingen op vaste activa	54	63.419		61.364	
Overige bedrijfskosten	55	<u>1.549.189</u>		<u>1.537.709</u>	
Som der bedrijfslasten			<u>15.577.039</u>		<u>14.570.102</u>
Bedrijfsresultaat			739.394		1.285.231
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	56	31.033		22.507	
Rentelasten en soortgelijke kosten	57	<u>-11.754</u>		<u>-10.786</u>	
Financiële baten en lasten			<u>19.279</u>		<u>11.721</u>
Resultaat voor belastingen			758.673		1.296.952
Belastingen	58		<u>-609.008</u>		<u>-270.563</u>
Netto resultaat			<u>149.665</u>		<u>1.026.389</u>
Resultaatbestemming					
Overige reserves			<u>149.665</u>		<u>1.026.389</u>

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig) is feitelijk en statutair gevestigd op Het Haagje 129a, 7902 LE te Hoogeveen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 04069088.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig) bestaan voornamelijk uit:
Leveren van verpleging en verzorging, ambulante begeleiding en huishoudelijke hulp.

en vinden plaats op de volgende locaties:

Coevorderweg Slagharen
Landschapsweg Veenoord
Willem-Alexanderhof Hoogeveen

Verslaggevingsperiode

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

De locatie van de feitelijke activiteiten

De feitelijke activiteiten worden uitgevoerd aan Het Haagje 129a te Hoogeveen.

Informatieverschaffing over continuïteit

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig), waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Verbonden partijen

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en diens nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Het bestuur van de ZorgZaak B.V. vormt direct of indirect het bestuur van de volgende entiteiten:

- Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland te Hoogeveen, 100% zeggenschap
- Stichting De Eik Slagharen te Hoogeveen, 100% zeggenschap via Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland
- Stichting De ZorgVilla Veenoord te Hoogeveen, 100% zeggenschap via Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland
- Stichting Kloosterstaete te Hoogeveen, 100% zeggenschap via Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

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

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de waarschijnlijkheid van instemming door de fiscale autoriteiten van een onzekere belastingpositie, alsmede de omvang hiervan, op basis van de vigerende fiscale wetgeving.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig) hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Informatieverschaffing over consolidatie

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig) maakt onderdeel uit van De ZorgZaak-groep te Hoogeveen. Binnen deze groep heeft Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak de positie van groepshoofd. De groep bestaat verder uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland
- Stichting De Eik Slagharen
- Stichting De ZorgVilla Veenoord
- Stichting Kloosterstaete

Deze geconsolideerde jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel De ZorgZaak B.V. als van de tot de groep behorende rechtspersonen.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Toelichting op de enkelvoudige balans

Activa

Vaste activa

31 Immateriële vaste activa

	<u>Goodwill</u>
	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	20.413
Afschrijvingen	<u>-5.680</u>
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>14.733</u></u>

Immateriële vaste activa: Economische levensduur

	<u>Kosten van goodwill die van derden is verkregen</u>
Begin van de reeks van het afschrijvingspercentage van immateriële vaste activa	10,00

32 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	-	492.339	492.339
Cumulatieve afschrijvingen	-	-368.381	-368.381
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	123.958	123.958
<i>Mutaties</i>			
Investeringen	14.993	90.527	105.520
Afschrijvingen	-1.166	-56.573	-57.739
Saldo mutaties	13.827	33.954	47.781
Stand per 31 december 2025			
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	14.993	582.866	597.859
Cumulatieve afschrijvingen	-1.166	-424.954	-426.120
Boekwaarde per 31 december 2025	13.827	157.912	171.739

Informatieverschaffing over materiële vaste activa

Informatieverschaffing over materiële vaste activa

Het afschrijvingspercentage van de materiële vaste activa bedraagt 10-20% per jaar.

33 Financiële vaste activa

	Latente be- lastingvor- dingen	Waarborgso- mmen	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Hoofdbedrag	23.626	4.430	28.056
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>23.626</u>	<u>4.430</u>	<u>28.056</u>
<i>Mutaties</i>			
Verrekening	-23.626	-	-23.626
Saldo mutaties	<u>-23.626</u>	<u>-</u>	<u>-23.626</u>
Stand per 31 december 2025			
Hoofdbedrag	-	4.430	4.430
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>-</u>	<u>4.430</u>	<u>4.430</u>

Vlottende activa

Vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>34 Handelsdebiteuren</i>		
Handelsdebiteuren	<u>6.049</u>	<u>-9.763</u>
<i>35 Groepsmaatschappijen</i>		
Vordering op De ZorgZaak B.V.	17.585	3.982
Vordering op Stichting De Eik Slagharen	419.204	329.065
Vordering op Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak	1.182.201	-
	<u>1.618.990</u>	<u>333.047</u>
<i>36 Overige vorderingen</i>		
Te vorderen overige subsidies	14.469	9.771
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-1	145.032
Nog te factureren	869.982	708.413
	<u>884.450</u>	<u>863.216</u>

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2025	2024	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari	-	136.330	136.330
Bij: financieringsverschil boekjaar	-6.190	-	-6.190
Af: ontvangsten	-	-136.330	-136.330
Totaal	<u>-6.190</u>	<u>-</u>	<u>-6.190</u>
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot			-6.190
Totaal financieringsverschil			<u>6.190</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
37 Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	62.590	68.286
Overige overlopende activa	35.307	31.639
	<u>97.897</u>	<u>99.925</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
38 Liquide middelen		
Rabobank	730.994	1.832.846
Saldo Pleo Card	2.153	1.148
	<u>733.147</u>	<u>1.833.994</u>

Informatieverschaffing over liquide middelen

Voor de rekening courant gelden de volgende zekerheden:

De kredietfaciliteit in rekening bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2025 € 450.000 2024: € 450.000). De verstrekte zekerheden gelden voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank en luiden als volgt:

- pandrecht op inventaris
- pandrecht op voorraden
- pandrecht op vorderingen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Passiva

39 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Gestort en opgevraagd kapitaal	Overige re- serves	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	90.123	957.440	1.047.563
Toevoeging resultaat	-	149.665	149.665
Stand per 31 december 2025	<u>90.123</u>	<u>1.107.105</u>	<u>1.197.228</u>

	2025	2024
	€	€
<i>40 Overige reserves</i>		
Stand per 1 januari	957.440	-68.949
Toevoeging resultaat	<u>149.665</u>	<u>1.026.389</u>
Stand per 31 december	<u>1.107.105</u>	<u>957.440</u>

Voorzieningen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
41 Overige voorzieningen		
Overige voorzieningen	<u>263.000</u>	<u>185.771</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>Overige voorzieningen</i>		
Voorziening jubilea uitkering	117.000	128.500
Voorziening langdurig zieken	<u>146.000</u>	<u>57.271</u>
	<u>263.000</u>	<u>185.771</u>

	2025	2024
	€	€
<u>Voorziening jubilea uitkering</u>		
Stand per 1 januari	128.500	92.500
Dotatie ten laste van resultaat	-	42.671
	<u>128.500</u>	<u>135.171</u>
Afname ten gunste van resultaat	<u>-11.500</u>	<u>-6.671</u>
Stand per 31 december	<u>117.000</u>	<u>128.500</u>

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening langdurig zieken</u>		
Stand per 1 januari	57.271	120.996
Dotatie ten laste van resultaat	146.000	42.966
	<u>203.271</u>	<u>163.962</u>
Afname ten gunste van resultaat	-57.271	-106.691
	<u>-57.271</u>	<u>-106.691</u>
Stand per 31 december	<u>146.000</u>	<u>57.271</u>

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>42 Schulden aan banken</i>		
Overlopende kruisposten	15	-
	<u>15</u>	<u>-</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>43 Schulden aan leveranciers</i>		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	31.771	131.981
	<u>31.771</u>	<u>131.981</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>44 Schulden ter zake van pensioenen</i>		
Overige kortlopende schulden ter zake van pensioenen	134.938	252.552
	<u>134.938</u>	<u>252.552</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>45 Overige schulden en overlopende passiva</i>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	7.262	-
Reservering eindejaarsuitkering	69.580	64.934
Vakantiegeld	449.805	418.698
Vakantiedagen	486.386	441.762
Te betalen netto salarissen	83.007	86.520
Te betalen uren	139.454	163.887
Nog te betalen bedragen	57.526	55.937
Vooruitontvangen bedragen	10.717	40.000
Nog te ontvangen facturen	139.431	84.051
Terug te betalen subsidie	-	9.868
	<u>1.443.168</u>	<u>1.365.657</u>

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake de fiscale eenheid

De onderneming maakt deel uit van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting binnen De ZorgZaak B.V., Stichting Huisvesting Noord-Nederland, Stichting De Eik Slagharen, Stichting De ZorgVilla en Stichting Kloosterstaete. Op grond daarvan is de zorginstelling hoofdelijk aansprakelijk voor de omzetbelasting van de fiscale eenheid als geheel.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

De schatting van het financiële effect van niet uit de balans blijkende verplichtingen

Toegezegde lening

Per 31 december 2025 heeft de Rabobank in depot een bedrag van € 400.000. Dit betreft een toegezegde lening ter financiering van belastingschuld in verband met de afkoop van vennootschapsbelasting ad € 427.000. De lening moet uiterlijk 1 juni 2026 daadwerkelijk worden ingezet voor de betaling van de belastingverplichting.

Informatieverschaffing over operationele leases

Lease personenauto, getekend in 2025 met ingangsdatum 1 januari 2026.

De gemiddelde looptijd van de operationele leaseverplichtingen

Het contract heeft een looptijd van 48 maanden.

Toelichting op de enkelvoudige staat van baten en lasten

46 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet	53.062	61.912
Wet langdurige zorg	7.765.818	7.457.752
Baten uit onderaanneming	426.711	389.859
VWS- en/of Wlz-subsidies	144.169	97.921
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	7.230.764	7.131.091
	<u>15.620.524</u>	<u>15.138.535</u>

Informatieverschaffing over baten

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. Er zijn geen materiële controles aangekondigd over boekjaar 2025 en eerder.

2025	2024
€	€

48 Opbrengsten Jeugdwet

Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>695.909</u>	<u>716.798</u>
--	----------------	----------------

2025	2024
€	€

49 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk	<u>607.078</u>	<u>514.881</u>
------------------------	----------------	----------------

2025	2024
€	€

Kosten uitbesteed werk

Uitzendkrachten	111.764	17.249
Personeel niet in loondienst	428.349	362.829
Kosten uitbesteding onderaannemers	66.965	134.803
	<u>607.078</u>	<u>514.881</u>

2025	2024
€	€

50 Lonen en salarissen

Lonen en salarissen	<u>10.068.748</u>	<u>9.379.065</u>
---------------------	-------------------	------------------

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
51 Sociale lasten		
Sociale lasten	<u>1.629.411</u>	<u>1.558.335</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
52 Pensioenlasten		
Pensioenlasten	<u>757.870</u>	<u>698.781</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
53 Overige personeelskosten		
Kantinekosten	4.448	5.200
Wervingskosten	8.794	6.747
Reiskostenvergoeding woon-werk	309.487	290.970
Studie- en opleidingskosten	114.783	161.191
Overige kostenvergoedingen	109.380	92.133
Arbodienst	154.752	133.466
Overige personeelsbeloningen	<u>199.680</u>	<u>130.260</u>
	<u>901.324</u>	<u>819.967</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
54 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen immateriële vaste activa	5.680	5.680
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>57.739</u>	<u>55.684</u>
	<u>63.419</u>	<u>61.364</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Afschrijvingen immateriële vaste activa</i>		
Goodwill	<u>5.680</u>	<u>5.680</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Gebouwen en -terreinen	1.166	-
Andere vaste middelen	<u>56.573</u>	<u>55.684</u>
	<u>57.739</u>	<u>55.684</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
55 Overige bedrijfskosten		
Onderhoud en energiekosten	17.595	32.057
Kosten van voeding cliënten	310.711	287.195
Cliëntgebonden kosten	16.326	18.053
Autokosten	57.190	51.816
Algemene kosten	815.528	902.320
Dotaties / onttrekkingen aan voorzieningen	38.254	-35.927
Huur en leasing	293.585	282.195
	<u>1.549.189</u>	<u>1.537.709</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
56 Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		
Rente overige vorderingen	<u>31.033</u>	<u>22.507</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
57 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Bankkosten en provisie	<u>11.754</u>	<u>10.786</u>
58 Belastingen		
58 Belastingen		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Belastingen uit huidig boekjaar	-609.008	-270.563
Totaal	<u>-609.008</u>	<u>-270.563</u>

Informatieverschaffing over overheidsheffingen

Door de omzetting van de De ZorgZaak in een stichting voldoet de stichting aan de eisen voor vrijstelling van de vennootschapsbelasting. Om VPB-verplichting te beëindigen is De ZorgZaak een afkoopsom aan de Belastingdienst verschuldigd. Deze is verwerkt in de jaarrekening 2025 en bedraagt € 427.000. De afrekening wordt in de aangifte VPB 2026 verwerkt.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Overige toelichtingen

Gemiddeld aantal werknemers

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	<u>224,84</u>	<u>223,45</u>
Totaal van gemiddeld aantal werknemers over de periode	<u><u>224,84</u></u>	<u><u>223,45</u></u>

WNT-verantwoording 2025 De ZorgZaak B.V.

De WNT is van toepassing op De ZorgZaak B.V. Het voor De ZorgZaak B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 201.000. De classificatie is herleid op basis van het aantal punten. De ZorgZaak heeft 9 punten. Bij dit aantal punten is klasse 3 van toepassing met een toepasselijk bezoldigingsmaximum van € 201.000.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievulling

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	C.L.J. de Jong
Functiegegevens⁵	bestuurder
Aanvang ⁶ en einde functievulling in 2025	01-01 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	0.829
Dienstbetrekking ⁸	nee
Bezoldiging⁹	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.225
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<i>Subtotaal</i>	<i>160.225</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	166.585
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ¹¹	N.v.t.
Bezoldiging	<i>160.225</i>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ¹²	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ¹³	N.v.t.

Gegevens 2024¹⁴	
bedragen x € 1	C.L.J. de Jong
Functiegegevens⁵	bestuurder
Aanvang en einde functie vervulling in 2024	01-07 t/m 31-12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) ⁷	0.636
Dienstbetrekking ⁸	nee
Bezoldiging⁹	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	60.733
Beloningen betaalbaar op termijn	0
<i>Subtotaal</i>	<i>60.733,00</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ¹⁰	60.733
Bezoldiging	60.733

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	J.L. Kauffeld	P.A. Schomaker - Laarman	L. Takens
Functiegegevens²	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging ³	24.000	16.080	16.082
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	30.150	20.100	20.100
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.]
Bezoldiging	30.150	20.100	20.100
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁶	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ⁷	N.v.t.	N.v.t	N.v.t.
Gegevens 2024⁸			
bedragen x € 1	J.L. Kauffeld	P.A. Schomaker - Laarman	L. Takens
Functiegegevens²	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
Bezoldiging			
Bezoldiging ³	21.820	15.200	15.200
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴	28.500	19.000	19.000

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Accountants honoraria

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	55.830	56.309
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	19.275	15.851
Accountants honoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	-	4.235
Totaal van accountants honoraria	<u>75.105</u>	<u>76.395</u>

Gebeurtenissen na balansdatum

Informatieverschaffing over gebeurtenissen na balansdatum

De ondernemingsvorm van De ZorgZaak B.V. is per 24 april 2026 met terugwerkende kracht tot 1 januari 2026 omgezet in een Stichting. Vervolgens is de Stichting De ZorgZaak gefuseerd met Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak waarbij Stichting De ZorgZaak de verkrijgende partij is.

In de loop van het jaar fuseert de Stichting De ZorgZaak met Stichting Zorghuisvesting Noord-Nederland, Stichting De Eik Slagharen, Stichting ZorgVilla Veenoord en Stichting Kloosterstaete. Ook deze fusie werkt terug tot en met 1 januari 2026.

De formele instemmings-, goedkeurings- en besluitvormingsprocedures zijn doorlopen. De verwachting is dat de transacties in het tweede kwartaal van 2026 worden geëffectueerd.

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van d.d. 8 mei 2026 onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

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

Hoogeveen, 8 mei 2026

De ZorgZaak B.V.

Stichting De ZorgZaak
Vertegenwoordigd door:
E. Hoekzema - Croese
Bestuurder

Hoogeveen, 8 mei 2026

Ondertekening commissarissen:

J.L. Kauffeld

P.A. Schomaker - Laarman

L. Takens

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig)
Hoogeveen

Overige gegevens

Verwijzing naar de accountantsverklaring

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

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig).

Nevenvestigingen

De ZorgZaak B.V. (enkelvoudig) werkt vanuit de volgende nevenvestigingen en onder de volgende handelsnamen:

- De ZorgZaak in Assen, Emmen, Meppel, Hoogeveen, Kloosterstaete te Hoogeveen, Huize de Eik te Slagharen en De ZorgVilla te Veenoord.

De ZorgZaak B.V.
Hoogeveen

De ZorgZaak B.V.
t.a.v. het bestuur en aandeelhouder
Het Haagje 129-A
7902 LE Hoogeveen

Datum
22 mei 2026

Behandeld door
J. Borger RA MSc EMA

Onze referentie
DZZ-JB-20260522

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de aandeelhouders en de raad van commissarissen van De ZorgZaak B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van De ZorgZaak B.V. te Hoogeveen gecontroleerd. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van De ZorgZaak B.V. op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de Wet normering Topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet Normering Topinkomens 2025 vallen.

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Reikwijdte van de groepscontrole

De ZorgZaak B.V. staat aan het hoofd van een groep van entiteiten. De financiële informatie van deze groep is opgenomen in de jaarrekening van De ZorgZaak B.V.

Groepsstructuur en presentatie van financiële informatie

De vennootschap maakt onderdeel uit van een groepsstructuur waarbij de aandelen in de vennootschap worden gehouden door Stichting Tijdelijk Beheer De ZorgZaak. In het kader van de jaarverantwoordingsverplichting op grond van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de Wet toetreding zorgaanbieders (WTZa) wordt in deze jaarverantwoording inzicht gegeven in de financiële positie en resultaten van de groep waarvan de vennootschap deel uitmaakt. De opgenomen financiële informatie omvat derhalve naast de enkelvoudige cijfers van de vennootschap tevens financiële gegevens van de met haar in een groep verbonden entiteiten, waaronder de bovenliggende rechtspersoon. Deze presentatie is opgesteld met het oog op het verschaffen van transparantie over de economische eenheid waarbinnen de zorgactiviteiten plaatsvinden en kijkt op dit punt af van de consolidatiegrondslagen zoals bedoeld in Titel 9 Boek 2 BW en RJ 217. Er is derhalve geen sprake van een geconsolideerde jaarrekening in de zin van deze regelgeving

De groepscontrole heeft zich met name gericht op de significante onderdelen zoals bedoeld op grond van Standaard 600. Bij deze groepsonderdelen hebben wij zelf controlewerkzaamheden uitgevoerd. Bij andere onderdelen hebben wij specifieke controlewerkzaamheden uitgevoerd.

Door bovengenoemde werkzaamheden hebben wij voldoende en geschikte controle-informatie met betrekking tot de financiële informatie van de groep verkregen om een oordeel te geven over de geconsolideerde jaarrekening.

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces.

We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld en daarbij met name de opzet en implementatie geëvalueerd van de interne beheersingsmaatregelen.

Tevens hebben wij specifieke aandacht gegeven aan de toegangsbeveiligingen in het IT-systeem en de mogelijkheid dat hierin functiescheiding kan worden doorbroken.

Wij hebben journaalposten geselecteerd op basis van risicocriteria, zoals bijvoorbeeld memoriaalboekingen. Hierop zijn controlewerkzaamheden verricht, waarbij wij tevens aandacht hebben besteed aan significante transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben ten aanzien van het verkoopproces de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing.

Wij hebben op basis van deelwaarnemingen de geleverde prestaties en tarieven aan de hand van de onderliggende verkoopovereenkomsten, tarievenlijsten, verkoopfacturen en geldontvangsten vastgesteld.

Per jaareinde hebben wij afgrenzingswerkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen dat de omzet in het juiste boekjaar is verantwoord.

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude ten aanzien van de afgrenzing en bestaan van de omzetverantwoording.

Controleaanpak continuïteit

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

Het bestuur heeft geen omstandigheden geïdentificeerd die de continuïteit van de onderneming in gevaar kunnen brengen.

Het is onze verantwoordelijkheid om vast te stellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is en het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

In het kader van deze verantwoordelijkheid hebben wij onder andere de volgende werkzaamheden verricht:

- het analyseren en bespreken van de laatste beschikbare tussentijdse financiële overzichten van de entiteit. Hierbij zijn de meest recente financiële resultaten meegenomen en de verdere verwachtingen voor 2025 en, voor zover mogelijk, 2026;
- Vaststellen dat het bestuur de gehanteerde continuïteitsveronderstelling voor een periode van minimaal 12 maanden na balansdatum heeft geëvalueerd;
- Evalueren van de aanwezige beschikbare liquiditeiten ten opzichte van de lopende schulden einde boekjaar en eind van mei 2025. Evenals het evalueren van de solvabiliteits- en current ratio per einde boekjaar en eind van mei 2025.
- Tenslotte zijn wij gedurende de controle alert geweest op controle-informatie inzake gebeurtenissen of omstandigheden die eventueel gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de onderneming om haar continuïteit te handhaven.

Gebaseerd op onze werkzaamheden hebben wij geen gebeurtenissen of omstandigheden geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven en achten wij de continuïteitsveronderstelling zoals door het bestuur gehanteerd aanvaardbaar.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en Wet normering Topinkomens (WNT).

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en Wet normering Topinkomens (WNT). In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

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

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

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring

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

Zwolle, 22 mei 2026

TIC Assurance B.V., namens deze

J. Borger RA MSc EMA