Jaarverantwoording 2025

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe

ZZWD
zorgcollectief
natuurlijk dichtbij

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

INHOUDSOPGAVE **Pagina**

1	**Jaarverslag**	**1**
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	3
2	**Jaarrekening**	**4**
2.1	Balans per 31 december 2025	5
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	7
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	8
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	9
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	14
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	20
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	21
2.8	Vaststelling en goedkeuring	26
3	**Overige gegevens**	**27**
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	28
3.2	Nevenvestigingen	28
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

1 JAARVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

1.a BESTUURSVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

Inhoudsopgave

1. Voorwoord 2
2. Profiel van ZZWD 4
   2.1 Algemene identificatiegegevens 4
   2.2 Structuur van ZZWD 4
   2.3 Kerngegevens 6
      2.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten 6
      2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie en personeel 7
      2.3.3 Werkgebieden 7
   2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen 8
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap 10
   3.1 Samenstelling en bezoldiging van het bestuur 10
   3.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht 10
      Samenstelling 11
      Bezoldiging 11
      Werkwijze 11
   3.4 Medezeggenschap 12
   3.5 Toepassing Governancecode Zorg 2022 12
4. Strategie en beleid 16
   4.1 Visie, Strategie en meerjarenbeleid 16
   4.2 Belangrijkste gebeurtenissen in het verslagjaar 16
   4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap 17
   4.4 Naleving gedragscodes 18
   4.5 Risicoparagraaf 18
   4.6 Toekomstparagraaf 19
5. Bedrijfsvoering 21
6. Financieel Beleid 22

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

1. Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag 2025 van ZZWD. Een jaar waarin opnieuw duidelijk werd hoe groot de uitdagingen in de ouderenzorg zijn – en hoe noodzakelijk het is om daar samen op een andere manier mee om te gaan.

De vraag naar zorg blijft groeien, terwijl de beschikbaarheid van professionals onder druk staat. Tegelijkertijd veranderen de verwachtingen van de ouderenzorg: focus op preventie, zelfredzaamheid en kwaliteit van leven in een sociaal rijke context. Deze ontwikkelingen vragen van ons dat we verder kijken dan bestaande werkwijzen. Niet omdat wat we deden niet goed was, maar omdat de zorg van morgen vraagt om andere keuzes, andere samenwerkingen en vooral een andere blik op onze cliënt.

Bij ZZWD hebben we in 2025 bewust verantwoordelijkheid genomen voor die verandering. Een belangrijk fundament daarvoor is de ontwikkeling van onze Schijf van Vijf, waarin zelfredzaamheid (reablement) van de cliënt het uitgangspunt vormt. We geloven dat mensen, ook als zij ondersteuning nodig hebben, zoveel mogelijk regie willen en kunnen houden over hun eigen leven. Dat vraagt van ons als organisatie dat we ondersteunen waar nodig, vanuit een bredere blik en in samenwerking met naasten, vrijwilligers en zorgpartners. Maar ook durven loslaten waar het kan.

Deze beweging kunnen we alleen maken dankzij de inzet, betrokkenheid en professionaliteit van onze medewerkers. Zij staan dagelijks naast de cliënt en maken het verschil. In 2025 hebben we daarom nadrukkelijk geïnvesteerd in inspraak. We hebben ruimte gecreëerd voor dialoog, voor het delen van ideeën en voor het samen vormgeven van veranderingen. Want goede zorg ontstaat daar waar medewerkers zich gehoord voelen en mede-eigenaar zijn van de keuzes die we maken. Daarnaast is blijvend geïnvesteerd in deskundigheidsontwikkeling. De omslag naar anders werken vraagt nieuwe vaardigheden, reflectie en vertrouwen. Door te investeren in leren en ontwikkelen ondersteunen we onze medewerkers om met plezier en vakmanschap te blijven werken in een veranderende context.

Om deze manier van werken goed te ondersteunen, is in 2025 ook een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld. Een structuur die ons wendbaarder maakt, met duidelijke verantwoordelijkheden en meer ruimte voor eigenaarschap dicht bij de cliënt. Dit helpt ons om sneller in te spelen op veranderingen en beter aan te sluiten bij wat cliënten én medewerkers nodig hebben.

Daarnaast hebben we stappen gezet in de verbreding van de inzet van digitale hulpmiddelen. Digitalisering is geen doel op zich, maar een middel om zorg slimmer, toegankelijker en persoonlijker te maken. Door technologie op de juiste manier in te zetten, kunnen we cliënten ondersteunen in hun zelfstandigheid en onze professionals ontlasten in hun dagelijkse werk.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

Ook is 2025 het jaar waarin de eerste stappen zijn gezet richting een nieuwe strategie voor ZZWD. Samen hebben we verkend wie we willen zijn, waar we voor staan en hoe we ons willen positioneren in een veranderend zorglandschap. De strategie vormt de basis voor de keuzes die we de komende jaren maken.

We zijn trots op onze medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners die zich elke dag inzetten om u de beste zorg te geven. Dankzij hun inzet konden we opnieuw mooie stappen zetten, zoals de verdere ontwikkeling van zorgtechnologie en het verbeteren van de huiskamers en welzijnsactiviteiten.

In 2026 werken we verder aan de toekomst van ZZWD en goede zorg en ondersteuning aan de oudere inwoners in Zuidwest Drenthe. Alles wat we doen, doen we met één doel voor ogen: goede zorg en ondersteuning voor onze cliënten. Zij staan centraal. Daar doen we het voor – vandaag en morgen.

Gemma Bruins
Directeur-bestuurder ZZWD

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

2. Profiel van ZZWD

ZZWD is er voor de ouder wordende inwoners van de dorpen in Zuidwest-Drenthe met een zorg- of ondersteuningsvraag. We vinden het belangrijk dat ouderen zo lang mogelijk in de eigen omgeving kunnen blijven wonen. Daarom bieden we zorg, ondersteuning en welzijn dicht bij huis, zowel in onze locaties en aanleun in Dwingeloo, Havelte, Diever en Ruinen als bij cliënten thuis.

Bij alle vormen van zorg staat de kwaliteit van leven van onze cliënten centraal. We blijven doorlopend in gesprek met cliënten en hun naasten over wat voor de cliënt op dat moment belangrijk is, zodat onze zorg en ondersteuning bijdraagt aan een waardevolle dag voor de cliënt.

2.1 Algemene identificatiegegevens

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe	
Adres	Weverslaan 1a
Postcode	7991 BN
Plaats	Dwingeloo
Telefoonnummer	088-9684000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41020715
E-mailadres	bestuurssecretariaat@zzwd.nl
Internetpagina	www.zzwd.nl

2.2 Structuur van ZZWD

ZZWD is een stichting met, met als doelstelling:
'*het leveren van zorgfuncties en dienstverlening in de breedste zin des woords aan ouderen en anderen van elke geloofs- en levensovertuiging of maatschappelijke beschouwing, al dan niet in combinatie met het realiseren of doen realiseren van woonvoorzieningen'.*

De hoofdvestiging is Dwingeloo (Weverslaan 1a, 7991 BN Dwingeloo).
ZZWD heeft woonzorg locaties in Dwingeloo, Havelte, Diever en Ruinen en levert wijkverpleging in de dorpen van Zuidwest-Drenthe. Daarnaast levert ZZWD huishoudelijke hulp en dagbesteding vanuit de WMO in de gemeenten De Wolden en Westerveld.

ZZWD kent een two-tier governancemodel, met een directeur-bestuurder en raad van toezicht, waarbij de directeur-bestuurder de stichting bestuurt en verantwoordelijk is voor de realisatie van het strategisch beleid en de raad van toezicht toezicht houdt op de directeur-bestuurder en haar beleid en op de algemene gang van zaken. De raad van toezicht heeft daarbij een

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

toetsende rol. Daarnaast geeft de raad van toezicht goedkeuring aan besluiten van het bestuur, zoals vastgelegd in de statuten en in het reglement van de raad van toezicht.

Binnen ZZWD zijn er drie medezeggenschapsgremia

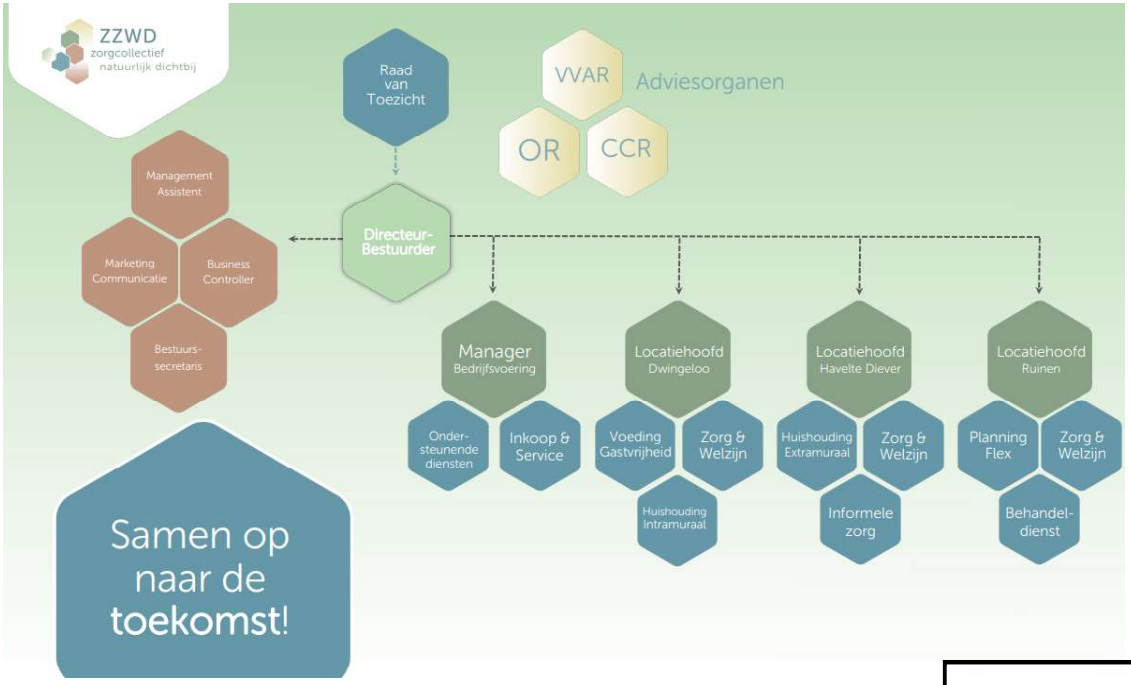
- (Centrale) Cliëntenraad (CR)
- Ondernemingsraad (OR)
- Verpleegkundige en verzorgende Adviesraad (VVAR)

De directeur-bestuurder pleegt periodiek overleg met de verschillende gremia, aan de hand van een vergaderrooster. Er vindt periodiek overleg plaats tussen gremia en bestuur en raad van toezicht (zie ook hoofdstuk 3).

Elke locatie wordt aangestuurd door een locatiehoofd, welke integraal verantwoordelijk is voor het beleid op de locatie en de dagelijkse leiding.

De centrale ondersteunende diensten faciliteren en adviseren management en de teams in de locaties. De ondersteunende dienst bestaat uit de afdelingen: P&O, Planning & Flex, Leren & Ontwikkelen, Klantondersteuning, Salaris- en financiële administratie, Kwaliteit & Veiligheid, Communicatie en Facilitair centraal.

In 2025 is verder invulling gegeven aan de integrale verantwoordelijkheid op de locaties onder leiding van het locatiehoofd en zijn voorbereidingen gestart op een wijziging van de organisatiestructuur per aanvang 2026. Deze wijziging draagt bij aan een betere wendbaarheid van de organisatie, met korte lijnen en het beleggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. Nieuwe structuur per 2026:



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten

Doelstelling
Bij ZZWD zetten we ons in voor het levensgeluk van alle ouder wordende inwoners van Zuidwest-Drenthe. Wij staan midden in de samenleving en dragen actief bij aan een betekenisvol leven, waarin ouderen zich gezien, gehoord en verbonden voelen.

Wij geloven in de waarde van het zelf keuzes kunnen maken door cliënten en de kracht die betrokkenheid van familie, vrienden en naasten in het leven kan geven, in een omgeving die voor hen vertrouwd voelt. Als het niet meer lukt, dan zijn wij er voor de mensen die ons het meest nodig hebben. Hierbij streven we naar een constructieve en efficiënte samenwerking in een netwerk van partners, om zo bij te dragen aan een betekenisvol leven voor onze cliënten.

Kernactiviteiten
Vanuit de locaties in de dorpen Havelte, Ruinen, Dwingeloo, Diever en Koekange, levert ZZWD zorg- en dienstverlening aan met name ouderen en chronisch zieken. Onze cliënten hebben een zorg- of ondersteuningsvraag die is gerelateerd aan een somatische of psychogeriatrische aandoening, of die is geïndiceerd vanuit een behoefte rondom welzijn. We bieden zorg en ondersteuning in de volgende vormen:

Financiering	Leveringsvorm
Wlz	Verblijf (zzp) Thuis (mpt en vpt)
Zvw	Wijkverpleging Eerstelijns verblijf (ELV)
WMO	Dagbesteding/begeleiding individueel of groep Huishoudelijke ondersteuning

Onze cliënten vallen onder de medische verantwoordelijkheid van de huisartsen. Onze behandeldienst bestaat uit: een GZ psycholoog, een specialist Ouderenzorg (inhuur via de Noorderboog), geestelijk verzorger en ergo- en fysiotherapeuten (samenwerking met lokale aanbieders).

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie en personeel

Cliënten

Eind 2025 had ZZWD de volgende aantallen cliënten in zorg:

ZVW Wijkverpleging	171
ZVW Eerstelijnsverblijf	11
WLZ	
Zorg met verblijf	104
Volledig pakket thuis	50
Modulair pakket thuis	18
WMO	
Dagbesteding	32
Huishoudelijke hulp	209

Ultimo 2025 waren er 349 medewerkers in loondienst (191fte), waarvan 19 leerlingen.

Capaciteit

In onderstaande tabel staat de capaciteit van onze woonvormen en aanleun.

Locatie	Zorg met verblijf	ELV	Aanleun
De Weyert Dwingeloo	53	4	28
De Molenhof Havelte	0	6	43
De Priensenije Ruinen	57	6	30
De Wijert Diever	0	0	58
Totaal	**110**	**16**	**159**

Verder leveren we in bovenstaande locaties en in Koekange extramurale dagbesteding. Ook leveren we in de dorpen waar wij gevestigd zijn wijkverpleging en huishoudelijke ondersteuning.

In de jaarrekening staat een specificatie van de opbrengsten.

2.3.3 Werkgebieden

ZZWD ondersteunt inwoners van de plattelandsdorpen in Zuidwest-Drenthe met zorg en welzijnsdiensten. Het uitgangspunt voor ons is dat de ouder wordende inwoners zo lang mogelijk prettig en zelfstandig in hun eigen huis kunnen blijven wonen. ZZWD biedt daarvoor zorg en ondersteuning of we koppelen de ondersteuningsvraag aan het brede sociale netwerk om de cliënt dat wij goed in beeld hebben.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

De intramurale en dagbestedingslocaties zijn gesitueerd in de gemeenten Westerveld en De Wolden. Beide zijn plattelandsgemeenten met een bovengemiddelde en sterk toenemende vergrijzing.

2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

ZZWD heeft in 2025 opnieuw samengewerkt met gemeenten, zorgverzekeraars, Zorgkantoor, Actium Wonen, apotheken, huisartsen, behandelaars, welzijnsorganisaties, dorpsbelangen, collega zorgorganisaties en onderwijsinstellingen. We zijn ons er sterk van bewust dat samenwerking steeds relevanter wordt voor efficiënte, veilige en kwalitatieve zorg- en dienstverlening. Bovendien is samenwerking belangrijk voor de uitwisseling van kennis en ervaring. De basis voor samenwerking varieert tussen contracten en convenanten of lerende netwerken en beleidsgroepen waaraan men deelneemt.

Daarnaast werken we samen met de in- en externe toezichthouders als Raad van Toezicht en medezeggenschapsorganen (Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Verpleegkundige Verzorgende Adviesraad VVAR). De gemeenschappelijke deler is dat de samenwerking altijd gericht is op een positief effect voor de organisatie, cliënten en/of medewerkers.

Overzicht samenwerkingspartners

Organisatie	**Toelichting activiteiten**
Gemeente De Wolden	Huurder van ruimte in locatie Ruinen. Financier van Dagbesteding en Huishoudelijke hulp. Gesprekspartner ouderenzorg en woon/zorg in De Wolden.
Gemeente Westerveld	Financier van Dagbesteding en Huishoudelijke hulp. Gesprekspartner ouderenzorg en woon/zorg in Westerveld.
Huisartsenpraktijk Havelte	Medisch verantwoordelijk thuiszorgcliënten.
Huisartsenpraktijk Ruinen	Medisch verantwoordelijk bewoners locatie Ruinen en thuiszorg.
Huisarts Diever	Medisch verantwoordelijk voor thuiszorgcliënten
Huisartsen Dwingeloo	Medisch verantwoordelijk voor thuiszorgcliënten en intramurale cliënten.
Organisatie	**Toelichting activiteiten**
Huisartsen Vledder	Medisch verantwoordelijk thuiszorgcliënten.
Apotheken Dwingeloo, Ruinen, Havelte en Vledder	Samenwerkingspartners op technologie, delen van protocollen.
Fysiotherapie Dwingeloo	Paramedische behandeling locatie Dwingeloo.
Ergotherapie	Ergotherapiepraktijk Net even Anders.
Zorgkantoor	Financier WLZ zorg en innovatieve regionale projecten.
Zorgverzekeraars	Financiers Zvw zorg.
Noorderboog	Leverancier Specialist Ouderengeneeskunde (SO).
NNCZ	Leverancier verpleegkundige zorg.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

Actium wonen	Eigenaar vastgoed.
Quasir	Cliëntvertrouwenspersoon WZD. Klachtenfunctionaris voor cliënten.
GIMD	Externe vertrouwenspersoon voor medewerkers.
Waker Cyber Security	Functionaris gegevensbescherming (FG).
VVT organisaties in Drenthe en Groningen	Gezamenlijke klachtencommissie voor medewerkers.
VV&T organisaties Drenthe	Gezamenlijke regionale projecten en samenwerkingsverbanden.
Rabobank	Bankier.
De Westerkim	Delen van kennis
Zorgplein Noord	Samenwerking op het gebied van werkgelegenheid.
TZA	Samenwerking op het gebied van scholing/training met betrekking tot technologie
Apothekers in Havelte, Dwingeloo en Diever	Leveranciers van medicijnen.
Ziekenhuizen in de regio	Triage/doorverwijzing
Coördinatiepunt tijdelijk verblijf	Coördinatiepunt Eerstelijns Verpleging
Welzijn De Wolden	Samenwerkingspartner op gebied van welzijn
Welzijn Mensenwerk	Samenwerkingspartner op gebied van welzijn voor VPT cliënten
Saniek	Delen van kennis
Lokale kerken	Pastoraal werk
CLB	Alarmeringssysteem
Bruis IT	ICT leverancier
Hartingbank	Leverancier medische hulpmiddelen
Vitalr	Bedrijfsarts
Distrivers	Leverancier levensmiddelen
Intrakoop	inkoopcombinatie

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

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

De bestuursstructuur van ZZWD bestaat uit een éénhoofdig bestuur (statutair en uitvoerend bevoegd bestuur) en een Raad van Toezicht (externe toezichthouder). ZZWD hanteert de Governancecode Zorg 2022, waarbij zowel de bestuurder als de RvT de normen uit de Governancecode onderschrijven en hanteren. De bezoldiging van de bestuurder en de vergoedingen voor de toezichthouders zijn passend binnen de kaders van de wet normering topinkomens (WNT).

3.2 Samenstelling en bezoldiging van het bestuur

De dagelijkse leiding is in handen van de directeur-bestuurder, Gemma Bruins.
De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
De directeur-bestuurder vervult geen nevenfuncties:

In de jaarrekening 2025 staat in hoofdstuk 2.7 'Toelichting op de winst- en verliesrekening' een specificatie van de bezoldiging van de directeur-bestuurder conform de Wet Normering Topfunctionarissen (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen in de sector zorg- en jeugdhulp.
De bezoldiging past binnen het bezoldigingsmaximum klasse III inclusief de vergoede onkosten.

Vergoeding onkosten en aannemen geschenken
Over het verslagjaar 2025 heeft de directeur-bestuurder een vergoeding ontvangen voor bepaalde onkosten, in lijn met de het beleid 'Onkostenvergoeding RvB en acceptatie gunsten derden'. Een specificatie hiervan staat op de website van ZZWD.

3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is het toezichthoudend orgaan van ZZWD. De raad houdt integraal toezicht op het beleid van de directeur-bestuurder en op de algemene gang van zaken in de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie. De Raad van Toezicht fungeert als werkgever voor de directeur-bestuurder en vervult een advies- en klankbordfunctie voor de directeur-bestuurder.
Bij de vervulling van zijn taak handelt de Raad van Toezicht steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van ZZWD: betekenisvolle zorg en welzijn voor cliënten.
De Governancecode Zorg vormt het kader voor het functioneren van de Raad van Toezicht.
Met het aanvaarden van het lidmaatschap conformeren de leden zich hieraan, evenals aan de uitgangspunten zoals opgenomen in statuten en van toepassing zijnde reglementen van ZZWD.
Leden van de Raad van Toezicht worden benoemd voor een periode van vier jaar en zijn

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

maximaal één keer herbenoembaar.

Samenstelling

De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden elkaar in hun expertise aanvullen en aan het principe van onafhankelijkheid en kritisch kunnen reflecteren is voldaan. Nevenfuncties worden gemeld en getoetst aan mogelijke tegenstrijdigheid van belangen, voordat deze aanvaard worden.
De Raad van Toezicht bestaat uit een voorzitter, vicevoorzitter en drie leden. Per 1 augustus 2025 is de voorzitter afgetreden wegens het bereiken van de maximale zittingstermijn van 8 jaar. Het voorzitterschap is overgedragen aan een zittend lid. Voor de ontstane vacature binnen de Raad van Toezicht is een openbare wervingsprocedure gestart via een werving- en selectiebureau. In de werving- en selectieprocedure zijn de directeur-bestuurder en de medezeggenschapsraden (CR en OR) betrokken. De werving heeft per einde 2025 nog niet geresulteerd in een benoeming van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht.

Samenstelling tot 1 augustus 2025

Naam	Functie
W.L. Asjes - Tydeman	Voorzitter
A. Vloet	Vicevoorzitter
G. Buiter	Lid
K. Manuel	Lid
J.J. Bouwhuis	Lid

Samenstelling vanaf 1 augustus 2025

Naam	Functie
G. Buiter	Voorzitter
A. Vloet	Vicevoorzitter
K. Manuel	Lid
J.J. Bouwhuis	Lid
Vacature	Lid

Bezoldiging

In de jaarrekening 2025 staat in hoofdstuk 2.7 'Toelichting op de winst- en verliesrekening' een specificatie van de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht conform de Wet Normering Topfunctionarissen (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima voor topfunctionarissen in de sector zorg- en jeugdhulp.

Werkwijze

De Raad van Toezicht geeft invulling aan de toezichthoudende taak vanuit een toezichtsvisie, met daarin geformuleerde speerpunten voor het toezicht. Voor een verdere toelichting op de werkwijze en reflectie van de Raad van Toezicht in 2025 wordt verwezen naar het separaat

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

uitgebrachte verslag van de Raad van Toezicht, opgenomen als hoofdstuk 7 in dit bestuursverslag.

3.4 Medezeggenschap

Bij ZZWD vinden we het belangrijk dat medewerkers, cliënten en/of naaste(n) invloed kunnen hebben op hoe wij onze zorg organiseren. Inspraak, samenspraak en tegenspraak voor de directeur-bestuurder zijn georganiseerd in de vorm van Ondernemingsraad (OR), Verpleegkundigen en Verzorgende Adviesraad (VVAR), Cliëntenraad (CR) en Raad van Toezicht (RvT). De directeur-bestuurder informeert de gremia over relevante onderwerpen en is transparant over beleidskeuzes en voornemens. Naast de reguliere vergadercyclus met de genoemde gremia vindt tweemaal per jaar een artikel 24 overleg plaats met de OR en een artikel 21 overleg met de CR.
Formele advies- en instemmingsrechten van de gremia worden nageleefd.
In 2026 gaan we investeren in professionele zeggenschap met o.a. versterking van de VVAR en de onderlinge uitwisseling tussen de gremia. We geven op deze manier onze zorgprofessionals meer ruimte om mee te beslissen als het gaat over de ontwikkeling en inhoud van het beroep.

3.5 Toepassing Governancecode Zorg 2022

ZZWD hanteert de Governancecode Zorg 2022, waarbij zowel de directeur-bestuurder als de Raad van Toezicht de normen uit de Governancecode onderschrijven en hanteren.
Onderstaand een toelichting om hier kleuring aan te geven:

1. **Goede Zorg**
   De maatschappelijke opdracht van ZZWD is het bieden van toegankelijke, passende en mensgerichte zorg en ondersteuning aan oudere inwoners in onze regio.
   Daarbij stond steeds de vraag centraal: wat is voor de individuele cliënt écht nodig om zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk te leven? Voor elke cliënt is dit anders. Goede zorg maken we mogelijk door te investeren in vakbekwame en betrokken medewerkers, door inzet van technologie, door nauwer samen te werken met partners in het lokale netwerk en door cliënten actief te betrekken bij hun ondersteunings- of zorgvraag.

   ZZWD voldoet aan de professionele standaarden en kwaliteits- en veiligheidseisen van goede zorg en welzijn. We hebben in het verslagjaar voor het eerst gewerkt met het Generiek Kompas en onze doelen rond kwaliteit van zorg beschreven en geëvalueerd langs de bouwstenen van dit kompas. Versterking van cyclisch en planmatig werken rond kwaliteit heeft aandacht, periodieke audits een plaats hebben. We werken aan een vernieuwd intern auditplan, waarmee we processen en kwaliteit van zorg beter kunnen monitoren. Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) werkt goed, maar ook hier willen we een stap voorwaarts maken in 2026, om goed zicht te houden op de kwaliteit van zorg en de beschikbaarheid van actueel zorgbeleid en werkprotocollen te borgen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

Met de toenemende personeelskrapte blijft sturing op efficiënte en effectieve inzet van medewerkers aandacht vragen. In 2025 is de inzet van PNIL toegenomen ten opzichte van 2024. Enerzijds door tijdelijke invulling bij de ondersteunende diensten.
Dit is gedurende het jaar wel weer afgebouwd. Anderzijds door een toename van uitzendkrachten in de zorg. Tevens is er voortdurende aandacht voor ziekteverzuim (preventie). Een aangescherpte PDCA-cyclus en een ingerichte cyclus van kwartaalrapportagebesprekingen ondersteunt een consistente sturing op kwaliteit van zorg, personele inzet en ontwikkeling en resultaat.

We werken in dialoog met onze cliënten en familie en evalueren onze zorgplannen geregeld met hen. Er is een strategisch opleidingsplan, waarin ook de ontwikkeling van competenties van medewerkers gerichte aandacht krijgt.

2. **Waarden en normen**

ZZWD is een lerende organisatie. Leren en ontwikkelen met en van elkaar hebben we hoog in het vaandel staan. Er is geen fout, maar het is goed om altijd te kijken naar wat beter kan. We stimuleren medewerkers om zich te ontwikkelen en ondersteunen dit met een breed aanbod (online) cursussen, maatwerk scholing en coaching.

Wanneer ongewenst gedrag wordt gesignaleerd, wordt het gestimuleerd om hierover het gesprek aan te gaan. De organisatie streeft naar een open, integere en veilige cultuur, waarin men elkaars verschillen weet te waarderen. We werken aan een stevige positionering van de zorgprofessional, waarbij men denkt en handelt vanuit een professioneel kader. In 2026 werken we een gedragscode uit.

Voor misstanden is een vertrouwenspersoon aangesteld bij de GIMD. Medewerkers kunnen hier terecht met meldingen over afwijkend gedrag, zorg over integriteit en/of misstanden. In 2025 zijn geen meldingen ontvangen bij de vertrouwenspersoon. ZZWD heeft samen met een aantal andere zorgorganisaties een onafhankelijke Klachtencommissie ingericht, waar medewerkers met klachten m.b.t. hun werk terecht kunnen. Er zijn geen klachten van medewerkers ontvangen.
Voor cliënten is er een externe klachtenfunctionaris. Ook hier zijn geen meldingen ontvangen in het verslagjaar.

In statuten en reglementen van de raad van toezicht en bestuur zijn richtlijnen opgenomen om belangenverstrengeling te voorkomen. Ook is er een klokkenluidersregeling. Er is in 2025 geen sprake geweest van (schijn van) belangenverstrengeling, de directeur-bestuurder neemt de governance scherp in acht en stuurt op naleving ervan binnen de organisatie.

3. **Invloed belanghebbenden**

Er is een jaarcyclus ingericht voor zeggenschap en medezeggenschap. In de

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

jaarplanning van het managementteam zijn advies- en instemmingsrechten van de gremia op terugkerende beleidsonderwerpen opgenomen. De invloed van medezeggenschapsorganen wordt in de basis georganiseerd en uitgevoerd vanuit de kaders van de WOR, de WMCZ, de WBTR en de statuten. Dit is aangevuld met reglementen en samenwerkingsafspraken.
De directeur-bestuurder spreekt regelmatig externe stakeholders, zoals collega zorgorganisaties, welzijnsorganisaties, Zorgkantoor, zorgverzekeraars, gemeenten, behandelaars, de woningcorporatie, lokale vrijwilligersorganisaties en lokale zorginitiatieven. Deze gesprekken zijn waardevol om goed voeling te houden bij ontwikkelingen in de omgeving en zicht te houden op belangen van belanghebbenden.
Jaarverslag en jaarrekening zijn openbaar en toegankelijk voor iedereen middels de website van ZZWD.

4. **Naleving van de Governance**

De directeur-bestuurder is formeel verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en het leidinggeven aan de medewerkers. Het bestuur stuurt op naleving van de Governance Code Zorg binnen de organisatie en draagt de principes hiervan uit. De directeur-bestuurder legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht.
De Raad van Toezicht heeft een controlerende rol en is werkgever en sparringpartner van de directeur-bestuurder. Dit gebeurt op basis van vertrouwen en transparantie en er is ruimte voor openheid en reflectie, zowel binnen de Raad van Toezicht als tussen het de directeur-bestuurder en Raad van Toezicht.
De Raad van Toezicht organiseert jaarlijks de zelfevaluatie onder begeleiding van een externe deskundige. De directeur-bestuurder sluit hier deels bij aan.
Er is een reglement waarin o.a. het handelen bij conflicten tussen de Raad van Toezicht en de directeur-bestuurder is beschreven.

5. **Goed bestuur**

De directeur-bestuurder richt zich op het belang van ZZWD op korte en lange termijn, waarbij de maatschappelijke doelstelling van ZZWD en het belang van de cliënt de basis zijn. Om dit goed af te wegen is tegenkracht georganiseerd in de vorm van Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR), maar ook binnen het Managementteam (MT).

Met de kaderbrief geeft de directeur-bestuurder jaarlijks de uitgangspunten en doelstellingen aan voor het volgende jaar, passend bij de gekozen strategische lijn en maatschappelijke ontwikkelingen. Op basis daarvan worden jaarplannen gemaakt en de begroting opgesteld.

In het lopende jaar worden middels integrale rapportages de risico's gemonitord op het vlak van zowel productie, kwaliteit en veiligheid en personeel. In kwartaalgesprekken tussen directeur-bestuurder en MT-lid vindt dialoog en verantwoording plaats over

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

genoemde gebieden.

De periodieke rapportages en de bijzondere ontwikkelingen in bovenstaande worden op basis van een jaarprogramma gedeeld met de Raad van Toezicht.

6. **Verantwoord toezicht**
   De RvT bestaat uit vijf leden en handelt vanuit haar beschreven visie op toezichthouden, waarbij de maatschappelijke doelstelling van de organisatie de basis vormt. Eén van de leden van de RvT zetelt op voordracht van de cliëntenraad, daarnaast zetelt een van de leden op voordracht van de OR. De RvT organiseert jaarlijks een zelfevaluatie, onder begeleiding van een externe deskundige en heeft geregeld overleg met OR en CR om belangrijke agendapunten en ieders rol daarin te bespreken.

7. **Continue ontwikkeling**
   De RvT en het bestuur werken samen aan de doorontwikkeling van de organisatie en de (mede)zeggenschap.

   Ook op het gebied van planning & control hebben we nieuwe stappen gezet. Zo werken we aan een vernieuwd intern auditplan, waarmee we processen en kwaliteit beter en gestructureerder kunnen volgen. Hiermee zorgen we ervoor dat we blijven voldoen aan wet- en regelgeving en dat we tijdig kunnen bijsturen waar nodig. Binnen het MT is een nieuwe werkwijze geïntroduceerd.

   De bestuurder en Raad van Toezicht blijven, net als in voorgaande jaren, met transparantie en openheid samenwerken en verantwoording afleggen. Het gezamenlijke doel blijft: goede, veilige en passende zorg voor u als cliënt.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

4. Strategie en beleid

4.1 Visie, Strategie en meerjarenbeleid

We zetten ons dagelijks in om bij te dragen aan een betekenisvol leven van de ouder wordende inwoners in de dorpen waar wij actief zijn. Een leven waarin ouderen zich gezien, gehoord en verbonden voelen. Eigen regie en zelfredzaamheid van de cliënt zijn daarbij het uitgangspunt in het bieden van zorg en ondersteuning. Dat vraagt een andere manier van kijken naar zorg- en hulpvragen van cliënten. Niet de zorg maar kwaliteit van leven staat centraal.

Om hier beter invulling aan te kunnen geven, is in 2025 gestart met het uitwerken van een nieuwe strategie voor de komende jaren. We gaan ons de komende jaren meer richten op preventie en ondersteuning en kiezen voor een meer holistische aanpak van zorg- en ondersteuningsvragen. Met deze koers sluiten we aan bij de uitdagingen van deze tijd en de zorgtransitie die in ons land gaande is.

4.2 Belangrijkste gebeurtenissen in het verslagjaar

Om deze manier van werken zorg en ondersteuning op korte termijn handen en voeten te kunnen geven, is een nieuwe organisatiestructuur ontwikkeld, die zich kenmerkt door korte lijnen en betere wendbaarheid mogelijk maakt (zie ook paragraaf 2.2 over de structuur). Inhoudelijk hebben we invulling aan onze lange termijn doelen gegeven met de ontwikkeling van de ZZWD Schijf van Vijf ontwikkeld. In onze zorg en ondersteuning staat de cliënt centraal. Wij sluiten met onze diensten aan bij de zorg- of ondersteuningsvraag van dat het moment. Een waardevolle dag en binnen de eigen mogelijkheden betekenisvol zelfstandig kunnen leven is het vertrekpunt. Samen met de cliënt beslissen we wat hij/zij zelf kan blijven doen, eventueel met de inzet van technologie. Technologie, zoals spraakgestuurd rapporteren en een verbeterde digitale werkomgeving, ondersteunt medewerkers om meer tijd voor cliënten vrij te maken. Waar nodig, schakelen we met het netwerk van de cliënt. En als het niet meer lukt met inzet van technologie of het netwerk, dan zij wij er met deskundige en passend zorg.
Met de Schijf van Vijf sluiten we aan bij de beweging van Anders Werken in de Zorg (AWIZ): eigen regie en reablement, slimmer werken met technologie, samenwerking met het netwerk van de cliënt en professionele zorg door onze medewerkers.

In de uitwerking van de vijf bouwstenen van het nieuwe landelijke kwaliteitskader 'Generiek Kompas[1] sluiten we aan bij de beweging die we in onze dienstverlening maken. Het Generiek Kompas beschrijft hoe zorg-, welzijns- en ondersteuningsorganisaties kunnen bijdragen aan een kwaliteit van bestaan voor mensen met een zorgvraag – thuis, in de wijk of in het verpleeghuis. De zorgvrager en diens omgeving staan centraal. Eind 2025 zijn de geformuleerde doelen per bouwsteen geëvalueerd. Goede stappen voorwaarts zijn gezet, maar

[1] Het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' is in 2024 geïntroduceerd. Het is een landelijke kwaliteitsstandaard voor de langdurige zorg, zoals verpleeghuiszorg en wijkverpleging. Het Kompas is opgenomen in het Register van Zorginstituut Nederland en vervangt eerdere kwaliteitskaders, zoals het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg en het kwaliteitskader Wijkverpleging.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

nog niet alle doelen zijn gerealiseerd.
Niet gerealiseerde doelen nemen we mee naar 2026, waarbij we te behalen resultaten scherper willen definiëren en aansluiten bij de jaarplannen. Daarmee wordt het Generiek Kompas ondersteunend aan onze lange termijn doelen.

Verder hebben we dit jaar het palliatieve beleid vastgesteld. Het beleid draagt bij aan eerdere en beter afstemming tussen zorgprofessionals, huisartsen en naasten.
Ook is de thuiszorg opnieuw ingericht, zodat medewerkers beter kunnen aansluiten bij de zorgvraag.
Op onze locaties hebben we het welzijn anders vormgegeven. De huiskamers zijn opnieuw ingericht, met meer aandacht voor sfeer, rust en gezelligheid. We horen veel terug dat dit bijdraagt aan een warmere en prettigere leefomgeving.

Per maart 2025 zijn we gestopt met de Maaltijdservice Thuis (MST). Hoewel we de waarde van deze voorziening inzien, valt dit buiten onze kernactiviteiten en zijn er goede alternatieven hiervoor bij andere aanbieders. Daarnaast was deze dienst structureel verlieslatend. We hebben klanten geholpen bij de overstap naar een andere aanbieder.

We zijn daarnaast in 2025 overgestapt naar een andere IT beheerder (Bruis). Bij deze overstap hebben we het netwerk en de digitale werkplek volledig vernieuwd, wat de nodige investeringen met zich mee heeft gebracht.

Het afgelopen jaar is de personele krapte toegenomen. Het aantal medewerkers in dienst nam af. We hebben diverse maatregelen genomen om de inzetbaarheid te vergroten. Onder andere door de inzet van ergocoaches en betere ondersteuning met hulpmiddelen. Daarnaast zijn we op verschillende vlakken bezig om de instroom te verbeteren (bijvoorbeeld door functiedifferentiatie) en de duurzame inzetbaarheid te vergroten.

Het eigen netwerk van cliënten maakt een groot verschil in hoe prettig en veilig cliënten thuis kunnen blijven wonen. Samenwerking met informele zorg, dorpsgemeenschappen en vrijwilligersorganisaties kreeg in 2025 een prominentere plek.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

Op het thema duurzaamheid kiezen we voor een versnelling. Om gefundeerde keuzes te maken hebben we een nulmeting duurzaamheid laten uitvoeren, wat heeft geresulteerd in een vervolgstap met een groot duurzaamheidsproject in 2026. Beoogd doel voor de korte termijn is het behalen van het certificaat Brons van de Milieuthermometer. Voor de langere termijn willen we organisatie breed duurzaam werken en organiseren en ons onderscheiden als duurzaam werkgever.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

4.4 Naleving gedragscodes

Het opstellen van een gedragscode voor bewoners en medewerkers is onderhanden. Deze wordt opgesteld op basis van de strategie en de missie en visie van ZZWD.

4.5 Risicoparagraaf

Binnen ZZWD maakt het bewust omgaan met risico's onderdeel uit van de reguliere aansturing en besluitvorming. Afhankelijk van kans, impact en risicobereidheid worden maatregelen genomen om risico's te beheersen.
Risicomanagement maakt op diverse niveaus onderdeel uit van onze reguliere planning- en controlcyclus. In de periodieke rapportages, de begrotingsvoorbereiding en de voortgangsgesprekken worden risico's gewogen en beheersmaatregelen getroffen. Daarmee is risicobeheersing een geïntegreerd element binnen onze dagelijkse sturing. Tegelijkertijd zijn wij bezig deze bestaande werkwijze verder te versterken door het ontwikkelen en invoeren van een meer geformaliseerd risicomanagementsysteem. Dit stelt ons in staat om op meer gestructureerde wijze risicobeheersing te borgen in onze werkprocessen.
Hieronder volgt een overzicht van de belangrijkste risico's.

Personele krapte
De personele krapte neemt landelijk en regionaal steeds meer toe. We merken in de dagelijkse praktijk dat het steeds lastiger is om de formatie op peil te houden met het risico op een afnemende kwaliteit en veiligheid van zorg of stijgende personele kosten door in huur tot gevolg. Ook leidt dit tot meer druk op de aanwezige formatie met een risico op hoger verzuim.

De beheersmaatregelen richten zich op:

- Het behoud en duurzame inzetbaarheid van medewerkers
- Het aantrekken van nieuwe medewerkers, mede door taakdifferentiatie
- Arbeidsbesparende maatregelen onder andere door inzet van technologie

Onzekerheid financiering / wet- en regelgeving / inkoopbeleid
De afgelopen jaren hebben we in de ouderenzorg te maken gehad met aangekondigde bezuinigingen die vervolgens al dan niet gedeeltelijk in een later stadium weer bijgesteld zijn. Veranderingen in de politiek of vernieuwing van zorginkoopbeleid vraagt actie en de globale richting is helder. Het tempo waarin actie ondernomen moet worden, moet passend zijn bij de draagkracht van de organisatie en hierbij helpt de grilligheid van de buitenwereld niet mee om de juiste snelheid te bepalen.

Beheersmaatregelen:

- Tijdig en volledig blijven volgen van de financiële wet- en regelgeving;
- Nauw in gesprek blijven met de financiers;
- Tijdig bijsturen op inzet formatie of veranderende zorgvraag als vanuit (financiële) wet- en regelgeving niet tijdig wordt besloten.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

Onzekerheid cao
De huidige cao loopt af op 31-8-2026. Het is onduidelijk wat de gevolgen zullen zijn van de nieuwe cao en hoe zich dit verhoudt tot de tariefindexaties vanuit zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. We volgen de ontwikkelingen en zullen indien hier aanleiding voor is maatregelen treffen.

In de huidige cao zijn er afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid voor medewerkers die in de laatste fase van hun werkzame leven zijn aangekomen. Zowel voor de oude RVU waar men aanspraak op kon maken tot eind 2025, als de nieuwe generatieregeling is een voorziening getroffen.

4.6 Toekomstparagraaf

Als ZZWD willen we er zijn voor de oudere inwoners in de dorpen waar we zorg leveren. Het doel is dat de inwoners zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen.

In 2026 blijven we ons inzetten voor goede zorg en ondersteuning voor ouderen in de regio Zuidwest Drenthe. We werken aan versterking van ZZWD in brede zin, intern met de doorontwikkeling van onze organisatie en extern in het verankeren van onze diensten in de lokale netwerken en het versterken van de samenwerking in de regio.
We introduceren onze nieuwe strategie waarin samenwerking, aantrekkelijk werkgeverschap en verankering van de ZZWD Schijf van Vijf focuspunten zijn. De ontwikkeling van de strategie is een mooie reis geweest over de toekomst van ZZWD, die is vormgegeven vanuit dialoog met cliënten, verwanten, vrijwilligers, medewerkers en stakeholders.

Onze ambities willen we realiseren vanuit sterkere samenwerking met partners in welzijn en zorg en door het delen van onze kennis en expertises in het netwerk rond de cliënt. We geloven in de kracht van samenwerking om zorg duurzaam te ontwikkelen. En de grote uitdagingen in de zorgsector kunnen alleen het hoofd geboden worden vanuit gezamenlijkheid. Samenwerking met het netwerk van cliënten krijgt een nog grotere rol.

In onze zorg en ondersteuning focussen we ons in 2026 op de verdere uitrol en bestendiging van de ZZWD Schijf van Vijf, verkennen woonconcepten die passen bij de toekomst van de ouderenzorg en investeren in ZZWD als aantrekkelijk, duurzaam werkgever.

Andere thema's waar in 2026 mee bezig gaan zijn:
- Duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten door middel van een ondersteuningsprogramma.
- Beter gebruik maken van beschikbaar arbeidspotentieel door bijvoorbeeld inzet van zorgassistenten.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

- Structuur bouwen voor verdere inbedding zorgtechnologie door middel van inzet digicoaches. Daarnaast kijken we expliciet welke arbeidsbesparende maatregelen we kunnen invoeren zoals het spraakgestuurde intakegesprek.
- Duurzaamheid en certificering voor de milieuthermometer zorg brons.
- Werken conform richtlijn NEN-7510.
- Doorontwikkelen kwaliteitsmanagementsysteem en verfijnen van interne en externe audits.
- Verder versterken IT landschap en uitbouwen sociaal intranet.

In 2026 zal het zorgkantoor het nieuwe (meerjaren)inkoopbeleid publiceren. We zullen op basis hiervan beoordelen welke acties dit vraagt van onze organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

5. Bedrijfsvoering

ZZWD werkt volgens een planning en control cyclus. Op basis van de kaderbrief worden de jaarplannen en bijbehorende begroting opgesteld. Hier wordt periodiek op gemonitord en bijgestuurd. Maandelijks stellen we een rapportage op en per kwartaal een meer uitgebreide integrale rapportage. We monitoren doorlopend de resultaten op kwaliteit, veiligheid, financiën en personele inzet en gaan hierover elk kwartaal verdiepend met elkaar in gesprek. Deze vernieuwde werkwijze met kwartaalgesprekken ondersteunt integrale sturing door locatiehoofden, draagt bij aan een meer professionele cultuur en maakt tijdig bijsturen mogelijk.

Binnen onze organisatie hebben we voortdurend aandacht voor kwaliteit en eenduidigheid van onze werkprocessen. Stap voor stap werken we aan een verdere aanscherping en vastlegging van onze werkprocessen. Het afgelopen jaar hebben we onder andere het treasurystatuut en de procuratieregeling geactualiseerd. Daarnaast is de vernieuwing van onze IT-infrastructuur afgerond. Medewerkers kunnen werken in een veilige omgeving, met moderne faciliteiten en tools, om zo een effectief en efficiënt te kunnen werken. Deze vernieuwing is een belangrijke randvoorwaarde om in toenemende mate het gebruik van (zorg)technologie mogelijk te maken.

Kwaliteitszorg is binnen ZZWD een continu cyclisch proces en verloopt via de Deming-cyclus (Plan-Do-Check-Act). Voor het monitoren van de jaarlijks te behalen resultaten en voor het afleggen van verantwoording aan externe partijen, maken we gebruik van een Jaarplanning Kwaliteitscyclus (Beleid- en Budgetcyclus; jaaractieplannen en kwaliteitsinstrumenten). We monitoren de kwaliteit van zorg en dienstverlening middels diverse kwaliteitsinstrumenten, waardoor we gericht kunnen bijsturen.

Onderdeel van de kwaliteitsinstrumenten zijn de interne audits die we uitvoeren op onze processen en procedures. De uitkomsten worden besproken met de proceseigenaren en zij formuleren de gewenste verbeteractie.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

6. Financieel Beleid

ZZWD heeft in 2025 een resultaat behaald van € 395k positief. In de loop van 2025 kregen we te maken met enkele lege appartementen, waardoor de opbrengsten iets lager uitvielen. We zagen daarbij een verschuiving van de vraag naar meer plaatsen voor mensen met dementie en een afname van somatische indicaties. Door ons aanbod mee te laten bewegen met deze veranderende vraag, is de bezetting van de appartementen weer toegenomen. Dit is passende beweging bij de externe ontwikkelingen. Het positieve resultaat over 2025 wordt vooral verklaard door lagere kosten, zowel in de personele als materiële sfeer. Zo zijn onder andere de kosten en investeringen rondom het IT project, waarbij we het netwerk en de digitale werkplek hebben vernieuwd, lager uitgevallen. Door arbeidsbesparende maatregelen, zoals spraakgestuurd rapporteren, maar ook door een daling van het verzuim zijn de personele kosten afgenomen. Een andere reden voor lagere personele kosten is dat het steeds lastiger wordt om medewerkers aan te trekken. We spelen hierop in door goed te kijken naar alternatieve ondersteuning (de schijf van 5), maar ook de inzet van andere disciplines om gebruik te maken van het arbeidspotentieel.

Voor 2026 heeft ZZWD een begroting opgesteld met een positief resultaat van 0,9% (1,5% exclusief incidentele kosten). We verwachten het komende jaar een toename van de (geclusterde) thuiszorg en een verdere verschuiving van de cliëntvraag naar meer PG in onze intramurale locaties. We zetten daarnaast in op certificering voor de milieuthermometer (brons) en hebben ruimte begroot om hier ondersteuning op in te zetten. Daarnaast geven we ook een vervolg aan het IT traject wat we afgelopen jaar doorlopen hebben. We ondersteunen medewerkers bij het vergroten van digitale vaardigheden en investeringen in digitalisering en procesverbeteringen. Een onzekerheid betreft de cao die afloopt op 31-8-2026. Het is nog onbekend wat de financiële impact is van de nieuwe cao.

	2025	**2024**
Opbrengsten	€ 21.502.532	€ 21.673.422
Resultaat	€ 395.347	€ 448.384
Resultaat ratio (resultaat / totale opbrengsten	1,8%	2,1%
Liquiditeit (vlottende activa / vlottende passiva)	1,75	1,75
Solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen)	48%	44%

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die het beeld van 2025 wezenlijk beïnvloeden.

Financiële instrumenten en risicobeheer

ZZWD heeft een treasurystatuut waarin het beleid rond het beheer van geldmiddelen en financiële verplichtingen beschreven staat. Dit beleid is risicomijdend. We beschikken over een goede liquiditeitspositie en monitoren en prognosticeren hoe zich dit ontwikkelt. We hebben

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

jaarlijks een minimale ondergrens vast voor direct beschikbare middelen. Als deze ondergrens in zicht komt, zal er tijdig actie ondernomen worden om mogelijke betalingsproblemen te voorkomen. Overtollige liquide middelen worden aangehouden op een betaal- of spaarrekening. Er wordt conform het statuut niet belegd in aandelen, (staats) obligaties, beleggingsfondsen of andere financiële producten. Eind 2025 heeft ZZWD geen rentedragend vreemd vermogen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

Verslag Raad van Toezicht ZZWD, 2025

De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten van zijn handelen. Uitgangspunt in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording is de Governancecode Zorg 2022 en zijn intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via www.zzwd.nl.

Samenstelling raad van toezicht

Naam	Functie in de rvt	Nevenfuncties
Geert Buiter	Voorzitter vanaf 13 juli 2025 Lid remuneratiecommissie Voorzitter Auditcommissie tot 13 juli 2025	- Eigenaar De Volharding, Groningen - Voorzitter raad van commissarissen Nedmag BV, Veendam - Lid raad van toezicht GSV, Groningse Schoolvereniging, Groningen - Lid Investor Board Carduso Capital, Groningen - Lid raad van commissarissen Groninger Groeifonds - Bestuurslid stichting Topvolleybal Groningen - Lid Raad van Toezicht ROC Alfa College, Groningen, Hoogeveen, Hardenberg.
Wijnanda Asjes-Tydeman	Voorzitter tot 13 juli 2025	
Alice Vloet	Vice voorzitter Voorzitter commissie Kwaliteit, Veiligheid en Medewerkers (KVM)	Lid Raad van Toezicht Ros Friesland Voorzitter Stichting Lions Jeugduitwisseling Voorzitter 'Vrienden van Rikkingahof'
Karin Manuel	Voorzitter Remuneratie-commissie Lid commissie Kwaliteit, Veiligheid en Medewerkers (KVM) vanaf 1 september	- Lid Raad van Toezicht Vertify - Lid Raad van Toezicht Viattence - Voorzitter adviescommissie subsidieaanvragen Fonds Podiumkunsten - Eigenaar MMCT
Jan Bouwhuis	Voorzitter Auditcommissie vanaf 13 juli 2025	

In relatie tot de nevenfuncties van de raad van toezicht leden is vastgesteld dat er geen sprake is van onverenigbare functies en of belangenverstrengeling.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
G. Buiter	09-03-2023				09-03				09-03*		
A. Vloet	01-09-2021		01-09				01-09				
K. Manuel	01-07-2024					01-07				01-07*	
J. Bouwhuis	01-09-2020	01-09				01-09					
W. Asjes	13-7-2017		13-07								

xx-xx = einde eerste termijn

xx-xx = einde tweede termijn

* = mits herbenoeming tweede termijn

Voor de herbenoeming van mevr. A. Vloet is een zorgvuldig intern proces doorlopen (gesprekken door de voorzitter RvT met overige RvT leden en bestuurder). Bij de beoordeling en herbenoeming is de profielschets, en actuele samenstelling van de RvT meegenomen.

Er bestaat één vacature binnen de RvT (lid op voordracht OR). Deze was per ultimo 2025 nog niet ingevuld. De vacature was weliswaar tijdig (mei 2025) opengesteld maar helaas heeft een eerste ronde geen kandidaat opgeleverd die past bij het profiel en de organisatie. Op basis van een door de RvT opgesteld profiel (voorzien van een positief advies door Bestuurder, OR en Cliëntenraad) is voor de werving- en selectieprocedure een extern bureau ingeschakeld. De bestuurder en de voorzitter OR hebben een adviserende rol in de selectiegesprekken.

Raad van Toezicht

De raad van toezicht rekent tenminste de volgende hoofdtaken en bevoegdheden tot haar verantwoordelijkheid:

- Integraal **toezicht** op het beleid van de bestuurder en algemene gang van zaken binnen ZZWD

- **Werkgeverschap**: het inrichten van goed bestuur door het benoemen, beoordelen en ontslaan van de leden van de raad van bestuur en het zorgdragen voor het goed functioneren van de raad van bestuur

- **Klankbord/adviseur** voor de bestuurder.

De raad van toezicht ziet er als intern toezichthouder op toe dat ZZWD juiste en toekomstbestendige keuzes maakt in het belang van de cliënten, medewerkers, stakeholders en de omgeving.

Daarbij worden wettelijke en financiële kaders zorgvuldig meegewogen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

21/05/2026

d.d. .....

Het kader waarbinnen de raad van toezicht zijn rol als toezichthouder uitoefent, wordt gevormd door:

Geldende wet- en regelgeving

De statuten van ZZWD

Toezichtsvisie van de raad van toezicht

Het reglement van de raad van toezicht

De Governancecode Zorg 2022

Richtlijnen en aanwijzingen van externe toezichthouders, zoals de NZa, IGJ en NVTZ.

De raad van toezicht is samengesteld uit leden die gezamenlijk over de benodigde kennis en ervaring beschikken om de doelen van het beleid, de strategie, de resultaten van de geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering in algemene zin te beoordelen.

In de raad van toezicht is de kennis over de volgende aandachtsgebieden vertegenwoordigd:

- Bestuurlijke ervaring, dan wel inzichten;
- Branchekennis;
- Bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties;
- Financiële deskundigheid;
- Juridische deskundigheid;
- Regionale netwerken.

Het profiel voor de raad van toezicht is opgenomen in het reglement van de raad van toezicht en wordt voor iedere vacature van de raad van toezicht waar nodig aangevuld voor een specifiek profiel.

De raad van toezicht hanteert een objectieve werkwijze, waarbij het functioneren van de bestuurder van ZZWD onafhankelijk van persoonlijke belangen wordt beoordeeld. De raad van toezicht functioneert als een collegiaal college, waarbij de leden gezamenlijk optreden.

De raad van toezicht werkt continu aan de ontwikkeling van zowel het team als de individuele leden. Jaarlijks volgen de leden, op basis van hun individuele scholingsbehoeften opleidingen dan wel workshops waarbij o.a. gebruik gemaakt wordt van het opleidingsaanbod van de NVTZ.

Daarnaast vindt er ieder jaar een zelfevaluatie plaats. In 2025 vond deze plaats onder begeleiding van een externe onafhankelijke partij. De externe begeleider heeft met elke toezichthouder en de bestuurder een individueel gesprek gevoerd. In een open dialoog zijn vervolgens inzichten en verbeterpunten besproken en zijn actiepunten geformuleerd.

Commissiestructuur

Binnen de raad van toezicht wordt gewerkt met drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de commissie kwaliteit, veiligheid en medewerkers (KVM). Elke commissie wordt voorgezeten door een lid van de raad van toezicht. De commissies hebben vanuit ieders deskundigheid een adviserende en voorbereidende rol naar de raad van toezicht als geheel.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

Samenstelling commissies:

Auditcommissie: Jan Bouwhuis voorzitter, Geert Buiter lid

Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Medewerkers (KVM): Alice Vloet voorzitter, Karin Manuel lid (vanaf 1 september 2025, Wijnanda Asjes lid tot 13 juli 2025)

Remuneratiecommissie: Karin Manuel voorzitter, Geert Buiter lid vanaf 13 juli, Wijnanda Asjes lid tot 13 juli 2025.

Vergaderingen en bijeenkomsten raad van toezicht

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van toezicht	6	Financiële verantwoording (reguliere rapportages). Managementletter, Jaarrekening, jaarverslag. Mededelingen bestuurder. Strategie. Regionale samenwerking. IT. Regionale samenwerking. WNT-klasse indeling. Diverse aanvullende onderwerpen.
Raad van toezicht zonder de bestuurder	5	Gepland als vooroverleg voorafgaand aan en ter voorbereiding op de reguliere vergaderingen van de RvT. Daarnaast regelmatig contact via digitaal overleg (MS Teams) en of telefonisch.
Remuneratiecommissie	3	Werkgeversrol, functioneren en bezoldiging bestuurder. Bestuurlijke opdracht. WNT-klasse indeling en bezoldiging RvT.
Auditcommissie	2	Financiële rapportages. Interne P&C cyclus. Managementletter, jaarrekening en jaarverslag. Begroting. IT.
Commissie Kwaliteit, Veiligheid en Medewerkers (KVM)	2	Sinds 2025 is verdieping op personeelsbeleid toegevoegd aan de commissie (KVM). Verder zijn besproken: Uitslagen CTO, interne audits, klachten, MIC-meldingen. Stavaza: VAR, Palliatief beleid, Kwaliteitsbeeld.
Raad van toezicht met OR	2	Art 24 WOR overleg
Raad van toezicht met CR	2	Stand van zaken en ontwikkelingen in de organisatie.
Zelfevaluatie	1	Zelfevaluatie met externe begeleider

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

Besluiten raad van toezicht 2025

Onderwerp	Datum
Indeling commissies met ingang van 13 juli 2025	10-03-25
Vaststelling profiel vacature RvT	10-03-25
Vaststelling jaarrekening en jaarverslag 2024	19-05-25
Verlening décharge bestuurder over 2024	19-05-25
Goedkeuring Investering IT (hardware/software/externe adviseur)	19-05-25
Scholingsbudget RvT	19-05-25
Goedkeuring Treasury statuut ZZWD	10-07-25
Vaststelling WNT-klasse 2025 (klasse 3)	10-07-25
Wijziging topstructuur ZZWD	10-07-25
Benoeming voorzitter Geert Buiter per 13 juli 2025	10-07-25
Besluit herbenoeming Alice Vloet (2e termijn)	10-07-25
Goedkeuring begroting 2026	11-12-25
Procuratieregeling goedkeuren en vaststellen	11-12-25
Vastelling WNT Klasse 2026 (klasse 3)	11-12-25
Honorering directeur-bestuurder 2026	11-12-25
Vergoeding RvT 2026 vaststellen	11-12-25

Samenwerking met de bestuurder, reflectie vanuit toezichthoudende rol.

Tijdens reguliere vergaderingen en tussentijdse bijeenkomsten en contacten ervaart de RvT een constructieve dialoog tussen RvT en bestuurder. Open en transparante communicatie worden daarbij als belangrijke randvoorwaarden voor een effectieve dialoog en goede vervulling van ieders rol gezien. Daarnaast is een goede samenwerking met de bestuurssecretaris van belang.

Besproken thema's in 2025 waren o.a. kwaliteit, veiligheid en personeelsbeleid van de zorg- en dienstverlening en de bedrijfsvoering/financiële resultaten. Verder de interne organisatie, strategische ontwikkelingen en samenwerking met externe partijen. Belangrijke thema's en dillema's werden besproken zoals, personeelsformatie, instroom en behoud van medewerkers, verzuim, profilering van ZZWD, risicoanalyse, energie en duurzaamheid, (zorg)technologie en innovatie.

Bij elke vergadering was er aandacht voor de P&C cyclus/financiële rapportages. Veel aandacht werd besteed aan de (noodzakelijke) vernieuwing van de interne organisatie en een nieuwe opzet en inrichting van het MT. De regionale samenwerking en het verder ontwikkelen van deze samenwerking met verschillende partijen op regionaal niveau en de rol van de bestuurder hierbij kwam regelmatig aan de orde. Ook het overheidsbeleid, effecten van keuzes van (rijks)overheid en zorgkantoor kwamen vanzelfsprekend regelmatig aan de orde.

Naast de reguliere vergaderingen en commissievergaderingen, heeft de voorzitter van de raad van toezicht frequent overleg met de bestuurder over de voortgang in de organisatie en fungeert ook als klankbord voor de bestuurder.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

Cliëntenraad en Ondernemingsraad

Met de cliëntenraad (CR) en de ondernemingsraad (OR) vinden jaarlijks gesprekken plaats over actuele thema's binnen de organisatie. Onder meer de ontwikkeling van de strategische ontwikkelingen, financiën en de te verwachte investeringen. In 2025 is naast het structurele overleg met de OR en de CR ook contact geweest met de medezeggenschapsraden over de werving en de invulling van de vacature lid raad van toezicht.

Commissies

In 2025 kwam de Auditcommissie twee keer bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten was naast de bestuurder de Controller van ZZWD aanwezig. Diverse onderwerpen werden besproken, waaronder de maandcijfers, de managementletter, de jaarrekening 2024, exploitatiecijfers, liquiditeit, meerjarenraming en innovatie en ontwikkelingen op het gebied van ICT. Daarnaast werd de begroting voor 2026 besproken en heeft de commissie aan de RvT geadviseerd om goedkeuring te verlenen. De managementletter en de jaarrekening werden besproken in aanwezigheid van de externe accountant waarbij o.a.de periodieke risicobeoordeling en de werking van de risicomanagementsystemen aan de orde zijn gekomen.

De commissie Kwaliteit, Veiligheid en Medewerkers kwam dit jaar twee keer bijeen. Onderwerpen van gesprek waren onder meer het kwaliteitsjaarplan, medewerkerstevredenheid en cliënttevredenheid. Verder zijn besproken: Uitslagen CTO, interne audits, klachten, MIC-meldingen en de stand van zaken over VAR, Palliatief beleid en het Kwaliteitsbeeld.

In 2025 heeft de remuneratiecommissie drie keer gesproken met de bestuurder over de besturing van de organisatie, de positionering en rolinvulling als bestuurder en de ontwikkelpunten. De remuneratie van de bestuurder is vastgesteld naar aanleiding van de gesprekken met de remuneratiecommissie en gelet op de WNT-bepalingen en aanvullende aanwijzingen vanuit het Ministerie van VWS voor de sector.

De remuneratiecommissie heeft drie keer overleg gevoerd met de bestuurder in 2025. In de tussenliggende periodes heeft de voorzitter regelmatig afstemming gehad met de bestuurder.

Dankwoord

De raad van toezicht ziet terug op een dynamisch jaar met veel ontwikkelingen en uitdagingen, zowel intern en extern. Zij dankt de bestuurder, het managementteam, de ondernemingsraad en de cliëntenraad en alle medewerkers van ZZWD voor hun inzet gedurende het afgelopen verslagjaar.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
21/05/2026
d.d. .....

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		456.785	498.376
Machines en installaties		54.030	60.784
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.763.965	946.025
		2.274.780	**1.505.185**
Vlottende activa			
Vorderingen	2		
Op handelsdebiteuren		598.602	635.205
Overige vorderingen		94.639	118.438
Vooruitbetaalde bedragen		147.317	81.326
Overlopende activa		6.423	32.965
		846.981	**867.934**
Liquide middelen	3	**5.674.815**	**6.330.361**
Totaal activa		**8.796.577**	**8.703.482**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	4		
Gestort en opgevraagd kapitaal		45	45
Bestemmingsreserve		61.418	61.418
Bestemmingsfonds		2.581.713	2.134.876
Overige reserves		1.566.060	1.617.549
		4.209.236	**3.813.889**
Voorzieningen	5		
Overige		860.313	777.491
		860.313	**777.491**
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen		0	61.373
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot		153.151	181.414
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		728.805	445.488
Belastingen en premies sociale verzekeringen		344.184	350.844
Schulden terzake van pensioenen		328.222	325.063
Overige schulden		273.630	241.079
Overige passiva		1.899.035	2.506.840
		3.727.027	**4.112.101**
Totaal passiva		**8.796.577**	**8.703.482**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		2.413.043	2.449.890
Wet langdurige zorg		16.859.341	16.657.268
VWS- en/of Wlz-subsidies		0	0
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		298.903	297.165
		19.571.287	**19.404.323**
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	**1.018.968**	**990.575**
Netto omzet		**20.590.255**	**20.394.898**
Overige bedrijfsopbrengsten	12	912.277	1.278.524
Som der bedrijfsopbrengsten		**21.502.532**	**21.673.422**
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	1.602.671	1.374.014
Lonen en salarissen	14	10.764.190	11.092.375
Sociale lasten	15	1.881.939	1.847.654
Pensioenlasten	16	856.352	871.071
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17	319.557	269.537
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa	18	9.764	0
Overige bedrijfskosten	19	5.746.234	5.847.600
Som der bedrijfslasten		**21.180.707**	**21.302.251**
BEDRIJFSRESULTAAT		**321.825**	**371.171**
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	74.117	79.374
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-595	-2.161
RESULTAAT		**395.347**	**448.384**

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2025	2024
	€	€
Bestemmingsfonds	446.837	458.888
Overige reserves	-51.490	-10.504
	395.347	**448.384**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.		2025		2024
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			321.825		371.171
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	319.557		269.537	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	5	82.822		155.346	
			402.379		424.883
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	20.953		140.525	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	-323.701		380.683	
			-302.748		521.208
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			421.457		1.317.262
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	74.117		79.374	
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-595		-2.161	
			73.522		77.213
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			***494.979***		***1.394.475***
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	1	-1.098.916		-201.156	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	9.764		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			***-1.089.152***		***-201.156***
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	6	-61.373		-73.692	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			***-61.373***		***-73.692***
Mutatie geldmiddelen			**-655.546**		**1.119.627**
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		6.330.361		5.210.734
Stand geldmiddelen per 31 december	3		5.674.815		6.330.361
Mutatie geldmiddelen			-655.546		1.119.627

Er is sprake van een negatieve mutatie geldmiddelen. Dit wordt veroorzaakt door de grote investeringen die in 2025 zijn gedaan op gebied van IT (netwerk en digitale werkplek) en een negatieve verandering van het werkkapitaal.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten
De activiteiten van de zorginstelling bestaan voornamelijk uit het aan ouderen verschaffen van ondersteuning, verzorging en verpleging, al dan niet in combinatie met verblijf. Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe is een zelfstandige organisatie, gevestigd te Weverslaan 1a, 7991 BN Dwingeloo en geregistreerd onder KvK-nummer 41020715.

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

Continuïteitsveronderstelling
De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening
De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW),* ingevolge artikel 40b van de Wet markordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening 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.

Gebruik van schattingen
De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering;

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar
De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar m.u.v. enkele herrubriceringen. De cijfers van 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken. Het betreft:
Inkopen winkel van 'Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten' naar 'Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten';
Kosten vervoersmiddelen van 'Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten' naar 'Algemene kosten';
Kosten inhuur verpleging, verzorging en behandeling van 'Patiënt- en bewonersgebonden kosten' naar 'Kosten ingehuurd personeel / uitzendkrachten'

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

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Operationele leasing
Bij de vennootschap 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 winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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

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

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

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

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

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. 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 bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:
a. Voorziening uitgestelde beloningen
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 onder meer om:
i. jubileumgratificaties,
ii. wachtgeldregelingen,
iii. regeling vervroegd uittreden en de generatieregeling, en
iv. andere soorten van uitgestelde beloningen.
De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans 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 blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.
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. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

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 gewaardeerd 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 nomiale 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 kortlopende schulden.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

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

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

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

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen
Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.
PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs-gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs-middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs-uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	876.291	135.077	2.131.957	0	0	3.143.325
- cumulatieve afschrijvingen	377.915	74.293	1.185.932	0	0	1.638.140
Boekwaarde per 1 januari 2025	498.376	60.784	946.025	0	0	1.505.185
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	0	1.098.916	0	0	1.098.916
- afschrijvingen	41.591	6.754	271.212	0	0	319.557
- *desinvesteringen*						
aanschafwaarde	0	0	90.323	0	0	90.323
cumulatieve afschrijvingen	0	0	80.559	0	0	80.559
per saldo	0	0	9.764	0	0	9.764
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-41.591	-6.754	817.940	0	0	769.595
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	876.291	135.077	3.140.550	0	0	4.151.918
- cumulatieve afschrijvingen	419.506	81.047	1.376.585	0	0	1.877.138
Boekwaarde per 31 december 2025	456.785	54.030	1.763.965	0	0	2.274.780
Afschrijvingspercentage	5,0%	10,0%	20% - 50%	Nvt	Nvt	

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden tot en met november 2025 (afloop lening). Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.
De investeringen die in 2025 gedaan zijn hebben voor circa € 665k betrekking op de vervanging van het netwerk en de digitale werkplek, € 170k verbouwingen groepswonen en Havelte, € 85k hulpmiddelen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 0 (2024: € 0).
De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vooruitbetaalde bedragen	147.317	81.326
Overige vorderingen:		
- transitievergoeding UWV	0	39.064
- rente	74.117	79.374
- overig	20.522	0
	94.639	118.438
Overlopende activa:		
- subsidie	0	26.000
- overig	6.423	6.965
Totaal overlopende activa	6.423	32.965

De vooruitbetaalde bedragen betreft in zijn geheel transitorische posten. De overige vordering bestaat uit afwikkeling van het project OpStap uit 2023 en vorderingen die geboekt zijn in 2026 maar betrekking hebben op 2025.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	-181.414	-181.414
Financieringsverschil boekjaar	-153.151	0	-153.151
Betalingen/ontvangsten	0	181.414	181.414
Subtotaal mutatie boekjaar	-153.151	181.414	28.263
Saldo per 31 december	-153.151	0	-153.151
Stadium van vaststelling (per erkenning):	a	c	

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige schulden	-153.151	-181.414
	-153.151	-181.414

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	16.859.526	16.657.268
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-17.012.677	-16.838.682
Totaal financieringsverschil	-153.151	-181.414

3. Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar, met uitzondering van de tijdslotspaarrekening ad € 2.595.000 (na 90 dagen opneembaar)
De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	5.673.372	6.327.123
Kassen	1.443	3.200
Kruisposten	0	38
Totaal liquide middelen	5.674.815	6.330.361

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	45	0	0	45
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	45	0	0	45

Bestemmingsreserve

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve:				
Opleidingen	61.418	0	0	61.418
Totaal bestemmingsreserve	61.418	0	0	61.418

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	1.995.969	524.977	0	2.520.946
Steunstichting Molenhof Plus	68.147	-68.147	0	0
Vriendenstichting Priensenije Plus	70.760	-9.993	0	60.767
Totaal bestemmingsfonds	2.134.876	446.837	0	2.581.713

Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten
Op grond van de Beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten.
Het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten kan daarnaast worden aangewend voor de exploitatie van Zvw-, Wmo- en/of Jeugdwet-zorg. Voor de toerekening van kosten en opbrengsten wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

Het bestemmingsfonds Stichting Molenhof Plus is ontstaan door de schenking van het vermogen van deze stichting na opheffing in 2023. De schenking moet in beginsel besteed worden ten behoeve van het directe of indirecte welzijn van de personen die op de locaties van ZZWD zorg ontvangen. Er is in 2025 voor € 68.147 aan kosten gemaakt dat ten laste van het bestemmingsfonds is gebracht. Dit betreft gebruikskosten van de eveneens door de stichting geschonken rolstoelbus (€ 5.864) en de aanleg van de beleeftuin bij de Molenhof (€ 62.282). Het saldo van dit bestemmingsfonds is ultimo boekjaar nihil.

Het bestemmingsfonds Vriendenstichting Priensenije Plus is ontstaan door de schenking van het vermogen van deze stichting na opheffing in 2023. De schenking moet in beginsel besteed worden ten behoeve van het directe of indirecte welzijn van de personen die op de locatie De Priensenije van ZZWD in Ruinen zorg ontvangen. De cliëntenraad dient geïnformeerd te worden bij uitgaven ten laste van het bestemmingsfonds, tenzij het reguliere uitgaven voor de rolstoelbus betreft. Er is in 2025 voor € 9.993 aan kosten gemaakt dat ten laste van het bestemmingsfonds is gebracht.

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve (verkregen vanuit legaat)	1.490.933	0	0	1.490.933
Vrienden van de Weijert	126.616	-51.490	0	75.126
Totaal overige reserves	1.617.549	-51.490	0	1.566.059

Onder de overige reserves valt een Algemene reserve voortkomend uit het niet-bestede deel van een in het verleden ontvangen legaat. In 2025 zijn geen investeringen of kosten geweest welke ten laste van genoemd legaat zijn gebracht.

Daarnaast is er een overige reserve ontstaan door de schenking van het vermogen van de Stichting Vrienden van de Weijert na opheffing in 2023. Er zijn geen voorwaarden gesteld aan de inzet van deze reserve. In 2025 is er voor € 51.490 aan kosten gemaakt ten laste van de reserve. Dit betreft voor € 11.673 gebruikskosten van de eveneens door de stichting geschonken rolstoelbus. Daarnaast zijn een deel van de kosten voor de rolstoelbus van de Molenhof (€ 12.870) en de beleeftuin van de Molenhof (€26.947) ten laste van deze reserve gebracht.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

5. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- Generatieregeling	0	6.087	0	0	6.087
- Regeling vervroegd uittreden (RVU)	458.496	105.407	157.012	0	406.892
- Langdurig zieken	224.386	281.336	145.481	18.255	341.986
- Jubileumverplichtingen	94.609	23.748	6.492	6.516	105.349
Totaal voorzieningen	777.491	416.578	308.985	24.771	860.313

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	402.255
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	425.118
hiervan > 5 jaar	32.940

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening jubileumverplichtingen

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

Voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU)

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,2%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 4,0%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening is berekend over de zieke medewerkers per 31 december 2025 waarvan het risico bestaat dat zij niet meer terug zullen keren in het arbeidsproces. Het betreft kosten voor Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe in het eerste jaar 100% en in het tweede jaar 70% loondoorbetaling. Daarnaast zijn de te verwachten transitievergoedingen van deze medewerkers opgenomen. Het betreft de opbouw per 31 december 2025.

Voorziening Generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak kunnen maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,2%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 4,5%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 90%%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

6. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	0	61.373

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

7. Kortlopende schulden

Voor de specificatie van de schulden uit hoofde van financieringsoverschot verwijzen wij naar de toelichting op de post "Vorderingen".
De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	0	61.373
- Nog te betalen salarissen	220.274	186.827
- Schulden aan zorgverzekeraars	53.356	54.252
- Omzetbelasting	7.596	0
Totaal overige schulden	281.226	302.452
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	425.257	423.547
- Vakantiedagen	1.311.238	1.124.173
- Eindejaarsuitkering	67.426	65.067
- Vooruitontvangen bedragen	0	814.614
- Diversen	95.114	79.439
Totaal overige passiva	1.899.035	2.506.840

De nog te betalen salarissen betreft de uitbetaling van de laatste salarisverloning in 2025. Uitbetaling vindt plaats in januari 2026.
De schuld aan crediteuren is toegenomen. Er staat voor € 150.000 meer open aan uitzendkrachten.
De investeringscrediteuren bedragen € 34.275

8. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.
Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2026 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Locatie Dwingelo	754.678	3.212.155	1.286.043	1-7-2032
Locatie Ruinen	826.955	3.519.792	4.395.193	1-7-2035
Totaal	*1.581.633*	*6.731.947*	*5.681.236*	

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

Overige verplichtingen (a)

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen betreffen:

Auto's	Geschatte verplichting 2026 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum contract
Citroën C1 (4 stuks)	4.281	0	0	Afloop feb / apr 2026
Volkswagen Up	1.216	0	0	1-4-2026
Citroen E-C3	6.960	23.179	0	14-2-2030
Toyota Yaris (3 stuks)	18.573	87.881	1.970	2-2-2031
Citroen E-C3	5.331	16.803	0	1-4-2029
Citroen E-C3	5.331	30.627	2.060	1-4-2031
Totaal	*41.691*	*158.490*	*4.030*	

Onzekerheden personele verplichtingen

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

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

- We toetsen alle bestaande en nieuwe zzp-opdrachten op de richtlijnen van de belastingdienst en leggen dit vast
- We zetten zzp'ers alleen in voor tijdelijke en/of specialistische werkzaamheden.

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

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

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

ZZWD heeft een calculatie gemaakt van het maximale risico (€ 434k)

Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke-lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2025	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Rabobank	23-nov-20	350.000	60	Depot	2,10%	23-nov-25	61.373	0	61.373	0	0	0	lineair	0	pandrecht bedrijfsmiddelen
Totaal							**61.373**	**0**	**61.373**	**0**	**0**			**0**	

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

Algemeen

Onzekerheden opbrengstverantwoording
Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

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

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Er sprake van een toename van de opbrengsten Wlz door de indexatie van de tarieven, een lichte groei van het aantal VPT cliënten en een verzwaring van de intramurale doelgroep (afbouw ZZP4, toename PG doelgroep). Het aantal intramurale cliënten is licht gedaald.

11. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	1.018.968	990.575
Totaal	1.018.968	990.575

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Subsidies:		
- Subsidies van provincies en gemeenten	46.900	50.870
- Overige subsidies	132.263	269.636
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	102.920	103.219
- Opbrengsten servicekosten	62.777	58.685
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	247.830	530.170
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	198.857	213.398
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	0	1.499
- Overige activiteiten	120.729	51.047
Totaal	912.277	1.278.524

Onder de overige subisidies staan subsidie praktijkleren, stagefonds, sectorplan en opleidingsfonds wijkverpleging. In 2025 minder subsidie sectorplan i.v.m. afloop subsidie.
De opbrengsten maaltijdverstekking zijn in 2025 afgenomen. ZZWD is per 1 maart gestopt met de maaltijd service thuis.
In de vergelijkende cijfers van 2024 is € 55k van de 'Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten' verplaatst naar 'Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten'. Dit betreft de inkoopkosten van de winkels.

LASTEN

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2025	2024
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	190	22.479
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	1.602.481	1.351.535
Totaal	1.602.671	1.374.014

De totale kosten van uitbesteed werk bestaat voor 68% uit zorgpersoneel. De overige 32% betreft inzet van ondersteunende functies onder andere door de interim invulling van manager bedrijfsvoering, teamleider voeding, ICT, manager welzijn en zorg, adviseur P&O, secretariaat en planning.
In de vergelijkende cijfers 2024 is een bedrag ad € 44k verplaatst van 'Patiënt- en bewonersgebonden kosten' naar 'Kosten ingehuurd personeel / uitzendkrachten'

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	10.764.190	11.092.375
Totaal	10.764.190	11.092.375
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
- aantal personeelsleden obv full-time fte's	203	220
	203	220

De daling van de loonkosten in 2025 valt te verklaren met de daling van de formatie. Hier staat een kostenstijging tegenover door de reguliere cao wijzigingen.

15. Sociale lasten

De sociale lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Sociale lasten	1.881.939	1.847.654
Totaal	1.881.939	1.847.654

16. Pensioenlasten

De pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Pensioenlasten	856.352	871.071
Totaal	856.352	871.071

17. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	319.557	269.537
Totaal afschrijvingen	319.557	269.537

18. Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa

De overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	9.764	0
Totaal	9.764	0

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	935.037	1.160.277
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	221.040	190.287
Overige personeelskosten	538.058	668.180
Algemene kosten	1.655.235	1.574.376
Huur en leasing	1.647.608	1.616.127
Onderhoudskosten	229.448	138.713
Energiekosten	519.809	499.640
Totaal overige bedrijfskosten	5.746.234	5.847.599

Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn lager daar er geen maaltijd service thuis meer is per maart 2025. Overige personeelkosten zijn lager. In 2024 zijn er zorgjasjes aangeschaft.
De onderhoudskosten zijn gestegen i.v.m. aanleg beleeftuin in Havelte.
In de vergelijkende cijfers van 2024 is een bedrag ad € 55k verplaatst van 'Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten' naar 'Algemene kosten'. Dit betreft kosten omtrent de vervoersmiddelen.

20. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

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

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	74.117	79.374
Totaal	74.117	79.374

21. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Rentelasten	-595	-2.161
Totaal	-595	-2.161

22. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Kosten t.l.v. giften steunstichtingen	129.630	39.017
Totaal	129.630	39.017

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

23. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	58.323	62.191
2. Overige controlewerkzaamheden	6.480	0
2. Fiscale advisering	321	5.890
4. Niet-controlediensten	0	0
	65.124	68.081

Toelichting:
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht. Betreft de bedragen inclusief btw.

Onder de fiscale advisering vallen de kosten die gemaakt zijn rondom de WNT.

24. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

		G.M. Bruins
1	Functie (functienaam)	Bestuurder
2	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4	(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5	Deeltijdfactor	100,000%
6	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	130.723
7	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	14.889
8	Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	**145.612**
9	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000
	Vergelijkende gegevens 2024	
1	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-okt-24
2	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3	(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
4	Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	32.680
6	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	3.747
7	Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	**36.427**
8	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	47.760

Toezichthoudende topfunctionarissen

		E.L. Asjes - Tydeman	G. Buiter	A. Vloet
1	Functie (functienaam)	Voorzitter RvT tot 1-8	Voorzitter RvT per 1-8	Vice voorzitter RvT
2	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-jul-25	31-dec-25	31-dec-25
4	Totale bezoldiging in het kader van de WNT	**11.460**	**15.825**	**13.097**
5	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.512	24.313	20.100
	Vergelijkende gegevens 2024			
1	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3	Totale bezoldiging in het kader van de WNT	**14.298**	**10.680**	**10.680**
4	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.776	19.000	19.000

		J.J. Bouwhuis	K.A.H. Manuel
1	Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
2	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4	Totale bezoldiging in het kader van de WNT	**13.097**	**13.097**
5	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	20.100
	Vergelijkende gegevens 2024		
1	Functie (functienaam)	1-jan-24	1-jul-24
2	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3	Totale bezoldiging in het kader van de WNT	**12.966**	**5.340**
4	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.724	9.552

Toelichting
De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.
Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.150 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.100 Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
G.M. Bruins 21-5-2026

W.G.
G. Buiter 21-5-2026
Voorzitter

W.G.
A. Vloet 21-5-2026
Vice-voorzitter

W.G.
J.J. Bouwhuis 21-5-2026
Lid

W.G.
K.A.H. Manuel 21-5-2026
Lid

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe.

3.2 Nevenvestigingen

Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 21/05/2026

Controleverklaring van de

onafhankelijke accountant

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026

VERSTEGEN
accountants en adviseurs

Noordendijk 207
Postbus 574
3300AN Dordrecht

T. (078) 648 15 55
info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe te Dwingeloo gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorgcollectief Zuidwest-Drenthe 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.

VERSTEGEN ACCOUNTANTS EN ADVISEURS B.V. – KVK NR. 24342109
Op alle werkzaamheden zijn de algemene voorwaarden van het SRA van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 40481496.
SRA A member of mgiworldwide

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:
H. Drenth
21 mei 2026 16:06 +02:00

drs. H. (Erik) Drenth RA MGA