

Jaarverslag 2025

Stichting Waardeburgh

Versie 1.1 dd 18 mei 2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
d.d.

Inhoudsopgave Jaarverslag

Inhoudsopgave Jaarverslag.....	1
Bestuursverslag	3
1. Voorwoord.....	3
2. Profiel van de organisatie	5
2.1 Algemene identificatiegegevens.....	5
2.2 Structuur van het concern	5
2.3 Kerngegevens	6
2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	6
2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
2.3.3 Werkgebied.....	7
2.4 Samenwerkingsrelaties	8
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	11
3.1 Normen voor goed bestuur.....	11
3.2 Samenstelling Raad van Bestuur.....	11
3.3 Samenstelling en werkwijze Raad van Toezicht	11
3.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	11
3.4.1 Goede zorg	11
3.4.2 Waarden en normen.....	12
3.4.3 Invloed belanghebbenden	13
3.4.4 Inrichting governance.....	15
3.4.5 Goed bestuur.....	15
3.4.6 Verantwoording toezicht	16
3.4.7 Continue ontwikkeling.....	17
4. Algemeen beleid.....	20
4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid	20
4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	23
4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	24
4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid.....	27
4.5 Naleving gedragscodes.....	29
4.6 Risicoparagraaf.....	29
4.7 Toekomstparagraaf	30
5. Bedrijfsvoering	34
6. Financieel beleid	37

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 18/05/2026



Waardeburgh

6.1 Algemeen financieel beleid	37
6.2 Toekomstige vermogenspositie	37
6.3 Ontwikkeling resultaat	39
6.4 Investerings	40
6.5 Begroting	40
Verslag RvT Waardeburgh 2025.....	42
Jaarrekening.....	46

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026



Bestuursverslag

1. Voorwoord

Wanneer ik terugkijk op 2025, zie ik een jaar van zoeken, bouwen en groeien. Een jaar waarin wij als Waardeburgh richting hebben bepaald, maar ook hebben geleerd dat echte verandering niet begint bij structuren of plannen, maar bij mensen. Wat mij in dit jaar misschien wel het meest geraakt heeft, zijn de vele ontmoetingen in de praktijk. Op onze locaties, bij mensen thuis, en in gesprekken met medewerkers, vrijwilligers en naasten. Daar zie ik wat onze missie werkelijk betekent: een waardevol leven voor ouderen, iedere dag opnieuw. Niet als een ambitie op papier, maar als iets wat zichtbaar wordt in aandacht, nabijheid en in kleine, vaak stille gebaren die grote betekenis hebben.

Als ik dit jaar terugbreng tot de kern, dan zie ik een organisatie die stappen zet in structuur en richting, maar vooral ook in bewustzijn: van wat echt telt.

Verandering laat zich niet afdwingen; zij groeit, stap voor stap, in mensen en in relaties. Dat vraagt om geduld, aandacht en het blijven voeren van het goede gesprek. Leiderschap betekent daarin voor mij steeds minder sturen en steeds meer dienen: ruimte maken voor anderen, luisteren, en samen zoeken naar wat goed is.

Richting en keuzes

2025 was ook een jaar waarin wij keuzes hebben moeten maken. In een sector die onder druk staat door een veranderende zorgvraag, een krappe arbeidsmarkt en diverse soms tegenstrijdige verwachtingen, vraagt dat om richting, omgaan met dilemma's en moedige keuzes. Niet alles kan tegelijk en niet alles kan zoals het was. Het afronden van ons koersplan en het nieuwe besturingsmodel zie ik daarom niet alleen als een organisatorische stap, maar als een bewuste beweging: naar meer eigenaarschap, naar leiderschap dichterbij de teams en naar vertrouwen in de professionaliteit van mensen.

Voor mij raakt dit aan een diepere overtuiging: dat mensen tot bloei komen wanneer zij verantwoordelijkheid mogen dragen en wanneer zij zich gezien en gekend weten. Dat geldt voor onze medewerkers en vrijwilligers, en net zo goed voor de ouderen aan wie wij zorg en ondersteuning bieden.

Anders kijken naar zorg

Inhoudelijk stond dit jaar sterk in het teken van reablement en passende zorg en ondersteuning. Wat mij daarbij vooral aanspreekt, is dat dit geen tijdelijk project is gebleven, maar steeds meer een manier van kijken en handelen wordt.

Het vraagt dat wij anders leren kijken: niet alleen naar wat iemand nodig heeft, maar vooral naar wat iemand zelf kan en wil. Dat vraagt om vertrouwen, om geduld en soms ook om loslaten. Juist daarin ontstaat ruimte voor eigen regie, voor waardigheid en voor betekenis.

Samen dragen

Ik zie in 2025 ook een duidelijke beweging naar meer samenwerking. In de regio, met partners en in netwerken. Initiatieven zoals de projecten binnen de VVT-alliantie en de

VOOR WAARMERKINGS-

DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



uitvoering van het IZA-transformatieplan laten zien dat we steeds vaker gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de zorg van morgen. Het is noodzakelijk dat we over onze eigen grenzen heen kijken. De opgaven waar we voor staan zijn groter dan één organisatie. We kunnen ze alleen dragen als we bereid zijn elkaar vast te houden, kennis te delen en samen te zoeken naar wat nodig is.

Mensen maken het verschil

Wat mij het meeste vertrouwen geeft, is de inzet van onze medewerkers en vrijwilligers. Iedere dag opnieuw zetten zij zich in voor onze cliënten. Vaak onder druk maar met toewijding en betrokkenheid. Tegelijkertijd zie ik ook de spanning die dat met zich meebrengt: werkdruk, verschillen tussen teams en locaties, en vragen rond veerkracht en veiligheid. Dat vraagt blijvende aandacht voor leiderschap, voor cultuur en voor het creëren van een omgeving waarin mensen zich veilig voelen om te leren en te groeien.

Onze waarden — betrokken, lokaal verbonden, omzien naar elkaar, warmte en naastenliefde — worden daarin concreet. Niet als woorden, maar in hoe wij er dagelijks voor elkaar, en voor onze cliënten en hun naasten, zijn.

Tot slot

Ik kijk met dankbaarheid terug op 2025. Dankbaar voor de inzet van velen, voor de trouw die ik zie in onze organisatie en voor de momenten waarop zichtbaar wordt waar het werkelijk om gaat. Maar ook dankbaarheid naar God, die ons kracht, richting en zegen geeft in het werk dat wij mogen doen.

Met vertrouwen kijk ik vooruit naar 2026 en verder, waarin we verder bouwen aan de implementatie van onze koers en het versterken van onze organisatie. In die beweging laat ik mij inspireren door woorden van Benedictus. Die spreekt over het leven als een weg waarop wij worden uitgenodigd te "luisteren met het oor van ons hart". Aandachtig, open en gericht op de ander. Die woorden raken voor mij de kern van wat wij als Waardeburgh willen zijn: een gemeenschap die lokaal geworteld en verbonden is, waar ruimte is voor kwetsbaarheid én kracht, en waar mensen - cliënten, naasten, medewerkers en vrijwilligers — zich gezien en gedragen weten. In die gemeenschap bieden wij professionele ondersteuning, met aandacht voor de mens in zijn geheel: lichamelijk, emotioneel en geestelijk. En in alles wat wij doen, mogen wij bijdragen aan wat ons verbindt en drijft: een waardevol leven voor ouderen, iedere dag opnieuw.

Sliedrecht, mei 2026
Michiel van der Vlies

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



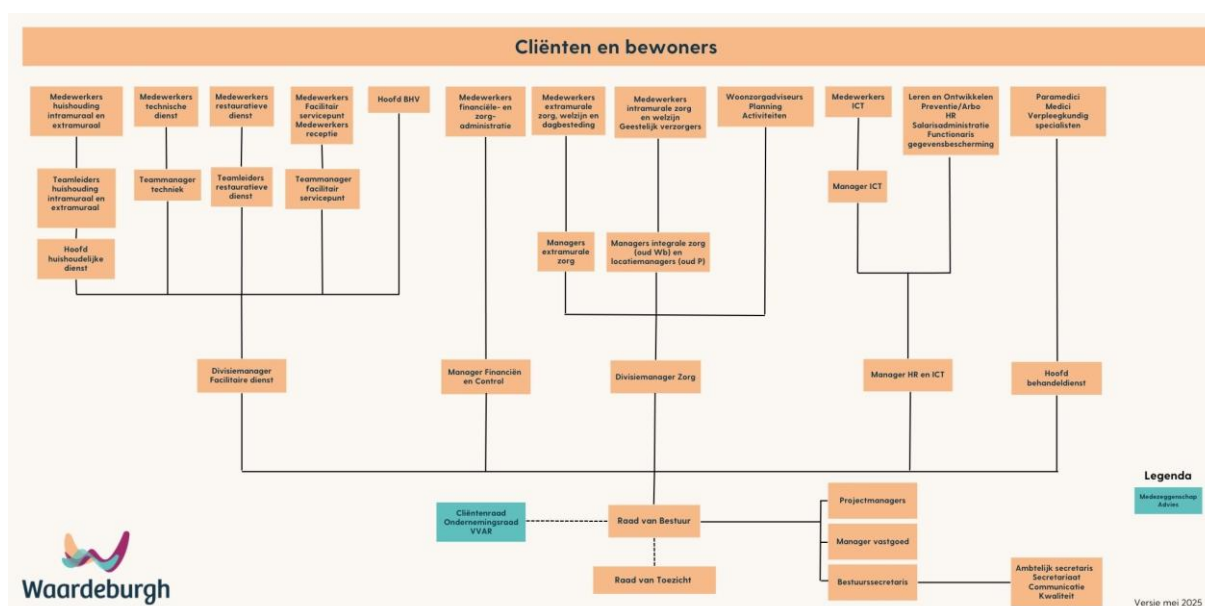
2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Waardeburgh
Adres	Stationspark 300
Postcode	3364 AD
Plaats	Sliedrecht
Telefoonnummer	088-4080000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	67742858
E-mailadres	info@waardeburgh.nl
Internetpagina	www.waardeburgh.nl

2.2 Structuur van het concern

De organisatorische structuur van Stichting Waardeburgh is weergegeven in onderstaand organigram:



De organisatie heeft een Raad van Toezicht (RvT) en Raad van Bestuur (RvB). De RvT houdt toezicht op de doelrealisatie van de stichting en het functioneren van de RvB. De RvB is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en beleidsvorming. De RvB overlegt daarover regelmatig met diverse medezeggenschaps- en adviesraden binnen de organisatie, zoals de ondernemingsraad (OR), centrale cliëntenraad (CCR), centrale identiteitsraad (CIR) en de verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Waardeburgh leverde in 2025 zorg op basis van de Wlz, Zvw en de WMO. Daarnaast werden opbrengsten gegenereerd door de verhuur van appartementen en het aanbod van diensten zoals persoonsalarmering, een vervoersdienst en maaltijdservice. De zorg, ondersteuning en dienstverlening werd geleverd in onze negen intramurale locaties en aan cliënten in de thuissituatie.

Wlz-functies geleverd door Waardeburgh

Functie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja
Ondersteunende begeleiding	Ja
Activerende begeleiding	Ja
Schoonmaak	Ja
Behandeling	Ja
Verblijf op grond van de WLZ	Ja

Overige Wlz-functies geleverd door Waardeburgh

Functie	Ja/Nee
Uitleen verpleegartikelen	Nee
Prenatale zorg	Nee
Advies, instructie en voorlichting	Ja
Voedingsvoorlichting	Ja

Doelgroepen Cliënten Wlz-Zorg geleverd door Waardeburgh

Functie	Ja/Nee
Somatische aandoening of beperking	Ja
Psychogeriatrische aandoening of beperking	Ja
Psychiatrische aandoening	Nee
Lichamelijke beperking	Ja
Verstandelijke beperking	Nee
Zintuiglijke handicap of communicatieve stoornis	Ja
Psychosociale problemen	Ja

Zvw-functies geleverd door Waardeburgh

Functie	Ja/Nee
Persoonlijke verzorging	Ja
Verpleging	Ja



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
Ja



Ondersteunende begeleiding	Ja
Activerende begeleiding	Ja
Behandeling	Ja
Verblijf op grond van de ELV	Ja

Wmo-functies geleverd door Waardeburch

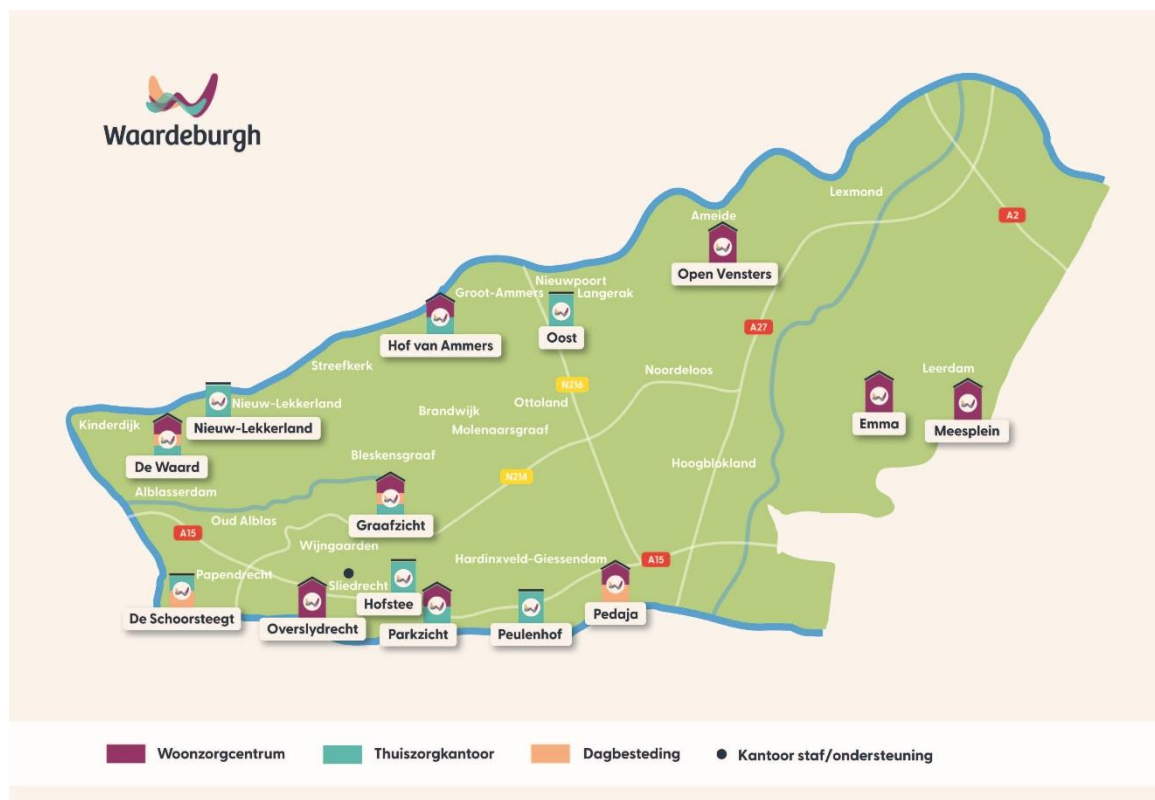
Functie	Ja/Nee
Schoonmaak	Ja
Begeleiding	Ja
Dagbesteding	Ja

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In 2025 zorgden onze 1650 medewerkers en 1000 vrijwilligers ervoor dat de 545 bewoners van onze negen woonzorglocaties en 560 cliënten in de wijk passende zorg en ondersteuning ontvingen. 460 cliënten ontvangen huishoudelijke zorg.

De totale opbrengst van Stichting Waardeburch was ruim 80 miljoen euro.

2.3.3 Werkgebied



Waardeburch valt in de zorgkantoorregio Waardenland en is werkzaam in de gemeenten Alblasterdam, Molenlanden, Hardinxveld-Giessendam, Papendrecht en Sliedrecht.

VOOR WAARDEBURCH
werkzaam in de gemeenten Alblasterdam, Molenlanden, Hardinxveld-Giessendam, Papendrecht en Sliedrecht

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
Polymer 7
18/05/2026
d.d.



Waardeburgh heeft begin 2026 Linge's Zorglandgoed in Rumpt overgenomen vanuit het faillissement. De zorg en het wonen voor de bewoners gaan door. De ruim dertig bewoners kunnen in hun vertrouwde omgeving blijven wonen. Met alle medewerkers zijn gesprekken gevoerd. De meeste medewerkers van Linge's Zorglandgoed blijven aan het werk op de locatie. Hun betrokkenheid en ervaring blijven van waarde.

De locatie past goed bij de ambities van Waardeburgh. Kleinschalig wonen in een groene omgeving sluit aan bij hoe wij zorg bieden. Samen bouwen wij aan een stabiele toekomst voor deze locatie. Hierdoor is het werkgebied uitgebreid met de gemeente West-Betuwe.

2.4 Samenwerkingsrelaties

Samenwerking is voor Waardeburgh geen doel op zich, maar een bewuste strategische keuze die rechtstreeks voortkomt uit ons koersplan tot 2030. In dit koersplan staat onder meer het bouwen aan zorgzame gemeenschappen, passende zorg en ondersteuning thuis, sterke netwerken en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal. Ook in 2025 hebben wij deze koers vertaald naar de praktijk door intensief samen te werken op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

Samenwerking vond plaats op verschillende niveaus: rondom de bewoner, binnen en tussen locaties, in de wijk en regionaal met zorg-, welzijn- en woonpartners. Deze manier van werken sluit nauw aan bij de koersbeweging 'meer dan zorg alleen' en 'wendbaar en samen sterk', waarin samenwerking in netwerken een essentiële randvoorwaarde is voor toekomstbestendige ouderenzorg.

Door regionaal samen te werken versterken we niet alleen onze eigen organisatie, maar dragen we ook bij aan samenhang en continuïteit in de keten. Dit maakt het mogelijk om kennis en middelen te delen, innovaties gezamenlijk te ontwikkelen en de schaarse arbeidskracht effectiever in te zetten – in het belang van ouderen, mantelzorgers en medewerkers.

VVT-alliantie Waardenland: samenwerken aan passende zorg thuis

De VVT-alliantie Waardenland is voor Waardeburgh een belangrijk vehikel om invulling te geven aan de koersdoelen rondom samenwerken in de wijk en regio en slimmer leven met technologie. Binnen de alliantie werken 18 VVT-organisaties samen aan passende ouderenzorg, met als uitgangspunt: thuis als het kan, zelf als het kan en digitaal als het kan.

In 2025 is binnen de drie programmalijnen – Arbeidsmarkt & opleiden, Wonen & zorgaanbod en Innovatie & data – verdere voortgang geboekt. Een concreet voorbeeld dat direct raakt aan de koersopgave 'slimmer leven met technologie' is de regionale invoering van een uniform digitaal sleutelsysteem (slimme sloten) in de thuiszorg. Waardeburgh speelde hierin, samen met Rivas, een voortrekkersrol na een succesvolle pilot in Sliedrecht. Deze gezamenlijke oplossing draagt bij aan veiligheid voor cliënten, vermindering van administratieve lasten en efficiënter werken voor medewerkers.

Ook op het thema wonen, welzijn en zorg verbinden zijn stappen gezet. De zorgzame buurt Kraaihoek in Papendrecht is een illustratief voorbeeld van hoe Waardeburgh en adviseurs B.V.





samen met woningcorporaties, welzijnspartners en gemeenten werkt aan buurten waarin ouderen, met en zonder zorgvraag, langer zelfstandig kunnen wonen en onderdeel blijven van de gemeenschap. Dit sluit naadloos aan bij onze koers om zorg te verplaatsen van instelling naar leefomgeving en maatschappelijke netwerken te versterken.

Bestuurlijke rol en netwerkontwikkeling

In 2025 heeft Waardeburgh ook bestuurlijk bijgedragen aan de versterking van regionale netwerksamenwerking. Met de benoeming van onze bestuurder als voorzitter van de VVT-alliantie Waardenland is de betrokkenheid van Waardeburgh bij regionale vraagstukken verder verdiept. Vanuit deze rol wordt actief gestuurd op onderling vertrouwen, gezamenlijke besluitvorming en het realiseren van de ambities uit de regiovisie en het IZA.

Daarnaast organiseerde de VVT-alliantie diverse netwerk- en stakeholdersbijeenkomsten voor bestuurders, managers, toezichthouders en cliëntenvertegenwoordigers. Deze bijeenkomsten dragen bij aan de koersbeweging 'lerende organisatie' en versterken het gedeelde eigenaarschap van de transformatieopgaven.

IZA en regionale transformatie

De samenwerking binnen Waardenland vormt tevens de basis voor de uitvoering van het Integraal Zorgakkoord (IZA). In 2025 is de focus verschoven van planvorming naar uitvoering. Waardeburgh heeft hierin actief verantwoordelijkheid genomen, onder meer als bestuurlijk trekker van het thema mantelzorg en inhoudelijk trekker van passende zorg thuis.

Deze inzet sluit aan bij meerdere koersdoelen:

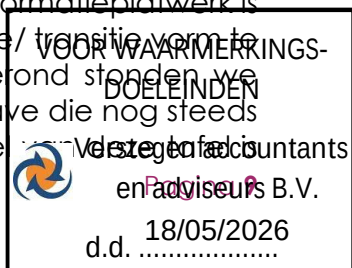
- het ondersteunen van mantelzorgers en vrijwilligers;
- het versterken van zorgzame netwerken;
- het verminderen van de druk op professionele zorg.

Wonen, zorg en welzijn binnen gemeenten

In de gemeenten Papendrecht, Alblasserdam, Sliedrecht, Hardinxveld-Giessendam, Molenlanden en Vijfheerenlanden nemen we deel aan stuur- en/of beleidsoverleggen voor wonen-zorg en welzijn. Van daaruit hebben we op individuele basis met diverse welzijns- en woningbouwcorporaties de contacten verder aangehaald.

Transformatieplatwerk regio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden (AV)

Het transformatieplatwerk is een overlegtafel in de subregio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden binnen de regio Waardenland. Het is gekoppeld aan de zorgkantoorregio waar VGZ de preferente verzekeraar is. Het transformatieplatwerk is ontstaan uit de wens van partijen om gezamenlijk de decentralisatie/ transitie vorm te geven die in 2015 op ons afkwam. Nadat de transitie was afgerond stonden we gezamenlijk voor de transformatie in het sociaal domein. Een opgave die nog steeds actueel is en ook een opgave is in het kader van het IZA. Het doe





elkaar te inspireren met goede transformatie-ideeën, elkaars ideeën te verrijken en adviezen uit te wisselen. De transformatietafel heeft ook een functie in het voorbereidend bespreken van het regionale IZA transformatieplan en de uitvoering ervan. Kenmerk van het platwerk is de integraliteit en sector-overstijgende blik door alle partijen die aan tafel zitten. In 2024 hebben in het licht van de IZA nagedacht en afspraken gemaakt wat de rol en functie van het platwerk moet zijn.

Samenwerking VVT in de Alblasserwaard- Vijfheerenlanden

Binnen de subregio Alblasserwaard-Vijfheerenlanden is ook in 2025 verder gebouwd aan samenwerking tussen VVT-organisaties, waaronder Rivas, De Lange Wei en Huis ter Leede. De gezamenlijke verkenningen uit 2024 hebben geleid tot concrete vervolgacties die bijdragen aan een beter afgestemd zorgaanbod en gezamenlijke antwoorden op arbeidsmarktkrapte en toenemende zorgzwaarte en een gezamenlijke analyse van de gewenste capaciteit naar WLZ zorg (intramuraal en VPT/MPT). Deze samenwerking past bij onze ambitie om programmatisch en projectmatig samen te werken..

Reable Nederland

Het in 2024 aangegane lidmaatschap van Reable Nederland is in 2025 verder uitgebreid. Dit netwerk ondersteunt Waardeburch bij het verdiepen en borgen van het reablement-gedachtengoed binnen alle lagen van de organisatie. Vanuit Reable Nederland krijgen wij toegang tot actuele kennis, praktijkvoorbeelden en deskundigheidsbevordering.

In 2025 is de focus verschoven van introductie naar verankering in het dagelijks handelen. Reablement wordt daarbij niet gezien als een apart programma, maar als een manier van kijken en werken die integraal onderdeel is van onze zorgverlening, zowel intramuraal als in de wijk.

Salem en Novicare

Tot slot blijft de samenwerking met Salem en Novicare van belang voor het bieden van deskundige en liefdevolle zorg, passend bij de toenemende complexiteit van zorgvragen. De inzet van specialistische expertise, aangevuld met de detachering van het hoofd behandeldienst, onderstreept onze koers om kwaliteit van zorg te combineren met samenwerking en kennisdeling binnen en buiten de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Waardeburgh voldoet aan de Governancecode Zorg 2022. De taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en werkwijze van de RvB en RvT zijn, naast dat wat statutair is bepaald, vastgelegd in reglementen. De reglementen zijn in 2024 geëvalueerd, geactualiseerd en gepubliceerd op de website van Waardeburgh.

3.2 Samenstelling Raad van Bestuur

Per 1 januari 2024 werd Michiel van der Vlies aangesteld als (eenhoofdige) Raad van Bestuur (bestuurder) van Waardeburgh. Hij had gedurende 2025 de volgende nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Toezicht Samenwerkingsstichting Kans en Kleur Wijchen
- Voorzitter Raad van Toezicht CVD Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht DSV Leven Katwijk sinds 1 juli 2025
- Bestuurslid Jong Zwijndrecht tot 1 december 2025

3.3 Samenstelling en werkwijze Raad van Toezicht

Informatie over de samenstelling en werkwijze van de RvT is opgenomen in het 'verslag RvT Waardeburgh 2025' (Bijlage 1).

Informatie over en toelichting op de bezoldiging van de bestuurder en leden van de RvT is opgenomen in de Jaarrekening (Bijlage 2). De bestuurder ontving in 2025 een vaste onkostenvergoeding van € 2.400.

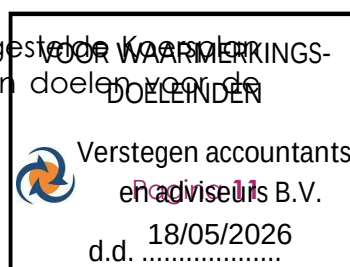
3.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

3.4.1 Goede zorg

Waardeburgh heeft als doelstelling het verlenen van goede zorg aan ouderen. Dat betekent dat de zorg en ondersteuning die wij bieden voldoet aan geldende eisen van kwaliteit, veiligheid, professionaliteit en verantwoording. Tegelijkertijd gaat goede zorg voor Waardeburgh verder dan het naleven van normen en kaders alleen. Het gaat ook om de manier waarop wij betekenis geven aan zorg en ondersteuning, samen met ouderen en hun omgeving.

In 2024 is, in het kader van de fusie en de vorming van één nieuwe organisatie, in een zorgvuldig en breed opgezet traject gewerkt aan het formuleren van een gezamenlijke missie en visie. Medewerkers, cliëntenvertegenwoordigers, vrijwilligers, management en bestuur zijn hierbij betrokken. Dit traject heeft geleid tot een breed gedragen concept-missie en -visie, die in 2025 ter besluitvorming is voorgelegd aan de daarvoor ingerichte gremia en vervolgens is vastgesteld.

De missie en visie vormen het fundament onder het in 2025 vastgestelde Koersplan van Waardeburgh. In dit koersplan zijn de strategische keuzes en doelen voor de komende jaren uitgewerkt. Centraal daarin staan onder meer:





- het versterken van eigen regie en zelfredzaamheid van ouderen;
- het bouwen aan zorgzame gemeenschappen;
- passende zorg en ondersteuning, zo veel mogelijk in de eigen leefomgeving;
- samenwerken met naasten, vrijwilligers en lokale en regionale partners;
- het duurzaam inzetten en ondersteunen van medewerkers.

Goede zorg betekent voor Waardeburgh ook dat we een brede definitie van zorg hanteren, waarin welbevinden, zingeving en kwaliteit van leven minstens zo belangrijk zijn als medische of professionele interventies. Deze visie komt onder meer terug in ontwikkelingen zoals reablement, wijkgericht werken en intensieve samenwerking met welzijns- en woonpartners.

3.4.2 Waarden en normen

Onderdeel van het missie-/visietraject was het bepalen van de kernwaarden van Waardeburgh:

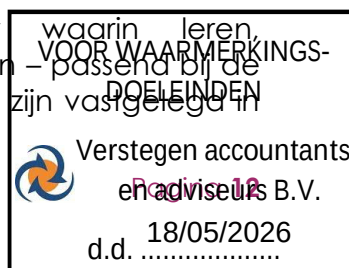
Betrokken:	We zijn betrokken bij ouderen, medewerkers en de maatschappij.
Lokaal:	Al onze locaties hebben een eigen, herkenbare identiteit die is afgestemd op en verankerd in de lokale context.
Omzien:	We kijken samen naar de mogelijkheden van iedere oudere en zoeken naar professionele aanvullingen waar nodig.
Warmte:	We werken op een warme en persoonlijke manier samen
Naast liefde:	We benaderen anderen zoals we zelf benaderd willen worden, zodat iedereen zich thuis voelt bij ons.

Deze kernwaarden vormen het morele en praktische kompas van de organisatie en zijn een belangrijk uitgangspunt bij het realiseren van de koersdoelen. De vertaling van waarden naar dagelijks gedrag en professioneel handelen is vastgelegd in het document 'Fundament', waarin is beschreven wat Waardeburgh concreet verwacht van medewerkers in houding, gedrag en samenwerking. Dit document wordt gebruikt bij onboarding, scholing, leiderschapsonwikkeling en teamreflectie.

Zorgvuldigheid, veiligheid en vertrouwen

Waardeburgh hecht grote waarde aan een open en veilige organisatiecultuur. Voor zowel cliënten als medewerkers zijn vertrouwenspersonen beschikbaar, intern en extern, bij wie zij terecht kunnen met vragen, zorgen of meldingen. Daarnaast beschikt Waardeburgh over een actuele klokkenluidersregeling die past bij wet- en regelgeving en bijdraagt aan transparantie en zorgvuldigheid.

Deze voorzieningen ondersteunen een organisatiecultuur waarin leren, aanspreekbaarheid en verantwoordelijkheid nemen centraal staan – passend bij de missie, visie en waarden van Waardeburgh en bij de ambities die zijn vastgelegd in het koersplan.



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



3.4.3 Invloed belanghebbenden

Waardeburch hecht grote waarde aan een goede samenwerking, zorgvuldige afstemming en actieve inbreng van de verschillende medezeggenschapsorganen. Dit sluit aan bij het Koersplan, waarin participatie, vertrouwen en samen verantwoordelijkheid nemen centrale uitgangspunten zijn. Goede zorg kan alleen ontstaan wanneer cliënten, medewerkers en andere betrokkenen daadwerkelijk invloed hebben op besluiten die hen raken.

Ook in 2025 bleek dat het 'mes van de medezeggenschap' aan twee kanten snijdt: bewoners, cliënten en medewerkers zagen dat hun belangen serieus werden genomen en kregen inzicht in wat er speelde binnen de organisatie, op locaties en in het dagelijks werk. Tegelijkertijd verrijkte de medezeggenschap de besluitvorming en droeg zij bij aan beter doordachte, evenwichtige en breed gedragen besluiten.

In het licht van het nieuwe besturingsmodel, waarin meer wordt gewerkt vanuit eenheid in beleid en duidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden, is medezeggenschap een belangrijk tegenwicht én een waardevolle gesprekspartner voor bestuur en management.

De volgende raden zijn binnen Waardeburch actief:

- Cliëntenraad (lokaal en centraal)

Binnen Waardeburch is de cliëntenmedezeggenschap georganiseerd op lokaal en centraal niveau. Iedere locatie beschikt over een lokale cliëntenraad, waarin de belangen van bewoners en cliënten van die locatie worden behartigd. Vanuit deze lokale raden zijn afgevaardigden benoemd in de Centrale Cliëntenraad (CCR), die zich richt op locatie-overstijgende en organisatiebrede thema's.

In 2025 is, mede in het kader van het Koersplan en het aangescherpte besturingsmodel, extra aandacht besteed aan de positionering en tijdige betrokkenheid van de CCR bij strategische vraagstukken, waaronder het koersplan zelf, beleidsontwikkeling en organisatieveranderingen. Een concreet voorbeeld hiervan is de betrokkenheid van de CCR bij het medisch-ethisch beleid. De CCR heeft vanuit het cliëntenperspectief inhoudelijke opmerkingen en aandachtspunten ingebracht. Deze inbreng heeft geleid tot aanpassingen in het voorlopig vastgestelde beleid, waarmee het perspectief van bewoners en cliënten expliciet is meegewogen.

Er wordt gewerkt conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz), het medezeggenschapsreglement en het huishoudelijk reglement.

Voor een uitgebreid overzicht van samenstelling, werkzaamheden en speerpunten verwijzen wij naar het 'Jaarverslag CCR Waardeburch'.

- Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) behartigt, conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR), de belangen van de medewerkers van Waardeburch. In een periode waarin

VOOR WAARMERKINGS-

DOELSTREVEN

Verstegen accountants

en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



de organisatie verder vorm gaf aan de fusie, het nieuwe besturingsmodel en de strategische koers, was de rol van de OR in 2025 van groot belang.

De OR is nauw betrokken geweest bij onderwerpen zoals organisatiewijzigingen, personeelsbeleid, het nieuwe besturingsmodel, duurzame inzetbaarheid en de vertaling van het koersplan naar de dagelijkse praktijk. De samenwerking tussen bestuurder, management en OR is erop gericht om veranderingen zorgvuldig en in goed overleg door te voeren.

Voor nadere informatie verwijzen wij naar het 'Jaarverslag OR Waardeburgh'.

- VVAR

De Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR) vervult een adviserende rol en vormt de schakel tussen de beroepsgroep, het management, de medezeggenschapsorganen en het professionele netwerk van Waardeburgh. De VVAR levert vanuit verpleegkundig en verzorgend perspectief input op beleid en besluitvorming die direct raken aan het primaire zorgproces en de kwaliteit van zorg.

In 2025 is verder gewerkt aan het versterken van de positie van de VVAR binnen de organisatie, passend bij het Koersplan waarin professionele zeggenschap en vakmanschap expliciet worden benoemd. De VVAR wordt steeds nadrukkelijker betrokken bij thema's als kwaliteit van zorg, methodisch werken, reablement en deskundigheidsontwikkeling.

Ook de VVAR heeft in 2025 inhoudelijke opmerkingen gemaakt bij het medisch-ethisch beleid, vanuit professioneel-zorginhoudelijk perspectief. Deze opmerkingen hebben geleid tot aanpassingen in het voorlopig vastgestelde beleid. De instemming van de CCR wordt in 2026 verwacht, waarna een definitief besluit over de vaststelling van het beleid kan worden genomen.

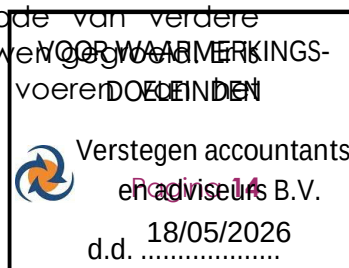
- Identiteitscommissies en -raad

Om de protestants-christelijke identiteit van Waardeburgh te borgen, beschikt iedere locatie – met uitzondering van de locaties in Leerdam – over een identiteitscommissie. Deze commissies bestaan uit vertegenwoordigers van verschillende kerken en geven vorm aan identiteitsgebonden activiteiten binnen de zorgcentra.

De identiteitscommissies zijn vertegenwoordigd in de Centrale Identiteitsraad (CIR). In dit gremium worden organisatiebrede beleidsontwikkelingen en strategische vraagstukken besproken die raken aan identiteit en waarden. De bestuurder en de divisie manager zorg zijn bij de vergaderingen van de CIR aanwezig. De kernwaarden uit missie, visie en koersplan vormen hierbij een belangrijk toetsingskader.

Korte terugblik op de samenwerking met de gremia

De samenwerking met de OR, CCR, VVAR en Centrale Identiteitsraad is in 2025 constructief en inhoudelijk verdiepend verlopen. In een periode van verdere organisatieontwikkeling en koersbepaling is het onderlinge vertrouwen gegroeid. Dit biedt ruimte voor kritische reflectie, wederzijds aanspreken en het voeren van inhoudelijke gesprekken.



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Ieder gremium vervult zijn eigen rol en verantwoordelijkheid binnen het besturingsmodel, met als gezamenlijke doel het continu verbeteren van de zorg en ondersteuning voor bewoners en cliënten. Deze manier van samenwerken sluit aan bij de missie van Waardeburgh: met hart en ziel in beweging, samen met ouderen en hun netwerk.

3.4.4 Inrichting governance

Waardeburgh werkt op basis van de Governancecode Zorg 2022. In de statuten en de reglementen is de afbakening van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur vastgelegd. De zeven principes uit de Governancecode worden hierin ook herkend. Eenmaal per maand vindt een bilateraal overleg plaats tussen de voorzitter Raad van Toezicht en de Bestuurder.

3.4.5 Goed bestuur

In 2025 is, net als in 2024, gewerkt met een jaarplansystematiek voor de locaties en de organisatie als geheel. Deze keuze paste bij de fase van stabilisatie en harmonisatie na de fusie: voordat de (meerjarige) strategische koers voor de nieuwe organisatie definitief kon worden bepaald, is gestuurd op concrete jaarplannen. Over de voortgang is elk kwartaal door het management gerapporteerd.

In 2026 wordt overgestapt op een vernieuwde PDCA-cyclus, gebaseerd op het (nieuwe) koersplan en de bijbehorende kaders, waaronder het kwaliteitsbeleid en het vastgoedbeleid. Daarmee wordt de planning- en controlcyclus meer integraal en meer gericht op (projectmatige) realisatie en borging van strategische doelen.

Daarnaast is gewerkt aan de doorontwikkeling van het kwaliteitssysteem (onder begeleiding van bureau De Bont). Dit kwaliteitssysteem wordt in 2026 opgeleverd en vervolgens gefaseerd geïmplementeerd. Het vernieuwde systeem ondersteunt de organisatiebrede PDCA-cyclus en helpt om verbeteracties, audits en leerpunten eenduidig vast te leggen, te volgen en te borgen.

Het verslagjaar 2025 heeft, net als 2024, in het teken gestaan van stabilisatie en harmonisatie na de fusie. Diverse beleidskaders, processen, protocollen en procedures zijn verder geharmoniseerd aan de hand van de beleidskalender. Ook is verder gewerkt aan de harmonisatie van het functiehuis.

In 2025 is tevens toegewerkt naar een nieuw besturingsmodel dat per 1 mei 2026 van kracht wordt. Aanleiding daarvoor is dat Waardeburgh na de fusie op onderdelen met verschillende aansturingsmodellen en stijlen van leidinggeven werkte. Met het nieuwe besturingsmodel is een gezamenlijke en consistente verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgesteld, met behoud van ruimte voor de eigenheid van locaties en teams. Het besturingsmodel ondersteunt hiermee koersvaste besluitvorming, versterkt eigenaarschap op de werkvloer en zorgt voor heldere rol- en mandaatverdeling binnen de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Parallel hieraan is gewerkt aan een nieuw koersplan tot 2030, dat richting geeft aan de strategische bewegingen van Waardeburgh. Op basis van dit koersplan wordt vanaf 2026 gewerkt met een nieuw jaarprogramma, waarin strategische keuzes worden vertaald naar een samenhangende set van doelen, projecten en verbeterinitiatieven. Het jaarprogramma vormt daarmee ook de basis voor de kwartaalrapportages (KPI's, voortgang op projecten en belangrijkste risico's), zodat de sturing en verantwoording in de planning- en controlcyclus eenduidig zijn ingericht. Door meer projectmatig te werken ontstaat meer focus en prioritering, worden verantwoordelijkheden en besluitvorming per project explicieter belegd en kan de voortgang beter worden gemonitord. Hiermee wordt de cyclus van plannen, uitvoeren, evalueren en bijsturen (PDCA) versterkt en wordt uitvoering en borging van veranderingen organisatiebreed eenduidiger ingericht.

Er is gewerkt met beleid op het gebied van risicomanagement en risicosignalering. In het managementteam werd dit onderwerp periodiek besproken, evenals binnen de Auditcommissie Financiën en Vastgoed (RvT). Een intern auditteam voerde periodiek audits uit op cruciale processen.

In het verslagjaar werden binnen de locaties externe audits uitgevoerd door het Care & Quality Institute op de kwaliteit van zorg. Daarnaast zijn onze kwaliteitsverpleegkundigen volgens deze methodiek opgeleid en voeren zij regelmatig audits uit.

DNV voerde een audit uit in het kader van de HKZ-certificering. De resultaten van de audits werden als onderdeel van de kwartaalrapportages gedeeld en besproken met de Raad van Bestuur (RvB), het managementteam, de Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie (RvT) en de medezeggenschapsorganen. In 2025 is Waardeburgh HKZ-gecertificeerd.

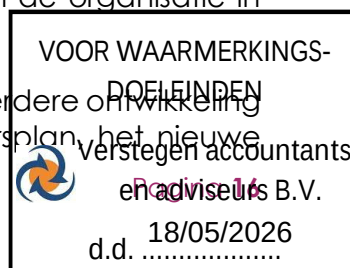
Besluitvorming werd vastgelegd in de besluitenlijsten van de Raad van Bestuur (RvB) en de Raad van Toezicht (RvT). Bij organisatiebrede en overstijgende ontwikkelingen werden adviesorganen waar mogelijk in een vroeg stadium betrokken voor overleg en afstemming, passend bij moderne governance, al dan niet gevolgd door een advies- of instemmingsverzoek.

De Raad van Bestuur vertegenwoordigt de organisatie in diverse overkoepelende organen, landelijk, lokaal en in de regio, teneinde de maatschappelijke opdracht te borgen in samenwerkingsverbanden.

3.4.6 Verantwoording toezicht

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke opdracht van Waardeburgh: het bijdragen aan een waardevol leven voor ouderen, iedere dag opnieuw. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar financiële continuïteit en organisatorische prestaties, maar nadrukkelijk ook naar kwaliteit van zorg, welzijn, identiteit, toegankelijkheid en de maatschappelijke betekenis van de organisatie in de regio.

In 2025 stond het toezicht in belangrijke mate in het teken van de verdere ontwikkeling van de organisatie na de fusie, de totstandkoming van het koersplan, het nieuwe





besturingsmodel en de voorbereiding op toekomstige maatschappelijke en strategische opgaven. De Raad van Toezicht heeft hierbij aandacht gehad voor de balans tussen stabiliteit, ontwikkeling en uitvoerbaarheid.

De Raad van Toezicht vervult daarbij niet alleen een controlerende rol, maar ook de rol van klankbord en kritische gesprekspartner van de bestuurder. In de gesprekken was expliciet aandacht voor thema's zoals passende zorg, arbeidsmarktkrapte, samenwerking in de regio, vastgoedvraagstukken, identiteit en de veranderende rol van ouderenzorg in de samenleving.

De organisatie ervaart de betrokkenheid van de Raad van Toezicht als waardevol doordat deze bijdraagt aan zorgvuldige besluitvorming, bestuurlijke reflectie en het scherp houden van de maatschappelijke koers van Waardeburgh. In een periode van verandering helpt het toezicht om ontwikkelingen niet alleen vanuit bedrijfsmatig perspectief te beoordelen, maar steeds in relatie tot de bedoeling van de organisatie en de belangen van ouderen, medewerkers en de regio.

Nadere informatie over de samenstelling, werkwijze, toezichtactiviteiten en besluitvorming van de Raad van Toezicht is opgenomen in het afzonderlijke 'Verslag Raad van Toezicht Waardeburgh 2025' (Bijlage 1).

3.4.7 Continue ontwikkeling

In 2025 heeft Waardeburgh gericht gewerkt aan continue ontwikkeling van de organisatie. Deze ontwikkeling vond plaats op meerdere niveaus: inhoud van zorg, organisatie-inrichting, samenwerking en professionalisering van medewerkers. Na de fusiefase verschuift de nadruk van harmonisatie naar **verdieping en doorontwikkeling**, waarbij leren en verbeteren structureel onderdeel wordt van het dagelijks werk.

Ontwikkeling van welzijn, wonen en zorg

Inhoudelijk is in 2025 verder gewerkt aan het ontwikkelen van passende zorg, oa :

- het versterken van eigen regie en zelfstandigheid van cliënten (reablement)
- het doorontwikkelen van extramurale zorgvormen (VPT/MPT)
- vastgoedbeleid passend bij behoefte en vraagontwikkeling en concrete initiatieven.
- het verbeteren van ondersteunings- en zorgprocessen en samenwerking rondom cliënten met mantelzorgers en vrijwilligers
- zorgzame buurten oa in Papendrecht en Leerdam.
- Er zijn stappen gezet in innovatie en digitalisering, waaronder inzet van technologische hulpmiddelen ter ondersteuning van zelfstandigheid. En verdere inzet van technologie zoals beeldzorg.
- verkenning van inzet van AI binnen de organisatie.

Ontwikkeling van kwaliteit en kwaliteitsmanagement

In 2025 is nadrukkelijk ingezet op de doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem. Belangrijke stappen waren:

- een analyse van de bestaande kwaliteitssystematiek
- het starten van de ontwikkeling naar een geharmoniseerd en toekomstbestendig systeem
- versterking van de kwaliteitscyclus (plan-do-check-act)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



- verdere positionering van kwaliteitsverpleegkundigen in de organisatie

Organisatieontwikkeling en besturing

De ontwikkeling van de organisatie kreeg in 2025 vorm via het nieuwe besturingsmodel.

Ontwikkeling van medewerkers en leren

Investeren in medewerkers is een essentiële voorwaarde voor continue ontwikkeling. In 2025 is ingezet op:

- de verdere ontwikkeling van het Leerhuis Waardeburgh
- uitbreiding en verbetering van scholingsmogelijkheden
- het versterken van teamontwikkeling
- het benutten van inzichten uit het medewerker-tevredenheidsonderzoek

Daarnaast is aandacht besteed aan:

- duurzame inzetbaarheid
- mentale weerbaarheid
- vermindering van afhankelijkheid van externe inhuur

De organisatie werkt toe naar een situatie waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend onderdeel is van het dagelijks werk.

Regionale ontwikkeling en samenwerking

De ontwikkeling van Waardeburgh vindt nadrukkelijk plaats in samenhang met de regio.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet binnen:

- het IZA-transformatieplan Waardenland
- de verdere ontwikkeling van het Regionaal Coördinatiepunt
- samenwerking rondom acute zorg en zorgcoördinatie

Deze regionale samenwerking vraagt om:

- afstemming van werkwijzen
- gedeeld eigenaarschap
- gezamenlijke innovatie

Hiermee draagt Waardeburgh bij aan een toekomstbestendig zorglandschap.

Leren van praktijk en ervaringen

Continue ontwikkeling ontstaat niet alleen uit plannen, maar juist ook uit de praktijk.

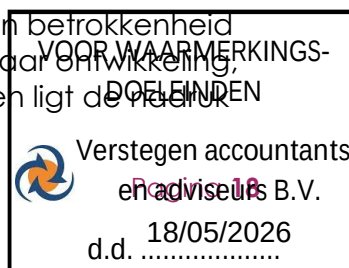
In 2025 is geleerd van:

- implementaties van nieuwe werkwijzen en systemen
- verschillen tussen teams en locaties
- ervaringen van medewerkers en cliënten
- verbetertrajecten op specifieke locaties

Deze inzichten worden benut om gericht te verbeteren en te sturen op kwaliteit en samenwerking.

Reflectie

De ontwikkeling van Waardeburgh in 2025 laat zien dat bouwen aan een toekomstbestendige organisatie een proces is dat tijd, aandacht en betrokkenheid vraagt. De belangrijkste beweging is zichtbaar: van harmonisatie naar ontwikkeling, van structuur naar gedrag, van sturen naar leren. De komende jaren ligt de nadruk op het bereiken van de volgende doelen:



Verstegen accountants

en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



op het verder verankeren van deze ontwikkeling in het dagelijks handelen van medewerkers en teams.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Waardeburgh zet zich met hart en ziel in voor het welzijn en de zorg van ouderen in de regio. Wij kijken daarbij nadrukkelijk verder dan zorg alleen. Goede zorg betekent voor ons dat ouderen zich gezien, gewaardeerd en ondersteund voelen en een waardevol leven kunnen leiden, elke dag opnieuw. Deze ambitie is in 2025 vastgelegd in het Koersplan tot 2030, dat richting geeft aan onze strategische keuzes voor de komende jaren.

Onze visie en strategie zijn gebaseerd op de overtuiging dat ouderen het meeste welbevinden ervaren wanneer zij zo lang mogelijk zelf regie behouden over hun leven, deel blijven uitmaken van de samenleving en zich verbonden voelen met hun omgeving. Daarom richten wij onze ondersteuning primair op het thuis kunnen blijven wonen of wonen in een passende (geclusterde) woonvorm, met zorg en ondersteuning dichtbij. Het verpleeghuis is daarbij het uiterste vangnet wanneer thuis wonen echt niet meer haalbaar is.

Wij kijken vanuit de 'bril van welbevinden en kwaliteit van leven'. De nadruk ligt op wat mensen wél kunnen, wat hun leven betekenisvol maakt en hoe zij hun dag willen invullen. Zorg is hierin niet altijd het eerste antwoord. Waar mogelijk ondersteunen wij ouderen bij het herwinnen van vaardigheden en versterken wij hun zelfredzaamheid, eventueel met hulp van technologie, het netwerk of de gemeenschap.

Op basis van het koersplan is onderstaande praatplaat gemaakt.





Missie en visie

Onze strategische koers is stevig verankerd in onze vastgestelde missie en visie:

Onze missie

Bij Waardeburgh zetten we ons met hart en ziel in voor ouderen. We bieden liefdevolle en professionele ondersteuning, waarbij we aandacht hebben voor zowel lichamelijke als emotionele en geestelijke behoeften. Onze zorg is gebaseerd op christelijke waarden zoals geloof, hoop en liefde, met Jezus als ons voorbeeld.

We willen dat ouderen zo zelfstandig mogelijk leven – thuis of in een van onze locaties. We ondersteunen waar nodig, maar stimuleren vooral wat mensen nog zelf Koersplan kunnen, eventueel met hulp van technologie of hun netwerk. Samen zoeken we naar passende oplossingen.

Onze visie

Ouderen ondersteunen in het leiden van een waardevol leven – elke dag opnieuw.

Deze missie en visie vormen het morele en inhoudelijke fundament onder alle beleidskeuzes, organisatieontwikkeling en dagelijkse praktijk binnen Waardeburgh.

Beleidsuitgangspunten

Bij het formuleren van het Koersplan en het meerjarenbeleid zijn de volgende uitgangspunten leidend geweest:

1. **Welbevinden en kwaliteit van leven**
Het leven van de oudere staat centraal; zorg is ondersteunend aan welzijn, zingeving en levenskwaliteit.
2. **Persoonsgerichte ondersteuning**
Onze ondersteuning sluit aan bij de wensen, mogelijkheden en het levensverhaal van de oudere.
3. **Preventie en zelfredzaamheid**
We verschuiven van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat', met aandacht voor reablement en het versterken van eigen regie.
4. **Technologie en innovatie**
Technologie zetten we in als hulpmiddel om zelfstandigheid te vergroten, werk te verlichten en zorg persoonlijker te maken.
5. **Samenwerking en netwerken**
Goede zorg organiseren we samen: met familie, vrijwilligers, lokale netwerken, gemeenten en regionale partners.
6. **Identiteit**
In ons identiteits-fundament hebben we beschreven dat onze protestants-christelijke identiteit Waardeburgh bijzonder maakt. Op zeven locaties werken we vanuit de Bijbel als bron, waarbij Gods woord richting geeft aan onze zorg en ondersteuning. Ook voor onze extramurale teams en dagbesteding is de christelijke identiteit leidend in hoe we zorg en ondersteuning leveren. Onze twee woonzorglocaties in Leerdam hebben een algemene identiteit.

VOOR WAARDEBURGH
DOELEINDEN
Verstegen & Partners
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.



wordt vanuit dezelfde kernwaarden gewerkt. Elke locatie en team geeft binnen de kaders van de organisatie op een eigen manier invulling aan de identiteit, passend bij het dorp of de wijk. Wij zijn er daarbij voor alle ouderen, ongeacht afkomst of geloof en bieden passende zorg en ondersteuning die aansluit bij de behoefte van onze bewoners en cliënten. Hierdoor voelen veel ouderen en medewerkers zich bij ons thuis.

Kernwaarden

Op alle locaties en in alle teams werken we vanuit onze 5 kernwaarden:



Strategische bewegingen en maatregelen

Om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen, personeelstekorten en veranderende zorgvragen, heeft Waardeburgh drie strategische bewegingen geformuleerd:

1. Meer dan zorg alleen

- o Focus op welzijn, zingeving, beweging, voeding en sociale verbondenheid
- o Werken volgens de principes van reablement
- o Betrokkenheid van familie, naasten en vrijwilligers versterken
- o Ontwikkelen van zorgzame woonomgevingen en buurten

2. Medewerkers met hart en ziel

- o Investeren in talentontwikkeling, professionele zeggenschap en vakmanschap
- o Creëren van een warme, veilige en lerende organisatiecultuur
- o Aandacht voor werkplezier, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid
- o Doorontwikkelen van een besturingsmodel gebaseerd op vertrouwen en gedeeld eigenaarschap

3. Rentmeesterschap en duurzaamheid

- o Verantwoord omgaan met mens, middelen en omgeving
- o Integratie van ESG-principes (Environmental, Social, Governance)
- o Bewuste keuzes in vastgoed, voeding, energie en mobiliteit

Deze bewegingen zijn uitgewerkt in concrete acties en projecten die jaarlijks worden vertaald naar uitvoeringsplannen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Identiteit

Onze protestants-christelijke identiteit (met uitzondering van de locaties Emma en Meesplein) is een wezenlijk onderdeel van wie wij zijn en een belangrijk onderscheidend kenmerk van Waardeburgh. Veel bewoners, medewerkers en vrijwilligers voelen zich daardoor bij ons thuis. Tegelijkertijd vraagt het vasthouden en door ontwikkelen van identiteit blijvende aandacht, juist in een organisatie die in beweging is.

In 2024 en 2025 is intensief gewerkt aan het ontwikkelen van een gezamenlijk identiteitsfundament, waarin de overeenkomsten en verschillen tussen oud-Waardeburgh en oud-Present zijn samengebracht. Dit fundament beschrijft hoe wij onze identiteit niet alleen in woorden, maar vooral in gedrag, houding, beleid en dagelijkse praktijk tot uiting willen laten komen. Identiteit is daarmee geen los thema, maar verankerd in alles wat we doen.

Op basis van het identiteitsfundament zijn de volgende trajecten ingezet of voortgezet:

- Alle locaties en extramurale teams gaan structureel met elkaar in gesprek over identiteit en wat dit betekent voor medewerkers, bewoners en naasten, onder andere tijdens maaltijden, vieringen en weekopeningen. Geestelijk verzorgers vervullen hierin een belangrijke rol.
- Er is gestart met het ontwikkelen en harmoniseren van medisch-ethisch beleid, passend bij onze identiteit en professionele standaarden.
- De verschillen in aannamebeleid tussen oud-Waardeburgh en oud-Present zijn in 2024 en 2025 bewust gehandhaafd om rust te bewaren. In lijn met het Koersplan wordt toegewerkt naar verdere harmonisatie op een zorgvuldig moment.
- Identiteit krijgt een vaste plek in communicatie, website en sociale media, zodat zichtbaar wordt waar Waardeburgh voor staat.
- Identiteit wordt structureel onderdeel van onboarding, scholing en teamontwikkeling.
- In overleg met de lokale identiteitscommissies is gekeken hoe hun rol kan worden versterkt bij het zichtbaar en levend houden van de identiteit op locatieniveau.
- Periodiek wordt geëvalueerd of identiteit voldoende geborgd is in beleid, praktijk en cultuur, met ruimte voor verschillen per locatie en respect voor diverse geloofsbelevingen.

Onze identiteit is zichtbaar en voelbaar in onze locaties en teams. Naast de inzet van medewerkers zijn vrijwilligers en de betrokkenheid van kerken daarbij van grote waarde. Samen houden zij de identiteit levend, betekenisvol en toekomstgericht.

4.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



2025 stond voor Waardeburgh in het teken van verdere stabilisatie en doorontwikkeling na de fusie. In de eerste helft van het jaar lag de nadruk op het versterken van de personele bezetting op kwetsbare locaties, het borgen van kwaliteit van zorg en het voortzetten van lopende innovatie- en verbeterprojecten zoals reablement, beeldzorg en regionaal gecoördineerde plaatsing van cliënten. De inzet op personeel begon zichtbaar effect te krijgen, met name door gerichte werving en versterking van het leiderschap op locatie.

In de loop van 2025 is belangrijke voortgang geboekt op strategisch niveau. Het koersplan en het nieuwe besturingsmodel zijn afgerond en in advisering gebracht bij medezeggenschap en Raad van Toezicht.

Met het oog op de nabije toekomst richt Waardeburgh zich op de implementatie van het besturingsmodel, verdere verankering van reablement, doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagementsysteem en een herijking van keuzes rondom vastgoed en behandeldienst. De organisatie verwacht hiermee beter toegerust te zijn op veranderende zorgvragen, personeelstekorten en beleidswijzigingen in de ouderenzorg.

4.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het jaar 2025 stond voor Waardeburgh in het teken van verdere organisatieontwikkeling en het versterken van de basis voor de toekomst. Na de fusie lag de nadruk op het creëren van samenhang tussen strategie, zorginhoud, medewerkers, vastgoed en bedrijfsvoering. Het algemene beleid was gericht op stabiliteit waar nodig en vernieuwing waar mogelijk, steeds met het oog op kwaliteit van bestaan voor bewoners en cliënten.

Ontwikkeling van de zorgvraag

In 2025 werd steeds duidelijker dat de zorgvraag verder verschuift. Ouderen wonen langer thuis, terwijl de complexiteit van zorgvragen toeneemt. Zowel intramuraal als extramuraal is sprake van zwaardere zorg en een grotere afhankelijkheid van samenwerking met naasten en mantelzorgers.

Tegelijkertijd had Waardeburgh in 2025 te maken met leegstand op enkele locaties. De oorzaken hiervan zijn niet eenduidig aanwijsbaar en lijken samen te hangen met landelijke ontwikkelingen in instroom en indicatiestelling, zoals ook uit landelijk onderzoek blijkt, korte verblijfsduur vanwege langer thuis wonen, afbouw ZZP4 en mogelijk andere behoefte van ouderen. Daarnaast is op enkele locaties in 2025 bewust tijdelijk een opnamestop ingesteld, vanwege personele krapte en de noodzaak om de kwaliteit en veiligheid van zorg te blijven borgen. Ook zien we dat delen van een aantal locaties ooit zijn gebouwd voor vooral ouderen met een somatische zorgvraag. Voor de doelgroep PG is deze minder geschikt.

Deze combinatie van externe ontwikkelingen en bewuste interne keuzes vraagt om voortdurende monitoring en bijsturing, en heeft bijgedragen aan hernieuwde reflectie op welzijn en woonzorgconcepten, personele inzet en vastgoedgebruik.

Waardeburgh heeft hierop ingespeeld door de aandacht te verleggen van de focus op vastgoed naar zorg die nodig is. Reablement en passende zorg thuis zijn verder uitgewerkt,

VOOR WAARMERKINGS-
DOELINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.



regionale zorgcoördinatie is versterkt en de samenwerking met de eerste lijn en welzijnspartners is intensiever geworden. Ook is in regionaal verband samen met oa de collega VVT-organisaties, gemeenten en welzijnsorganisaties de beweging om het langer thuis wonen van ouderen te ondersteunen afgestemd.

Deze ontwikkelingen vragen om flexibiliteit in organisatie en huisvesting, maar ook om andere competenties van medewerkers.

Personele ontwikkeling

Ook in 2025 bleef de arbeidsmarkt een grote uitdaging. Tegelijkertijd is bewust en structureel geïnvesteerd in de ontwikkeling en binding van medewerkers. Er is ingezet op gerichte werving, scholing en interne doorstroom, maar ook op ondersteuning van medewerkers door uitbreiding en professionalisering van begeleidende en ondersteunende functies.

Daarnaast is nadrukkelijk gekeken naar de personeelsmix. Naast traditionele zorgfuncties ontstaat meer ruimte voor rollen gericht op welzijn, begeleiding en ondersteuning, passend bij de koers richting meer kwaliteit van leven en minder medicalisering. Deze ontwikkeling draagt bij aan ontlasting van zorgprofessionals en past beter bij de veranderende zorgvraag.

Leiderschapstraject en besturingsmodel

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was de verdere uitwerking en start van de implementatie van het nieuwe besturings- en leiderschapsmodel. Dit model is gebaseerd op nabijheid, vertrouwen en professionele ruimte. In dit kader is een organisatiebreed leiderschapstraject gestart, waarin leidinggevendenden zijn ondersteund bij het ontwikkelen van hun rol in de nieuwe organisatiecontext.

De introductie van teamleiders en het verkleinen van de span of control vormen hierin een belangrijk element. Hiermee ontstaat meer ruimte voor persoonlijke aandacht, goede communicatie, feedback en begeleiding van teams. De implementatie van het besturingsmodel is gefaseerd opgepakt en loopt door in 2026, met blijvende aandacht voor leren en bijsturen.

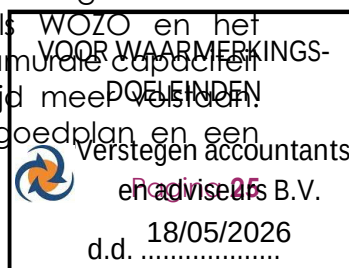
Congres en organisatie brede ontmoeting

Een bijzonder moment in 2025 was het organisatie brede congres in november. Tijdens dit congres kwamen medewerkers, leidinggevendenden en samenwerkingspartners samen rond de kern van de strategische koers. Thema's als Reablement, samenwerking met naasten en Waardeburgh Waardeert stonden hierin centraal.

Het congres bood ruimte voor inspiratie, ontmoeting en het delen van ervaringen en goede voorbeelden. Daarmee droeg het bij aan verbinding tussen collega's en het gevoel samen onderweg te zijn in een periode van verandering.

Vastgoedontwikkeling en huisvesting

In 2025 is gestart met een meer integrale benadering van vastgoedvraagstukken. De veranderende zorgvraag, landelijke beleidsontwikkelingen zoals WOZO en het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg en de toenemende druk op intramurale capaciteit maken duidelijk dat traditionele woon- en zorgvormen niet altijd meer voldoen. Waardeburgh heeft daarom gewerkt aan een strategisch vastgoedplan en een





bijbehorende roadmap, waarin renovatie, verduurzaming, herontwikkeling en mogelijke nieuwbouw in samenhang zijn beschouwd.

Daarnaast is de regionale afstemming geïntensiveerd met gemeenten, woningcorporaties en collega-zorgorganisaties. Er wordt hierbij ook gekeken naar tussenvormen tussen thuis wonen en verpleeghuiszorg, om beter aan te sluiten bij de groeiende 'zorg- en woonkloof'. In 2025 zijn hiervoor meerdere verkenningen gestart en zijn eerste concrete initiatieven voorbereid, die in de komende jaren verder worden uitgewerkt.

Linge's Zorglandgoed Rump

Op 9 december 2025 is de exploitant van Linge's Zorglandgoed failliet verklaard. Dit woonzorgcomplex in Rump biedt kleinschalig wonen aan 36 mensen met een psychogeriatrische zorgvraag.

Naar aanleiding van het faillissement is Waardeburgh, in afstemming met het Zorgkantoor, benaderd als kandidaat voor overname. Vanuit maatschappelijk en strategisch oogpunt achtte Waardeburgh het noodzakelijk om een mogelijke overname zorgvuldig te verkennen, met als primair doel het voorkomen van discontinuïteit van zorg en gedwongen verhuizing van kwetsbare bewoners.

In de maand december 2025 is daarom intensief gewerkt aan onderzoek en besluitvorming. De voorgenomen investering omvatte zowel de overname van de zorgexploitatie als de aankoop van het bijbehorende vastgoed. Hiermee ontstaat structurele grip op zowel de zorgverlening als de huisvestingslasten. Om tot een zorgvuldig en weloverwogen besluit te komen, heeft Waardeburgh zich in deze fase laten ondersteunen door gespecialiseerde externe adviseurs.

Na afronding van het onderzoek en de besluitvorming is per 18 januari 2026 de zorgexploitatie van Linge's Zorglandgoed vanuit het faillissement overgenomen door Waardeburgh. Met deze stap is de continuïteit van zorg voor de bewoners gewaarborgd. Waardeburgh hecht eraan de eigenheid, sfeer en het kleinschalige karakter van het zorglandgoed te behouden en ziet de overname als een verantwoordelijkheid én een kans om bij te dragen aan toekomstbestendige ouderenzorg. In de periode na de overname is ingezet op het bieden van rust en duidelijkheid aan bewoners, naasten en medewerkers, en op stabiliteit in de dagelijkse aansturing van de locatie.

Samenhang en betekenis van 2025

De gebeurtenissen en beleidskeuzes in 2025 laten zien dat Waardeburgh bewust heeft gebouwd aan een stevige en samenhangende basis voor de toekomst. Door gelijktijdig te investeren in vastgoed, mensen, leiderschap en onderzoek naar nieuwe zorgconcepten is de organisatie beter voorbereid op maatschappelijke en beleidsmatige veranderingen. 2025 kan daarmee samen met 2026 worden gezien als scharnierjaar, waarbij 2025 een jaar is waarin fundamentele keuzes zijn gemaakt die richting geven aan de verdere ontwikkeling en borging in de jaren daarna.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Waardeburgh Waardeert

Vanuit onze protestants-christelijke identiteit neemt Waardeburgh haar verantwoordelijkheid voor goed rentmeesterschap serieus. Dit betekent dat wij zorgdragen voor mensen, middelen en de omgeving waarin wij werken, nu en voor toekomstige generaties. Duurzaamheid is voor ons geen losstaand thema, maar een integraal onderdeel van maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waarin zorgkwaliteit, welzijn, milieu en goed bestuur met elkaar zijn verbonden.

In de afgelopen jaren zijn al diverse concrete verduurzamingsmaatregelen gerealiseerd, met name op het gebied van vastgoed en bedrijfsvoering. Zo zijn op meerdere locaties zonnepanelen geplaatst, is waar mogelijk overgestapt op LED-verlichting, warmtepompen of aansluiting op het warmtenet en wordt het wagenpark stapsgewijs verduurzaamd door de inzet van elektrische (dienst)auto's.

Hoewel deze maatregelen belangrijke stappen zijn, onderkent Waardeburgh dat duurzame zorg verder gaat dan technische oplossingen alleen. In aansluiting op het Koersplan en onze identiteit heeft Waardeburgh daarom de ambitie uitgesproken om toe te werken naar energie-neutraliteit en het structureel verkleinen van onze ecologische voetafdruk. Daarbij gaat het onder meer om:

- het verminderen van CO₂-uitstoot;
- het vergroten van energie-efficiëntie;
- het verantwoord omgaan met grondstoffen;
- het verminderen en beter scheiden van afval;
- het bijdragen aan een gezonde leef- en werkomgeving.

Waardeburgh heeft zich gecommitteerd aan de Green Deal Duurzame Zorg en ziet duurzaamheid nadrukkelijk als een organisatiebrede opgave.

Om duurzaamheid duurzaam te verankeren, is in 2024 besloten dit thema programmatisch en gefaseerd aan te pakken onder de naam Waardeburgh Waardeert. In 2025 is deze aanpak verder uitgewerkt en voorbereid op uitvoering.

Centraal in de aanpak staat het ontwikkelen van een gedragen meerjarenplan duurzaamheid (2026–2029), gebaseerd op het ESG-kader (*Environment, Social & Governance*). Dit kader sluit aan bij:

- de maatschappelijke rol van Waardeburgh;
- de Green Deal Duurzame Zorg;
- de Milieuthermometer Zorg;
- en toekomstige verantwoordingsverwachtingen vanuit ketenpartners (zoals zorgverzekeraars).

De aanpak is bewust pragmatisch ingericht: gericht op doen en verbeteren met zo min mogelijk extra administratieve druk voor de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



De aanpak Waardeburch Waardeert bestaat uit drie samenhangende pijlers:

1. Verankering van visie en prioriteiten

In 2025 is gestart met het in kaart brengen van waar Waardeburch de meeste impact kan maken. Daarbij wordt gekeken naar zowel:

- impact op milieu en maatschappij, als
- risico's en kansen voor de organisatie zelf.

Dit gebeurt op basis van interviews, workshops en dialoog met management, leidinggevend en inhoudelijk betrokken medewerkers.

2. Meerjarenplan duurzaamheid (2026–2029)

Op basis van de vastgestelde prioriteiten wordt toegewerkt naar een meerjarenplan waarin per thema:

- doelen en ambities zijn geformuleerd;
- concrete acties en mijlpalen zijn benoemd;
- verantwoordelijkheden zijn belegd;
- en – waar passend – KPI's worden vastgesteld.

Dit plan wordt afgestemd met interne gremia (MT, OR en CCR) en na formele besluitvorming ingebed in de reguliere planning- en controlcyclus.

3. Borging in de organisatie

Duurzaamheid wordt niet als apart traject georganiseerd, maar geïntegreerd in bestaande processen en verantwoordelijkheden. Daarbij is aandacht voor:

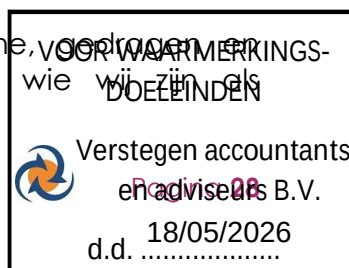
- heldere governance en rolverdeling;
- ondersteuning van afdelingen bij uitvoering;
- interne communicatie en kennisontwikkeling;
- monitoring van voortgang en leren van ervaringen.

De beweging 'Rentmeesterschap en duurzaamheid', zoals opgenomen in het Koersplan, krijgt hiermee structureel handen en voeten in de praktijk.

Duurzaamheid als onderdeel van identiteit en kwaliteit van zorg

Duurzaamheid raakt direct aan onze identiteit en aan de kwaliteit van zorg. Een gezonde leefomgeving draagt bij aan het welzijn van bewoners, cliënten en medewerkers. Door bewust om te gaan met voeding, gebouwen, materialen en energie geven wij concreet invulling aan onze waarden van omzien, betrokkenheid en naastenliefde.

Met Waardeburch Waardeert zetten wij in op een realistische, vooraf vastgestelde toekomstbestendige aanpak van duurzaamheid, passend bij wie wij zijn als organisatie en bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.





4.5 Naleving gedragscodes

Waardeburgh had in 2025 eigen gedragscodes vanuit de beide voormalige organisaties. Deze gedragscodes maken duidelijk wat we van elkaar verwachtten met betrekking tot de omgang met cliënten, collega's en andere betrokkenen. Daarnaast bevatten de codes afspraken voor het gebruik van (social) media, internet en mobiele telefonie. De gedragscodes voorzagen in concrete richtlijnen en voorbeelden op het gebied van bejegening, taalgebruik, kleding en collegiale omgang. In 2026 zullen de gedragscodes worden geharmoniseerd.

In 2024 is het identiteitsfundament opgesteld, waarin is opgenomen wat onze identiteit is, wat we op dat gebied verwachten van onze medewerkers en wat zij ook van Waardeburgh mogen verwachten.

Om een veilige cultuur te creëren op de werkvloer, is het belangrijk om ongewenste omgangsvormen op de werkvloer tegen te gaan. In het in 2024 geharmoniseerde 'Beleid ter voorkoming van ongewenste omgangsvormen' is opgenomen hoe Waardeburgh omgaat met diverse vormen van intimidatie en ongewenste omgangsvormen op de werkvloer.

4.6 Risicoparagraaf

In 2026 heeft Waardeburgh haar risicomanagement verder verdiept en expliciet verbonden met externe ontwikkelingen, strategische doelstellingen en de verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht. Dit past binnen de Governancecode Zorg, waarin transparante besluitvorming, risicobewustzijn en een duidelijke rolverdeling tussen bestuur, management en Raad van Toezicht centraal staan.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het identificeren en beheersen van risico's die de continuïteit, kwaliteit en financiële gezondheid van Waardeburgh kunnen beïnvloeden. De Raad van Toezicht houdt hierop toezicht, onder andere via de auditcommissie. In 2025 zijn de belangrijkste risico's en ontwikkelingen periodiek besproken in het managementteam en de auditcommissie, waarbij is gestuurd op prioritering, eigenaarschap en voortgang van beheersmaatregelen.

Waardeburgh opereert in een dynamische omgeving waarin meerdere externe ontwikkelingen samenkomen en elkaar versterken. Deze ontwikkelingen vormen belangrijke uitgangspunten voor de managementreview risico's:

Politiek, wet- en regelgeving	Landelijke beleidskaders zoals WOZO, het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO), het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) en preventieprogramma's zoals GALA sturen nadrukkelijk op zelf als het kan, thuis als het kan en digitaal als het kan. Tegelijkertijd leiden bezuinigingen en een selectiever opnamebeleid tot onzekerheid over toekomstige bekostiging en zorgvormen.	Waardeburgh anticipeert hierop door scenario's te verwerken in begroting en vastgoedstrategie, actief deel te nemen aan regionale samenwerkingen en na te denken over voorzieningen voor ouderen die niet zelfstandig kunnen wonen, maar geen indicatie krijgen voor verblijf met zorg.
--------------------------------------	---	---

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Demografische marktontwikkelingen	De dubbele vergrijzing leidt tot groei van de zorgvraag en toenemende complexiteit, terwijl het aantal zorgprofessionals onvoldoende meegroeit. Ouderen wonen langer thuis, hebben hogere verwachtingen en ervaren tegelijkertijd onzekerheid en minder grip op het zorgsysteem.	Waardeburch speelt hierop in met een flexibele vastgoedstrategie, investering in toekomstbestendige woon- en welzijnsconcepten, versterking van zorgzame buurten en intensieve samenwerking in de eerste lijn en regio, onder andere via reablement-initiatieven.
Arbeidsmarkt en personeel	Structurele personeelstekorten vormen één van de grootste risico's voor de organisatie. Dit raakt direct de continuïteit en kwaliteit van zorg en vergroot de afhankelijkheid van externe inhuur.	Waardeburch zet in op een nieuw besturingsmodel met meer aandacht voor teams, duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen, gerichte werving en stevige onboarding. Daarnaast wordt toegewerkt naar een andere personeelssamenstelling, met meer aandacht voor welzijn en ondersteunende rollen passend bij de koers.
Organisatieontwikkeling en uitvoeringskracht	De realisatie van het Koersplan, de invoering van een nieuw besturings- en leiderschapsmodel en de verankering van reablement vragen blijvend aandacht en executiekracht.	In 2025 is ingezet op verdere harmonisatie van beleid en processen, uitvoering van jaarplannen en programma's en scholing onder begeleiding van Reable Nederland, zodat reablement integraal onderdeel wordt van denken en handelen.
Digitalisering, innovatie en data	Landelijke akkoorden sturen sterk op digitalisering en vermindering van administratieve druk. Tegelijkertijd neemt de afhankelijkheid van digitale systemen toe, wat risico's kent voor continuïteit en informatiebeveiliging.	Waardeburch investeert in digitale toepassingen zoals medicijndispensers, beeldzorg en datagedreven werken, mede binnen IZA-afspraken, en borgt deze ontwikkelingen binnen governance en leveranciersmanagement.
Mantelzorg	Mantelzorgers staan onder toenemende druk door complexere zorgvragen en langer zelfstandig wonen. Overbelasting van mantelzorgers vormt een reëel risico voor de zorgketen.	Waardeburch ontwikkelt gericht mantelzorgbeleid en participeert regionaal in IZA-initiatieven rond mantelzorgondersteuning.
Vastgoed en huisvesting	Veranderende zorgvraag, beperkingen vanuit het HLO en de behoefte aan tussenvormen tussen thuis en verpleeghuis vragen om flexibiliteit in vastgoed.	Waardeburch werkt met een strategisch vastgoedplan en roadmap en stemt regionaal af met zorgorganisaties, gemeenten en woningcorporaties. Concrete initiatieven, zoals nieuwe woonzorgconcepten, worden stapsgewijs ontwikkeld.

Het management concludeert dat de grootste risico's voor Waardeburch structureel van aard zijn en samenhangen met externe ontwikkelingen zoals arbeidsmarktcraptes en digitalisering. Tegelijkertijd is het beheersingsniveau verbeterd door gerichte maatregelen, frequente monitoring en duidelijke governance. In 2026 wordt deze aanpak verder verdiept, met onder meer aandacht voor verdere integratie van risicomangement in kwaliteits- en strategische besluitvorming en verdere rapportage aan toezicht en medezeggenschap.

4.7 Toekomstparagraaf

De begroting 2026 van Waardeburch vormt het financiële kader voor de uitvoering van onze koers en prioriteiten in het komende jaar. Zij ondersteunt ons in de uitvoering van onze koers en prioriteiten in het komende jaar. Zij ondersteunt ons in de uitvoering van onze koers en prioriteiten in het komende jaar. Zij ondersteunt ons in de uitvoering van onze koers en prioriteiten in het komende jaar.



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



de kwaliteit van leven van onze bewoners en cliënten, door een gastvrije, veilige en zorgzame omgeving te bieden.

De begroting 2026 laat een minimaal financieel resultaat zien. De organisatie investeert in 2026 nadrukkelijk in:

- extra inzet van personeel vanuit de leiderschapsvisie en het nieuwe besturingsmodel;
- uitbreiding en professionalisering van staf- en ondersteunende diensten passend bij de gegroeide schaal van de organisatie;
- gerichte investeringen in onderzoek, innovatie en vastgoedontwikkeling.

Deze investeringen zijn noodzakelijk om Waardeburch toekomstbestendig te maken, strategische doelen te realiseren en de kwaliteit en continuïteit van zorg op langere termijn te borgen.

Strategische bewegingen in het jaarplan 2026

Het Programma 2026 is opgebouwd rond de strategische bewegingen uit het Koersplan:

1. Meer dan zorg alleen

In 2026 wordt verder gebouwd aan een brede benadering van zorg en ondersteuning, waarin welzijn, zingeving en eigen regie centraal staan. Reablement vormt hierin een leidend gedachtegoed. Zowel intramuraal als extramuraal worden medewerkers geschoold in deze werkwijze en worden eerste zichtbare veranderingen in houding en handelen gerealiseerd.

Belangrijke accenten in 2026 zijn:

- implementatie van Reablement in meerdere teams en locaties;
- doorontwikkeling van welzijn en nieuwe woon- en zorgconcepten zoals dag- en doecentra;
- participatie in zorgzame-buurtinitiatieven in meerdere gemeenten;
- versterking van de samenwerking in de eerste lijn en binnen regionale netwerken;

2. Medewerkers met hart en ziel – wendbaar en samen sterk

De beschikbaarheid van voldoende en betrokken medewerkers blijft één van de grootste opgaven. In 2026 ligt de focus op het verder implementeren van het nieuwe besturings- en leiderschapsmodel, met meer aandacht voor professionele ruimte, nabij leiderschap en teamontwikkeling.

Concreet betekent dit onder meer:

- borging van het leiderschapsontwikkelprogramma;
- verdere harmonisatie van functies, beleid en processen;
- investering in leren en ontwikkelen, onboarding en strategische personeelsplanning;
- inzet op andere expertise en taakdifferentiatie, passend bij veranderende zorgvragen;
- structurele aandacht voor duurzame inzetbaarheid en werkplezier.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



3. Wendbaarheid, digitalisering en data gedreven werken

In lijn met landelijke akkoorden (HLO, WOZO, IZA) zet Waardeburch in 2026 stevig in op digitalisering en vermindering van administratieve druk. Tegelijkertijd vraagt deze ontwikkeling om aandacht voor continuïteit, informatiebeveiliging en betrouwbare data.

Belangrijke stappen in 2026 zijn:

- verdere harmonisatie van ICT-landschap en telefonie;
- ontwikkeling en implementatie van BI-dashboards en datakoppelingen;
- uitwerking van een gedragen ICT-strategie en visie op informatiebeveiliging;
- eerste verkenningen van de inzet van AI ter ondersteuning van zorg en bedrijfsvoering.

4. Vastgoed en huisvesting

Het strategisch vastgoedbeleid wordt in 2026 verder geconcretiseerd. De veranderende zorgvraag, beleidsontwikkelingen en de 'zorg- en woonkloof' vragen om flexibiliteit en nieuwe oplossingen. In 2026 worden daarom meerdere haalbaarheidsstudies, planontwikkelingen en renovatie- en verduurzamingstrajecten uitgevoerd.

5. Rentmeesterschap en duurzaamheid

Vanuit onze identiteit neemt Waardeburch haar verantwoordelijkheid voor goed rentmeesterschap serieus. In 2026 wordt gewerkt aan een gedragen meerjarenplan duurzaamheid. Concrete acties richten zich onder meer op vermindering van grondstoffengebruik, voedselverspilling en CO₂-uitstoot, en op duurzame keuzes in vastgoed en bedrijfsvoering. Hiermee geeft Waardeburch invulling aan de Green Deal Duurzame Zorg en aan haar maatschappelijke voorbeeldrol.

Financiële realisatie en eerste resultaten

De begroting 2026 laat een beperkte positieve resultaatverwachting zien, terwijl de realisatie over het eerste kwartaal 2026 boven begroting ligt. Dit is met name het gevolg van lagere personele inzet dan voorzien, een gewijzigde inzetmix van PNIL en lagere bedrijfskosten. Deze ontwikkeling wordt gedurende het jaar nauwgezet gemonitord en betrokken bij de verdere financiële sturing.

Tegelijkertijd staan wij in 2026 voor aanzienlijke uitdagingen die druk kunnen zetten op het resultaat. De krapte op de arbeidsmarkt blijft onverminderd hoog, waardoor het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel lastig is en de afhankelijkheid van PNIL onder druk staat. Daarnaast brengen strengere wet- en regelgeving rondom de inzet van zelfstandigen onzekerheid met zich mee in zowel beschikbaarheid als kostenontwikkeling.

Ook is sprake van stijgende loonkosten als gevolg van cao-ontwikkelingen en een toenemende werkdruk, terwijl opbrengsten niet altijd in gelijke mate meestijgen. De zorgvraag blijft bovendien toenemen en wordt complexer, wat een blijvende inspanning vraagt om de balans tussen kwaliteit, inzet en kosten te waarborgen.

Daarnaast vragen organisatieontwikkeling, verdere professionalisering en optimalisatie van processen en systemen blijvende aandacht. Innovaties en nieuwe

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



zorgconcepten vergen investeringen op korte termijn, met beoogde effecten op doelmatigheid en toekomstbestendigheid op langere termijn.

Externe factoren zoals inflatie, stijgende materiële kosten en mogelijke beleidswijzigingen dragen eveneens bij aan onzekerheid in het financiële beeld.

Tegenover deze uitdagingen staat dat de verwachting is dat het resultaat in 2026 positief wordt beïnvloed door de overname van Linge's Zorglandgoed. Door deze uitbreiding ontstaat een grotere schaal en daarmee meer dekking op de algemene kosten, wat een gunstig effect heeft op het totale resultaat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



5. Bedrijfsvoering

- **Interne Beheersing van processen en procedures**

De medewerker AO/IC voerde de interne controle (risicobeheersing) uit voor het productieproces Wlz, wijkverpleging, ELV en Wmo. Hierover wordt jaarlijks gerapporteerd (inclusief advisering) aan de bestuurder en het managementteam. De accountant heeft in het najaar van 2025 de jaarlijkse interim-controle uitgevoerd en tevens de controle op de productieregistratie voor zover dit voor de deugdelijke totstandkoming van de jaarrekening noodzakelijk was. Geconcludeerd werd dat de interne beheersing van voldoende niveau is.

- **Cultuur en gedrag**

In de jaren na de fusie heeft Waardeburgh bewust geïnvesteerd in het versterken van een gedeelde cultuur en een gezamenlijke identiteit. In het eerste jaar lag de nadruk op ontmoeting en dialoog. Nu zijn op locaties werkgroepen gestart die het gesprek over de praktische vertaling van onze identiteit levend houden.

In 2025 is deze aandacht voor cultuur verder verdiept door te werken met kwartaalthema's, gekoppeld aan onze kernwaarden. In het 1^e kwartaal stond de kernwaarde Warmte centraal, zichtbaar in kleine, oprechte gebaren en initiatieven. In het daaropvolgende kwartaal lag de focus op Naast lief, waarbij we zichtbaar maakten hoe medewerkers er zijn voor bewoners, cliënten en elkaar, onder andere door persoonlijke verhalen en korte filmpjes van collega's.

Deze aanpak onder de kapstok 'Met hart en ziel' helpt om waarden niet alleen te benoemen, maar vooral zichtbaar en voelbaar te maken in gedrag en dagelijks handelen.

- **Kwaliteitsbeheersing**

De bedrijfsvoering van Waardeburgh ondersteunt de kwaliteit en veiligheid van zorg, in lijn met het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan'. Dit kompas vormt het gezamenlijke kader voor de ouderenzorg en benadrukt dat kwaliteit ontstaat in de dagelijkse interactie tussen bewoners, naasten, medewerkers en partners. Voor Waardeburgh betekent dit dat kwaliteit van zorg niet alleen wordt geborgd via regels en controles, maar vooral via leren, verbeteren en samenwerken.

Binnen de bedrijfsvoering is daarom gekozen voor een kwaliteitsaanpak langs de lijn van melden, meten en verbeteren, waarbij ruimte is voor dialoog, reflectie en professionele verantwoordelijkheid.

Melden: openheid en leren

Waardeburgh stimuleert een open meldcultuur waarin medewerkers signalen, incidenten en bijna-incidenten veilig en laagdrempelig kunnen melden. Meldingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid (zoals WAARMERKINGS-MIM-meldingen, klachten en signalen van bewoners en naasten) worden systematisch geregistreerd en besproken. De nadruk ligt daarbij nadrukkelijk op leren en verbeteren, niet op schuld of verantwoording achteraf.



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



De bedrijfsvoering ondersteunt dit proces met heldere afspraken over verantwoordelijkheden en opvolging, zodat meldingen daadwerkelijk leiden tot inzicht en verbeteracties in de zorgpraktijk.

Metten: zicht op kwaliteit van zorg

Het meten van kwaliteit draagt bij aan inzicht in wat goed gaat en waar verbetering nodig is. Waardeburch maakt gebruik van verschillende bronnen, waaronder interne audits, dossieronderzoek, uitkomsten van meldingen en terugkoppelingen van bewoners en naasten. Deze informatie wordt benut om trends te signaleren en het gesprek over kwaliteit te voeren op team-, locatie- en organisatieniveau.

In 2025 en 2026 is gewerkt aan de doorontwikkeling van het kwaliteitssysteem, in samenwerking met Bureau De Bont. Deze doorontwikkeling heeft als doel het kwaliteitssysteem beter te laten aansluiten bij de visie op kwaliteit van bestaan en bij het Generiek kompas. Het accent verschuift daarmee van controleren naar ondersteunen: het kwaliteitssysteem helpt teams om samen te reflecteren, te leren en gericht te verbeteren.

Verbeteren: van inzicht naar actie

De informatie uit melden en meten vormt de basis voor verbeteren. Verbeterpunten worden opgepakt binnen een structurele verbetercyclus en vertaald naar concrete acties op de werkvloer. Hierbij is aandacht voor thema's als medicatieveiligheid, hygiënisch werken, deskundigheidsbevordering en methodisch en persoonsgericht werken.

Verbeteren gebeurt zoveel mogelijk dicht bij de praktijk, in dialoog met medewerkers en met oog voor wat bewoners en cliënten belangrijk vinden in hun dagelijks leven.

Externe audits en onafhankelijke toetsing

Naast interne kwaliteitssturing heeft Waardeburch externe audits laten uitvoeren door Care & Quality. Deze audits bieden een onafhankelijke reflectie op de kwaliteit en veiligheid van zorg en op de samenhang tussen beleid en praktijk. De bevindingen uit deze audits worden besproken met management en teams en vertaald naar verbeteracties die bijdragen aan verdere professionalisering en borging van kwaliteit.

De bedrijfsvoering van Waardeburch ondersteunt kwaliteit van zorg door meldingen te benutten als leermomenten, kwaliteit systematisch inzichtelijk te maken en verbeteringen duurzaam te borgen. Door het kwaliteitssysteem door te ontwikkelen in lijn met het Generiek kompas en door samen te werken met externe partners zoals Bureau De Bont en Care & Quality, werkt Waardeburch stap voor stap aan kwaliteit van bestaan, samen met bewoners, naasten en medewerkers.

- **Informatievoorziening in- en extern**

Goede informatievoorziening en heldere communicatie zijn essentieel voor Waardeburch om samen te werken aan kwaliteit van bestaan. Ze ondersteunen niet alleen het dagelijks werk van medewerkers, maar dragen ook bij aan vertrouwen, betrokkenheid en duidelijkheid voor bewoners, naasten en verstegen accountants en adviseurs B.V.



18/05/2026
d.d.



samenwerkingspartners. In 2025 is een communicatievisie en -strategie vastgesteld. Deze sluit aan bij het Koersplan, waarin communicatie wordt gezien als een randvoorwaarde voor verbinding, samenwerking en vertrouwen, intern én extern. In 2025 is verder gewerkt aan het door ontwikkelen van brochures en ander informatiemateriaal, passend bij de nieuwe huisstijl en de aangescherpte missie en visie.

Een belangrijk onderdeel van informatievoorziening betreft de interne communicatie met medewerkers. Het medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) is hierin een belangrijk meetinstrument. In het afgelopen jaar heeft 49% van de medewerkers deelgenomen aan het MTO. De uitkomsten laten een Net Promoter Score (NPS) van 33% zien, wat duidt op een hoge mate van betrokkenheid en tevredenheid.

Tegelijkertijd liet het MTO ook verbeterpunten zien, met name op het gebied van:

- meer en betere feedback,
- duidelijkere werkprocessen,
- betere communicatie binnen de organisatie.

Deze uitkomsten sluiten aan bij signalen uit de organisatie en bevestigen het belang van gerichte verbeteracties op het vlak van communicatie en leiderschap.

In 2026 wordt verder gewerkt aan verbeterde interne informatievoorziening en het versterken van feedback en dialoog in de organisatie. Daarmee ondersteunt informatievoorziening de bredere ontwikkeling van Waardeburgh tot een lerende, toegankelijke en toekomstbestendige organisatie, waarin mensen zich gehoord, geïnformeerd en betrokken voelen.

• **Automatisering**

In het afgelopen jaar is de ICT- en applicatiebeheerorganisatie verder versterkt door uitbreiding van de personele capaciteit. De focus lag op harmonisatie en professionalisering van de ICT-omgeving na de fusie. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet met de migratie van zorgdossiers naar ONS en Medimo, de verdere uitbreiding van beeldzorg en het digitaal aftekenen van medicatie in alle wijkteams. Daarnaast is in Medimo gestart met medicatieherkenning, waarmee de dubbele controle deels digitaal wordt ondersteund.

Na de fusie is toegewerkt naar uniforme hardware voor alle medewerkers; de laatste intramurale tablets zijn inmiddels uitgegeven. Tegelijkertijd wordt ingezet op het ontmoedigen van het gebruik van privé-apparatuur, in lijn met de eisen van NEN 7510. In 2025 is gestart met het project om het netwerk samen te voegen, met als doel alle netwerklijnen bij één leverancier onder te brengen en deze uniform in te richten volgens NEN 7510-richtlijnen. Ook de harmonisatie van vaste telefonie is in gang gezet en gefaseerd uitgevoerd.

Voor 2026 liggen belangrijke vervolgstappen, waaronder verdere netwerkvernieuwing, het afronden van de ICT-strategie en het voldoen aan NEN 7510. Daarnaast wordt binnen de Microsoft-omgeving Copilot ingericht en veilig getest met een kleine groep gebruikers, onder meer voor notuleren, tekstgeneratie en het ontsluiten van interne documentatie.

VOORWAARDE
DOELLEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.



6. Financieel beleid

Over 2025 is de jaarrekening opgesteld voor stichting Waardeburgh. In de toelichting op het financieel beleid hanteren we de deze cijfers als uitgangspunt.

6.1 Algemeen financieel beleid

Jaarlijks wordt ter voorbereiding op de begrotingscyclus een kaderbrief opgesteld. In deze kaderbrief worden de uitgangspunten en ontwikkelingen voor het nieuwe jaar beschreven. Daarnaast worden op hoofdlijnen doelstellingen vastgelegd.

Onze doelstellingen voor 2025 waren voor Stichting Waardeburgh

Kengetallen	Norm	2025
Rendement	> 2,6%	2,12%
Rentabiliteit	> 7,8%	5,06%
EBITDA marge	> 7,6%	6,13%
<u>KPI-Personeel</u>		
Personeelskosten % opbrengsten	< 74,1%	69,55%
PNIL in % opbrengsten	< 7,9%	4,70%
<u>KPI financiering</u>		
Equity ratio	> 37,5%	47,96%
Solvabiliteit	> 43,5%	65,64%
Loan to Value	< 47,5%	18,54%
DSCR	> 1,7	4,3
<u>KPI liquiditeit</u>		
Current ratio	> 1,7	2,1
Vrije liquide middelen / omzet	> 1,5 mnd	2,6

In 2025 is gewerkt aan een nieuwe visie, meerjarenbeleidsplan en strategisch huisvestingsplan. Deze plannen zijn richtinggevend voor onze keuzes en investeringen.

De begroting houdt rekening met de intensiveringen die nodig zijn om deze ambities te realiseren, zoals extra inzet van personeel vanuit onze leiderschapsvisie, uitbreiding van stafdiensten door de groeiende omvang van de organisatie en gerichte investeringen in onderzoek en vastgoedontwikkeling. Deze stappen zijn noodzakelijk om onze organisatie toekomstbestendig te maken en onze dienstverlening verder te professionaliseren.

6.2 Toekomstige vermogenspositie

Uitgangspunt was en is dat Waardeburgh zelfstandig in de financiering van zijn activiteiten en investeringen moet kunnen voorzien.

VOOR WAARMERKINGS-

DOELSTELLINGEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



In onderstaande tabel zijn de belangrijkste financiële ratio's van Waardeburgh weergegeven in verhouding tot vergelijkbare zorgorganisaties. Daaruit valt te concluderen dat Waardeburgh de gezonde financiële positie, ondanks een lager resultaat, in 2025 verder heeft kunnen verbeteren. Deze financiële positie is een goed uitgangspunt voor de toekomstige vastgoedopgave. Zodra die opgave goed in beeld is gebracht in het strategisch vastgoedplan, zal nagedacht worden over een goede bestemming voor het eigen vermogen, in lijn met onze missie, visie en maatschappelijke doelstelling.

	WAARDEBURGH			Omzetklasse > € 50 miljoen (groot)		Gemiddelde van de gehele VVT-sector	
Benchmark	2025	2024	2023	2024	2023	2024	2023
Solvabiliteit							
Eigen vermogen / bedrijfsopbrengsten	44%	43%	41%	32%	31%	31%	30%
Eigen vermogen / totaal activa	66%	63%	60%	47%	44%	46%	43%
Financiering en liquiditeit							
Financieringsverhouding	142%	146%	136%	136%	130%	137%	132%
Loan-to-value	19%	22%	26%	42%	45%	44%	47%
Schulddekkingsratio (DSCR)	4,3	6,9	5,3	3,0	2,9	3,0	2,9
Liquiditeitsratio	2,1	2,1	1,9	1,7	1,6	1,7	1,6
Rentabiliteit							
Resultaat / bedrijfsopbrengsten	2,1%	5,8%	6,0%	3,6%	1,9%	3,6%	1,9%
Resultaat / eigen vermogen	4,8%	13,5%	14,7%	11,3%	6,3%	11,7%	6,4%
EBITDA / bedrijfsopbrengsten	5,6%	9,3%	10,3%	7,2%	6,1%	7,1%	5,9%
Personeel							
Loonkosten / zorgopbrengsten	63%	58%	59%	62%	63%	62%	62%
Uitbesteed werk / zorgopbrengsten	10%	10%	10%	10%	10%	11%	11%
Totale personeelskosten / zorgopbrengsten	73%	68%	69%	72%	73%	72%	73%
Verzuim (exclusief zwangerschap)	7%	7%	8%	10%	9%	9%	9%
Kapitaallasten							
Kapitaallasten / bedrijfsopbrengsten	7%	7%	8%	7%	8%	7%	7%
Overige bedrijfskosten / bedrijfsopbrengsten	22%	22%	16%	17%	17%	17%	18%

De liquiditeitsbegroting zoals opgenomen in het strategisch vastgoedplan en meerjarenbegroting 2023-2027 laat zien dat op kortere termijn (> 5 jaar) de liquiditeit zal toenemen. Gezien de liquiditeitsontwikkeling is de financiering van het Stationspark vanuit overtollige liquide middelen gefinancierd. De investering in Linge's Zorglandgoed is vanuit overtollige liquide middelen gefinancierd. In 2026 zal vanuit het strategisch vastgoedplan en de meerjarenbegroting een liquiditeitsbegroting worden opgesteld. Mogelijk zal dit leiden tot aantrekken van leningen op bestaande locaties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



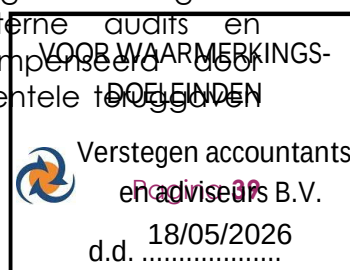
6.3 Ontwikkeling resultaat

Hieronder is de resultaten vergelijking opgenomen tussen de uitkomsten 2025 en de begroting 2025.

BEGROTING STICHTING WAARDEBURGH	Begroting	Werkelijk	Vershil
	2025	2025	2025
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	79.850.000	78.273.000	-1.577.000
Subsidies	750.000	601.000	-149.000
Overige bedrijfsopbrengsten	3.390.000	3.069.000	-321.000
Som der bedrijfsopbrengsten	83.990.000	81.943.000	-2.047.000
BEDRIJFSLASTEN:			
Personeelskosten in loondienst	49.150.000	49.025.000	-125.000
Personeelskosten niet in loondienst	7.850.000	7.965.000	115.000
Overige personeelskosten	2.818.000	2.475.000	-343.000
Totaal personeelskosten	59.818.000	59.522.000	-353.000
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	3.400.000	3.087.000	-313.000
Overige bedrijfskosten	18.489.000	17.900.000	-589.000
Som der bedrijfslasten	81.707.000	80.452.000	-1.255.000
BEDRIJFSRESULTAAT	2.283.000	1.491.000	-792.000
Financiële baten en lasten	-184.000	-249.000	-65.000
RESULTAAT	2.467.000	1.740.000	-727.000

De zorgopbrengsten bleven achter bij de begroting, met name door lagere WLZ-bezetting als gevolg van leegstand op enkele locaties en een afname van het aantal MPT-cliënten. Daartegenover stond een toename van de zorgzwaarte en een groei van het aandeel cliënten met behandeling, wat leidde tot hogere opbrengsten per cliënt.

Aan de kostenkant namen de personeelskosten toe door de CAO-verhoging, hoger ziekteverzuim en uitbreiding van de stafdiensten in het kader van de fusie en professionalisering van de organisatie. De inzet van PNIL is beperkt afgenomen. Daarnaast stegen de overige bedrijfskosten onder andere door hogere voedings- en wasserijkosten, extra investeringen in opleidingen en externe audits en kwaliteitsversterking. Deze kostenstijgingen zijn deels gecompenseerd door besparingen op salarisverwerking, lagere energiekosten en incidentele terugkorten op belastingen.



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.



Per saldo laat 2025 een beheerst resultaat zien dat aansluit bij de fase van integratie, kwaliteitsontwikkeling en voorbereiding op de strategische koers van Waardeburgh, waarbij bewust is geïnvesteerd in toekomstbestendigheid.

6.4 Investerings

Alle aanschaffingen en investeringen onder de € 25.000 komen direct ten laste van de exploitatie in het aanschaffingsjaar. Waardeburgh hanteert dit systeem al enige jaren.

Het investeringsniveau kwam in 2025 uit op € 4,3 miljoen. In totaal is voor € 3,5 miljoen geïnvesteerd in de verbouwing en inrichting van het nieuwe kantoorpand. Het overige deel van de investeringen had betrekking op de aanleg van zonnepanel, aanpassing woonkamer, keuken en ICT netwerk daarnaast zijn bedden aangeschaft.

De begroting 2025 laat een totaal aan investeringen zien van € 3.550.000. Een deel is bestemd voor de planontwikkeling van een nieuwe locatie, aanpassingen locaties Graafzicht en Open Vensters naar verpleeghuis en zorgoproepsystemen. Daarnaast zijn reguliere vervangingsinvesteringen gepland.

6.5 Begroting

De begroting 2026 is opgesteld op basis van recente ontwikkelingen in de zorgsector en binnen Waardeburgh. Met het doorlopen van het proces en het opstellen van onze nieuwe visie, het meerjarenbeleidsplan en het strategisch huisvestingsplan zijn we echter niet klaar voor de komende jaren. Het blijft onze plicht om deze koersdocumenten jaarlijks te vertalen naar concrete jaarplannen. Via de planning- en controlcyclus worden deze plannen omgezet in begroting, beleidsvoorstellen, verslagen en jaarrekening.

Aan de hand van de door de locaties en afdelingen aangeleverde informatie is een begroting opgesteld en binnen het MT en Bestuur besproken. Op hoofdlijnen is de begroting 2026 als volgt:

BEGROTING STICHTING WAARDEBURGH	Begroting 2025	Werkelijk 2025	Begroting 2026
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	79.850.000	78.273.000	82.977.000
Subsidies	750.000	601.000	600.000
Overige bedrijfsopbrengsten	3.390.000	3.069.000	3.575.000
Som der bedrijfsopbrengsten	83.990.000	81.943.000	87.152.000

BEDRIJFSLASTEN:

Personeelskosten in loondienst	49.150.000	48.623.000	53.274.000
Personeelskosten niet in loondienst	78.500.000	7.965.000	8.384.000
Overige personeelskosten	2.818.000	2.934.000	2.806.000
Totaal personeelskosten	59.818.000	59.522.000	64.464.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	3.400.000	3.087.000	3.422.000
Overige bedrijfskosten	18.489.000	17.900.000	19.335.000
Som der bedrijfslasten	81.707.000	80.509.000	87.221.000
BEDRIJFSRESULTAAT	2.283.000	1.434.000	-69.000
Financiële baten en lasten	-184.000	-249.000	-149.000
RESULTAAT	2.467.000	1.683.000	80.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Verslag RvT Waardeburgh 2025

Toezicht en bestuur

De regels voor goed bestuur en toezicht van zorgorganisaties zijn onder andere vastgelegd in de Governancecode Zorg en in de Wet Bestuur en Toezicht Rechtspersonen. De Raad van Toezicht hanteert deze bij zijn functioneren en in zijn besluitvorming en is daarop intern en extern aanspreekbaar. De Raad van Toezicht heeft een visie op toezichthouden en evalueert jaarlijks of deze ook daadwerkelijk richtinggevend is geweest.

De bestuurder heeft de dagelijkse leiding over de organisatie en is verantwoordelijk voor de kwaliteit, veiligheid, een gezonde bedrijfsvoering en de continuïteit van de organisatie. De huidige bestuurder, Michiel van der Vlies, trad aan per 1 januari 2024.

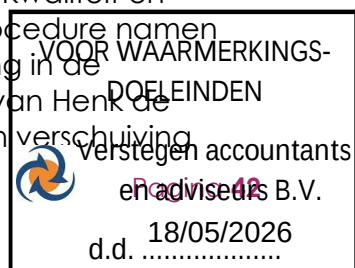
Terugkijkend op het voorbije jaar evalueerde de raad zijn functioneren in januari 2026 en stelde vast dat de vergaderingen en bijeenkomsten in een positieve sfeer verlopen waarbij er grote openheid en vertrouwen tussen toezichthouders onderling en toezicht en bestuurder betracht wordt. Er is behoefte om in de vergaderingen de relatie tussen identiteit en wijze van toezichthouden nadrukkelijker aandacht te geven. Ook is afgesproken explicieter stil te staan bij alle vormen van risico's en waar mogelijk scenario's te ontwerpen voor de wijze waarop deze geadresseerd kunnen worden, zowel preventief als proactief. Afgesproken is ook dat in eerste instantie binnen de Commissie Kwaliteit en Veiligheid en in het verlengde daarvan binnen de plenaire Raad wordt stilgestaan bij de maatschappelijke waarde van Waardeburgh.

De fusie tussen Waardeburgh en Present per 1-1-24 werd in 2025 qua bedrijfsprocessen en administratie nagenoeg geheel afgerond. Aansluitend hierop werd het Koersplan geschreven, kreeg de identiteitsvisie vorm en werd het medisch ethisch handelen beschreven. Ook ging het leiderschapsprogramma van start en werd een nieuw besturingsmodel geïntroduceerd.

In de buurtschap Goudriaan strandde in 2022 een project tot bouw van zorgappartementen, gezamenlijke huiskamers en dagbesteding. Waardeburgh wil dit project via een toekomstbestendig zorgconcept nieuw leven inblazen. Met de eigenaren van de percelen waar dit project moet worden gerealiseerd is een intentieovereenkomst gesloten.

In het najaar 2025 werd vanuit de Raad van Toezicht en de interim bestuurder van Linge's Zorglandgoed en op voorspraak van het Zorgkantoor, contact gelegd met Waardeburgh met de vraag of deze het Zorglandgoed wilde overnemen. Financiële problematiek maakte dat het Zorglandgoed niet zelfstandig kon voortbestaan. Naast financiële problemen bleken er problemen in de eigendomssituatie en in de aansturing. Linge's Zorglandgoed werd uiteindelijk eind 2025 failliet verklaard waarna Waardeburgh begin 2026 het vastgoed kocht en de zorgexploitatie uit de failliete boedel overnam.

Als gevolg van het aflopen van de benoemingstermijn van Martin den Hartog (vicevoorzitter, voorzitter Remuneratie Commissie en lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid) trad een nieuwe toezichthouder aan. In de wervingsprocedure namen raad, bestuurder en vertegenwoordigers van de OR en de CR zitting in de selectiecommissie. Dit resulteerde in de benoeming per 1 oktober van Henk de Waard. Door de vacature en de invulling daarvan vond er ook een verschuiving





plaats in functies binnen de raad. Robert Chabot werd vicevoorzitter en trad uit het voorzitterschap van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. Dat voorzitterschap werd overgenomen door Henk de Waard. Erik van der Veer werd voorzitter van de Remuneratie Commissie.

De Remuneratie Commissie hield een halfjaargesprek en een jaargesprek met de bestuurder waarin waardering voor zijn bestuurschap werd uitgesproken.

Besluitvorming

De raad baseert zijn overwegingen en besluitvorming niet alleen op vergadernotities, maar ook op een breed scala aan informatie verkregen uit contacten met diverse bronnen binnen en buiten de organisatie. In 2025 heeft de raad acht keer vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. Voorafgaand aan de vergaderingen vonden agenda overleggen plaats van bestuur met voorzitter en vicevoorzitter. Naast deze plenaire vergaderingen vonden er gedurende het jaar zowel fysiek als digitaal commissievergaderingen plaats ter voorbereiding van de plenaire vergaderingen. Vaste onderwerpen in de reguliere vergaderingen zijn kwaliteit van zorg en ondersteuning, financiën en risicomanagement en vastgoed, organisatie en strategie. Ook de samenwerking in de regio, de VVT Alliantie Waardenlanden en de samenwerking in het IZA akkoord, zijn agenda onderwerpen. De voorzitter heeft maandelijks bilateraal overleg met de bestuurder.

Extra aandacht in zowel de Audit Commissie als in de plenaire vergadering ging uit naar het overnametraject van Linge's Zorglandgoed. Als gevolg hiervan werd er plenair twee keer extra vergaderd.

De raad vindt het belangrijk om in verbinding te staan met de organisatie vanuit interesse maar ook omdat dit de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt. Daartoe heeft de raad in 2025 een ochtend vergaderd met het MT en de vergaderingen van de medezeggenschap, OR en CR, zijn ieder tweemaal bezocht (waaronder het artikel 24 overleg met de OR).

In 2025 nam de raad de volgende besluiten:

- Benoeming Henk de Waard als lid RvT
- Benoeming B. Vrancken in een tweede termijn als lid RvT
- Vaststelling WNT-classificatie 2026
- Vaststellen bezoldiging RvB 2026
- Vaststelling bezoldiging RvT 2026
- Benoeming accountant M. Stout van Versteegen
- Goedkeuring jaarrekening en bestuursverslag 2024 (goedkeuring accountantsverslag 2024)
- Verlening decharge aan bestuurder voor gevoerde beleid in 2024
- Goedkeuring begroting en jaarplan 2026
- Vaststelling geactualiseerde regeling onkostenvergoeding RvB
- Vaststelling geactualiseerde regeling onkostenvergoeding RvT
- Aangaan intentie/reserveringsovereenkomst eigenaren vastgoed Goudriaan
- Ondertekening IZA programmaplan
- Teken van de koopovereenkomst met Estea t.b.v de aankoop van het vastgoed op Linge's Zorglandgoed
- Overname van de zorgexploitatie van Linge's Zorglandgoed na diens faillissement

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.



Jaarrekening

De vaststelling van de jaarrekening 2025 door het bestuur wordt goedgekeurd door de Raad van Toezicht. Hij is in lijn met de rapportages zoals de bestuurder deze voorlegt aan de raad. De financiële situatie van Waardeburgh is stabiel en robuust. Naar verwachting zullen de financiële marges in 2026 krappere zijn, echter de begroting anticipeert hierop.

Samenstelling

De RvT bestaat uit vijf leden zoals weergegeven in onderstaande tabel. De (neven)functies van de leden zijn niet strijdig met het belang van Waardeburgh.

Naam	Functies in de RvT	Hoofd- en nevenfuncties
Mevr. G.J.J. Prins (einde 1 ^e termijn juni 2027)	○ Voorzitter ○ Lid Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: ○ Eigenaar Red Shoes Consultancy, senior consultant Nevenfuncties: ○ Voorzitter Borstkankervereniging Nederland ○ Voorzitter Bestuur vermogensfonds Else ○ Voorzitter Raad van Toezicht Waardeburgh ○ Voorzitter Raad van Toezicht Malderburch ○ Voorzitter Raad van Toezicht Ons Tweede Thuis ○ Vicevoorzitter Raad van Toezicht GGMD ○ Voorzitter ZonMW programmacommissie ○ Langdurige Zorg en Ondersteuning ○ Voorzitter ZonMW programmacommissie ○ Passende Zorg binnen de WLZ ○ Voorzitter ZonMW programmacommissie ○ Zingeving en Geestelijke Verzorging ○ Vicevoorzitter ZonMW programmacommissie ○ Burgerparticipatie ○ Voorzitter NWO programmacommissie NWA-Eenzaamheid ○ Voorzitter CAO tafel Huisartsenzorg ○ Voorzitter College Luidmeesters Utrechts Klokkeluidersgilde ○ Lid Raad van Advies Quatrospect ○ Vertrouwenspersoon Nederlands Astma Centrum Davos ○ Vertrouwenspersoon KossmannDeJong ○ Voorzitter Kascommissie Fundatie Vrijvrouwe van Renswoude ○ Ambassadeur Duurzaam.nl
Dhr. Mr. H. de Waard (einde 1 ^e termijn oktober 2029)	○ Voorzitter commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Hoofdfunctie: ○ Mede-eigenaar/bestuurder Driesprang BV ○ Eigenaar Vlinder holding BV ○ Eigenaar Duart Advies BV Nevenfuncties: ○ Lid Raad van Toezicht Westerkim ○ Voorzitter bestuur Christen Unie Epe



Dhr. E.A. van der Veer (einde 1 ^e termijn maart 2028)	○ Lid auditcommissie financiën en vastgoed	Hoofdfunctie: ○ Directeur bedrijfsvoering Zorggroep Elde Maasduinen Nevenfuncties: ○ Lid Raad van Commissarissen Wooncompas ○ Lid Raad van Commissarissen Rijnmond Dokters Holding BV ○ Lid Raad van Toezicht Stichting Sterk Huis / Veilig Thuis Midden-Brabant ○ Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Catharina Thuis op Voorne
Dhr. B.P.E. Vrancken (einde 2 ^e termijn april 2029)	○ Voorzitter auditcommissie financiën en vastgoed	Hoofdfunctie: ○ Eigenaar Risk Relief BV Nevenfuncties: ○ Lid Raad van Toezicht Klein Geluk, Apeldoorn
Dhr. R.H. Chabot (einde 1 ^e termijn maart 2028)	○ Lid commissie kwaliteit, veiligheid en innovatie	Hoofdfunctie: ○ Lid Raad van Bestuur Ikazia ziekenhuis Nevenfuncties: ○ Waarnemend neuroloog Rivas Zorggroep ○ Bestuurslid Nederlandse Vereniging voor Neurologie

Overzicht hoofd- en nevenfuncties leden RvT (peildatum december 2025).

Bijscholing

De Raad wil de kennis die relevant is voor het toezichthouden op Waardeburgh bijhouden en uitbreiden. Daartoe worden onder andere webinars en masterclasses gevolgd.

Naam	Titel	Organisatie
Mevr. G.J.J. Prins	De kracht van netwerken, congres	VGN
	Leiderschap in een multistakeholder omgeving, webinar	Ebbinge
	Een nieuwe generatie ouderen, congres	ZonMW et al
	Omgaan met Verandering, webinar	Ebbinge
	Passende Zorg, congres	ZonMW
	De kracht van verandering in de zorg, webinar	Ebbinge
	De zorg is zelf aan zet, webinar	Ebbinge
	Hoe ga je voorwaarts ondanks de context, webinar	Ebbinge
	Samenwerking in de regio, congres	Skipr
Dhr. Mr. H. de Waard	Netwerkbijeenkomst: Gedeeld moreel leiderschap (Jindra Kessener)	Netwerk toezichthouders maatschappelijke organisaties, Pool management
	Netwerkbijeenkomst: Maatschappelijke bijdrage van de toezichthouder (Marlies Honingh)	Netwerk toezichthouders maatschappelijke organisaties, Pool management
Dhr. E.A. van der Veer	Seminar duurzaamheid Training Treasury	ESAA Thesor
Dhr. B.P.E. Vrancken	New Board Programme	Nyenrode Business University
Dhr. R.H. Chabot		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Versteegen accountants
en adviseurs B.V.
18/05/2026
d.d.



Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Inhoudsopgave

	Pagina
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2025	3
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	5
Kasstroomoverzicht over 2025	7
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	8
Toelichting op de balans	13
Toelichting op de winst-en-verliesrekening	22
Overige toelichtingen	24
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	27
Overige gegevens	
Verwijzing naar de accountantsverklaring	29
Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	29
Nevenvestigingen	29

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/20²6
d.d.

Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
Activa				
Vaste activa				
<i>Materiële vaste activa</i>				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	20.655.453		17.313.580	
Machines en installaties	7.073.947		6.439.814	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.265.935		1.942.486	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen	319.240		3.296.790	
	30.314.575	30.314.575	28.992.670	28.992.670
Vlottende activa				
<i>Vorderingen</i>				
Handelsdebiteuren	73.319		58.112	
Overige vorderingen	2.144.898		2.859.853	
Overlopende activa	537.486		377.462	
	2.755.703	2.755.703	3.295.427	3.295.427
<i>Effecten</i>	397.126	397.126	386.874	386.874
<i>Liquide middelen</i>	21.408.184	21.408.184	22.020.095	22.020.095
	54.875.588	54.875.588	54.695.066	54.695.066

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
Passiva				
Eigen vermogen				
Stichtingskapitaal	5.126		5.126	
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	29.752.292		28.232.914	
Overige reserves	6.319.154		6.098.840	
	<u>36.076.572</u>	<u>36.076.572</u>	<u>34.336.880</u>	<u>34.336.880</u>
Voorzieningen	<u>1.499.156</u>	<u>1.499.156</u>	<u>1.571.460</u>	<u>1.571.460</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)				
Schulden aan banken	<u>5.620.581</u>	<u>5.620.581</u>	<u>6.480.781</u>	<u>6.480.781</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)				
Schulden aan banken	860.199		859.605	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.133.966		1.638.146	
Overige schulden	3.533.502		4.472.463	
Overlopende passiva	6.151.612		5.335.731	
	<u>11.679.279</u>	<u>11.679.279</u>	<u>12.305.945</u>	<u>12.305.945</u>
	<u>54.875.588</u>	<u>54.875.588</u>	<u>54.695.066</u>	<u>54.695.066</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Winst-en-verliesrekening over 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening				
Zorgverzekeringswet		6.532.199		6.059.296
Wet langdurige zorg		69.744.799		68.131.820
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		5.528.551		5.849.325
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		135.682		108.552
		81.941.231		80.148.993
Overige bedrijfsopbrengsten		2.000		-
Som der bedrijfsopbrengsten		81.943.231		80.148.993
Lasten				
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	7.964.755		7.582.024	
Lonen en salarissen	38.964.313		35.733.990	
Sociale lasten	6.927.926		6.347.347	
Pensioenlasten	3.134.323		2.857.444	
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.086.737		3.116.439	
Overige bedrijfskosten	20.374.294		20.204.442	
Som der bedrijfslasten		80.452.348		75.841.686
Bedrijfsresultaat		1.490.883		4.307.307
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	22.729		22.719	
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	410.648		489.440	
Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	10.252		39.786	
Rentelasten en soortgelijke kosten	-194.820		-222.423	
Financiële baten en lasten		248.809		329.522
Netto resultaat		1.739.692		4.636.829

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

Resultaatbestemming

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Bestemmingsfondsen aanvaardbare kosten	1.519.378	4.369.992
Algemene reserve huisvesting	187.424	204.332
Algemene reserve zorg	32.890	62.505
Totaal	<u>1.739.692</u>	<u>4.636.829</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
d.d.

Kasstroomoverzicht over 2025

Kasstroom uit operationele activiteiten

Bedrijfsresultaat	1.434.319	4.307.307
-------------------	-----------	-----------

Aanpassingen voor:

Afschrijvingen	3.086.737	3.116.439
Toename van de voorzieningen	164.137	464.674
Afname van de voorzieningen	-179.877	-615.923
	3.070.997	2.965.190

Verandering in werkkapitaal:

Vorderingen	539.724	339.010
Effecten	-10.252	-39.787
Kortlopende schulden	-626.666	1.255.023
	-97.194	1.554.246

Kasstroom uit bedrijfsoperaties

	4.408.122	8.826.743
--	-----------	-----------

Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	410.648	489.440
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	22.729	22.719
Rentelasten en soortgelijke kosten	-194.820	-222.423
	238.557	289.736

Kasstroom uit operationele activiteiten

	4.646.679	9.116.479
--	-----------	-----------

Kasstroom uit investeringsactiviteiten

Investeringsmateriële vaste activa	-11.552.443	-4.235.506
Desinvesteringsmateriële vaste activa	7.143.801	605.213

Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-4.408.642	-3.630.293
--	------------	------------

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Uitgaven ter aflossing van leningen	-860.200	-859.645
Overige kasstromen	10.252	39.786

Kasstroom uit financieringsactiviteiten	-849.948	-819.859
---	----------	----------

Mutatie van geldmiddelen	-611.911	4.666.327
--------------------------	----------	-----------

Verloop geldmiddelen

Saldo aan het begin van de periode	22.020.095	17.353.768
Mutatie	-611.911	4.666.327
Saldo aan het einde van de periode	21.408.184	22.020.095

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Stichting Waardeburgh is feitelijk en statutair gevestigd op Stationspark 300, 3364 DA te Sliedrecht en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 67742858.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van Stichting Waardeburgh bestaan voornamelijk uit het verlenen van zorg en welzijnsdiensten in Alblasserdam, Hardinxveld-Giesendam, Molenlanden, Papendrecht, Sliedrecht en Vijfheerenlanden.

Deze activiteiten vinden plaats op de nevenvestigingen (zoals vermeld in de overige gegevens).

Verslaggevingsperiode

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

Informatieverschaffing over continuïteit

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

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

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

- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;

Stichting Waardeburgh hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

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

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

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

VOOR WAARMERKINGS-

DOELINGEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

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.

Stelselwijziging

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van Overige bedrijfsopbrengsten naar Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten voor een totaalbedrag van € 3.066.771 (2024: € 3.015.329). Onder de Overige bedrijfsopbrengsten worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

Operationele leases

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

Financiële instrumenten

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

Grondslagen

Materiële vaste activa

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

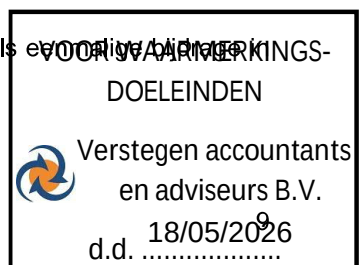
De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen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

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

Investeringssubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als een voorafgaand bedrag van de afschrijvingskosten, zijn deze:

- in mindering gebracht op de investeringen



Groot onderhoud

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

Vaste activa

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. 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.

Kortlopende effecten

Effecten die deel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarde. Effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde. De transactiekosten zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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

A. Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening voor jubileumrechten is een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde van toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijf kans en leeftijd.

B. Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd voor de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces). De hoogte van deze voorziening is 100% van de salariskosten (inclusief werkgeverslasten) in het eerste ziektejaar en op 70% in het tweede ziektejaar. De voorziening is nominaal gewaardeerd.

C. Voorziening voor afwegingskader duurzame inzetbaarheid

De voorziening heeft betrekking op regelingen die medewerkers in staat stellen hun arbeidsduur af te bouwen dan wel vervroegd uit dienst te treden. De voorziening bestaat uit twee componenten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

1. Geïdentificeerde deelnemers die op balansdatum kwalificeren voor en hebben geopteerd voor deelname aan de regeling vervroegd uittreden (RVU);
 2. Verwachte kasstromen voortvloeiend uit de generatieregeling voor medewerkers die gebruik kunnen maken van deze regeling. Voor de waardering van de component generatieregeling is onder meer rekening gehouden met verwachte opteer- en blijfkansen, leeftijdsopbouw, salarisontwikkeling en overige relevante aannames.
- De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde.

Overige voorzieningen

De overige voorzieningen worden opgenomen tegen nominale waarde van de voor de afwikkeling van de voorziening naar verwachting noodzakelijke uitgaven.

Kortlopende schulden

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

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

De bepaling van het resultaat

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

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

Baten

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

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat <<Naam zorgorganisatie>> 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.

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
.....

Pensioenlasten

Stichting Waardeburgh 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 Waardeburgh. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Waardeburgh 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 ingeleide premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Waardeburgh 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 Waardeburgh 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 Waardeburgh uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

De dekkingsgraad van het pensioenfonds bedraagt per 31 december 2025 126% (2024: 109,5%).

Kasstroomoverzicht

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

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.

Grondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Toelichting op de balans

Activa

Vaste activa

Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbeta- lingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	37.023.810	20.076.412	5.106.352	3.296.790	65.503.364
Cumulatieve afschrijvingen	-19.710.230	-13.636.598	-3.163.866	-	-36.510.694
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>17.313.580</u>	<u>6.439.814</u>	<u>1.942.486</u>	<u>3.296.790</u>	<u>28.992.670</u>
<i>Mutaties</i>					
Investerings	5.104.185	1.553.577	728.430	4.166.251	11.552.443
Afschrijvingen	-1.762.312	-919.444	-404.981	-	-3.086.737
Desinvesterings	-	-	-103.934	-7.143.801	-7.247.735
Afschrijvingen op desinvesterin- gen	-	-	103.934	-	103.934
Saldo mutaties	<u>3.341.873</u>	<u>634.133</u>	<u>323.449</u>	<u>-2.977.550</u>	<u>1.321.905</u>
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	42.127.998	21.629.989	5.730.847	319.240	69.808.074
Cumulatieve afschrijvingen	-21.472.545	-14.556.042	-3.464.912	-	-39.493.499
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>20.655.453</u>	<u>7.073.947</u>	<u>2.265.935</u>	<u>319.240</u>	<u>30.314.575</u>

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 48.927.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2024 € 90.668.605.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.7.

Stichting Waardeburgh heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025.

Op basis van de uitgevoerde analyse is in 2025 geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Materiële vaste activa: Economische levensduur

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen
Begin van de reeks van het afschrijvingspercentage	-	5,00	10,00
Einde van de reeks van het afschrijvingspercentage	10,00	20,00	20,00

Vlottende activa

Vorderingen

Informatieverschaffing over vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € - (2024: € 3.206).

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € - (2024: € -) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>Handelsdebiteuren</i>		
Handelsdebiteuren	73.319	61.318
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-	-3.206
	<u>73.319</u>	<u>58.112</u>
<i>Overige vorderingen</i>		
Nog te ontvangen inzake zorgproducten	1.044.069	917.597
Vooruitbetaalde kosten	960.920	828.358
Nog te ontvangen subsidies	70.000	7.532
Leningen u/g	69.909	-
Vordering uit hoofde van financieringstekort	-	1.106.366
	<u>2.144.898</u>	<u>2.859.853</u>

Als gevolg van de leegstand in het 2e halfjaar zijn de baten uit de WLZ zorgverlening lager uitgekomen. Dit heeft geleid tot een onderproductie op de afspraken in 2025. Hierdoor is een schuld uit hoofde van financieringsverschillen ontstaan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Effecten		
Beursgenoteerd effecten	397.126	386.874

Informatieverschaffing over effecten

De reële waarde (beurswaarde) van de beursgenoteerde effecten (frequente marktnotering) bedraagt per 31 december 2025 € 397.126 (2024: € 386.874). De invloed op het vermogen en resultaat is als volgt: € 10.252 (2024: € 39.787). De effectenportefeuille is ontstaan vanuit een gift van de Stichting Peculium. De certificaten zijn vrij verhandelbaar.

Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kas	12.763	14.920
Rabobank	6.316.448	6.934.272
Diverse banken	78.973	70.903
Deposito-rekeningen	15.000.000	15.000.000
	21.408.184	22.020.095

In de liquide middelen zijn deposito's begrepen tot een bedrag van € 15.000.000 (2024: € 15.000.000), een bedrag van € 5.000.000 loopt in januari af. Het overige deel is met 90 dagen opvraagbaar. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

Passiva

Eigen vermogen

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

	Stichtingska- pitaal	Bestem- mingsfonds Reserve Aanvaardbar e Kosten	Algemene reserve huisvesting	Algemene reserve zorg	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	5.126	28.232.914	5.223.183	875.657	34.336.880
Mutatie uit resultaatverdeling	-	1.519.378	187.424	32.890	1.739.692
Stand per 31 december 2025	5.126	29.752.292	5.410.607	908.547	36.076.572

Algemene reserve huisvesting

De algemene reserve huisvesting is gevormd uit de resultaten van de vastgoedexploitatie van de complexen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Informatieverschaffing over algemene reserve

De algemene reserve betreft resultaat uit overige niet zorgactiviteiten vanuit het verleden en de beleggingen ontvangen vanuit de Stichting Peculium.

Overige voorzieningen

	Jubileumverp lichtingen	Langdurig zieken	Duurzame inzetbaarheid
	€	€	€
Verloopoverzicht			
Stand per 1 januari	720.474	467.009	383.977
Dotatie	185.035	627.698	97.247
Ontrekking	-514.534	-	-101.084
Vrijval	-	-287.873	-78.793
Stand per 31 december	390.975	806.834	301.347

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

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumverplichting betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%.

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening duurzame inzetbaarheid

De voorziening regeling vervroegde uittreding (RVU) betreft een voorziening uit hoofde van de CAO voor verplichtingen in de komende jaren als gevolg van de mogelijkheid van voor vervroegde uittreding voor

medewerkers die 45 jaar of langer werkzaam zijn in de zorgsector en hiervan 25 jaar of langer een zwaar beroep hebben uitgeoefend. De berekening is gebaseerd op de beste schatting van de contante waarde van de verplichting volgens de CAO-bepalingen, salarissen, verwachte salarisstijging, blijfkansen en leeftijden. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	Stand per 31 december 2025	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar	Rente- percentage
Schulden aan banken	6.480.781	860.200	5.620.581	3.696.191	-
Totaal	6.480.781	860.200	5.620.581	3.696.191	-

Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

Verstrekte zekerheden aan banken

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij Rabobank luiden als volgt:

- Hypotheekvestiging op het complex Parkzicht van € 20.150.000;
- Hypotheekvestiging op het complex Graafzicht van € 16.200.000;
- Pari passu verklaring (negatieve hypotheekverklaring);
- Cross default.

Op de leningen bij de Nederlandse Waterschapsbank en Bank Nederlandse Gemeenten is door de Gemeente Sliedrecht en Gemeente Alblasserdam een gemeentegarantie afgegeven. De solvabiliteitseis die verbonden is aan de lening Rabobank voormalig Present bedraagt 20% (balansratio: eigen vermogen t.o.v. totaal vermogen)

	2025 €	2024 €
<i>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</i>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	37.966.743	37.966.743
Cumulatieve aflossing	-30.626.357	-29.462.836
Saldo per 1 januari	7.340.386	8.503.907
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	-859.605	-1.163.521
Saldo mutaties	-859.605	-1.163.521
Stand per 31 december		
Hoofdsom	22.466.743	37.966.743
Cumulatieve aflossing	-15.985.962	-30.626.357
Kortlopend deel	-860.200	-859.605
Saldo per 31 december	5.620.581	6.480.781

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>Financieringen</i>		
Financiering Lening BNG 4099550	1.138.211	1.280.488
Financiering Lening BNG 4088720	1.482.198	1.607.454
Financiering Lening BNG 4088665	552.929	595.596
Financiering Lening NWB	1.769.743	1.769.743
Financiering Hypoth. leningen Rabo 903.423	677.500	1.227.500
	<u>5.620.581</u>	<u>6.480.781</u>

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

<i>Schulden aan banken</i>		
Aflossingsverplichtingen	860.199	859.605
	<u>860.199</u>	<u>859.605</u>
<i>Overige schulden</i>		
Belastingen en premies sociale verzekering	1.044.386	1.029.943
Schulden ter zaken van pensioenen	657.501	1.067.946
Nog te betalen salarissen	479.085	432.205
Waarborgsommen	50.795	55.875
Schuld uit hoofde van financieringsoverschot	33.679	-
Schulden aan zorgverzekeraars	25.000	-
Schulden uit hoofde van kassier Regiomiddelen	-	375.879
Diversen	1.243.056	1.510.615
	<u>3.533.502</u>	<u>4.472.463</u>

Stichting Waardeburgh had de kassierfunctie in de Regio Drechtsteden voor de Transitie-middelen uit de WLZ. Eind december 2024 betrof dit een schuld. In 2025 is deze afgewikkeld.

Schuld uit hoofde van financieringstekort

	2025	2024	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-1.106.366	-1.106.366
Financieringsverschil boekjaar	33.679	-	33.679
Correcties voorgaande jaren	-	3.483	3.483
Betalingen/ontvangsten	-	1.102.883	1.102.883
Totaal	<u>33.679</u>	<u>-</u>	<u>33.679</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>Overlopende passiva</i>		
Vakantiedagen	4.268.507	3.647.247
Vakantiegeld	1.596.397	1.415.986
Eindejaarsuitkering	249.845	234.770
Te betalen rente	36.863	37.728
	<u>6.151.612</u>	<u>5.335.731</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18
d.d. 18/05/2026

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

De aard van de niet in de balans opgenomen regelingen

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 voornamelijk 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 Waardeburgh verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloofd en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. 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 gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Inzet personeel niet in loondienst en Wet DBA

Met ingang van 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium op de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) opgeheven. Dit betekent dat de Belastingdienst vanaf die datum toezicht kan houden op mogelijke schijnzelfstandigheid bij de inzet van zzp'ers. In december 2025 heeft de Staatssecretaris van Financiën aangekondigd dat ook in 2026 geen boetes zullen worden opgelegd, maar dat naheffingen van loonheffingen wel mogelijk blijven.

De directe inzet van zzp'ers is derhalve beperkt van omvang. Het grootste deel van de externe personeelsinzet vindt plaats via bemiddelings- en uitzendbureaus, waarbij het formele werkgeverschap in beginsel niet bij de stichting ligt.

Beoordeling van risico's en voorziening

Het bestuur heeft beoordeeld of de inzet van zzp'ers leidt tot een verplichting die overeenkomstig RJ 252 als voorziening in de balans dient te worden opgenomen. Daarbij is vastgesteld dat:

- per balansdatum geen juridische of feitelijke verplichting bestaat die voortvloeit uit gebeurtenissen in het verleden en onontkoombaar leidt tot een uitstroom van middelen;
- er geen concrete naheffingsaanslagen of correctiebeschikkingen van de Belastingdienst zijn ontvangen met betrekking tot boekjaar 2025;
- een betrouwbare schatting van eventuele naheffingen niet kan worden gemaakt;
- de risico's worden beperkt door aantoonbaar beleid gericht op afbouw van zzp-inzet, interne toetsing van arbeidsrelaties en het gebruik van bemiddelings- en uitzendconstructies.

Op grond hiervan wordt geconcludeerd dat niet wordt voldaan aan de cumulatieve voorwaarden voor het opnemen van een voorziening zoals bedoeld in RJ 252. Derhalve is geen voorziening geconstateerd.

VOOR WAARMERKINGS-



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

opgenomen.

Beheersmaatregelen en vooruitblik

Waardeburgh voert sinds 2025 beleid gericht op het terugdringen en beëindigen van directe zzp-inhuur. Onderdeel hiervan zijn onder meer het opzetten van een eigen flexteam, het werken met voorkeursaanbieders en de overgang naar inhuur via uitzendbureaus. Per 1 april 2026 wordt in principe geen gebruik meer gemaakt van zzp'ers.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake investeringsverplichtingen

De volgende investeringsverplichtingen bestaan er per balansdatum:

- Opdracht verbouwing twee huiskamers Graafzicht € 522.902

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Stichting Waardeburgh 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 eentegenpartij van aan Stichting Waardeburgh verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen bestaan hoofdzakelijk uit vorderingen op zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. Het kredietrisico bedraagt nihil voor deze vorderingen.

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 Waardeburgh 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.

18/05/2026
d.d.

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

	<u>Jaarhuursom</u>	<u>Omvang verplichting 2-5 jaar</u>	<u>Omvang verplichting > 5 jaar</u>	<u>Einddatum contract</u>
	€	€	€	
Huurverplichtingen				
Locatie Emma en Meesplein	952.068	3.808.272	-	31-12-2030
Locatie Open Venster	941.536	3.766.144	1.883.072	31-12-2032
Locatie Hof van Ammers	667.673	2.670.692	-	31-12-2030
Overige huur	80.000	65.098	-	1-9-2028
	<u>2.641.277</u>	<u>10.310.206</u>	<u>1.883.072</u>	
Overige verplichtingen				
KIA Lease	62.268	37.841	-	4-7-2027
KIA Lease	20.024	25.030	-	31-3-2028
	<u>82.292</u>	<u>62.871</u>	<u>-</u>	

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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

	2025	2024
	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	6.532.199	6.059.296
Wet langdurige zorg	69.744.799	68.131.820
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	5.528.551	5.849.325
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	135.682	108.552
	<u>81.941.231</u>	<u>80.148.993</u>
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	1.861.104	1.922.218
Opbrengsten maaltijdverstrekking	1.578.176	1.572.298
Verhuuropbrengsten	852.090	843.948
Overige subsidies	600.676	911.778
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	491.212	432.815
Opbrengsten servicekosten	145.293	166.268
	<u>5.528.551</u>	<u>5.849.325</u>
Overige bedrijfsopbrengsten		
Opbrengsten verkoop materiële vaste activa	<u>2.000</u>	<u>-</u>
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Kosten uitbesteed werk	2.447.912	2.114.222
Andere externe kosten	5.516.843	5.467.802
	<u>7.964.755</u>	<u>7.582.024</u>
<i>Kosten uitbesteed werk</i>		
Kosten inzet externe specialisten	2.207.573	1.937.911
Onderaanneming zorg via derden	240.339	176.311
	<u>2.447.912</u>	<u>2.114.222</u>

De toename inzet externe specialisten is toegenomen door meer cliënten met behandeling. Een deel van de toegenomen zorgvraag VPT in de wijk is ingevuld door onderaanneming Zorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

	2025	2024
	€	€
<i>Andere externe kosten</i>		
Kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	4.261.599	3.853.731
Kosten interim/inhuur personeel	1.159.933	1.475.204
Kosten vrijwilligers	95.311	138.867
	<u>5.516.843</u>	<u>5.467.802</u>

In 2025 zijn de externe kosten voor inhuur personeel toegenomen. De groei van de zorgvraag kon niet volledig door eigen personeel worden opgevangen. Daarnaast heeft de afbouw van ZZP-ers geleid tot meer inzet duurdere uitzendkrachten.

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	<u>38.964.313</u>	<u>35.733.990</u>

De personeelskosten zijn toegenomen door de CAO ontwikkeling in 2025. Het totaal aantal medewerkers is toegenomen door toegenomen zorgzwaarte, groei VPT en meer inzet stafdiensten.

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen materiële vaste activa		
Gebouwen en -terreinen	1.762.312	1.773.270
Afschrijvingskosten machines en installaties	919.444	939.802
Andere vaste middelen	404.981	403.367
	<u>3.086.737</u>	<u>3.116.439</u>

Overige bedrijfskosten		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	4.450.532	4.264.113
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.744.388	2.488.437
Overige personeelskosten	2.474.474	2.689.091
Algemene kosten	4.245.874	4.397.540
Onderhoudskosten	2.100.684	1.792.397
Energiekosten	1.715.687	1.992.660
Huur en leasing	2.642.655	2.580.204
	<u>20.374.294</u>	<u>20.204.442</u>

De overige bedrijfskosten zijn toegenomen. De kosten voedingsmiddelen zijn gestegen door prijsstijgingen voor voedsel. Ook in 2025 is het aandeel cliënten met behandeling toegenomen, hierdoor stijgen de patiënt- en bewonersgebonden kosten. In 2025 zijn de onderhoudskosten vooral toegenomen door het opknappen van appartementen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026

	2025	2024
	€	€
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten		
Opbrengst van effecten die tot de financiële vaste activa behoren	22.729	22.719

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

<i>Ontvangen depositorente</i>		
Ontvangen spaar en depositorente	410.648	489.440

Informatieverschaffing over wijzigingen in de waarde van de financiële vaste activa en van de effecten die tot de vlottende activa behoren

De effecten zijn gewaardeerd tegen de beursgenoteerde waarde per 31 december 2025. De nominale waarde van de effecten bedraagt € 349.675. De invloed op het vermogen en resultaat is als volgt:
€ 10.252 (2024: € 39.786).

Waardeveranderingen van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

	2025	2024
	€	€
<i>Waardeveranderingen van effecten die tot de financiële vaste activa behoren</i>		
Waardeveranderingen Rabobank Effecten	10.252	39.786

Rentelasten en soortgelijke kosten

<i>Betaalde bankrente</i>		
Rente leningen	194.820	222.423

Overige toelichtingen

Gemiddeld aantal werknemers

	31-12-2025	31-12-2024
Gemiddeld aantal werknemers op basis van full-time eenheden (vast) dienstverband	775	761
Gemiddeld aantal werknemers op basis van full-time eenheden niet in loondienst	40	42
Totaal	815	803

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Bezoldiging van bestuurders en commissarissen

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

	Dhr. G.B. van der Vlies
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	183.584
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.016
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	199.600
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.502
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.098
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	187.600
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	Mevr. G.J.J. Prins	Dhr. B.P.E. Vrancken	Dhr. M. den Hartog
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	30-jun-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	27.256	18.080	10.223
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	11.207

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	25.760	17.268	19.307
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400

	Dhr. R.H. Chabot	Dhr. E.A. van der Veer	Dhr. H. de Waard
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-okt-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.128	18.080	4.698
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	5.696

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	15-mrt-24	15-mrt-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	12.052	13.568
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	17.073	17.073

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Waardeburgh een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.
Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

Accountants honoraria

	2025	2024
	€	€
Accountants honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	89.000	80.000
Accountants honoraria voor andere controleopdrachten	20.000	15.000
Accountants honoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	-	12.250
Totaal van accountants honoraria	109.000	107.250

Informatieverschaffing over accountants honoraria

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

Overige toelichtingen

Er is geen sprake van niet conforme transacties met verbonden partijen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

18/05/2026
d.d.

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van dd 18 mei 2025, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Na balansdatum, op 18 januari 2026, heeft Waardeburgh de exploitatie van Linge's Zorglandgoed overgenomen via een activa/passivatransactie, na het faillissement van de betreffende zorginstelling in 2025. Deze gebeurtenis hangt samen met de verdere invulling van de zorgactiviteiten van Linge's Zorglandgoed maar leidt niet tot aanpassing van de cijfers per 31 december 2025 en wordt derhalve beschouwd als een niet verwerkende gebeurtenis na balansdatum.

Daarnaast is na balansdatum het onroerend goed Waaiakkerlaan 2 te 4156 Rumpt aangekocht ten behoeve van de zorgactiviteiten. Deze transactie heeft geen invloed op de financiële positie per balansdatum.

Sliedrecht, 18 mei 2026
Ondertekening Raad van Bestuur

W.G. G.B. van der Vlies

Sliedrecht,, 18 mei 2026

Ondertekening Raad van
Toezicht:

W.G. G.J.J. Prins

W.G. R. Chabot

W.G. H. de Waard

W.G. E. van der Veer

W.G. B. Vrancken

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026
d.d.

Stichting Waardeburgh
Sliedrecht

Overige gegevens

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026²⁸
d.d.

Overige gegevens

Verwijzing naar de accountantsverklaring

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

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

Conform artikel 16, lid 3c van de statuten van Stichting Waardeburgh dient de Raad van Toezicht goed te keuren het besluit van de Raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening en tot resultaatbestemming.

Nevenvestigingen

Stichting Waardeburgh werkt vanuit de volgende nevenvestigingen:

- * Waardeburgh De Waard, Alblasterdam
- * Waardeburgh Pedaja, Hardinxveld-Giessendam
- * Waardeburgh Overslydrecht, Sliedrecht
- * Waardeburgh Parkzicht, Sliedrecht
- * Waardeburgh Open Vensters, Ameide
- * Waardeburgh Graafzicht, Bleskensgraaf
- * Waardeburgh Hof van Ammers, Groot-Ammers
- * Waardeburgh Emma, Leerdam
- * Waardeburgh Meesplein, Leerdam

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 18/05/2026²⁹
.....

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Waardeburch

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 Waardeburch te Sliedrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Waardeburch 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 Waardeburch zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag, 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:

Matthias Stout
18 mei 2026 17:20 +02:00

E. B. M. (Matthias) Stout MSc RA