

# PIETER VAN FOREEST

## JAARVERSLAGLEGGING 2025



Pieter van Foreest

# INHOUDSOPGAVE

Deel I	Bestuursverslag (eigen nummering)	3
Deel II	Verslag Raad van Toezicht (eigen nummering)	38
Deel III	Jaarrekening (eigen nummering)	42
Deel IIII	Overige Gegevens	89

# DEEL I

## BESTUURSVERSLAG 2025

# BESTUURSVERSLAG 2025



Pieter van Foreest

# INHOUDSOPGAVE

<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Hoofdstuk 1 Algemeen</b>	<b>5</b>
1.1 <i>Pieter van Foreest</i>	5
1.2 <i>Visie, kernwaarden en strategie</i>	5
1.3 <i>Governance</i>	7
1.4 <i>Planning &amp; Control cyclus</i>	10
<b>Hoofdstuk 2 Beleid, resultaten en verwachtingen</b>	<b>11</b>
2.1 <i>Strategische Pijler: Pieter van Foreest is er voor kwetsbare ouderen</i>	11
2.1.1 Inleiding generiek kompas - kwaliteitsbeeld	11
2.1.2 Kwaliteit en veiligheid	11
2.1.3 Onderzoek en innovatie	13
2.1.4 Klachten	13
2.1.5 Cliëntvertrouwenspersoon (CVP)	14
2.2 <i>Strategische pijler: Pieter van Foreest is een aantrekkelijke werkgever medewerkers op 1</i>	15
2.2.1 Binden en boeien van medewerkers	15
2.2.2 Leren en ontwikkelen	17
2.2.3 Procesoptimalisatie	18
2.3 <i>Strategische pijler: Pieter van Foreest als netwerkorganisatie</i>	20
2.3.1 Regionaal Integraal Gezondheidsakkoord (RIGA)	20
2.3.2 Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ)	20
2.3.3 Overige netwerkactiviteiten	21
2.3.4 Lokale initiatieven	22
2.4 <i>Bedrijfsvoering</i>	24
2.4.1 Risicomanagement	24
2.4.2 Duurzaamheid	24
2.4.3 Huisvesting en Vastgoed	26
2.4.4 Facilitaire Zaken	27
2.4.5 Informatisering & Automatiseren	27
2.5 <i>Prestatie indicatoren</i>	28
2.6 <i>Zorgboerderij Buitengewoon 3</i>	29
<b>Hoofdstuk 3 Financiën</b>	<b>30</b>
3.1 <i>Financieel Resultaat 2025 (inclusief zorgboerderij)</i>	30
3.2 <i>Toelichting op resultaat 2025</i>	31
3.3 <i>Verwachtingen in 2026</i>	33

# INLEIDING

In dit bestuursverslag verantwoordt Pieter van Foreest zich over het beleid en de resultaten over het jaar 2025.

Conform de Wtza publiceert Pieter van Foreest naast dit bestuursverslag ook het verslag van de Raad van Toezicht en de wettelijk verplichte gegevens, waaronder de posten uit de jaarrekening (via DigiMV).

De Raad van Toezicht van Pieter van Foreest heeft de jaarverslaglegging 2025 goedgekeurd op 19 mei 2026.

# VOORWOORD

Beste lezer,

Met trots presenteren wij u het bestuursverslag 2025 van Pieter van Foreest. Het afgelopen jaar stond in het teken van beweging en transitie. Samen hebben we belangrijke stappen gezet in het verder vormgeven van toekomstbestendige zorg voor onze regio.

## **Mens voorop**

Daarbij staat voor Pieter van Foreest één uitgangspunt steeds centraal: de mens op de eerste plaats. Dat geldt voor onze cliënten, hun naasten, onze vrijwilligers én onze collega's. Alleen wanneer we goed voor elkaar zorgen, kunnen we goede zorg en ondersteuning blijven bieden.

## **Trots en dankbaarheid**

Wij zijn dankbaar voor de betrokkenheid, inzet en bevologenheid van alle collega's en vrijwilligers. Iedere dag opnieuw maken zij het verschil, met aandacht, vakmanschap en hart voor de zorg. Juist in een tijd waarin de maatschappelijke opgaven groot zijn, zien we hoeveel kracht er in onze organisatie zit. Dat stemt trots en geeft vertrouwen.

## **In beweging**

In 2025 hebben we in de praktijk invulling gegeven aan onze herijkte missie, visie, kernwaarden en strategie. Stap voor stap geven we vorm aan onze organisatieontwikkeling en groeien we in hoe we samenwerken, leren en ontwikkelen. We zien daarin mooie stappen, en blijven tegelijkertijd leren en doorontwikkelen waar dat nodig is.

## **Eigen regie en samenwerken**

Daarbij werken we steeds meer vanuit wat cliënten zelf kunnen en willen, samen met hun naasten en netwerk. Zo versterken we de eigen regie en sluiten professionals daarop aan. Tegelijkertijd werken we in de regio samen met netwerkpartners aan passende woon- en zorgvormen voor ouderen. Met de ontwikkeling van onze nieuwe locatie Pieter van Foreest De Porceleyne zetten we daarin ook zelf een belangrijke stap.

## **Bestuurlijke wisselingen**

Het afgelopen jaar kende ook bestuurlijke veranderingen. Gert-Jan Waterink heeft per 1 december afscheid genomen als lid van de Raad van Bestuur in verband met zijn pensionering. Begin 2026 is aangekondigd dat Petra de Jongh per mei 2026 een nieuwe stap in haar loopbaan zal zetten als bestuurder bij DSW. Wij zijn beiden enorm dankbaar voor hun jarenlange inzet en de stevige basis die zij hebben gelegd voor Pieter van Foreest. Op 1 november 2025 is Patricia Huijbregts gestart als bestuurder bij Pieter van Foreest.

## **Met vertrouwen vooruit**

Met vertrouwen kijken wij vooruit naar 2026. We bouwen verder op wat we samen hebben neergezet en blijven werken aan een organisatie waarin mensgericht werken, samenwerking en kwaliteit van bestaan centraal staan.

Patricia Huijbregts  
Raad van Bestuur

# HOOFDSTUK I

## ALGEMEEN

### 1.1 Pieter van Foreest

Pieter van Foreest biedt een breed, flexibel pakket aan services en diensten voor ouderen op het gebied van wonen, welzijn, zorg en behandeling in de regio Delft, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp en Westland. De organisatie telt 20 locaties voor intramurale zorg, biedt daarnaast Thuiszorg, ontmoetingscentra, Hulp Thuis, Revalidatie en Herstel en diverse andere diensten en services. Er werken circa 3950 medewerkers bij Pieter van Foreest en we mogen rekenen op de ondersteuning van zo'n 1650 vrijwilligers.

### 1.2 Visie, kernwaarden en strategie

#### Bestuur

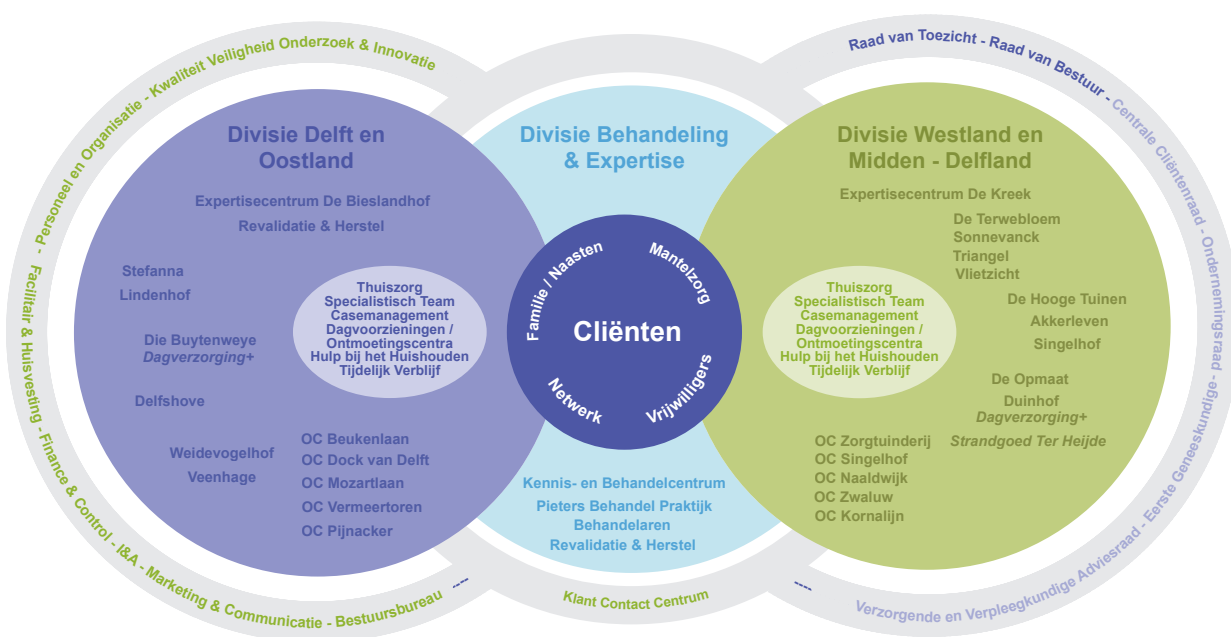
Pieter van Foreest heeft een tweehoofdige Raad van Bestuur. Per 1 januari 2021 is Petra de Jongh aangesteld als voorzitter van de Raad van Bestuur en Gert-Jan Waterink als lid Raad van Bestuur. De bevoegdheden van het bestuur zijn vastgelegd in het statuut van Pieter van Foreest en zijn nader uitgewerkt in het reglement Raad van Bestuur dat door de Raad van Toezicht is vastgesteld.

In het verslagjaar heeft Gert-Jan per 1 december zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid neergelegd vanwege zijn aanstaande pensionering. Patricia Huijbregts is per 1 november gestart als zijn opvolger.

#### Organogram



Pieter van Foreest



Advies organen

Centrale Stafdiensten

Raad van Toezicht  
Raad van Bestuur

## **Missie, visie en kernwaarden**

Bij Pieter van Foreest geloven we dat goede zorg begint met samenwerken. Samen met onze cliënten, hun naasten, vrijwilligers, professionals, in de keten en met netwerkpartners vormen we één geheel. We staan naast de cliënt, met als uitgangspunt dat ieder mens – waar mogelijk – zelf de regie houdt over het eigen leven. Deze gedeelde verantwoordelijkheid vraagt om vertrouwen, afstemming en ieders inzet. Alleen door écht samen te werken, kunnen we passende zorg en ondersteuning bieden. Tegelijkertijd zorgen we goed voor elkaar als collega's en met alle betrokkenen. Zo blijven we verbonden, versterken we elkaars kracht en bouwen we samen aan een toekomstbestendige organisatie.

In het verslagjaar zijn de missie, visie en kernwaarden herijkt met actieve betrokkenheid van een diverse groep collega's uit de organisatie en de medezeggenschapsorganen.

### *Onze missie*

Onze cliënten zijn de bron waar alles uit voortkomt, een stroom die ondersteuning en zorg in beweging brengt. Waar zorg vroeger voornamelijk door professionals werd verleend, verschuift de verantwoordelijkheid nu naar een gedeelde aanpak. Bij Pieter van Foreest geloven we dat onze cliënten zo lang mogelijk zelf blijven leiden, de regie behouden over hun leven en zorg. Als experts in ouderenzorg kunnen wij hen - in samenwerking met hun naasten en het netwerk - ondersteunen om zo lang mogelijk hun eigen leven te leiden. We werken samen met de cliënt, hun netwerk, vrijwilligers en (zorg)professionals. Wij geloven dat wij alleen met elkaar het zorgproces goed kunnen afstemmen. Om zo samen een goede kwaliteit van bestaan voor de cliënten te kunnen vormgeven, zowel thuis als ook in onze locaties. We staan naast hen, om hen te helpen regie te houden en te ondersteunen waar nodig.

### *Onze visie*

Onze cliënt behoudt – voor zover als mogelijk – de regie over zijn of haar leven of dit nu thuis is of in een locatie. In de gevallen waarin dit niet mogelijk is, werken we samen met de naasten en verwanten, waarbij we zo goed mogelijk aansluiten bij het leven en de persoonlijkheid van de cliënt. Dit vraagt om een collectieve verandering in de maatschappij, waarbij iedereen – cliënten, naasten en het netwerk – bijdraagt aan de ondersteuning en zorg die nodig is. Samen creëren we een omgeving waarbij de cliënt de regie houdt op het eigen leven. Want zorg moet geen stilstaand water zijn, maar een levendige stroom waarin de cliënt de koers bepaalt.

- Wat een cliënt zelf kan, doet de cliënt zelf
- Wat een naaste kan doen, doet de naaste voor de cliënt – gewoon zoals dat thuis ook gaat
- We maken gebruik van ondersteunende technologie en innovatie om de eigen regie te behouden en te versterken. Waar nodig helpen we cliënten en hun naasten om vaardigheden aan te leren.
- We delen onze deskundigheid en benutten ieders talenten. Wat dan nog nodig is, daar zoeken we samen met de cliënt, naasten, professionals, vrijwilligers en het netwerk naar een oplossing om met elkaar de ondersteuning, zorg en behandeling passend vorm te geven. Dat doen we op basis van vertrouwen.

Als collega's en vrijwilligers blijven we met elkaar verbonden en zorgen goed voor elkaar, zodat we vitaal en weerbaar blijven. We zijn één Pieter van Foreest-team waarin we met elkaar bouwen aan de toekomst, nieuwe ideeën bedenken, ontwikkelen en vooral gewoon ook doen. We bieden ruimte om te onderzoeken, te leren, te proberen en steeds verder te verbeteren. Met kleine stapjes in een omgeving waar iedereen zichzelf kan en mag zijn. Dit doen we vanuit onze kernwaarden: *samen, kundig en jezelf zijn*.

## **Organisatieontwikkeling**

Onze organisatie is continu in ontwikkeling en in beweging. Onze missie, visie en kernwaarden vormen de leidraad voor deze beweging. Vanuit die basis geven de strategie, inspiratiebrief en jaarplannen richting aan ons gezamenlijke pad. Om onze ontwikkeling, onze beweging in dit veranderproces tastbaar te maken, ontwikkelden we in het verslagjaar een learningmap: ons gezamenlijke veranderverhaal. Het laat zien waarom we veranderen, hoe alles samenhangt en hoe we – lerend en experimenterend – samen stappen zetten naar de toekomst. Daarbij houden we voortdurend oog voor de veranderingen om ons heen. Wendbaar zijn is noodzakelijk. Verandering voltrekt zich op verschillende manieren en snelheden binnen onze organisatie, afhankelijk van context, locatie en werkveld – en juist die diversiteit is onze kracht. Met deze gedeelde koers bouwen we samen verder aan de zorg van morgen: mensgericht, toekomstbestendig en in verbinding met elkaar. We doen het samen!

## **Strategisch beleidsplan 2022-2025**

Het verslagjaar was het laatste jaar waarin gewerkt wordt vanuit het strategisch beleidsplan 2022-2025 waarin de volgende drie strategische speerpunten leidend waren:

1. Pieter van Foreest is er voor de kwetsbare ouderen in de regio,
2. Pieter van Foreest is een aantrekkelijke werkgever,
3. Pieter van Foreest is initiatiefnemer als netwerkorganisatie.

## **Nieuw strategisch beleidsplan 2026 - 2030**

In het verslagjaar is, wederom met actieve betrokkenheid van een diverse groep collega's en van de medezeggenschapsorganen, gewerkt aan de herijking van de strategie. Halverwege het jaar is deze nieuwe strategie vastgesteld waarbij positieve gezondheid, reablement en samen belangrijke uitgangspunten zijn.

We werken inmiddels vanuit de zes strategische bewegingen die richting geven aan ons handelen: van het centraal stellen van kwaliteit van bestaan tot het duurzaam organiseren van ons werk. De cliëntreis is ons vertrekpunt, met aandacht voor eigen regie, betekenisvolle ondersteuning en het netwerk eromheen. We werken samen, over domeinen heen, in wijken, in teams en met partners, en stemmen de zorg en ondersteuning af passend bij het leven van mensen. We staan in verbinding met elkaar en technologie en innovatie zijn onze bondgenoten. Talent, reflectie en leervermogen vormen de kern. Reguliere werkzaamheden en projecten krijgen vorm binnen de dagelijkse praktijk, in gezamenlijkheid en met eigenaarschap bij de teams die daarvoor aan zet zijn.

### We doen het samen

2026 is geen nieuw begin, maar een voortzetting van de beweging die we samen al in gang hebben gezet. Wat we in voorgaande jaren hebben voorbereid en opgestart, geven we in 2026 samen verder vorm. De organisatieontwikkeling met de werkpakketten en veranderinitiatieven vormen daarbij de rode draad. We kiezen bewust, geven richting en bieden ruimte aan ontwikkeling. Zo bouwen we verder aan een organisatie waarin kwaliteit van bestaan, werkplezier en verbinding hand in hand gaan.

## **1.3 Governance**

Raad van Bestuur en Raad van Toezicht werken volgens de Governancecode Zorg 2022. Daarbij hebben Raad van Bestuur en Raad van Toezicht elk hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de governance. Die verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in het statuut van Pieter van Foreest, de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht en ook in de reglementen van de commissies van de Raad van Toezicht.

De Raad van Bestuur bestuurt Pieter van Foreest gericht op haar maatschappelijke doelstelling en de Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de

zorgorganisatie. Die maatschappelijke doelstelling is vastgelegd in het statuut en in de visie en kernwaarden van Pieter van Foreest. Pieter van Foreest beschikt over een gedragscode voor zijn medewerkers en over een klokkenluidersregeling. Er zijn externe onafhankelijke vertrouwenspersonen aangesteld voor het melden van gedrag dat in strijd is met de (kern-) waarden die horen bij de eerdergenoemde maatschappelijke doelstellingen. Tot slot bevat het statuut een aantal bepalingen die specifiek ingaan op belangentegenstellingen.

### **Medezeggenschap en samenspraak**

Er vindt structureel overleg plaats tussen de Raad van Bestuur en de Centrale Cliëntenraad (CCR), de Ondernemingsraad (OR) en de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR). Hierbij gaat het naast de medezeggenschap ook om samenspraak. Daarnaast heeft de raad van bestuur ook structureel overleg met de eerste geneeskundige.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht overlegt jaarlijks met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad. De Raad van Toezicht neemt daarnaast ook deel aan de jaarlijkse themabijeenkomsten van het bestuur met directie, management en medezeggenschapsorganen.

Met alle gremia zijn afspraken gemaakt over de samenwerking en informatieverstrekking. Pieter van Foreest streeft ernaar om de gremia in een zo vroeg mogelijk stadium te informeren over en te betrekken bij ontwikkelingen die voor hen en hun achterban van belang zijn.

## **ONDERNEMINGSRAAD (OR)**

In mei 2025 vonden de driejaarlijkse verkiezingen plaats. Naast een aantal vertrekkende en nieuwe leden is het dagelijks bestuur van de OR vernieuwd met een nieuwe voorzitter.

- Een selectie uit de besproken onderwerpen:
  - Nieuwbouw Spoorzone
  - Ontwikkeling gezamenlijk revalidatiecentrum met Basalt
  - Maatregelen ten behoeve van het terugbrengen van de inzet PNIL/ZZP
  - Inzet visuele sensors en camerabeleid
  - Tijdsregistratie binnen divisie B&E
  - Doorontwikkeling van het functiehuis
  - Zorgcontinuïteit in de nacht
  - Herijking van de strategie
  - Bestuurlijke opvolging van Gert-Jan Waterink

# CENTRALE CLIËNTENRAAD (CCR)

Ook binnen de CCR zijn wijzigingen geweest in de samenstelling waaronder het afscheid van de voorzitter aan het eind van het verslagjaar. Vanaf 1 februari 2026 is een nieuwe onafhankelijk voorzitter benoemd.

Naar aanleiding van gesprekken in de CCR en het voorzittersoverleg in 2024 heeft de CCR begin 2025 een ongevraagd advies uitgebracht over de vormgeving van de cliëntmedezeggenschap. Dit advies is meerdere malen met de raad van bestuur besproken. Voor het onderdeel achterbancontact en de toepassing van de AVG is een onafhankelijk advies gevraagd. De behandeling van de overige punten wordt in 2026 voortgezet.

- Een selectie uit overige besproken onderwerpen:
  - Informele zorg
  - Herijking van de strategie
  - Broodgeldvergoeding en maaltijdvergoeding VPT
  - Wijziging klachtenregeling
  - Beleid mee-eten
  - Bestuurlijke opvolging van Gert-Jan Waterink
  - Kwaliteitsbeeld
  - Triple Play
  - Mobiliteits- en parkeerbeleid
  - RIGA



# VERZORGENDE EN VERPLEEGKUNDIGE ADVIESRAAD (VVAR)

Het jaarlijkse symposium stond in 2025 in het teken van toekomstbestendige zorg. Een vernieuwend programma, maar wel met de bekende interactieve workshops. Theatergroep Waardeladers liet in het plenaire deel op passende wijze zien met welke uitdagingen de transitie in de zorg gepaard gaat.

- Een selectie uit besproken onderwerpen:
  - Medicatierekentoets helpende plus
  - Verzorgend wassen
  - Dienstkledingbeleid
  - Ontwikkeling van het ECD (t.b.v. verbetering interne overdracht)
  - Beleid bevoegd en bekwaam
  - Doorontwikkeling van het functiehuis
  - Reablement
  - Herijking van de strategie
  - Bestuurlijke opvolging van Gert-Jan Waterink



Voor een nadere toelichting op de werkzaamheden van de medezeggenschapsorganen wordt verwezen naar de (jaar)verslagen van deze organen.

## 1.4 Planning & Control cyclus

De planning & control cyclus start jaarlijks (in juli) met de publicatie van een inspiratie- en kaderbrief die de basis vormt voor het opstellen van het jaarplan en de begroting van het volgende jaar. Beiden worden elk jaar in december ter goedkeuring voorgelegd aan de Raad van Toezicht. De begroting wordt voorgelegd aan de medezeggenschapsraden.

Gedurende het jaar worden elke maand maandrapportages over de exploitatie gepubliceerd. Daarnaast worden elk kwartaal rapportages op het vlak van financiën en elke vier maanden op het vlak van kwaliteit en veiligheid besproken. Elk kwartaal vinden kwartaalgesprekken plaats met alle leidinggevenden over de resultaten ten aanzien van kwaliteit, personeel en financiën. De Raad van Bestuur verantwoordt zich elk kwartaal tegenover de Raad van Toezicht over kwaliteit, personeelsontwikkeling, financiën, de voortgang van de uitvoering van het strategische beleid en het jaarplan.

# HOOFDSTUK 2

## BELEID, INSPANNINGEN EN PRESTATIES

### 2.1 Strategische pijler: Pieter van Foreest is er voor kwetsbare ouderen

#### **Pieter van Foreest is er voor kwetsbare ouderen in de regio**

Bij Pieter van Foreest staan mensen op nummer 1. De cliënten waar we voor zorgen, hun naasten, de collega's, vrijwilligers en samenwerkingspartners. Samen met alle betrokkenen maken we de zorg en ondersteuning mogelijk.

Het zorglandschap verandert en wij veranderen mee. Ouderen wonen langer zelfstandig thuis. Daar willen wij hen zoveel mogelijk in ondersteunen, door te kijken naar wat de cliënt nog zelf kan en wat de mogelijkheden zijn. Dit doen we vanuit positieve gezondheid en welbevinden.

We omarmen innovaties die hierbij ondersteunen. Samen met het netwerk zorgen we voor de juiste zorg op het juiste moment op de juiste plaats. We onderzoeken woonzorgconcepten en werken nauw samen met onder andere woningbouwcorporaties, gemeenten, zorgverzekeraars en andere financiers.

#### **2.1.1 Inleiding Generiek kompas - kwaliteitsbeeld**

In juli 2024 is landelijk het Generiek Kompas – Samen werken aan kwaliteit van bestaan (Kwaliteitskompas) vastgesteld. Hiermee zijn het Kwaliteitskader Wijkverpleging en het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg vervallen en ook de verplichting om jaarlijks een kwaliteitsplan en een kwaliteitsverslag te maken. Het is echter nog steeds van belang dat zorgorganisaties regelmatig evalueren wat goede ondersteuning en zorg is en inzichtelijk maken hoe het binnen de organisatie gaat. Voor dit laatste is het kwaliteitsbeeld bedoeld. Het kwaliteitsbeeld helpt ons om de ontwikkelingen die bijdragen aan kwaliteit van bestaan in samenhang te bezien. In het verslagjaar is gewerkt aan dit kwaliteitsbeeld en op het moment van publicatie van dit verslag is het beeld afgerond en gepubliceerd. Voor een uitgebreide terugblik op de activiteiten en resultaten in het verslagjaar op het vlak van kwaliteit, veiligheid, onderzoek en innovatie verwijzen wij graag naar ons kwaliteitsbeeld.

#### **2.1.2 Kwaliteit en veiligheid**

##### **Inzicht in en sturing op kwaliteit**

In 2025 heeft Pieter van Foreest belangrijke stappen gezet om de kwaliteit van zorg nóg beter te laten aansluiten bij wat cliënten, naasten en medewerkers nodig hebben. De organisatie beweegt zich zichtbaar richting reablement, positieve gezondheid en persoonsgerichte ondersteuning, waarbij het dagelijks handelen steeds sterker wordt verbonden aan wat voor cliënten werkelijk van waarde is.

De PDCA-cyclus is verankerd in de jaarplancycclus. De perioderapportages kwaliteit geven ons gedurende het hele jaar zicht in onze kwaliteit en gelegenheid om van elkaar te leren en ontwikkelen. In deze rapportages worden ook de resultaten uit de diverse metingen opgenomen waaronder cliëntervaringen, klachten, mantelzorgbelasting, medewerkers- en cliëntenincidenten en klachten. Tevens wordt binnen deze rapportage gereflecteerd op kwaliteit van bestaan.

Volgend jaar zullen hierin ook de uitkomsten van ons nieuwe zelftoetsinstrument worden opgenomen, om het leren en ontwikkelen op de bouwstenen te stimuleren.

De cliëntreis vormt de rode draad voor kwaliteitsverbetering, procesinrichting en reflectie. Evaluaties van de verschillende cliëntreizen hebben geleid tot concrete verbeterpunten die in 2026 verder worden uitgewerkt.

### **Versterking van kwaliteit van bestaan**

In 2025 zijn op meerdere thema's merkbare resultaten geboekt: Reablement & Positieve Gezondheid krijgen een gezamenlijke basis met nieuwe uitgangspunten, tools en trainingen. De Ondersteuningsplanbespreking (OPB) versterkt maatwerk en betrokkenheid van cliënt en naaste. Thema's als intimiteit & seksualiteit, diversiteit & inclusie en veilige vrijheid kregen structurele aandacht en ondersteuning. Technologische toepassingen zoals medicijndispensers, sensoren en zorgrobot Tessa worden doelgerichter ingezet.

### **Gezamenlijk inzicht vanuit professionals**

Vakgroepen zien een duidelijke verschuiving van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van bestaan. De OPB, cliëntreis en netwerkbetrokkenheid worden steeds meer vanzelfsprekend. Tegelijk ervaren professionals dilemma's rondom taakdifferentiatie, medische verantwoordelijkheden en technologische afhankelijkheid.

### **Leren en ontwikkelen**

In 2025 heeft Pieter van Foreest stevig ingezet op het versterken van een lerende organisatie. Het vernieuwde beleid bekwaam en bevoegd biedt een duidelijk kader voor deskundigheid, terwijl een organisatiebreed zelftoetsinstrument helpt om in 2026 te werken volgens het Generiek Kompas. Teams werden ondersteund met actualisaties in medicatieveiligheid, hygiëne en infectiepreventie, én met inzet van externe deskundigheid.

Tegelijkertijd groeide de inzet van zorgtechnologie, zoals medicijndispensers, slimme sensoren en zorgrobot Tessa, ondersteund door onderzoek naar digivaardigheden en een breed gedragen technologiebeleid. Ook werd veel geïnvesteerd in kennisontwikkeling: medewerkers volgden scholingen over prikkelverwerking, er liepen diverse onderzoeksprojecten en het onderzoekend werken kreeg een stevigere plek. Daarnaast speelden lerende netwerken een belangrijke rol: via thematische groepen, multidisciplinaire overlegstructuren en kennisdeling in commissies en projectteams werd continu geleerd, geëvalueerd en samen verbeterd. Al deze ontwikkelingen samen versterken een toekomstbestendig, deskundig en innovatiegericht leerklimaat binnen Pieter van Foreest.

### **Toename geweld in de zorgrelatie**

In 2025 zien we meer signalen van agressie en (seksueel) grensoverschrijdend gedrag, ondanks het kleine aantal formele klachten. Dit sluit aan bij onze VIM- en Inspectiemeldingen, waar dit één van de grootste thema's is. De organisatie heeft de aandacht versterkt met praktische ondersteuning via de Leidraad Veilige Zorg en een gespreksplaat.

### **Diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie**

In 2025 is binnen Pieter van Foreest gericht gewerkt aan diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. In het verslagjaar is een onderzoek uitgevoerd dat inzicht geeft in waar we staan en waar we ons verder kunnen ontwikkelen; de uitkomsten vormen de basis voor vervolgstappen in 2026.

Door bewustwording en dialoog krijgen thema's zoals cultuur, communicatie en persoonlijke voorkeuren een steeds vanzelfsprekender plek in het dagelijks handelen. Dit draagt bij aan passende, persoonsgerichte zorg en een werkomgeving waarin iedereen zich gezien en gehoord voelt.

## Cliëntervaringen

Op basis van 1742 clientwaarderingen heeft Pieter van Foreest een clienttevredenheidsscore behaald van 8,6. Een resultaat waar we trots op zijn!

### 2.1.3 Onderzoek en innovatie

In 2025 heeft Onderzoek & Innovatie (O&I) zijn rol als motor voor vernieuwing verder versterkt. In nauwe samenwerking met universiteiten, hogescholen en kennisnetwerken werkte O&I aan uiteenlopende thema's zoals dementiezorg, veiligheid in de extramurale zorg en technologische innovatie. Het jaar kenmerkte zich door een sterke onderzoeksbasis, met meerdere lopende projecten, nieuwe onderzoeken en afgeronde studentenstudies. Ook op het gebied van zorgtechnologie werd vooruitgang geboekt, onder meer met de opschaling van medicijndispensers, de inzet van zorgrobot Tessa en de start van nieuwe digitale en technologische initiatieven. De zichtbaarheid van O&I groeide door actieve deelname aan evenementen, presentaties, gastlessen en webinars, waardoor kennis breed werd gedeeld en Pieter van Foreest zich duidelijk positioneerde als innovatiegerichte partner in de ouderenzorg. In 2026 zal onderzoek en Innovatie blijven bijdragen aan vernieuwing, leren en ontwikkelen binnen en buiten Pieter van Foreest.



### 2.1.4 Klachten

#### Klachtenfunctionarissen

Pieter van Foreest heeft twee klachtenfunctionarissen die op onafhankelijke wijze de klachtenopvang, -bemiddeling en -behandeling vormgeven conform de klachtenregeling van Pieter van Foreest.

In 2025 ontvingen de klachtenfunctionarissen in totaal 97 klachten, opnieuw een daling ten opzichte van eerdere jaren. De meeste klachten kwamen van familieleden en betroffen vooral deskundigheid, betrouwbaarheid en beschikbaarheid van medewerkers. Opvallend was de sterke stijging van klachten op één locatie, vooral door personele tekorten. Het merendeel van de klachten werd succesvol opgelost of afgesloten; slechts een klein aantal leidde tot doorverwijzing of bleef onbevredigend voor de klager. Over de hele linie viel op dat de intensiteit van klachten toenam, maar dat tijdige reactie en zichtbare betrokkenheid van management belangrijke positieve invloed hadden op de afhandeling.

Naar aanleiding van het jaargesprek tussen raad van bestuur en klachtenfunctionarissen is afgesproken nader te verdiepen op de meldcultuur per onderdeel, ook als het gaat om het melden van incidenten met cliënten. Dit onderzoek is nodig om het relatief lage aantal klachten in diverse onderdelen meer duiding te geven.

## **Klachtencommissie**

De klachtencommissie van Pieter van Foreest, die is ingesteld op basis van de Klachtenregeling van Pieter van Foreest, behandelt klachten op grond van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Klachten op basis van de Wet zorg en dwang worden niet door de klachtencommissie van Pieter van Foreest behandeld maar door een externe klachtencommissie; de Klachtencommissie Onvrijwillige Zorg (KCOZ).

De klachtencommissie van Pieter van Foreest brengt advies uit aan de raad van bestuur, die vervolgens een besluit neemt over de klacht. In het verslagjaar werden zes klachten ingediend bij de klachtencommissie. In overleg met klager werd een klacht afgehandeld door de klachtenfunctionaris. Een tweede klacht werd niet verder voortgezet, omdat klager, vanwege overplaatsing van de client, hiervan afzag. Vier klachten werden in behandeling genomen door de klachtencommissie waarvan er twee in het verslagjaar naar tevredenheid van klagers zijn afgehandeld. Twee van deze klachten werden eind 2025 ingediend en worden verder afgehandeld in 2026.

### **2.1.5 Cliëntvertrouwenspersoon (CVP)**

In de Wet zorg en dwang zijn, ter rechtsbescherming van cliënten die onder deze wet vallen, cliëntenvertrouwenspersonen Wet zorg en dwang opgenomen. De cliëntenvertrouwenspersoon (CVP) kan de cliënt of diens vertegenwoordiger ondersteunen en informatie geven bij vragen rondom onvrijwillige zorg. Daarnaast kan ondersteuning geboden worden bij problemen rond de opname of het verblijf in een zorgorganisatie en in het doorlopen van de klachtenprocedure.

De CVP kan ook signaleren of de rechten van cliënten in het geding zijn. Die signalen worden vervolgens afgegeven aan de zorgaanbieder met als doel een impuls te geven aan de verbetering van de kwaliteit van zorg. Wanneer de zorgaanbieder de signalen niet, onvoldoende of niet snel genoeg oppakt, is de CVP bevoegd de signalen ook door te geven aan de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). In verband met de onafhankelijke en partijdige positie van de CVP wordt deze functie per regio ingekocht door de zorgkantoren. Binnen Pieter van Foreest zijn cliëntenvertrouwenspersonen Wet zorg en dwang actief die in dienst zijn van Stemgever.

Het afgelopen jaar is door de CVP over het algemeen als positief ervaren. De toegang tot cliënten verloopt goed en het contact met de contactpersonen van de locaties is prettig. Vrijwel alle locaties zijn actief bezocht. Het contact met de klachtenfunctionarissen van Pieter van Foreest verloopt goed. Wanneer klachten onder de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) vallen, worden cliënten of hun vertegenwoordigers doorverwezen naar de klachtenfunctionaris.

Vanuit cliënten en hun vertegenwoordigers zijn in het verslagjaar dertien ondersteuningsvragen aan de CVP gesteld. De meeste kwesties hadden betrekking op het uiten van onvrede, gevolgd door een behoefte aan informatie.

## 2.2 Strategische pijler: Pieter van Foreest is een aantrekkelijke werkgever

### **Pieter van Foreest is een aantrekkelijke werkgever**

Er is een grote druk op de arbeidsmarkt. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. We bieden onze teams en zorgprofessionals ruimte voor ontwikkelen en vernieuwen. Ondersteund door een coachende manier van leidinggeven kunnen collega's hun carrièrepad verbreden met o.a. leerlijnen. We investeren in onze collega's, we werken met plezier samen, helpen elkaar en weten elkaar te vinden. We hebben oog voor persoonlijke groei en balans tussen werk, privé en werkplezier. Samen vormen we een lerend netwerk en zien we mogelijkheden voor verbetering. Samen zijn we één Pieter.

Een aantrekkelijk werkgever zijn, is een belangrijk strategisch speerpunt voor Pieter van Foreest. Wij zijn ervan overtuigd dat we de talenten van onze eigen medewerkers nog beter kunnen benutten, waarbij we meer focussen op competenties en leren op de werkplek. Ook ontwikkelen we leiderschap dat past bij de transitie van de ouderenzorg. We maken het werk leuker en makkelijker door de inzet van zorgtechnologie, door de processen te optimaliseren en zoveel mogelijk te ontregelen.

### 2.2.1 Binden en boeien van medewerkers

#### **Huis van Werkvermogen**

Pieter van Foreest wil een goed werkgever zijn, met de mens op één. Het is extra belangrijk dat we steeds goed kijken hoe medewerkers op een gezonde, plezierige en gemotiveerde manier aan het werk blijven, in iedere fase van hun loopbaan (duurzame inzetbaarheid). Het Huis van Werkvermogen, als bewezen effectief middel, is in 2024 in de hele organisatie ingevoerd en in 2025 is veel aandacht besteed aan de juiste inzet van deze methodiek. In deze methodiek staat het volgende centraal: 'Zijn diverse aspecten, de omgeving van de medewerker, de gezondheid van de medewerker, de mate van kundig zijn om het werk te doen en de persoonlijke drijfveren en de arbeidsomstandigheden bij de medewerkers in balans, dan draagt dit bij aan het zich gezien en gehoord voelen, een plezierige werkklimaat en inzetbaarheid van onze medewerkers'. Tevens is dit positief voor de wendbaarheid en weerbaarheid van de organisatie.

Naast het Huis van Werkvermogen maakt Pieter van Foreest gebruik van de methodiek van het potentieel pakken. Potentieel pakken richt zich op het vergroten van arbeidscontracten door te onderzoeken wat medewerkers nodig hebben om meer te gaan werken en het wegnemen van belemmeringen. In 2026 besteden we aandacht aan het integreren van het potentieel pakken in de methodiek van het Huis van Werkvermogen.

#### **Andere kijk op functies**

##### *Introductie van nieuwe functies*

In het verslagjaar is de inbedding van de nieuwe functies Helpende Plus en de kwaliteitsfunctionaris verder versterkt.

Helpende plus medewerkers zijn door ons geschoolde medewerkers die extra competenties ontwikkeld hebben om complexere zorgtaken en een aantal verzorgende en verpleegtechnische handelingen uit te voeren. Kwaliteitsfunctionaris is een gelijkwaardige functie aan kwaliteitsverpleegkundige maar dan met de focus op welbevinden van onze cliënten en eventuele problemen in gedrag van onze cliënten.

### *Een generiek functiehuis*

Eind 2024 is besloten om het functiehuis door te ontwikkelen. Binnen het primaire proces van Pieter van Foreest is er een groeiende behoefte om medewerkers flexibeler in te zetten en meer te focussen op talenten in plaats van uitsluitend op specifieke diploma's. Naast het primaire proces is ook bij de behandeldiensten, stafafdelingen en in de managementlaag een toenemende vraag naar flexibele inzet en talentgericht werken. Met de doorontwikkeling van het functiehuis wordt geprobeerd ruimte te bieden om mensen met verschillende opleidingsachtergronden aan te stellen en medewerkers in te zetten op talenten. We hebben dan ook bewust gekozen voor de nieuwe kernwaarde kundig. Daarnaast helpt het verder ontwikkelen van het functiehuis om de organisatie (meer) wendbaar te maken.

### **Inzet PNIL in balans**

In de afgelopen jaren is de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) binnen Pieter van Foreest sterk gegroeid. Voor deze groei zijn uiteenlopende oorzaken aan te wijzen, waaronder krapte op de arbeidsmarkt, moeilijk vervulbare vacatures, stijgend personeelsverloop en ziekteverzuim. De grote inzet van PNIL heeft naast een forse financiële impact, ook effect op de continuïteit en kwaliteit van zorg. Bewoners zien steeds nieuwe gezichten en PNIL-medewerkers die kortdurend worden ingezet zijn minder goed bekend met de zorg- en welzijnswensen van bewoners. Daarnaast ervaren vaste medewerkers last en werkdruk in het steeds opnieuw inwerken van tijdelijke collega's.

In het verslagjaar is in de hele organisatie hard gewerkt aan de afbouw van zzp-inzet. Het instellen van een CBT personele inzet dat sinds de zomer wekelijks bij elkaar kwam om deze opgave gezamenlijk te realiseren bleek een succesvolle stap die bijgedragen heeft aan de realisatie van de opgave. De ontwikkeling van het flexbureau heeft een belangrijk aandeel gehad in het terugbrengen van de PNIL inzet. De ontwikkeling van het flexbureau past bij de beweging die we als organisatie maken. We bouwen aan sterke teams met vaste collega's en organiseren daarnaast flexibiliteit op een andere manier, met zoveel mogelijk inzet van onze eigen collega's.

### **Jong Pieter**

Inmiddels bestaat Jong Pieter als personeelsvereniging zo'n twee jaar binnen onze organisatie. Jong Pieter heeft als doel om de onderlinge verbondenheid tussen collega's te versterken, met speciale aandacht voor de jongere generatie medewerkers. De vereniging organiseert diverse activiteiten en biedt ruimte om thema's te bespreken die spelen onder (jonge) collega's. Hoewel de activiteiten zich in eerste instantie richten op collega's tot 35 jaar, is iedereen welkom om deel te nemen.



## 2.2.2 Leren en ontwikkelen

### Leiderschapsprogramma

In 2025 heeft Pieter van Foreest verder geïnvesteerd in de ontwikkeling van leiderschap. Doel hiervan is het versterken van leidinggevend en op alle niveaus en sleutelfunctionarissen, zodat zij effectief kunnen bijdragen aan toekomstbestendige zorg en beter in staat zijn organisatieontwikkelingen te vertalen naar de dagelijkse praktijk.

Het leiderschapsprogramma is in 2025 doorontwikkeld tot een modulair en samenhangend aanbod, dat aansluit bij de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Intervisiebijeenkomsten zijn structureel ingezet voor diverse doelgroepen en bieden leidinggevend en sleutelfunctionarissen een platform voor reflectie, kennisdeling en het gezamenlijk leren van complexe organisatie- en praktijkvraagstukken.



Daarnaast is een belangrijke stap gezet in de integratie van talentgericht leidinggeven. Door de inzet van onder andere de Talenten Motivatie Analyse (TMA) is het inzicht in persoonlijke talenten en drijfveren vergroot. Dit draagt bij aan het versterken van individueel en collectief leiderschap, het vergroten van duurzaam inzetbaar gedrag en het effectiever benutten van talenten binnen de organisatie.

Voor 2026 staat de verdere positionering en doorontwikkeling van leiderschapsontwikkeling binnen Pieter van Foreest op de agenda. Daarbij wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan het beter laten aansluiten van het aanbod op de behoeften van verschillende doelgroepen. Deze doorontwikkeling vormt een stevige basis voor een toekomstgericht en integraal leiderschapsprogramma in de komende jaren.



### Gecertificeerd opleiden

In oktober 2025 zijn we gestart met Gecertificeerd Opleiden binnen Pieter van Foreest. Naast de reguliere beroepsopleidingen bieden we de mogelijkheid om medewerkers middels een certificaat-route op te leiden tot niveau 2, 2+ of 3 medewerker. Door REN-vakken (Rekenen, Nederlands, Loopbaan/Burgerschap) niet meer te hoeven volgen, het opleidingstraject volledig op maat is, en er iedere maand gestart kan worden bieden we medewerkers de mogelijkheid te starten met een opleidingstraject wanneer men dat wil.

### Foreestcollege

Het Foreest College (digitale leeromgeving en leermanagementsysteem) is in 2024 gelanceerd. Medewerkers van Pieter van Foreest kunnen in deze omgeving invulling geven aan hun eigen ontwikkelbehoefte. De talenten, doelen en ontwikkelbehoefte bepalen welk traject medewerkers volgen. Onze keuzes en uitgangspunten rond 'bekwaam is bevoegd' en onze kernwaarde 'kundig' zijn ook in de inrichting van het nieuwe systeem verwerkt. Dit heeft een positief effect op de belasting die uit verplichte trainingen voor zorgpersoneel volgt. Behalve het Foreestcollege wordt ook gewerkt aan 'werkplekleren'. Leren dáár waar het werk is, van elkaar en met elkaar.

### Samenwerking in het netwerk

Pieter van Foreest heeft samen met het Reinier de Graaf Gasthuis, Parnassia Groep, Ipse de Bruggen en ROC Mondriaan afgesproken de BOL opleiding mbo-verpleegkundige gezamenlijk opnieuw vorm te geven en daarbij elkaars expertise onderling te delen. Het is de bedoeling dat de (nieuwe) studenten voortaan allereerst met het gehele zorgveld kennismaken en de specifieke verschillen in de zorg leren (her)kennen. Met elkaar gaan de partijen ervoor zorgen dat de nieuwe BOL-studenten beter weten waaraan ze beginnen en daarna een bewuste keus maken in het vervolg van de opleiding.

## Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De krapte op de arbeidsmarkt blijft in de komende jaren groot. Zeker ook in de ouderenzorg. Dat vraagt om oplossingen buiten de bekende kaders, een nieuwe kijk op het organiseren van werk en het maximaal benutten van de mogelijkheden van mensen.

Ondanks de arbeidsmarktkrapte is er nog onbenut arbeidspotentieel. Dit potentieel past echter niet altijd in de huidige kaders en de kijk op werk. Daar ligt dus de uitdaging. Om niet naar diploma's, bewezen ervaring of cijfers te kijken, maar uit te gaan van de mogelijkheden die mensen hebben. We vinden het als grote werkgever in de regio ook onze verantwoordelijkheid om kansen te bieden aan werkzoekenden die een extra steuntje nodig hebben. Samen met partners zoals Werkwaardig en ZorgHub beschikken we over een langjarige inzet en een aanpak met goede resultaten.

### 2.2.3 Procesoptimalisatie

#### Tijd voor Zorg

In 2025 is het programma Tijd voor Zorg verder doorontwikkeld en verankerd in de organisatie. Het programma richt zich op het verminderen van regeldruk, het verbeteren van werkprocessen, het creëren van meer tijd en aandacht voor cliënten en meer werkplezier voor de medewerkers. Binnen Tijd voor Zorg is een structuur neergezet voor procesmanagement en continu verbeteren voor de woonzorglocaties (voor de extramurale onderdelen bestaat die structuur al langere tijd). Teams worden ondersteund om gezamenlijk knelpunten te signaleren, verbeterdoelen te formuleren en hier cyclisch aan te werken. Instrumenten zoals procesgroepen, dagstarts en Lean-tools dragen bij aan eigenaarschap in de teams en aan het structureel verbeteren van het dagelijks werk.

#### Ontregelcentrale

De Ontregelcentrale heeft in 2025 een duidelijke en structurele positie gekregen binnen het programma Tijd voor Zorg. De Ontregelcentrale fungeert als centraal punt voor het signaleren, prioriteren en aanpakken van onnodige administratieve lasten en inefficiënte werkprocessen.

De Ontregelcentrale:

- beheert en prioriteert een organisatiebrede backlog van ontregelkansen;
- zet concrete ontregelopdrachten uit bij ontregelaars;
- onderhoudt actief de verbinding met teams, vakgroepen, MT's, de regiegroep Kwaliteit en regionale netwerken;
- bewaakt dat ontregelen zichtbaar blijft als vast onderdeel van verbeteren en leren.

In 2025 is ingezet op zowel het vergroten van het aantal ontregelaars als op het verbreden van hun achtergrond. Hierdoor zijn ontregelaars actief vanuit verschillende regio's, zorgonderdelen en ondersteunende diensten. Daarnaast is gewerkt aan professionalisering van de werkwijze, onder andere door scholing, een vaste overlegstructuur en het vergroten van de zichtbaarheid via intranet.

#### Concrete resultaten van ontregelen in 2025

In 2025 zijn meerdere ontregelprojecten gestart, voortgezet en afgerond. Deze projecten hadden aantoonbaar effect op tijdsbesparing, gebruiksgemak, werkplezier en eenduidig werken.

Voorbeelden zijn:

- VIM-processen: vereenvoudiging van meldprocedures en het automatiseren van kwartaalrapportages via BI-tools, met een substantiële tijdsbesparing per locatie.
- Medicatieprocessen: voorbereiding op het afschaffen van dubbele controles bij risicovolle medicatie buiten baxter en vereenvoudiging van medicatiedocumentatie (o.a. TDL en AMO).
- Zorgdossier en formulieren: vermindering van dubbele vastlegging, standaardisering van zorgplannen (o.a. casemanagement dementie) en de introductie van een digitaal dagoverzicht voor cliënten thuis.
- WLZ- en administratieve processen: vereenvoudiging van machtigingsformulieren, rekenmodules en uitvoeringsverzoeken.

- Wondzorg: overgang van papieren registratie naar digitale vastlegging via Klinimetrie.

Deze ontregelingen laten zien dat kleine, gerichte verbeteringen grote impact kunnen hebben op het dagelijks werk van zorgmedewerkers.

#### Reflectie op 2025 en vooruitblik

Met Tijd voor Zorg en de Ontregelcentrale is in 2025 een belangrijke stap gezet richting structureel anders organiseren van werk. Ontregelen is niet langer een eenmalige actie, maar een vast onderdeel van de manier van werken geworden. Medewerkers ervaren meer ruimte voor professioneel handelen, terwijl kwaliteit en veiligheid geborgd blijven.

In 2026 wordt deze lijn doorgezet met verdere opschaling van ontregelingen, versterking van procesmatig werken en een blijvende focus op: meer tijd voor zorg, minder tijd aan regels.

#### **Slim Fit**

Binnen Pieter van Foreest wordt er op verschillende plekken gewerkt en nagedacht over mogelijkheden slimmer, sneller en efficiënter te werken. Professionals in de zorg zien kansen, zijn aan de slag met verschillende initiatieven en dat geldt ook voor de collega's binnen de bedrijfsvoering.

SlimFit zorgt voor samenbrengen, monitoren en sturen op het realiseren van projectresultaten, beoogde financiële besparingen en het realiseren en borgen van (proces-) verbeteringen. SlimFit gaat actief op zoek naar nieuwe mogelijkheden tot besparing.

SlimFit beoogt daarmee de volgende doelstellingen:

- het verbeteren van de financiële weerbaarheid;
- het optimaliseren van de organisatie;
- het effectiever inzetten van mensen en middelen.

In 2025 heeft de focus vooral gelegen op besparingen en recovery van met name BTW-lasten en het juist toepassen van contractvoorwaarden op onderwerpen die zich binnen het bedrijfsvoeringsdomein bevinden. Daarnaast zijn op het terrein van inkoop en contractmanagement en de rationalisatie van het applicatielandschap analyses uitgevoerd en verbetervoorstellen beschreven. Dat geldt ook op het terrein van andere huisvestings- en facilitaire onderwerpen zoals onderhoud en beheer.

Het komende jaar zal dit programma worden doorgezet en waar mogelijk geïntensiveerd. Er is een longlist aan potentiële onderwerpen inmiddels opgesteld. De uitvoering van procesoptimalisatie in de bedrijfsvoering gaat onverminderd door.

## 2.3 Strategische pijler: Pieter van Foreest als netwerkorganisatie

### **Pieter van Foreest is initiatiefnemer als netwerkorganisatie**

We nemen initiatief als netwerkorganisatie en werken samen met onze externe partners. We stellen ons open op zodat we optimaal met elkaar kunnen werken en verbonden blijven. We leren over ontwikkelingen in de zorg op het gebied van processen en techniek en passen deze toe. Niet alleen voor betere zorg, maar ook voor slimmere zorg voor nu én in de toekomst. Samen maken we hét verschil. Zo bouwen we aan een sterke en wendbare organisatie die er is voor cliënten, hun naasten, collega's, vrijwilligers en samenwerkingspartners.

### **2.3.1 Regionaal Integraal Gezondheidsakkoord (RIGA)**

In 2023 hebben partijen uit de regio het regionaal integraal gezondheidsakkoord (RIGA) ondertekend. Dit akkoord vormt de basis voor samenwerking in de regio (Westland, Schieland, Delfland) rondom preventie, gezondheid en zorg en ondersteuning. Ziekenhuizen, huisartsen, VVT-aanbieders, GGZ-organisaties, organisaties uit de gehandicaptenzorg, welzijnsorganisaties en RIBW, patiëntenorganisatie, gemeenten, DSW Zorgverzekeraar en Zorgkantoor DSW zijn hierbij betrokken. Ook Pieter van Foreest heeft zich gecommitteerd aan het RIGA. In de regio Westland-Schieland-Delfland (WSD) wordt hiermee een omgeving gerealiseerd waarin de inwoner prettig en gezond kan leven en waarin de verschillende domeinen elkaar versterken om zorg en ondersteuning toegankelijk en beschikbaar te laten zijn wanneer nodig. Het RIGA heeft zes thema's/programmaliijnen: gezond leven, inwoners in een kwetsbare situatie, ouderen, acute zorg, digitale transformatie en datagedreven werken.

In 2025 heeft Pieter van Foreest in meerdere programmaliijnen actief meegewerkt:

- Programmalijn Ouderen: Gezond en Wel Thuis, elektronische woningtoegang, Multidisciplinair Team Ouderen (MTO), Zelf oogdruppelen met behulp van de oogdruppelbril, Proactieve zorgplanning en brede dementiezorg.
- Programmalijn acute zorg: acute thuiszorg (een wijkverpleegkundige kan door de huisartsenpost gevraagd worden in de avond, nacht en in het weekend naar de patiënt te gaan voor acute verpleegkundige hulp).
- Programmalijn digitale transformatie: pilot Regionaal Zorg Communicatie Platform

### **2.3.2 Regionaal Overleg Acute Zorgketen (ROAZ)**

ROAZ vormt de basis voor regionale samenwerking rondom Acute zorg in de regio. Alle ketenpartners die acute zorg aanbieden in regio West zijn via dit samenwerkingsverband met elkaar verbonden om de wettelijke taken van het ROAZ gezamenlijk uit te voeren. De ambities vanuit deze samenwerking, waar ook in het verslagjaar aan gewerkt is: (voorkomen) instroom acute zorg, zorgcoördinatie, personeel in de acute zorgketen en de organisatie acute zorg. De wettelijke taken van het ROAZ staan beschreven binnen de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) bij de algemene maatregel van bestuur (amvb) en bijbehorende ministeriele regeling.

### 2.3.3 Overige netwerkactiviteiten

#### Opleidingen en partnerschap

Pieter van Foreest heeft partnerschappen met opleidingen op mbo, hbo en universitair niveau. ROC Mondriaan is een belangrijke samenwerkingspartner. Op hbo-niveau heeft Pieter van Foreest een partnerschap met de Haagsche Hogeschool en op universitair niveau met de TU Delft.

Pieter van Foreest werkt daarnaast samen met het LUMC en biedt in dat kader een coschap, een stageplaats voor de opleiding tot huisarts en de opleiding tot specialist ouderengeneeskunde aan. In samenwerking met de Haagsche Hogeschool worden jaarlijks twee verpleegkundig specialisten opgeleid. En binnen het regionaal samenwerkingsverband met GGZ Delfland wordt er jaarlijks een psycholoog opgeleid tot GZ-psycholoog.

#### UNC-ZH

Het UNC-ZH is een academisch netwerk waar Pieter van Foreest aan deelneemt. UNC-ZH wil met onderzoek wetenschappelijke kennis ontwikkelen waarmee kwetsbare ouderen, naast en zorgverleners in staat worden gesteld om keuzes te maken over de inrichting van goede en persoonsgerichte zorg thuis en binnen zorgorganisaties. De speerpunten zijn herstel en welbevinden en er wordt gewerkt met vijf aandachtsgebieden: interventies, organisatie van zorg, participatie, passende (medische) zorg en technologie. Er wordt samengewerkt met het LUMC en 11 ouderenzorgorganisaties in Zuid-Holland. Vanuit iedere organisatie is er een linking-pin betrokken bij UNC-ZH. In 2025 is Pieter van Foreest nauw betrokken geweest en/ of initiator geweest bij verschillende activiteiten, waaronder het onderzoek naar de Vitale Tuin.

#### TopCare Network

TopCare is een lerend netwerk met ambitieuze en gedreven professionals, onderzoekers en zorgorganisaties die een voorlopersfunctie vervullen in de care en die met elkaar kennis willen delen en van elkaar willen leren. Pieter van Foreest maakt met Revalidatie en Herstel deel uit van het Topcare netwerk.

#### D-Zep Network

Zorgorganisaties Aafje, Pieter van Foreest en Zorgpartners Midden-Holland hebben de handen ineen geslagen voor een regionaal expertise centrum D-zep. De samenwerking richt zich op het landelijke zorgprogramma D-zep, dat zich inzet voor kwetsbare ouderen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag. De drie samenwerkende organisaties hebben elk een gespecialiseerde afdeling voor D-zep cliënten.



#### CVA-keten

De CVA-keten in de regio Delft, Oostland, Westland en Midden-Delfland, bestaat uit de volgende vier organisaties: Basalt, Careyn, Pieter van Foreest en het Reinier de Graaf Gasthuis. Doel van de CVA Keten is de juiste zorg op de juiste plaats en op het juiste moment. Iedere partnerorganisatie heeft zijn eigen specialisaties die een cliënt ten goede komen. Door maximale samenwerking en afstemming tussen de deelnemende partijen en permanente ontwikkeling van professionals, stellen de ketenpartners elkaar in staat om toegankelijke, adequate en steeds betere zorg te organiseren en te verlenen voor mensen met CVA.



#### ParkinsonNet

Bij Pieter van Foreest werken gespecialiseerde zorgprofessionals die zijn aangesloten bij ParkinsonNet, een (inter)nationaal netwerk van zorgverleners met expertkennis over Parkinson.

Sinds 2025 is Pieter van Foreest gestart met het opzetten

van een Parkinsonketen (voor de gehele cliëntreis). Inmiddels zijn een specialistische Parkinsonunit en revalidatiebedden voor cliënten met Parkinson gerealiseerd, is de eerste lijn met elkaar verbonden en werken wij nauw samen met het Reinier de Graaf Gasthuis. Hierdoor kunnen wij cliënten met Parkinson, thuis of op onze locaties, passende en gespecialiseerde zorg bieden.

### **Netwerk Palliatieve Zorg WSD**

Het Netwerk Palliatieve Zorg WSD is een samenvoeging van de netwerken palliatieve zorg Nieuwe Waterweg Noord (NWN) en Delft-Westland-Oostland (DWO). VVT-organisaties, ziekenhuizen, hospices, welzijnsorganisaties, ZEL en Mantelzorgorganisaties zijn bij het netwerk actief betrokken. Doel van het netwerk is het bevorderen van de deskundigheid in de regio en goede samenwerking tussen alle betrokken zorgpartijen door middel van overleg, scholing, interne communicatie (informatie aan en tussen de zorgpartijen in het netwerk) en externe communicatie (vindbaarheid en zichtbaarheid van het netwerk voor patiënten en naasten). Ook in dit netwerk speelt Pieter van Foreest een actieve rol.

Vitis Welzijn, Carma - centrum voor leven met en na kanker, Stichting Beukenrode palliatieve thuiszorg en hospice, Pieter van Foreest, Doel Delfland, Bibliotheek Westland, en uitvaartondernemers Pauline van der Wees en Natascha van Zeijl hebben hun krachten gebundeld in een gezamenlijke project 'Afscheid en rouw, verweven in je leven'. Dit initiatief heeft als doel om rouw bespreekbaar te maken en steun te bieden aan mensen die zich voorbereiden op het afscheid nemen van het leven, evenals hun dierbaren in het rouwproces te ondersteunen.

### **ZW Connect**

Regionale samenwerking is van groot belang om te kunnen anticiperen op de arbeidsmarktopgaven. ZW Connect is een regionaal netwerk gericht op kennisuitwisseling en samenwerking op het gebied van arbeidsmarktopgaven. In dit netwerk zijn zorgorganisaties, ziekenhuis, gemeenten, onderwijsinstellingen en andere samenwerkingspartners vanuit verschillende lokale en regionale netwerkgroepen betrokken. Pieter van Foreest is een actief deelnemer aan het ZW Connect netwerk.

### **2.3.4 Lokale initiatieven**

Ook in 2025 zijn op lokaal niveau diverse initiatieven gerealiseerd en doorontwikkeld, in nauwe samenwerking met cliënten, naasten, vrijwilligers, inwoners en partners in de regio. Deze initiatieven laten zien hoe we dichtbij mensen invulling geven aan passende ondersteuning, waarbij samenwerking en het versterken van zelfredzaamheid en samenredzaamheid centraal staan. Het zijn er te veel om allemaal te benoemen; hieronder volgt een greep uit de initiatieven:

### **Seniorenhonk**

Het Seniorenhonk is in 2025 op meerdere locaties voortgezet en verder gegroeid als laagdrempelige ontmoetingsplek voor ouderen. In de Vermeertoren werd het eenjarig jubileum gevierd. Het initiatief blijft voorzien in een duidelijke behoefte aan ontmoeting, gezelligheid en sociale verbinding voor ouderen die (nog) geen gebruik maken van professionele ondersteuning.





### **Ontmoeting en samenwerking in de wijk**

In Naaldwijk is het ontmoetingscentrum verhuisd naar een nieuwe locatie aan de Hastastraat en bij Weidevogelhof is ontmoetingsplein Het Nest gerealiseerd. Daarnaast is De Vereniging uitgebreid met een nieuwe groep in Wateringen. Deze initiatieven dragen bij aan ontmoeting, betrokkenheid en het versterken van sociale netwerken in de wijk.

### **Innovatie en ontwikkeling in de praktijk**

Innovatie kreeg concreet vorm op verschillende plekken. Zo maakten studenten kennis met het Pieters Innovatie Lab en werd bij ontmoetingscentrum Vermeertoren onderzoek gedaan met robot Milo naar de inzet van muziek en technologie. Ook ontwikkelde de vakgroep logopedie de Hapjesklapper, waarmee de Boven Verwachtings Prijs werd gewonnen.



### **Leefomgeving en welzijn**

Op locaties is geïnvesteerd in een prettige leefomgeving voor bewoners. Zo werd onder andere in De Terwebloem een tuinkamer gerealiseerd en in Die Buytenweye een veilige en toegankelijke tuin aangelegd. Op locatie De Kreek is gestart met het initiatief Magawelzijn, dat aandacht geeft aan intimiteit, nabijheid en persoonlijk welzijn.

### **Samen doen en vrijwilligers**

Vrijwilligers blijven van grote waarde binnen de organisatie. Tijdens NLdoet zetten velen zich in op verschillende locaties en dankzij initiatieven zoals De Sjaakies konden bewoners van onder andere Duinhof en De Opmaat vaker naar buiten met een duo- en rolstoelfiets.

### **Leren en delen van kennis**

Collega's dragen actief bij aan kennisdeling. Zo deelden medewerkers van Veenhage hun expertise over dementie met wijkagenten en werd op De Hooge Tuinen opnieuw een Dag van de Techniek georganiseerd.



## 2.4 Bedrijfsvoering

### 2.4.1 Risicomanagement

In het verslagjaar is de risicomatrix geactualiseerd. Diverse risico's kennen nog een verbijzondering met een aanvullend 'eigen' risicoregister. Zo is er bijvoorbeeld een uitgebreide frauderisicoanalyse, een nadere analyse op het vlak van zorgcontinuïteit en bedrijfscontinuïteit en ook op het vlak van IT en security is er een verbijzondering. Vanaf 2026 zal de risicomatrix elk kwartaal geactualiseerd worden en onderdeel worden van de kwartaalreviews.

In 2025 waren de volgende geprioriteerde risico's in beeld:

- Door personeelsschaarste en stijgende zorgvraag kunnen kwaliteitskaders en verwachtingen niet altijd gehaald/gerealiseerd worden.
- Continuïteit bedrijfsvoering onder druk als gevolg van uitval (IT)systemen, al dan niet door cybercriminaliteit.
- Als gevolg van de grote hoeveelheid PNIL die ingezet wordt, is het gevaar dat PNIL niet voldoet aan de kwaliteitseisen die Pieter van Foreest aan haar medewerkers stelt en de (inwerk)druk op de vaste medewerkers toeneemt, waardoor continuïteit van de zorg in gevaar komt en personele kosten onevenredig hoog kunnen worden.
- Het niet kunnen binden van medewerkers met schaarse beroepen (zorg, behandeling en management) heeft negatieve gevolgen voor de kwaliteit en continuïteit van zorg.
- Het niet (volledig) realiseren van het begroot financieel zorgresultaat uit hoofde van reguliere zorgexploitatie.

Het geheel aan beheersmaatregelen en aanvullende acties op de geprioriteerde risico's was in lijn met het jaarplan 2025 van Pieter van Foreest.

### 2.4.2 Duurzaamheid

Duurzaamheid is een steeds groter thema, ook voor zorgorganisaties zoals Pieter van Foreest. Pieter van Foreest is zich bewust van dat belang; duurzaamheid is een belangrijk ankerpunt naar de toekomst. De ambitie die daarbij hoort is (het stapsgewijs te) voldoen aan de criteria van de Green Deal 3.0 die de Raad van Bestuur eind 2022 ondertekend heeft.

*Uitgangspunten van de Green Deal 3.0 zijn:*

- Gezondheid bevorderen van cliënten en medewerkers op het gebied van voeding, omgeving en leefstijl
- Bewustwording creëren en kennis vergroten voor de impact van de zorg op het klimaat en milieu en andersom
- Klimaatneutraal zijn in 2050
- Grondstofverbruik en restafval terugdringen
- Milieubelasting van medicatie(gebruik) verminderen



#### Milieuthermometer

De Milieuthermometer Zorg is een instrument om de milieuprestatie en milieuzorg structureel te verbeteren en concreet aantoonbaar te maken voor medewerkers, cliënten, bezoekers en belanghebbenden.

Locatie De Bieslandhof heeft in 2025 het bronzen certificaat behaald. Locaties Akkerleven, De Kreek,

De Opmaat, Die Buytenweye, Dock van Delft, Veenhage, Duinhof, De Hooge Tuinen, De Terwebloem, Sonnevank en Triangel hebben het certificaat behouden.

Daarnaast vond verduurzaming van onze panden plaats in 2025. Onze nieuwbouw wordt duurzaam gebouwd. Duurzaamheid is een integraal onderdeel van het strategisch huisvestingsplan en van het meerjarenonderhoudsplan.

### Duurzaamheidslening

In 2025 is Pieter van Foreest een duurzaamheidslening aangegaan met één van haar financiers, namelijk de NWB-bank, ter financiering en ondersteuning van de duurzaamheidsambities als belangrijke stap richting een toekomstbestendige zorgsector.

In dat kader zijn drie doelstellingen op het terrein van duurzaamheid benoemd waar meerjarige prestatieafspraken met behulp van kpi's voor de periode 2025 tot en met 2029 zijn overeengekomen. Dit betreft:

- een klimaatdoelstelling: afname van het gemiddelde energieverbruik vastgoed in kwh/m2)
- een afvaldoelstelling: afname hoeveelheid ongesorteerd restafval t.o.v. het totaal
- een personeelsdoelstelling: het aantal medewerkers ten opzichte van het totaal aantal medewerkers Pieter van Foreest dat in het kader van duurzame inzetbaarheid een 'Huis van Werkvermogen'-gesprek heeft gehad in het afgelopen jaar.

Zie onderstaande tabel voor de meerjarige prestatieafspraken:

KPI	BEGIN WAARDE	DOELSTELLING				
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Gemiddelde energieverbruik vastgoed [kWh/m2] ("Klimaat KPI")	161	165	156	147	138	129
Hoeveelheid ongesorteerd restafval t.o.v. totaal [%] ("Afval KPI")	73	73	73	69	65	61
Aantal Huis van Werkvermogen gesprekken [%] ("Personeel KPI")	53	60	70	80	85	90

Bij het realiseren van de jaarlijkse kpi's wordt een duurzaamheidspremie verstrekt in de vorm van een korting (aantal basispunten) op de basisrente die Pieter van Foreest verschuldigd is op de met de NWB-bank aangegane lening.

De prestatieafspraken over 2025 zijn gerealiseerd. Het gemiddelde energieverbruik vastgoed in kWh per m2 is in 2025 uitgekomen op 142. Het percentage ongesorteerd restafval ten opzichte van het totaal is in 2025 uitgekomen op 72,3%. Tot slot is het aantal medewerkers met wie een 'Huis van Werkvermogen'-gesprek is gevoerd ten opzichte van het totaal aantal medewerkers in 2025 uitgekomen op 62%.

### 2.4.3 Huisvesting en vastgoed

#### Strategisch huisvestingsplan

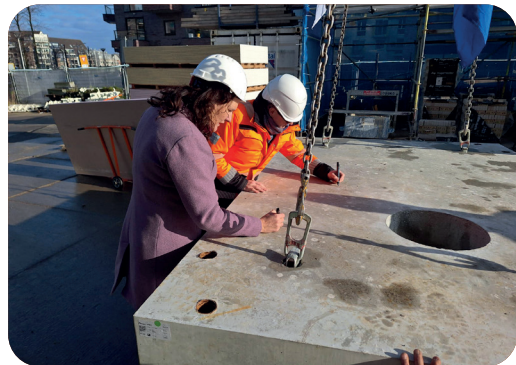
Doel van het Strategisch Huisvestingsplan is inzicht en handvatten bieden voor nu en de aankomende 5 tot 10 jaar. Het huidige SHP is in 2023 geactualiseerd en begin 2024 vastgesteld. In het verslagjaar is uitvoering gegeven aan dit SHP waaronder de voorbereiding voor de planvorming voor de verbouwing van de afdeling voor jonge mensen met dementie op de Bieslandhof. Daarnaast stond 2025 in het teken van de verdere verkenning van de haalbaarheid van een gezamenlijke revalidatieafdeling voor medische specialistische revalidatiezorg met Basalt. Dat heeft geresulteerd in een voorlopig ontwerp en een businesscase waarbinnen het ontwerp gerealiseerd moet kunnen worden. De haalbaarheid van het ontwerp in het stedenbouwkundig plan van de gemeente is aan het eind van het verslagjaar belangrijk onderwerp van gesprek. In 2026 zal naar verwachting duidelijk worden of alle betrokken partijen tot consensus kunnen komen over het voorlopig ontwerp zodat de opvolging naar een definitief ontwerp en marktoets kan plaatsvinden.

In 2026 zal een stevige herijking plaatsvinden van het SHP vanwege actuele politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, passend bij de nieuwe strategie. In het proces van herijking zal wederom aandacht zijn voor draagvlak in de organisatie voor voorgenomen keuzes, zowel bij medewerkers als in de medezeggenschap.

#### Nieuwbouw

##### *Spoorzone - Pieter van Foreest De Porceleyne*

In oktober 2023 is officieel gestart met de bouw van ons nieuwbouwproject Spoorzone in Nieuw Delft. Met verschillende partijen werken we hier samen voor de realisatie van een woonzorglocatie van Pieter van Foreest gecombineerd met sociale huurwoningen van Woonbron. De bouw verliep in het verslagjaar nagenoeg conform planning. Eind van het jaar deed zich een onverwachte situatie voor met betrekking tot de stroomaansluiting, die inmiddels is opgelost.



Financieel gezien blijven we naar verwachting binnen het budget. Een onvoorziene tegenvaller waren de kosten die het gevolg waren van de late stroomaansluiting. Het pand wordt in 2026 opgeleverd, waarna het verder gereed wordt gemaakt voor ingebruikname en verhuizing.

##### *Naaldhorstterrein*

De plannen rondom realisatie van nieuwbouw op het Naaldhorstterrein in Naaldwijk zijn opgenomen in het SHP in samenhang met de ontwikkelingen op het gebied van vastgoed en huisvesting in de regio. In het verslagjaar is gewerkt aan de businesscase dat als basis dient voor de uitwerking van het voorlopig ontwerp. Daar is in de tweede helft van het jaar mee gestart. Daarnaast is eind 2025 besloten om over te gaan tot de sloop van de huidige Naaldhorst. Alvorens tot sloop van De Naaldhorst kan worden overgegaan, dient voor de resterende functies (waaronder het ontmoetingscentrum, Pieters behandelpraktijk en thuiszorg) tijdelijke huisvesting gevonden te worden. Naar verwachting zal daar begin 2026 op een passende manier invulling aan worden gegeven (het ontmoetingscentrum is inmiddels al gehuisvest op een alternatieve locatie).

#### 2.4.4 Facilitaire zaken

Ook op facilitair vlak zijn diverse activiteiten ondernomen in het verslagjaar. Het project toegangscontrole/buitenschilbeveiliging is bijna afgerond. Iedere collega en vrijwilliger is voorzien van een nieuwe, veilige medewerkerspas en de vernieuwing van de buitenschilbeveiliging van al onze locaties is begin 2026 gereed.

Daarnaast hebben wij in 2025 langer lopende vraagstukken opgepakt, denk aan een mobiliteits- en parkeerbeleid, visie op dienstkleding, visie op voeding, mee-eetbeleid en duurzame voeding. Deze vraag- en/of beleidsstukken worden naar verwachting in 2026 afgerond.

#### 2.4.5 Informatisering & automatisering

Het jaar 2025 is wederom een dynamisch jaar geweest voor de afdeling Informatie & Automatisering, zowel wat betreft interne organisatie als projecten en instandhouding.

##### **Interne groei en samenwerking**

De afdeling I&A heeft een belangrijke organisatorische stap gezet door zich verder te organiseren in twee teams die in een matrix samenwerken. Een Transitie tak gericht op informatiemanagement, architectuur en de ICT transitie om de zorg optimaal te ondersteunen, en een Instandhoudingstak gericht op het servicemanagement, het bieden van kwaliteit en continuïteit op de ICT diensten binnen Pieter van Foreest. Hiermee is het herinrichtingsprogramma van de Afdeling I&A dat in 2020 is gestart ten einde.

Daarnaast is in samenwerking met het bestuursbureau in 2025 gewerkt aan een verdere professionalisering van het security domein en de operationele processen m.b.t. het Security Operations Center (SOC), is het ERP (Enterprise Resource Planning) domein tot stand gekomen waarbij de samenwerking tussen P&O, F&C en I&A verder wordt geprofessionaliseerd, en ook op het gebied van zorgtechnologie wordt stevig ingezet op de samenwerking tussen I&A en Facilitair. Zo wordt de basis gelegd voor een toekomstbestendige en goed samenwerkende organisatiebrede ICT-organisatie.

##### **Verandering en transitie bij Pieter van Foreest en de regio**

In 2025 is verdere uitvoering gegeven aan de roadmap voor de ontwikkel- en verbeteractiviteiten op het gebied van ICT. Zo is de rationalisatiepotentie in kaart gebracht binnen het programma Slim Fit. Ook zijn Exact en Proactive vervangen door AFAS zodat nu ook onze financiële processen via AFAS verlopen. In dit jaar is er veel aandacht geweest voor het Roosteren en Plannen (ONS en OWS), het verder professionaliseren van Microsoft en het digitaal vergaderen in combinatie met AI (wat in 2026 verder wordt vervolgd). Omdat steeds meer applicaties SAAS zijn kunnen we ook steeds meer van ons datacenter uifaseren. Niet alleen op het gebied van applicaties wordt nagedacht over rationalisatie en harmonisatie, maar ook is in 2025 aandacht besteed aan het koppelingbeheer. Het koppellandschap is in kaart gebracht en I&A heeft een pilot gestart met als doel om het integratielandschap verder te professionaliseren en onze integraties tussen applicaties flexibeler/naar behoefte, centraal en efficiënter te kunnen beheren.

Ten aanzien van digitalisering en hybride werken in de zorg, is I&A intensief aan de slag met de ECD-commissie om de processen rondom ONS verder te optimaliseren, en maken we grote slagen in Hybride Zorg door onder andere de inzet van Beeldzorg en het nieuwe werken binnen de Spoorzone. Op het gebied van lifecycle management is alle vaste telefonie Pieter van Foreest breed vervangen, en zijn voorbereidingen gestart voor de aanbesteding van de werkplek en het vervangen van de printers, hetgeen in 2026 plaats gaat vinden. Triple Play en Cashless zijn vooralsnog onderhanden.

Ook is de I&A organisatie actief betrokken geweest bij regionale en landelijke ICT-ontwikkelingen.

Naast deelname aan de adviescommissie Digitale Transformatie in de Regio (RIGA), en deelname aan de Architectuurboard VVT (Actiz) (waarbij wordt gewerkt aan VVT-digitaliseringsroutekaarten en sectorale doelarchitecturen), hebben collega's zich ingezet voor het regionaal werken met Cboards en voorbereidingen getroffen ten behoeve van het Gezamenlijk Regionaal Integratie Platform (GRIP).

Tot slot heeft I&A in 2025 een start gemaakt met AI met als doel om de eerste AI-projecten in 2026 te realiseren. Dit doet I&A samen met andere afdelingen in een AI-commissie, waarbij is gekomen tot een AI-strategie, AI-beleid en een AI-roadmap.

### Continuïteit in onze zorg is top of mind

In 2025 zijn een aantal grote incidenten geweest, met name betrof dit onze infrastructuur en toezichthoudende technieken. Zorg- en leeftechnologie heeft veel aandacht gehad om toekomstige storingen te verminderen. In 2025 is succesvol gewerkt om de ICT-basis op orde te krijgen m.b.t. infrastructuur, connectiviteit en zorgtechnologie. Ook is in 2025 verder gewerkt aan de ICT-continuïteitsplannen, integraal ICT-risicomanagement, het verhogen van onze beveiliging en de verdere professionaliseren van onze SOC zodat we een hogere mate van weerbaarheid hebben tegen cybercriminaliteit.

### Steeds meer grip en centraal inzicht en overzicht

Het ICT-landschap wordt steeds centraler en visueler vastgelegd in de architectuur omgeving waardoor risico's en projectimpact beter inzichtelijk zijn. Kennis en inzicht over actuele wijzigingen en meldingen wordt steeds groter en integraal beheerd in Topdesk, wat de servicemanagement processen van I&A, zoals incident-, wijziging-, asset- en probleembeheer efficiënt ondersteunt.

## 2.5 Prestatie indicatoren

Pieter van Foreest stuurt en monitort de operationele resultaten met behulp van indicatoren. In 2025 werden de onderstaande prestatie-indicatoren gehanteerd.

ONDERWERP	KPI	RESULTAAT
Tevredenheid cliënten	Waardering op Zorgkaart Nederland is minimaal 8.5.	Behaald (8,6)
Behoud medewerkers	Het personeelsverloop bedraagt maximaal 14%.	Behaald (13,7%)
	Ontwikkelgesprekken zijn voor minimaal 90% gerealiseerd.	Niet behaald (62%)
Inzet PNIL	De inzet van PNIL is gemaximeerd op het in de begroting afgesproken niveau van loonkosten (PIL én PNIL).	Behaald (de kosten PNIL zijn vrijwel conform begroting, en er is sprake van een forse afname ten opzichte van 2024; realisatie PIL ligt circa 1,5% boven begroting i.v.m. toename gecontracteerde fte's)
Verzuim	In 2025 is het gemiddelde verzuimpercentage van Pieter van Foreest maximaal 6 %.	Niet behaald (7,9%)
	De gemiddelde meldingsfrequentie per team is maximaal 1.	Niet behaald (1,26)
Financieel resultaat	€ 4,9 miljoen	Behaald (€ 5,4 miljoen)

Het terugdringen van het verzuim blijft een weerbarstig vraagstuk. We zijn positief over de daling ten opzichte van 2024 (8,5%) en onze positie ten opzichte van de branche maar zetten ook in 2026 stevig in op verdere daling. In 2026 zal ook extra aandacht uitgaan naar de ondersteuning van teammanagement in het roosteren en plannen zodat meer ruimte gemaakt kan worden voor de dialoog met de medewerkers.



### **2.6 Zorgboerderij Buitengewoon 3**

Stichting Zorgboerderij Buitengewoon 3 is een volledige dochter van Pieter van Foreest en is een kleinschalige woonvorm voor ouderen met een agrarische achtergrond of affiniteit met het buitenleven. In 2025 ging wederom veel aandacht uit naar familieparticipatie en veiligheid waarbij de uitdaging is om kleinschalige zorg te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de normen voor kwaliteit en veiligheid die gelden voor een verpleeghuis. Ook is op familieavonden veel nadruk gelegd op uitleg en borging van de visie van de Zorgboerderij.

Daarnaast hebben weer alle medewerkers van de Zorgboerderij deelgenomen aan de visiedagen die de Zorgboerderij in de vakantie accommodatie in Zuid-Limburg heeft georganiseerd. Deze groepsaccommodatie is eigendom van Stichting Vrienden van Zorgboerderijen Buitengewoon. Ook zijn hier informatieweeken georganiseerd voor mantelzorgers.

In het verslagjaar heeft de Zorgboerderij net als de voorgaande jaren geen beroep hoeven doen op uitzendkrachten of zzp'ers, hetgeen een bijzondere prestatie is in de huidige arbeidsmarkt. Er is zelfs nog steeds een "wachtlijst" voor mensen die in de Zorgboerderij willen werken. Daarnaast is er wederom veel aandacht besteed aan de werving van nieuwe enthousiaste vrijwilligers, inclusief scholing en training.

Ook is de theetuin, die in 2022 voor het eerst geopend is, weer geopend geweest van medio mei t/m september. Bewoners ondersteunden bij het voorbereiden, serveren en opruimen van koffie, gebak en eenvoudige lunchgerechten. Ook zijn er vanuit die Theetuin verschillende activiteiten georganiseerd zoals een opa/oma middag met poffertjes en de inmiddels bekende Wintertuin. Het was wederom een groot succes, zowel voor de bewoners als voor de bezoekers die langskwamen. De Buitengewone B&B is dit jaar ook verschillende keren bezocht, waarin bewoners een rol hebben in het schoonmaken en het ontbijt verzorgen. Dit vanuit de gedachte om een zo gewoon mogelijk leven te hebben in BuitenGewoon!

# HOOFDSTUK 3

## FINANCIËN

### 3.1 Financieel resultaat 2025 (inclusief Zorgboerderij)

	2025	2024
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
OPBRENGSTEN ZORGPRESTATIES EN MAATSCHAPPELIJK ONDERSTEUNING	231,0	223,7
SUBSIDIES	2,2	1,7
OVERIGE BEDRIJFSOPBRENGSTEN	4,7	4,5
<b>TOTALE BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>	<b>237,9</b>	<b>229,9</b>
<b>BEDRIJFSKOSTEN</b>		
PERSONEELSKOSTEN	169,4	163,6
AFSCHRIJVINGEN OP MATERIËLE EN FINANCIËLE VASTE ACTIVA	10,2	9,0
OVERIGE BEDRIJFSLASTEN	51,7	52,3
FINANCIËLE BATEN EN LASTEN	1,2	0,2
<b>TOTALE BEDRIJFSKOSTEN</b>	<b>232,5</b>	<b>225,1</b>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR (VOORDELIG)</b>	<b>5,4</b>	<b>4,8</b>

<b>GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (X € 1 MILJOEN)</b>			
<b>ACTIVA</b>		<b>PASSIVA</b>	
IMMATERIËLE VASTE ACTIVA	0	KAPITAAL	0,5
MATERIËLE VASTE ACTIVA	128,7	BESTEMMINGSFONDSEN	76,0
FINANCIËLE VASTE ACTIVA	0,3	ALGEMENE EN OVERIGE RESERVES	2,3
VOORRADEN EN VORDERINGEN	0,1		
ONDERHANDEN WERK	3,1	VOORZIENINGEN	8,3
DEBITEUREN EN OVERIGE VORDERINGEN	10,7	LANGLOPENDE SCHULDEN	53,4
LIQUIDE MIDDELEN	41,1	KORTLOPENDE SCHULDEN	43,5
<b>TOTAAL ACTIVA</b>	<b>184,0</b>	<b>TOTAAL PASSIVA</b>	<b>184,0</b>

### 3.2 Toelichting op het resultaat 2025 (enkelvoudig)

Pieter van Foreest heeft over 2025 een geconsolideerd positief resultaat behaald van € 5,4 miljoen. Hiervan heeft € 5,2 miljoen betrekking op Pieter van Foreest zelf (enkelvoudig) en € 0,2 miljoen op Zorgboerderij 3.

Het (enkelvoudig) resultaat Pieter van Foreest van € 5,2 miljoen ligt € 0,4 miljoen hoger dan het resultaat over 2024 en ligt boven het begrote resultaat van € 4,9 miljoen.

Het resultaat over 2025 wordt beïnvloed door een aantal eenmalige posten, waaronder reserveringen voor realisatie nieuwbouw GRZ, voor frictiekosten door uitloop nieuwbouw Spoorzone en voor nieuwbouw de Naaldhorst. Na correctie voor deze eenmalige posten komt het genormaliseerd resultaat uit op € 6,1 miljoen (2024: € 7,2 miljoen).

#### Opbrengsten

Ten opzichte van de begroting zijn de opbrengsten € 4,7 miljoen hoger uitgevallen. De hogere opbrengsten zijn voornamelijk het gevolg van een hogere productie dan begroot binnen de Zvw en Wmo. Binnen de Wlz zijn hogere intramurale opbrengsten gerealiseerd als gevolg van een zwaardere ZZP-mix. Daartegenover bleven de extramurale Wlz-opbrengsten, met name binnen wijkverpleging en dagactiviteiten, achter bij de begroting. Per saldo is de Wlz-omzet in lijn met de begroting

Binnen de Zvw is sprake van een hogere productie binnen zowel ELV en GRZ als de wijkverpleging waardoor de opbrengsten € 2,6 miljoen hoger zijn dan begroot. Ook bij de Wmo zijn de opbrengsten hoger dan begroot (€ 0,7 miljoen), waarbij met name bij hulp bij het huishouden een hogere productie is gerealiseerd. De dagactiviteiten liggen in lijn met de begroting. De overige opbrengsten zijn tenslotte € 1,3 miljoen hoger uitgekomen dan verwacht.

#### Kosten

De hogere opbrengsten gaan gepaard met hogere kosten van circa € 3,9 miljoen, ten opzichte van de begroting.

De personele kosten zijn € 3,4 miljoen hoger, o.a. door hogere kosten voor personeel in loondienst (€ 2,0 miljoen). De kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) zijn nagenoeg in lijn met de begroting en de inzet van onderaanneming en overige externe inzet is € 1,3 miljoen hoger dan begroot.

De materiële kosten zijn per saldo € 0,6 miljoen hoger dan begroot. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door hogere voedingskosten, algemene kosten en onderhoudskosten op het terrein van informatisering & automatisering. Daartegenover staan lagere kosten voor energie en onderhoud van vastgoed ten opzichte van de begroting.

#### Investeringsniveau

Het investeringsniveau 2025 is uitgekomen op circa € 26,4 miljoen. Circa 50% van de investeringen (€ 13,2 miljoen) had betrekking op het realiseren van het nieuwbouwproject Spoorzone. Daarnaast is geïnvesteerd in gepland onderhoud MJOB voor € 5,3 miljoen, inventaris en zorgtechnologie voor elk € 0,6 miljoen en voor circa € 1,5 miljoen in ICT. Tenslotte bedroegen de investeringen in duurzaamheid € 2,0 miljoen. De realisatie valt lager uit dan begroot (€ 36,75 miljoen) en heeft betrekking op vrijwel alle onderdelen van de investeringsbegroting.

#### Personeel

De vacatureruimte 2025 bedroeg op een formatieruimte van 2152 fte gemiddeld 6,2 % (circa 133 fte). Deze vacatureruimte zat vrijwel volledig bij de twee zorgdivisies Westland & Midden-Delfland en Delft & Oostland. Het voortschrijdend verzuim ultimo 2025 is uitgekomen op 7,9%, een jaar eerder was dit 8,5%.

Het personeelsverloop over 2025 bedroeg 13,7% en is t.o.v. 2024 gestegen (13,1%). Het verloop is nog steeds hoog in een tijd van personeelsproblemen (krapte en werkdruk) waar Pieter van Foreest in 2025 mee te maken heeft gehad. Per saldo was er ultimo 2025 een positieve mutatie van 37 gecontracteerde fte's ten opzichte van begin 2025.

In 2025 zijn verdere maatregelen ingezet om het verzuim te verlagen, de vacatureruimte te stabiliseren door extra werving van personeel in loondienst en de inzet van ZZP'ers verder terug te dringen.

Het financiële beleid van Pieter van Foreest is gericht op een duurzame bedrijfsvoering en daarmee een solide financiële positie. Onderstaande tabel laat zien dat op basis van ratio's rond solvabiliteit, liquiditeit, vermogen en debt-service coverage rate (DSCR) sprake is van een financieel gezonde situatie. Deze tabel toont de ontwikkeling van de belangrijkste financiële ratio's.

Ratio's (geconsolideerd)	2025	2024	2023	2022	2021
Solvabiliteit (%)	42,8	44,9	47,6	46,6	45,1
Vermogensratio (%)	33,1	31,9	32,4	32,8	31,7
Liquiditeit ratio	1,3	1,1	1,4	1,7	1,7
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	4,7	4,6	3,4	4,0	3,4

### Solvabiliteit

De banken hebben de richtlijn dat de solvabiliteit minimaal 20% bedraagt. De solvabiliteit van Pieter van Foreest komt in 2025 uit op 42,8%.

### Vermogensratio

De vermogensratio of eigenlijk het weerstandsvermogen is een andere ratio voor de berekening van de solvabiliteit. Hiermee wordt berekend in hoeverre Pieter van Foreest in staat is om de leningen af te lossen met het eigen vermogen.

### Liquiditeit

Deze ratio geeft aan in hoeverre Pieter van Foreest in staat is op korte termijn aan zijn betalingsverplichtingen te voldoen. De liquiditeitsratio zit boven het gewenste niveau van 100% dekkinggraad. Ten opzichte van voorgaande jaren valt deze ratio in 2024 en 2025 lager uit. Dit hangt samen met het beleid om de investering in een nieuw verpleeghuis op locatie Spoorzone zoveel mogelijk uit eigen liquiditeit voor te financieren tot aan consolidatie langlopende financiering (geen gebruik van kasgeldfaciliteiten).

### DSCR

De DSCR is ook bedoeld om te meten in hoeverre Pieter van Foreest in staat is zijn schulden te betalen. Deze ratio is boven de door banken gehanteerde norm van 1,4.

### 3.3 Verwachtingen in 2026

In het kader van een gezonde bedrijfsvoering en de voorziene investeringsopgave de komende jaren wordt vanaf 2027 een structureel rendement op zorg van 2% nagestreefd. Bij het opstellen van de begroting 2026 is een minimum rendementseis van 1,5% voor zorg en vastgoed gehanteerd, in 2025 was dit 1%. Bij de centrale diensten is een nulresultaat begroot. De begroting voor 2026 geeft een begroot resultaat van € 6,5 miljoen.

Aan de opbrengstenkant is rekening gehouden met de voortzetting van de productierealisatie in 2025. Eind 2026 zal de ingebruikname en verhuizing naar de Spoorzone naar verwachting een drukkend effect hebben op de productie. Aan de kostenkant zijn de voorziene kostenrealisatie en de prognoses voor 2025 een belangrijke leidraad geweest. In 2025 heeft Pieter van Foreest, vanuit het perspectief van verbetering van de bedrijfsvoering in brede zin en kwaliteit van zorg, ingezet op afbouw van inzet van ZZP'ers. In dit kader is in de begroting 2026 een forse kostenreductie voor personeel niet in loondienst opgenomen.

Voor de komende zomerperiode 2026 bestaat het risico op personeelstekorten in de zorg. Zowel dit risico als het verzuim kunnen het financiële resultaat van 2026 negatief beïnvloeden. Anderzijds leidt het niet meer inzetten van ZZP'ers per saldo tot lagere personeelskosten.

#### **Risico's en beheersmaatregelen**

Om de risico's te minimaliseren is alle inzet gericht op het verlagen van het verzuim en wordt er ingezet op het vergroten en beter gebruik maken van eigen flexibele capaciteit. Daarnaast wordt ernaar gestreefd om vaste medewerkers (PIL) langer in dienst te houden door bijvoorbeeld de organisatie van roosters en planningen te verbeteren.

De kortingen op de zorg uit het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) worden in het coalitieakkoord doorgezet en derhalve moet er serieus rekening worden gehouden met kortingen voor 2027 en de daaropvolgende jaren. Om deze kortingen op te vangen worden diverse initiatieven en activiteiten vanuit het programma Slim-Fit uitgerold en wordt zorgtechnologie nadrukkelijk ingezet om tot een efficiënter zorgproces te komen.

#### **Innovatie en projecten**

Daarnaast is transitie in de zorg nodig om de zorg in de toekomst toegankelijk en betaalbaar te houden. Voor het innovatieprogramma is € 0,8 miljoen beschikbaar gesteld, en voor concern brede projecten en initiatieven is in totaal € 0,7 miljoen gereserveerd. De directie heeft wederom besloten om één jaarplan 2026 voor Pieter van Foreest op te stellen. De prioritering van concern brede projecten en initiatieven wordt gebaseerd op dit jaarplan.

Op basis van de meest recente inzichten bij het vaststellen van de jaarrekening 2025, liggen de financiële realisatie en jaarprognose 2026 in lijn met het begrote resultaat voor 2026. Daarom is er voor 2026 geen sprake van een financieel continuïteitsrisico.



# DEEL II

VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT 2025



Pieter van Foreest

Raad van Toezicht Jaarverslag 2025



### Thomas Laffree: 'De ouderenzorg vraagt om wendbaarheid en nuchterheid'

Thomas Laffree is sinds april 2025 lid van de Raad van Toezicht van Pieter van Foreest. In het dagelijks leven is hij directeur bij het Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis. Met zijn achtergrond in financiën en vastgoed brengt hij een waardevol perspectief mee naar de Raad van Toezicht. In het kader van het jaarverslag 2025, blikken we met Thomas terug op zijn eerste periode binnen de Raad van Toezicht en kijken we vooruit naar de opgaven waar de organisatie voor staat.

#### Een nieuwe rol, een ander perspectief

De stap naar het toezichthouderschap voelde voor Thomas als een bewuste keuze om naast zijn eigen functie op een andere manier bij te dragen. "Ik zocht iets waarbij ik met wat meer afstand naar een organisatie kan kijken, maar wel echt iets toevoeg. Dat maakt het interessant." Pieter van Foreest kende hij al van naam. "Ik hoorde er veel over en kende mensen die er werken. Het staat bekend als een sterke organisatie, met een breed zorgaanbod. Dat sprak me aan."

#### Eerste indrukken: open en betrokken

Om de organisatie goed te leren kennen, bezocht Thomas al snel verschillende locaties. Dat bevestigde het beeld dat hij al had. "Het is een warme organisatie. Nuchter, geen gedoe. Dat past goed bij mij." Ook binnen de Raad van Toezicht en in de samenwerking met de Raad van Bestuur ervaart hij die openheid. "De sfeer is professioneel, maar ook toegankelijk. Je kunt makkelijk vragen

stellen en krijgt eerlijke antwoorden. Dat helpt om snel je plek te vinden." Het afgelopen jaar bracht daarnaast extra dynamiek met zich mee, onder meer door het werven van een nieuwe bestuurder. "Zo'n traject maakt dat je elkaar beter leert kennen. Je zit dicht op de organisatie en begrijpt beter wat er nodig is. Dat is leerzaam."

#### Toezicht in een veranderende zorg

De ouderenzorg verandert snel en dat vraagt veel van organisaties. Vanuit zijn rol als toezichthouder kijkt Thomas vooral naar wat deze ontwikkelingen betekenen voor de koers en inrichting van de organisatie. "De vraag naar zorg neemt toe, terwijl personeel schaarser wordt. Dat vraagt om andere keuzes en andere manieren van organiseren." Daarbij gaat het volgens hem om flexibiliteit, zowel in de zorg als in de manier waarop de organisatie is ingericht. "Hoe de organisatie wendbaar blijft en kan inspelen op nieuwe vormen van zorg en wonen, is een belangrijk aandachtspunt." De strategie van Pieter van Foreest sluit daar volgens hem goed op aan. "Die beweging van meebewegen, maar wel stevig blijven staan, herken ik. Je moet flexibel zijn, maar ook zorgen dat je financieel en organisatorisch robuust blijft."

#### De rol van de Raad van Toezicht

Binnen die context ziet Thomas een duidelijke rol voor de Raad van Toezicht. "De meerwaarde zit voor mij echt in het sparren. Meekijken, vragen stellen, soms aanscherpen. Vanuit verschillende perspectieven naar dezelfde vraagstukken kijken." De Raad van Toezicht volgt de grote ontwikkelingen en weegt mee of keuzes passen bij de koers en de toekomst van de organisatie. "Je probeert goed te begrijpen wat er speelt en daar de juiste vragen bij te stellen. Niet om over te nemen, maar om te helpen scherp te blijven." Ook bij belangrijke momenten zoals de werving van een nieuwe bestuurder heeft de raad van toezicht bij uitstek een rol, in dit geval de werkgeversrol. "Dan kijk je met elkaar: wat heeft de organisatie nodig en wie past daarbij? Het helpt dat Pieter van Foreest een organisatie is waar mensen graag willen werken."

#### Grote thema's: vastgoed, financiën en arbeidsmarkt

Binnen de Raad van Toezicht houdt Thomas zich veel bezig met financiële en vastgoedvraagstukken. Daar spelen momenteel meerdere trajecten tegelijk. "Er lopen verschillende projecten in verschillende fases. Van nieuwbouw tot afronding en verhuizing. Dat vraagt telkens om andere afwegingen." Vanuit toezicht ligt de nadruk op zorgvuldigheid en toekomstbestendigheid. "De vraag is steeds: is het verantwoord, en past het bij waar de

organisatie naartoe wil? En hoe zorg je dat je flexibel blijft voor wat nog komt?" Ook de arbeidsmarkt blijft een belangrijk onderwerp in de gesprekken met de Raad van Bestuur. "De ontwikkelingen rond zzp'ers en wetgeving zorgen voor spanning. De organisatie moet zich daaraan aanpassen, en wij volgen hoe dat gebeurt en welke keuzes daarin worden gemaakt."

#### Kwaliteit en nabijheid

Naast de strategische thema's blijft de kwaliteit van zorg een vast punt van aandacht. "We bezoeken als Raad van Toezicht ook locaties. Dan zie je hoe het er in de praktijk aan toegaat." Wat hem daarbij opvalt, is de betrokkenheid van medewerkers en de aandacht voor cliënten. "Je merkt dat er echt met aandacht wordt gewerkt. Die nabijheid is belangrijk en moet ook in alle veranderingen behouden blijven."

#### Samenwerking en maatschappelijke rol

De open cultuur binnen Pieter van Foreest komt volgens Thomas ook terug in de samenwerking met medezeggenschap en partners. "De gesprekken met de cliëntenraad en de ondernemingsraad zijn open. Mensen delen wat er speelt, en daar wordt serieus naar geluisterd." Ook de rol van de organisatie in de regio valt hem op. "De maatschappelijke verankering is groot. Je merkt dat de organisatie zich verantwoordelijk voelt voor de regio en de samenwerking daarin opzoekt." Die samenwerking ziet hij als essentieel. "We moeten het samen doen. Dat zie je terug in hoe er met partners en gemeenten wordt samengewerkt."

#### Vooruitkijken: blijven meebewegen

Voor de komende jaren verwacht Thomas dat de veranderopgave centraal blijft staan. "Het blijft zoeken naar de juiste balans. Soms consolideren, soms doorpakken. Als Raad van Toezicht volg je dat en ga je daarover in gesprek." Daarbij blijven wendbaarheid en aanpassingsvermogen sleutelwoorden. "Het gaat erom dat de organisatie zich blijft ontwikkelen, op een manier die past bij de toekomst van de ouderenzorg."

#### Met energie betrokken

Wat hem persoonlijk aanspreekt in zijn rol, is de combinatie van afstand en betrokkenheid. "Je kijkt mee, denkt mee en stelt vragen, zonder in de uitvoering te zitten. Dat maakt het interessant." De samenwerking met betrokken mensen geeft hem daarbij energie.

*"Er werken hier veel bevlogen mensen. Dat merk je in alles. Daar kom ik graag voor. Het is gewoon heel leuk om te doen."*

## Algemeen

De Raad van Toezicht werkt volgens de Governancecode Zorg 2022 en houdt toezicht op het maatschappelijk functioneren van Pieter van Foreest, de wijze waarop de Raad van Bestuur de organisatie bestuurt en op de algemene gang van zaken binnen Pieter van Foreest. Daarnaast fungeert de Raad van Toezicht als werkgever en klankbord voor de raad van bestuur.

De onafhankelijkheid, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in het statuut van Pieter van Foreest. Het statuut vormt, vanuit het perspectief van governance, een samenhangend geheel met het reglement van de Raad van Toezicht en het reglement van de raad van bestuur. In deze reglementen is een aantal artikelen uit de statuten nader uitgewerkt.

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

- een commissie financiën & vastgoed
- een commissie kwaliteit & veiligheid
- een remuneratiecommissie

De positie en werkwijze van de commissies is vastgelegd in de reglementen van de commissies. Een afvaardiging van de Raad van Toezicht overlegt jaarlijks met de ondernemingsraad en centrale cliëntenraad. De Raad van Toezicht neemt daarnaast deel aan de halfjaarlijkse themabijeenkomsten van het bestuur met directie, management en medezeggenschap (ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad).

## Bezoldiging

Pieter van Foreest is ingedeeld in klasse 5 van de Wet Normering Topinkomens (WNT). De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is voor 2025 vastgesteld op 15% (voorzitter) en 10% (leden) van het maximum van klasse 5. Deze bezoldiging valt binnen het vastgestelde bezoldigingsmaximum.

## Samenstelling Raad van Toezicht

Er zijn drie nieuwe leden van de Raad van Toezicht gestart in het verslagjaar: Marco van Alderwegen, Thomas Laffree en Mieke van den Berg. Twee leden namen afscheid vanwege het einde van hun tweede termijn, Monique Vogelzang en Paul Zevenbergen.

### Mirjam de Bruin

Voorzitter Raad van Toezicht, lid remuneratiecommissie

*Datum benoeming:*  
11 oktober 2022

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Partner bij Juridisch Adviesbureau Schutjens en De Bruin
- Lid Raad van Toezicht Vilans
- Lid Raad van Toezicht Yulius

### Thomas Laffree

Lid Raad van Toezicht, lid commissie financiën en vastgoed

*Datum benoeming:*  
1 april 2025

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Directeur Erasmus MC Sophia Kinderziekenhuis
- Lid van Bestuur Ronald McDonald Huis Rotterdam
- Secretaris bestuur European Organisation of Children's Hospital

### Monique Vogelzang

Lid Raad van Toezicht en vicevoorzitter, lid commissie financiën & vastgoed, voorzitter remuneratiecommissie

*Datum benoeming:*  
10 juli 2017 (tot 30 juni 2025)

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Directeur-generaal Politie en Veiligheidsregio's bij het Ministerie van Justitie en Veiligheid
- Lid Raad van Toezicht Scheepvaart en Transport College Rotterdam
- Lid Raad van Toezicht Nationale Opera en Ballet
- Extern lid Audit Committee Ministerie van Defensie

### Stannie Driessen

Lid Raad van Toezicht, voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid

*Datum benoeming:*  
11 oktober 2022

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Directeur Raad voor Volksgezondheid en Samenleving (tot 1 maart 2026)
- Programmadirecteur bij het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur (vanaf 1 april 2026)
- Moderator Comenius Leiderschapsleergangen
- Lid raad van Toezicht De Omslag
- Bestuurder Museum van de Geest

### Mieke van den Berg

Lid Raad van Toezicht

*Datum benoeming:*  
1 oktober 2025

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Chief Financial Officer bij de RET N.V.
- Lid en vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Stichting Stadgenoot
- Lid van de Raad van Toezicht van Stichting Medisch Orthopedagogisch Centrum (MOC) 't Kabouterhuis (tot 1 oktober)

### Paul Zevenbergen

Lid Raad van Toezicht, voorzitter commissie financiën & vastgoed

*Datum benoeming:*  
15 januari 2018 (tot 14 januari 2026)

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Voorzitter SIVON
- Voorzitter programmaraad Ned. Vereniging van Toezichthouders in de Zorg
- Voorzitter College Deskundigheid Financiële Dienstverlening
- Voorzitter Raad van Toezicht Codarts
- Lid college van Bestuur stichting openbaar onderwijs Rotterdam
- Lid bestuur CODAM
- Lid Board of Directors WACE
- Lid College van deskundigen stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland
- Lid Advisory Board Wittenborg University of applied sciences
- Lid Raad van Advies Expertisecentrum Inclusief Onderwijs
- Lid Raad van Advies stichting Regie op Dementie

### Marco van Alderwegen

Lid Raad van Toezicht, lid commissie kwaliteit en veiligheid, voorzitter remuneratiecommissie

*Datum benoeming:*  
1 januari 2025

#### *Hoofd- en nevenfuncties:*

- Directeur-groot-aandeelhouder (DGA): Marco van Alderwegen Management & Advies, in 2025 in opdracht als interim bestuurder bij InteraktContour (Nunspeet)
- Bestuurslid Stichting Sociale Benadering
- Bestuurslid Coöperatie De Samentafel U.A.
- Voorzitter investeringscommissie Coöperatieve INZET U.A.

## Overleggen

In het verslagjaar vergaderde de Raad van Toezicht zes keer in aanwezigheid van de bestuurders. De bespreking van de jaarrekening vond plaats in aanwezigheid van de accountant (PwC). Elke plenaire vergadering werd afgesloten met een evaluatie van de vergadering om gezamenlijk te bespreken of de juiste dialoog gevoerd is over de geagendeerde onderwerpen. De remuneratiecommissie kwam dit jaar wederom bijeen voor de jaargesprekken met de bestuurders en hield zich, samen met de andere leden, bezig met de werving en benoeming van mevrouw Huijbregts als nieuwe bestuurder met wie de opvolging van de heer Waterink geborgd was. De Commissie Financiën & Vastgoed vergaderde vijf keer en de commissie kwaliteit & veiligheid vergaderde drie keer.

De Commissie Kwaliteit & Veiligheid borgde in het verslagjaar wederom voldoende tijd voor werkbezoeken en gesprekken met collega's. Zo bracht de commissie een werkbezoek aan Zorgboerderij Buitengewoon 3. Een gepland werkbezoek aan locatie Die Buytenweye kon onverhoopt niet doorgaan door een incident op de locatie, maar heeft begin 2026 alsnog plaatsgevonden. In de werkbezoeken was ruimte voor de dialoog over kwaliteit van bestaan voor verschillende clientengroepen, over ketenzorg en over leven in veilige vrijheid.

In de Commissie Financiën & Vastgoed werd in het verslagjaar naast de gebruikelijke onderwerpen zoals de financiële kwartaalrapportages uitgebreid aandacht besteed aan een aantal personele vraagstukken. Zo is er geregeld gesproken over het weerbarstige verzuimvraagstuk en over de wet DBA en het terugbrengen van de inzet PNIL, in het bijzonder de afbouw van zzp-inzet. Ook op het vlak van vastgoed en huisvesting is veel aan de orde geweest, waaronder de ontwikkeling van concrete businesscases voor vastgoedprojecten met in het bijzonder de ontwikkeling van het gezamenlijke revalidatiecentrum met Basalt en de ontwikkeling van de Naaldhorst. Ook had de commissie structureel aandacht voor het onderwerp informatiebeveiliging.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht samen met de Raad van Bestuur invulling gegeven aan een heidag halverwege het jaar. Drie onderwerpen stonden centraal deze dag. Het eerste deel stond in het teken van kennismaken vanwege de nieuwe samenstelling van de Raad van Toezicht. Het tweede onderdeel betrof een dialoog met de Raad van Bestuur over de voorgestelde nieuwe strategie van Pieter van Foreest voor de komende jaren. De heidag werd afgesloten met een dialoog over dilemma's op het vlak van informatiebeveiliging onder leiding van twee externe gasten die verbonden zijn aan kenniscentrum Z-Cert.

In de commissievergaderingen en plenaire vergaderingen zijn diverse gasten aanwezig geweest. Leden van het Bestuurlijk Overleg (divisiedirecteuren en managers stafdiensten) sloten geregeld aan daar waar het hun portefeuille betrof. Deze combinatie van het werken met gasten in vergaderingen, het afleggen van werkbezoeken en het bijwonen van themabijeenkomsten draagt bij aan de verbinding van de Raad van Toezicht met de organisatie.



## Besluiten

In het verslagjaar werden de volgende onderwerpen ter instemming/besluitvorming voorgelegd aan de Raad van Toezicht:

- Het bestuursverslag 2024, de jaarrekening 2024 en het accountantsverslag.
- De jaarrekening 2024 Stichting Zorgboerderij Buitengewoon 3.
- Het jaarverslag 2024 van de Raad van Toezicht.
- Het treffen van een voorziening ten behoeve van de businesscase van het gezamenlijk revalidatiecentrum met Basalt.
- Vestigen recht van opstal voor Vaanster ten behoeve van de warmteopwekkingsinstallatie in de Spoorzone.
- Neerleggen van bestuurlijke verantwoordelijkheid van de heer Waterink.
- Benoeming mevrouw Huijbregts als nieuw lid Raad van Bestuur (ter opvolging van de heer Waterink).
- Benoeming de heer Van Alderwegen als voorzitter van de remuneratiecommissie.
- Het jaarplan en de begroting 2026 Pieter van Foreest.
- De indeling van Pieter van Foreest in WNT-klasse V en de honorering van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur in 2026.



## Overige onderwerpen van gesprek

Daarnaast zijn de onderstaande onderwerpen in de vergaderingen besproken:

- Voortgangsrapportages ten aanzien van financiën, kwaliteit en het jaarplan.
- Kwaliteitsbeeld 2024.
- Voortgang huisvestingsprojecten waaronder de bouw van de Spoorzone en de ontwikkeling van de Naaldhorst.
- Ontwikkeling strategische samenwerking met Basalt.
- Voortgang organisatieontwikkeling en veranderopgave.
- Strategie 2026 - 2030.
- Aanpak verzuim en behoud medewerkers.
- Terugbrengen inzet PNIL.
- Informatiebeveiliging.
- Visie op en toepassingen van AI.
- Klachten, claims, calamiteiten en IJG-meldingen.
- Inspiratie- en kaderbrief 2026.
- Managementletter accountant.

# DEEL III

## JARREKENING

# **Jaarrekening 2025**

**Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest**

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

**4.1 Jaarrekening 2025**

4.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	1
4.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	2
4.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	3
4.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	4
4.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	11
4.1.6	Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	18
4.1.7	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	19
4.1.8	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	20
4.1.9	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	21
4.1.10	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	22

4.1.11	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	28
4.1.12	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	29
4.1.13	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	30
4.1.14	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	30
4.1.15	Enkelvoudig mutatieoverzicht immateriële vaste activa	36
4.1.16	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	37
4.1.17	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	38
4.1.18	Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2025	39
4.1.19	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	40
4.1.20	Vaststelling en goedkeuring	43

**4.2 Overige gegevens**

4.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	45
4.2.2	Nevenvestigingen	45
4.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijk accountant	46

## 4.1 JAARREKENING 2025

4.1 JAARREKENING 2025

4.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Immateriële vaste activa	1		
1. Concessies vergunningen en intellectueel eigendom		0	51.113
2. Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		0	41.815
Totaal immateriële vaste activa		<u>0</u>	<u>92.928</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. Bedrijfsgebouwen- en terreinen		68.959.422	66.490.958
2. Machines en installaties		7.961.238	9.142.092
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		13.615.619	12.092.974
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		38.188.254	25.046.374
5. Overige vorderingen		0	0
Totaal materiële vaste activa		<u>128.724.533</u>	<u>112.772.398</u>
III Financiële vaste activa	3		
1 Overige vorderingen		304.442	308.883
Totaal financiële vaste activa		<u>304.442</u>	<u>308.883</u>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>129.028.975</b>	<b>113.174.209</b>
<b>B Vlottende activa</b>			
I Voorraden	4		
1. Onderhanden werk		3.034.590	1.629.790
2. Gereed product en handelsgoederen		133.991	202.719
Totaal voorraden		<u>3.168.581</u>	<u>1.832.509</u>
II Vorderingen	5		
1. Vorderingen op handelsdebiteuren		2.898.356	5.553.042
2. Overige vorderingen		4.969.473	5.189.762
3. Overlopende activa		2.826.246	2.245.215
Totaal vorderingen		<u>10.694.075</u>	<u>12.988.019</u>
III Liquide middelen	6	41.126.685	35.322.042
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>54.989.341</b>	<b>50.142.570</b>
<b>C Totaal activa</b>		<b><u>184.018.316</u></b>	<b><u>163.316.779</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
<b>D Groepsvermogen</b>			
I Gestort en opgevraagd kapitaal	7	463.628	463.628
II Bestemmingsfonds		76.016.219	70.782.195
III Algemene en overige reserves		2.270.706	2.082.433
<b>Totaal groepsvermogen</b>		<b>78.750.553</b>	<b>73.328.256</b>
<b>E Voorzieningen</b>			
1. Overige	8	8.305.547	8.061.214
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>8.305.547</b>	<b>8.061.214</b>
<b>F Langlopende schulden</b>			
1. Schulden aan banken	9	50.152.384	33.325.077
2. Overige schulden		3.339.829	3.457.099
<b>Totaal langlopende schulden</b>		<b>53.492.213</b>	<b>36.782.176</b>
<b>G Kortlopende schulden</b>			
1. Schulden aan banken		3.123.296	2.444.242
2. Vooruit ontvangen op bestellingen		950.511	805.077
3. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.090.033	8.194.165
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.952.008	3.472.550
5. Schulden ter zake van pensioen		3.362.851	3.169.338
6. Overige schulden	10	25.991.304	27.059.761
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>43.470.003</b>	<b>45.145.133</b>
<b>H Totaal passiva</b>		<b><u>184.018.316</u></b>	<b><u>163.316.779</u></b>

## 4.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet		30.272.825	28.190.741
Wet langdurige zorg	12	188.812.590	185.161.280
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in art 3 van de Kaderwet VWS-subsidies		497.512	521.834
Baten uit onderaanneming		134.409	90.073
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13	11.261.230	10.230.973
		<u>230.978.566</u>	<u>224.194.901</u>
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>			
<b>Netto omzet</b>		<u>230.978.566</u>	<u>224.194.901</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	14	6.931.729	5.685.520
		<u>6.931.729</u>	<u>5.685.520</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b><u>237.910.295</u></b>	<b><u>229.880.421</u></b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	19.668.817	24.757.429
Lonen en salarissen	16	122.434.706	113.773.522
Sociale lasten	16	20.366.215	18.973.094
Pensioenlasten	16	10.428.366	9.590.868
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	17	10.214.686	9.035.832
Overige waardevermindering (im)materiële vaste activa	18	0	0
Overige bedrijfskosten	19	48.198.156	48.676.143
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b><u>231.310.946</u></b>	<b><u>224.806.888</u></b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
		<b><u>6.599.349</u></b>	<b><u>5.073.533</u></b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	567.161	1.005.141
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-1.744.213	-1.253.322
		<u>-1.177.052</u>	<u>-248.181</u>
<b>RESULTAAT VOOR BELASTING</b>		<b><u>5.422.297</u></b>	<b><u>4.825.352</u></b>
Belastingen		0	0
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		0	0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<b><u>5.422.297</u></b>	<b><u>4.825.352</u></b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		5.234.024	4.827.561
Algemene reserve		188.273	-2.209
		<u>5.422.297</u>	<u>4.825.352</u>

4.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			
Bedrijfsresultaat		6.599.349	5.073.533
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	10.214.686	9.035.832
- afname financiële vaste activa	3	0	0
- mutaties voorzieningen	8	243.935	-663.202
- bijz. waardeverminderingen en terugneming ervan	18	0	0
		10.458.621	8.372.630
Veranderingen werkkapitaal:			
- voorraden	4	-1.336.072	-757.762
- handelsdebiteuren	5	2.654.686	-1.588.046
- overige vorderingen	5	220.289	2.559.945
- overlopende activa	5	-581.031	-382.997
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	10	-2.354.185	7.471.323
		-1.396.313	7.302.463
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		15.661.657	20.748.626
Ontvangen interest	20	567.161	1.005.141
Betaalde interest	20	-1.744.213	-1.253.322
		-1.177.052	-248.181
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		14.484.605	20.500.445
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			
Investerings immateriële vaste activa	1	41.815	-41.815
Investerings materiële vaste activa	2	-26.469.650	-30.131.410
Desinvesteringen materiële vaste activa		358.781	0
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-26.069.054	-30.173.225
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			
Nieuw opgenomen leningen	9	20.000.000	10.000.000
Aflossing langlopende schulden	9	-2.610.908	-2.099.075
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		17.389.092	7.900.925
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>5.804.643</b>	<b>-1.771.855</b>
<i>Mutatie geldmiddelen:</i>			
Stand per 1 januari		35.322.042	37.093.897
Stand per 31 december		41.126.685	35.322.042
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>5.804.643</b>	<b>-1.771.855</b>

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 4.1.4.1 Algemeen

###### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

De Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest is statutair (en feitelijk) gevestigd te Delft en is bij de Kamer van Koophandel ingeschreven onder nummer 27185703.

De belangrijkste activiteiten zijn het leveren van intramurale en extramurale verzorging en verpleging.

###### **Verslaggevingsperiode**

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

###### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (Wet Marktordening Gezondheidszorg).

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.

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn voor de geconsolideerde jaarrekening gelijk aan die van de enkelvoudige jaarrekening.

###### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Deze veronderstelling is gebaseerd aan de hand van de financiële positie ultimo 2025, de begroting 2026, de meerjarenraming (in resultaat, liquiditeit en solvabiliteit) en het voldoen aan de bankconvenanten.

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw nemen, is er geen sprake van materiële onzekerheid die ernstige twijfel kan doen rijzen of Pieter van Foreest haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2025 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

###### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

###### **Informatieverschaffing over schattingen**

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening vormt de leiding van de vennootschap zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

###### **Groepsverhoudingen**

De jaarrekening van Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft is geconsolideerd met de onder het kopje 'Consolidatie' genoemde stichtingen.

###### **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de navolgende tot de groep behorende stichtingen:

- Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest te Delft (100%);
- Stichting Anna te Drieën te Delft (100%);
- Stichting Kerkzaal Abtswoude te Delft (100%);
- Stichting Zorgboerderij Buitengewoon 3 te Pijnacker-Nootdorp (100%).

Bij deze stichtingen is sprake van een centrale leiding.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. Waarderingsgrondslagen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen met de geldende waarderingsgrondslagen van de groep.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Verbonden partijen**

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire directieleden, andere sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

Pieter van Foreest heeft in onderstaande organisaties een belang. Deze organisaties zijn niet mee geconsolideerd:

- Stichting Behandel Centrum Westland (33,3%);
- Facilitaire Stichting Gezondheidszorg (FSG) (18,53%);

##### **Financiële instrumenten**

###### *Algemeen*

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt - en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen hieromtrent vastgelegd in haar Treasurystatuut.

###### *Kredietrisico*

De vordering uit hoofde van handelsdebiteuren is voor circa 80% geconcentreerd bij zeven debiteuren.

###### *Renterisico en kasstroomrisico*

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen. In het treasurystatuut is een aantal maatregelen opgenomen om liquiditeitsrisico's te mitigeren, waaronder sturen op ratio's, liquiditeitsbuffer en het beleid inzake renteherziening langlopende schuld dat inhoudt dat maximaal 15% van de portefeuille herzien mag worden. Pieter van Foreest beschikt ultimo 2025 over voldoende liquiditeit om eventuele kasstroomrisico's op te kunnen vangen. Daarnaast beschikt Pieter van Foreest over € 6 miljoen kredietfaciliteit.

###### *Reële waarde*

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan. De reële waarde van de overige in de balans verantwoorde financiële instrumenten wijkt niet materieel af van de boekwaarde.

#### 4.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### **Activa en passiva**

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

##### **Immateriële en materiële vaste activa**

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

Uitgaven voor ontwikkelingsprojecten worden geactiveerd als onderdeel van de vervaardigingsprijs als het waarschijnlijk is dat het project commercieel en technisch succesvol zal zijn (d.w.z. als het waarschijnlijk is dat economische voordelen zullen worden behaald) en de kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld. Onderzoekskosten worden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

De afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen, onderhanden projecten en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0 - 10 %;
- Machines en installaties: 5 %;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10 - 20 %.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze rechtstreeks in mindering gebracht op de activa en/of het onderhanden werk.

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

##### ***Bijzondere waardeverminderingen***

Vaste activa dienen te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet zal worden terugverdiend. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze hoger is.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogte van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het desbetreffende actief.

Pieter van Foreest beschikt over vastgoed waar zorg wordt verleend waarop aanspraak bestaat ingevolge WLz. Als gevolg hiervan dient overeenkomstig RJ 121 jaarlijks te worden getoetst of de boekwaarde nog kan worden gerealiseerd uit de toekomstige opbrengsten.

De realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van het zorgvastgoed is vergeleken met de boekwaarde van dit vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025. Dit heeft tot de conclusie geleid dat er over 2025 geen impairment noodzakelijk is.

##### ***Financiële vaste activa***

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening. Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde. Mutaties in de herwaardering vinden plaats ten laste, dan wel ten gunste van de winst- en verliesrekening.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige financiële vaste activa worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze overige financiële vaste activa gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij de waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Vorraden**

De voorraden grond- en hulpstoffen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs onder toepassing van de FIFO-methode ('first in, first out') of lagere opbrengstwaarde.

De verkrijgings- of vervaardigingsprijs bestaat uit alle kosten die samenhangen met de verkrijging of vervaardiging alsmede de gemaakte kosten om de voorraden op hun huidige plaats en in hun huidige staat te brengen. In de kosten van vervaardiging zijn begrepen directe loonkosten en toeslagen voor aan de productie gerelateerde indirecte vaste en variabele kosten, waaronder de kosten van het bedrijfsbureau, de onderhoudsafdeling en interne logistiek.

De opbrengstwaarde is de geschatte verkoopprijs onder aftrek van direct toerekenbare verkoopkosten. Bij de bepaling van de opbrengstwaarde wordt rekening gehouden met de incurrantheid van de voorraden.

##### **Onderhanden werk DBC**

Ten behoeve van de opbrengstverantwoording GRZ is rekening gehouden met de gefactureerde DBC's, alsmede met de aan 2025 toe te rekenen waarde van de ultimo 2025 openstaande DBC's. Dit onderhanden werk wordt gewaardeerd door op de balansdatum de openstaande DBC's fictief af te sluiten.

##### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking worden vorderingen opgenomen voor de geamortiseerde kostprijs (nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening is gebaseerd op historische cijfers, welke vervolgens statisch zijn getoetst.

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en 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 nominale waarde.

##### **Voorzieningen (algemeen)**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen en zijn, indien van toepassing, contant gemaakt.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen, indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Rentemutaties van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde zijn verantwoord als dotatie aan de voorziening.

##### **Voorziening jubileumverplichtingen**

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. In 2025 is de onderliggende vertrekans gestratificeerd naar leeftijdsgroep en lengte dienstverband. De voorziening wordt gewaardeerd tegen contante waarde. Er wordt een disconteringsvoet van 4,62% gehanteerd.

##### **Voorziening arbeidsongeschiktheid**

De voorziening arbeidsongeschiktheid ziet toe op de beloningen inclusief transitievergoeding die in de toekomst moeten worden betaald aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend (> 730 dagen) geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte. De voorziening arbeidsongeschiktheid is gevormd voor het risico op de loondoorbetaling van langdurig zieken.

Pieter van Foreest was vanaf 1 januari 2017 tot en met 31 december 2019 voor 50% eigenrisicodragers voor de WGA. Voor de nieuwe gevallen vanaf 2020 inzake doorbetalingsplicht is aangesloten bij het rapport betreffende eigenrisicodragerschap WGA van ActivaSZ. Dit rapport bevat de verwachte geldelijke uitstroom voor de komende jaren.

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor loonbetaling gedurende een periode van ziekte voor medewerkers die per balansdatum voor langere tijd ziek of arbeidsongeschikt zijn. In overleg met de P&O-afdeling is een inschatting gemaakt het aantal medewerkers dat naar verwachting niet meer zal terugkeren. De voorziening is herijkt in 2025 op basis van de meest recente aannames. Daarnaast is een inschatting gemaakt van het aantal medewerkers dat naar verwachting de komende jaren ziek uit dienst zal gaan en is een voorziening opgenomen voor het resterende salaris.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### *Voorziening asbestsaneringen*

De voorziening asbestsanering is gebaseerd op de bepalingen van RJ252 en betreft de verwachte kosten voor asbestsanering in diverse panden. Verwijdering vindt plaats bij verbouwing of sloop van de panden en heeft op dit moment geen invloed op het gebruik van de panden. De kosten zijn gebaseerd op een extern rapport en worden periodiek herijkt. De voorziening is gebaseerd op de nominale waarde.

##### *Voorziening RVU 45 dienstjaren*

De voorziening RVU is een voorziening die getroffen moet worden voor personeel die 45 dienstjaren hebben binnen de zorg. Hiervan moet 20 jaar zwaar werk zijn en de laatste 5 dienstjaren zijn in een VVT-organisatie. Voor de verwachte kosten inzake de RVU-45 dienstjaren is een voorziening gevormd. Er wordt een disconteringsvoet van 1% gehanteerd.

##### *Voorziening generatieregeling*

Voor de generatieregeling is een voorziening getroffen voor personeel wat ouder dan 59 jaar is en een zwaar beroep hebben op het moment van en tijdens deelname. Voor de verwachte kosten rondom de generatieregeling is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde. Er wordt een disconteringsvoet van 2% gehanteerd.

##### **Leasing**

Activa die worden gefinancierd door middel van financial leasing worden geactiveerd in de balans op het tijdstip van het aangaan van het leasecontract tegen de contante waarde van de minimale leasetermijnen. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rente-component, gebaseerd op een vast rentepercentage van 5,5%. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentevergoeding opgenomen onder de langlopende schulden. Het rentecomponent, als onderdeel van de leasetermijnen, wordt verantwoord in de winst- en verliesrekening. De relevante activa worden lineair afgeschreven op basis van de economische levensduur.

##### **Schulden**

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

##### **Belastingen**

De te betalen belastingen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### 4.1.4.3 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en schulden aan kredietinstellingen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

Onder de investeringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2025 geldmiddelen zijn opgeofferd. Daarnaast zijn geen investeringen verricht door middel van financial leasing. Evenzo is het in de balans opgenomen bedrag langlopende schulden uit hoofde van financial leasing niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 4.1.4.4 Grondslagen van resultaatbepaling

###### *Algemeen*

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

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin zij voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

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

###### *Opbrengsten*

###### *Opbrengstverantwoording*

De opbrengsten uit (zorg)dienstverlening worden verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

De opbrengsten Wlz worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met het zorgkantoor en voorlopige budgetmutaties voorzover opgenomen in de rekenstaat.

De omzet DBC's (zorgverzekeringswet) wordt bepaald door het totaal van de in het boekjaar gefactureerde afgesloten GRZ-trajecten tegen de daarvoor met de zorgverzekeraar afgesproken tarieven, plus de mutatie in het boekjaar van de nog te factureren afgesloten trajecten, en de mutatie in het boekjaar van de onderhanden werk DBC's / DBC zorgproducten. Met een aantal zorgverzekeraars zijn plafondafspraken gemaakt. Overschrijdingen (of verwachte overschrijdingen) van schadelastplafonds worden als nog te betalen post geboekt op de rekening courant van de zorgverzekeraar.

De opbrengsten Zorgverzekeringswet, uitgezonderd GRZ, worden opgenomen op basis van de realisatie (dagen, dagdelen en uren) rekening houdend met de voor het boekjaar gemaakte productieafspraken met de zorgverzekeraars.

De schattingsrisico's in deze opbrengsten zijn naar beste weten geschat door de Raad van Bestuur van Pieter van Foreest en zijn verwerkt in de jaarrekening, maar kunnen leiden tot nagekomen effecten in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per financier andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers, e.d.).

Bij het bepalen van de WMO opbrengsten heeft Pieter van Foreest de contractuele afspraken gevolgd. De opbrengsten zijn verantwoord op basis van de in het boekjaar geleverde prestaties.

De schattingsrisico's in deze opbrengsten zijn naar beste weten geschat door de Raad van Bestuur van Pieter van Foreest en zijn verwerkt in de jaarrekening, maar kunnen leiden tot nagekomen effecten in volgend jaar. Hieraan ligt een aantal zaken ten grondslag, waaronder het feit dat per gemeente andere producten zijn afgesproken en separate voorwaarden gelden (tijdige aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorglevering, zelfindicatie door medewerkers, e.d.).

###### *Subsidies (exclusief WMO en Jeugdwet)*

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de instelling zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van de door de instelling gemaakte kosten worden systematisch als opbrengst in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Exploitatiesubsidies worden als baten verantwoord in het jaar waarvoor de subsidie is toegekend indien aan de subsidievoorwaarden is voldaan. Subsidies die gekoppeld zijn aan te leveren prestaties worden als baten verantwoord in het jaar waarin de betreffende prestaties zijn geleverd.

#### 4.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### *Overige bedrijfsopbrengsten*

De overige opbrengsten omvatten de opbrengsten uit levering van goederen en diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de opbrengsten geheven belastingen. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. In de overige bedrijfsopbrengsten worden onder meer de vergoedingen voor uitgeleend personeel en verhuur van onroerend goed verantwoord.

##### **Personeelskosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers, respectievelijk het pensioenfonds en de belastingdienst.

##### **Pensioenen**

Zorginstellingen Pieter van Foreest 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. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Pieter van Foreest betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad minder sterk schommelen. Ultimo december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 126,0%. Een bijgewerkt herstelplan van 2023 laat zien dat de beleidsdekkingsgraad eind 2032 weer op het vereiste niveau kan zijn. Dit is binnen de wettelijke hersteltermijn van 10 jaar. Zolang er niet genoeg geld in de kas is, past PFZW dit plan elk jaar aan en legt het ter goedkeuring voor aan de toezichthouder De Nederlandse Bank (DNB). Pieter van Foreest heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Pieter van Foreest heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

##### **Operationele leasing**

Leasebetalingen worden, in geval van operationele lease, lineair over de leaseperiode ten laste van de winst- en verliesrekening gebracht.

##### **Financiële baten en lasten**

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

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

**ACTIVA**

**1. Immateriële vaste activa**

<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	92.928	187.617
Bij: investeringen	-41.815	41.815
Af: afschrijvingen	-51.113	-136.504
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>92.928</u></u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht in paragraaf 4.1.6.

**2. Materiële vaste activa**

<i>Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	112.772.398	91.535.875
Bij: investeringen	26.469.650	30.131.410
Af: afschrijvingen	-10.159.132	-8.894.887
Af: terugname geheel afgeschreven activa	-358.383	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>128.724.533</u></u>	<u><u>112.772.398</u></u>

**Financial lease**

In het materiële vaste activa-component bedrijfsgebouwen en terreinen is voor de aanleunwoningen Abtswoude, waarvan Pieter van Foreest geen juridisch eigenaar is, gebruik gemaakt van financial lease. De boekwaarde ultimo 2025 bedraagt € 2.144.393. Het bedrag van de leasebetalingen dat in 2025 is verwerkt bedraagt € 307.405. De leaseverplichting en de contante waarde bedragen:

	<u>Lease betalingen</u>	<u>Contante waarde</u>
	€	€
Eén jaar na balansdatum	307.405	291.379
Tot en met vijf jaar na balansdatum	1.537.025	1.312.707
Langer dan vijf jaar na balansdatum	3.688.860	2.144.393

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht in paragraaf 4.1.7. Voor een toelichting op de schattingswijzigingen en de waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 4.1.4 (waarderingsgrondslagen).

**3. Financiële vaste activa**

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	308.883	313.324
Afschrijvingen boekjaar	-4.441	-4.441
Verstrekke lening	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u><u>304.442</u></u>	<u><u>308.883</u></u>

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 4.1.8. Onder de financiële vaste activa is een deelneming van 18,53% begrepen in F.S.G. Schiedam B.V. tegen een verkrijgingsprijs van € 0,00.

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

4.1 Onderhanden werk

<i>De specificatie van onderhanden werk uit hoofde van DBC's is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	3.015.960	2.627.832
Nog te factureren DBC's	18.630	-998.042
Totaal onderhanden werk	<u><u>3.034.590</u></u>	<u><u>1.629.790</u></u>

4.2 Gereed product en handelsgoederen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Dienstkleding	133.991	202.719
Totaal voorraden	<u><u>133.991</u></u>	<u><u>202.719</u></u>

<b>Toelichting:</b> Het saldo ultimo 2025 bestaat uit de aanwezige voorraad dienstkleding i.v.m. beëindiging contract leverancier.
---

5.1 Vorderingen op handelsdebiteuren

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	2.898.356	5.553.042
Totaal vorderingen op handelsdebiteuren	<u><u>2.898.356</u></u>	<u><u>5.553.042</u></u>

Alle vorderingen hebben een looptijd <1 jaar. Op de vorderingen inzake debiteuren is een voorziening in mindering gebracht van € 64.600 (2024: € 18.300).
--

5.2 Overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Financieringsstekort Wlz	4.543.429	4.854.018
Overige vorderingen	426.044	335.744
Totaal overige vorderingen	<u><u>4.969.473</u></u>	<u><u>5.189.762</u></u>

<i>Toelichting financieringsstekort Wlz</i>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	0	0
Financieringsverschil boekjaar	4.854.018	4.543.429	9.397.447
Betalingen/ontvangsten	-4.854.014	0	-4.854.014
Correcties voorgaande jaren	-4	0	-4
Overige mutaties	0	0	0
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>0</u>	<u>4.543.429</u>	<u>4.543.429</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>4.543.429</u></u>	<u><u>4.543.429</u></u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):	b	a
a= interne berekening		
b= definitieve vaststelling NZa		

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>Het financieringsverschil bestaat uit:</i>		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.543.429	4.854.018
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u><b>4.543.429</b></u>	<u><b>4.854.018</b></u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</i>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	189.229.439	186.029.871
Af: ontvangen voorschotten	184.686.010	181.175.853
	<u><b>4.543.429</b></u>	<u><b>4.854.018</b></u>

**5.3 Overlopende activa**

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vooruitbetaalde bedragen	569.103	1.720.694
Nog te ontvangen bedragen	540.023	508.604
Gemeentes, WMO nog te factureren	1.717.120	15.917
	<u><b>2.826.246</b></u>	<u><b>2.245.215</b></u>

**6. Liquide middelen**

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bankrekeningen	41.113.946	35.308.964
Kassen	12.739	13.078
	<u><b>41.126.685</b></u>	<u><b>35.322.042</b></u>

**Toelichting:**

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar. Voor een analyse van de mutatie in de liquide middelen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht (4.1.3.).

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

PASSIVA

7. Groepsvermogen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:		
Gestort en opgevraagd kapitaal	463.628	463.628
Bestemmingsfondsen	76.016.219	70.782.195
Algemene en overige reserves	2.270.706	2.082.433
Totaal eigen vermogen	<u><u>78.750.553</u></u>	<u><u>73.328.256</u></u>

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
<i>Kapitaal</i>				
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>				
Kapitaal	<u>463.628</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>463.628</u>

**Bestemmingsfondsen**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

Reserve aanvaardbare kosten (RAK)	70.782.195	5.234.024	0	76.016.219
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>70.782.195</u>	<u>5.234.024</u>	<u>0</u>	<u>76.016.219</u>

**Toelichting:**

Het bestemmingsfonds betreft de reserve aanvaardbare kosten (RAK) en vloeit voort uit de WLZ.

**Algemene en overige reserves**

*Het verloop is als volgt weer te geven:*

Reserve aanleunwoningen	257.037	0	0	257.037
Algemene reserves	1.825.396	188.273	0	2.013.669
Totaal algemene - en overige reserves	<u>2.082.433</u>	<u>188.273</u>	<u>0</u>	<u>2.270.706</u>

**Overzicht van het totaalresultaat van de instelling**

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	5.422.297	4.825.352
Bijzondere waardevermindering materiële vaste activa	0	0
Cumulatief effect van stelselwijzigingen	0	0
Af: Gerealiseerde bijzondere waardevermindering ten laste van het eigen vermogen	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaal resultaat van de instelling	<u><u>5.422.297</u></u>	<u><u>4.825.352</u></u>

**Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 4.1.2.

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

8. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Voorziening reorganisatie	0	0	0	0	0
Voorziening gratificaties/jubilea	1.614.470	527.603	173.777	0	1.968.296
Voorziening arbeidsongeschiktheid	1.329.938	0	83.895	174.897	1.071.146
Voorziening asbestsaneringen	3.463.684	86.592	1.050	0	3.549.226
Voorziening 45 jaar in dienst VVT	1.653.122	0	466.142	63.515	1.123.465
Voorziening generatieregeling	0	593.414	0	0	593.414
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.061.214</b>	<b>1.207.609</b>	<b>724.864</b>	<b>238.412</b>	<b>8.305.547</b>

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

	31-dec-25
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.237.228
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.454.017
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.614.302

**Toelichting:**

De voorziening arbeidsongeschiktheid bedraagt ultimo 2025 circa € 1,1 miljoen en bestaat voor ca. € 560.000 uit de voorziening langdurig zieken, voor ca. €490.000 uit de voorziening eigen risicodragers WGA en voor ca. € 20.000 uit de voorziening arbeidsongeschiktheid.

Een nadere toelichting op de opbouw van de getroffen voorzieningen is terug te vinden in paragraaf 4.1.4 van de jaarrekening (Grondslagen van waardering en resultaatbepaling).

9. Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende schulden is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	39.226.417	31.325.492
Bij: nieuwe leningen	20.000.000	10.000.000
Af: aflossingen	2.610.908	2.099.075
Stand per 31 december	<b>56.615.509</b>	<b>39.226.417</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.123.296	2.444.243
Stand langlopende schulden per 31 december	<b>53.492.213</b>	<b>36.782.174</b>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.123.296	2.444.243
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	53.492.213	36.782.174
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	41.305.561	27.033.663

4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

**Toelichting:**

In 2025 heeft consolidatie plaatsgevonden van 2 tranches van € 10 mln van de in totaal € 40 mln externe financiering ter realisatie van een nieuw verpleeghuis in Delft (locatie Spoorzone).

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 4.1.9 overzicht langlopende schulden.

Bij de in 2025 met NWB-bank aangegane langlopende schuld van € 10 miljoen is in het kader van het stimuleren van de duurzaamheidsambities Pieter van Foreest een aanvullende overeenkomst met de NWB-bank afgesloten. Zie voor verdere toelichting bestuursverslag paragraaf 2.4.2 Duurzaamheid. Dit komt neer op het verkrijgen van een korting op de basisrente (duurzaamheidspremie) bij het jaarlijks realiseren van een aantal doelstellingen op het terrein van duurzaamheid.

De doelstellingen zijn:

- een klimaatdoelstelling: afname van het gemiddelde energieverbruik vastgoed in kwh/m2
- een afvaldoelstelling: afname hoeveelheid ongesorteerd restafval t.o.v. het totaal
- en personeelsdoelstelling: het aantal medewerkers ten opzichte van het totaal aantal medewerkers Pieter van Foreest dat in kader van duurzame inzetbaarheid een zgn. Huis van Werkvermogen-gesprek heeft gehad in het afgelopen jaar

De prestatieafspraken 2025 op deze doelstellingen zijn alle gerealiseerd:

- klimaatdoelstelling: doel 165 kWh per m2; realisatie 142 kWh per m2
- afvaldoelstelling: doel 73%; realisatie 72,3%
- personeelsdoelstelling: doel 60%; realisatie 62,5%

Onder overige langlopende schulden is de leaseverplichting inzake de aanleunwoningen van de locatie Abtswoude opgenomen.

De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

In het kader van de Algemene kredietvoorwaarden van de diverse kredietverstrekkers zijn de volgende ratio's berekend.

Solvabiliteit Rabobank (geconsolideerd)	42,8%
Solvabiliteit BNG (enkelvoudig)	42,5%
DSCR (Debt Service Coverage Ratio) Rabobank (geconsolideerd)	4,60
DSCR (Debt Service Coverage Ratio) BNG (enkelvoudig)	3,86

**10. Overige schulden**

De specificatie is als volgt:

	<b>31-dec-25</b>	<b>31-dec-24</b>
	€	€
Nog te betalen salarissen	2.992.072	2.668.444
Reservering vakantiegeld	4.083.558	3.789.503
Reservering vakantiedagen en jaaruren (JUS)	8.641.404	8.359.399
Zorgverzekeraars, nog te factureren	1.419.070	2.328.099
Nog te betalen kosten	8.855.200	9.914.316
<b>Totaal overige kortlopende schulden</b>	<b><u>25.991.304</u></b>	<b><u>27.059.761</u></b>

**Toelichting:**

De post zorgverzekeraars, nog te factureren heeft betrekking op gerealiseerde overproductie 2025 die zorgverzekeraars gaan terugvorderen op basis van de afgesproken budget-/productieplafonds. Hiertoe is een reservering aangelegd voor dit bedrag.

Van de reservering vakantiedagen en jaaruren (JUS) is € 7.332.271 langlopend. De overige kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan een jaar. De reservering wordt tegen nominale waarden gewaardeerd.

Overigens beschikt de stichting over een kredietfaciliteit bij de ING-Bank ten bedrage van € 6.000.000.

Als zekerheid voor de kredietfaciliteit geldt:

- negatieve pledge, pari passu en cross-default verklaring
- een positieve negatieve hypotheekverklaring op al het onroerend goed

**11. Niet in de balans opgenomen regelingen**

**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

Het macrobeheersinstrument (MBI) kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg

- MBI-omzetplafond verpleging en verzorging (TB/REG-20641-01)
- MBI-omzetplafond medisch specialistische zorg (TB/REG-20644-01)
- MBI-omzetplafond geriatrische revalidatiezorg en eerstelijns verblijf (TB/REG-20624-01)

#### 4.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

De minister van VWS zou uiterlijk vóór 1 december van het opvolgende jaar moeten beslissen over inzet van het MBI, als sprake is van een macro-overschrijding. In de afgelopen jaren is gebleken dat deze periode van elf maanden te kort is om de werkelijke realisatie vast te stellen, met als gevolg dat de realisatie voor meerdere voorgaande jaren nog niet is vastgesteld.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 heeft Pieter van Foreest nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2025 en de nog niet afgewikkelde voorgaande jaren. Hierdoor is nog onduidelijk of er daadwerkelijk sprake zal zijn van het inzetten van het macrobeheersinstrument. Wel geldt dat dit wettelijk gezien mogelijk is om dit bij een vastgestelde overschrijding te doen. Pieter van Foreest is daarom nu niet in staat een betrouwbare schatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortvloeiende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

Mocht het MBI worden ingezet, dan zal de macro-overschrijding worden verhaald op individuele zorginstellingen naar rato van de gerealiseerde omzet (waarop het MBI van toepassing is).

#### Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen van belang zijnde gebeurtenissen na balansdatum.

#### Waarborgfonds voor de Zorgsector

Indien het risicovermogen van het Waarborgfonds minder bedraagt dan het garantieniveau (0,25% van het totaal der geborgde schuldrestanten) is door het Waarborgfonds bij de deelnemende instellingen een obligo inroepbaar van maximaal 3% van de restschuld van de door het Waarborgfonds bij deze instellingen geborgde leningen. Voor Pieter van Foreest betreft ultimo 2025 het maximaal een bedrag van € 697.500 (3% van € 23.250.001).

#### Huurovereenkomsten

	Verhuurder	Termijn/jaar	Exp. datum	Huur/jaar
<b>Vastgoed</b>				
Weidevogelhof	St. Woonzorg Nederland	10	31-05-31	1.324.500
Die Buytenweye	RCI Die buytenweye Delft C.V.	20	31-05-30	1.547.136
Stefanna	Stedelink	onbepaald, opzegtermijn 2 jaar		1.019.124
Bieslandhof	F.S.G. Schiedam	5	31-08-28	378.000
Lindenhof	St. P.C.B.	onbepaald, opzegtermijn 2 jaar		470.520
Vlietzicht	Stichting WoonWest	onbepaald, opzegtermijn 3 jaar		241.332
Kalfjeslaan Delft	Kalfjes BV	7	31-01-27	457.740
Vermeertoren	Stedelink	onbepaald, opzegtermijn 6 mnd		154.656
Mozartlaan	St. Woonbron	onbepaald, opzegtermijn 1 jaar		141.072
Veenhage Villa Cratego	Stadion	onbepaald, opzegtermijn 1 jaar		97.872
Zorgtuinderij Nieuw Zuiderveld	Stichting WoonWest	onbepaald, opzegtermijn 1 jaar		101.052
Singelhof	Stichting WoonWest	20	31-07-28	83.400
Reinier de Graaf	Stichting Reinier de Graaf Groep	5	31-08-29	383.460
Hastastraat	Wassenaarsche Bouwstichting	10	31-07-34	38.325
Diversen				74.386
<b>Overige contracten</b>				
Huur kopieermachines		5	01-04-27	51.200
Leaseauto's		4	variabel	185.906
<b>Totaal</b>				<b>6.749.681</b>

#### Toelichting:

De richtlijnen voor jaarverslaggeving met betrekking tot huurcontracten bepalen dat als een huurcontract gekwalificeerd wordt als financial lease, het activum geactiveerd moet worden op de balans. Ten aanzien van de huurpanden is een analyse uitgevoerd. Hieruit komt naar voren dat alleen voor de aanleunwoningen op de locatie Abtswoude sprake is van financial lease.

#### Garant - en borgstellingen

Ten gunste van Unibail Rodamco Nederland Winkels BV is een bankgarantie verleend ten bedrage van € 133.057.

4.1.6 MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten van automatisering (software) €	Imm vaste activa in uitvoering en voouitbetalingen op immateriële vaste activa €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
- aanschafwaarde	739.907	41.815	781.722
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-688.794	0	-688.794
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>51.113</b>	<b>41.815</b>	<b>92.928</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
- investeringen	0	-41.815	-41.815
- bijzondere waardevermindering	0	0	0
- afschrijvingen	-51.113	0	-51.113
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
. aanschafwaarde	0	0	0
. cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>-51.113</b>	<b>-41.815</b>	<b>-92.928</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
- aanschafwaarde	739.907	0	739.907
- bijzondere waardevermindering	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-739.907	0	-739.907
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	20		

4.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	156.003.286	33.945.758	34.666.216	25.046.374	0	249.661.634
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	-5.756.593	0	0	0	0	-5.756.593
- cumulatieve afschrijvingen	-83.755.735	-24.803.666	-22.573.242	0	0	-131.132.643
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>66.490.958</b>	<b>9.142.092</b>	<b>12.092.974</b>	<b>25.046.374</b>	<b>0</b>	<b>112.772.398</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	8.603.651	125.203	4.598.916	13.141.880	0	26.469.650
- bijzondere waardevermindering		0	0	0	0	0
- afschrijvingen	-5.776.804	-1.306.057	-3.076.271	0	0	-10.159.132
<i>- terugnname geheel afgeschreven activa</i>						
. aanschafwaarde	-2.072.629	0	0	0	0	-2.072.629
. cumulatieve afschrijvingen	1.714.246	0	0	0	0	1.714.246
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>2.468.464</b>	<b>-1.180.854</b>	<b>1.522.645</b>	<b>13.141.880</b>	<b>0</b>	<b>15.952.135</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	162.534.308	34.070.961	39.265.132	38.188.254	0	274.058.655
- bijzondere waardevermindering	-5.756.593	0	0	0	0	-5.756.593
- cumulatieve afschrijvingen	-87.818.293	-26.109.723	-25.649.513	0	0	-139.577.529
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>68.959.422</b>	<b>7.961.238</b>	<b>13.615.619</b>	<b>38.188.254</b>	<b>0</b>	<b>128.724.533</b>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	0-2-2,5-5-10	5	10-20	0		

4.1.8 MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA

	<u>Leningen u/g</u> €	<u>Diverse vorderingen</u> €	<u>Totaal</u> €
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	300.000	8.883	308.883
Verstrekte leningen	0	0	0
Afschrijvingen	0	-4.441	-4.441
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<u><u>300.000</u></u>	<u><u>4.442</u></u>	<u><u>304.442</u></u>

4.1.9 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
ING	1-jan-99	5.350.000	30	Onderhands	1,70%	626.744	0	121.159	505.585	0	5	annuïtair	123.219	hypotheek
BNG	1-jan-98	1.588.231	30	Onderhands	4,96%	365.986	0	84.964	281.022	0	4	annuïtair	89.178	gem. garantie en hypotheek
BNG	1-jan-89	1.225.207	40	Onderhands	5,35%	151.335	0	37.834	113.501	0	4	lineair	37.830	gem. garantie en hypotheek
BNG	1-jan-07	10.000.000	30	Onderhands	4,02%	4.083.333	0	333.333	3.750.000	2.083.334	13	lineair	333.333	waarborgfonds en hyp.
ING	13-mrt-08	5.300.000	30	Onderhands	1,90%	2.340.819	0	176.668	2.164.151	1.280.810	14	lineair	176.667	hypotheek
BNG	1-mrt-11	7.500.000	20	Onderhands	5,22%	4.250.000	0	250.000	4.000.000	2.750.000	17	lineair	250.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	5.000.000	20	Onderhands	4,90%	1.750.000	0	250.000	1.500.000	250.000	7	lineair	250.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	6.000.000	20	Onderhands	5,20%	3.400.000	0	200.000	3.200.000	2.200.000	17	lineair	200.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	2.000.000	20	Onderhands	4,90%	700.000	0	100.000	600.000	100.000	7	lineair	100.000	hypotheek
Rabobank	11-jun-15	11.300.000	28	Onderhands	4,20%	7.500.000	0	400.000	7.100.000	5.100.000	19	lineair	400.000	hypotheek
Ned. Waterschaps Bank	16-dec-24	10.000.000	30	Onderhands	2,98%	10.000.000	0	333.333	9.666.667	8.000.002	28	lineair	333.333	waarborgfonds en hyp.
Ned. Waterschaps Bank	1-apr-25	10.000.000	30	Onderhands	3,12%	0	10.000.000	166.666	9.833.334	8.166.669	29		333.333	waarborgfonds en hyp.
BNG	31-dec-25	10.000.000	30	Onderhands	4,21%	0	10.000.000	0	10.000.000	8.333.335	30		333.333	hypotheek
Fonds 1818	1-jan-17	300.000	20	Onderhands	2,50%	185.450	0	15.800	169.650	90.650	12	lineair	15.800	geen
De Groot Fonds	15-dec-16	300.000	10	Onderhands	3,00%	67.500	0	30.000	37.500	0	3	lineair	30.000	geen
KB Fonds	1-jan-17	237.000	18	Onderhands	2,00%	237.000	0	0	237.000	148.125	13	lineair	0	geen
Leaseverpl Abtsw	1-1-1994	5.942.536	50	Leasing	5,50%	3.568.250	0	111.151	3.457.099	2.802.636	19		117.270	
<b>Totaal</b>						<b>39.226.417</b>	<b>20.000.000</b>	<b>2.610.908</b>	<b>56.615.509</b>	<b>41.305.561</b>			<b>3.123.296</b>	

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

**BATEN**

**12. Wet langdurige zorg**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Totaal budget voor aanvaardbare kosten boekjaar	189.229.439	186.029.871
Kassiersfunctie	-416.845	-868.592
Subtotaal omzet Wet langdurige zorg	<u>188.812.594</u>	<u>185.161.279</u>
Correcties voorgaand boekjaar	-4	1
<b>Totaal</b>	<b><u>188.812.590</u></b>	<b><u>185.161.280</u></b>

**Toelichting:**

In het najaar 2025 is er – op basis van de productieprognose WLZ- voor 2025 een herziene productieafpraak met DSW gemaakt. De definitieve realisatie 2025 (incl. aanvullende afspraken) is uitgekomen op € 189,1 miljoen.

**13. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbredngen WMO	10.715.445	9.868.185
Overige zorgprestaties	545.785	362.788
<b>Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b><u>11.261.230</u></b>	<b><u>10.230.973</u></b>

**14. Overige bedrijfsopbrengsten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbredngst verhuur en servicekosten	2.730.755	2.633.271
Restauratieve diensten	1.052.906	1.025.321
Subsidies	2.194.004	1.135.666
Overige	954.064	891.262
<b>Totaal</b>	<b><u>6.931.729</u></b>	<b><u>5.685.520</u></b>

*Toelichting subsidies*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige Wmo-prestaties (zoals maatschappelijke en vrouwenopvang, verslavingszorg, OGGZ)	65.570	57.051
Subsidie Rijksdienst Ondernemend Nederland	381.833	500.295
Sectorplan plus	770.980	0
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	975.621	578.320
<b>Totaal</b>	<b><u>2.194.004</u></b>	<b><u>1.135.666</u></b>

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

LASTEN

**15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	16.113.499	19.745.557
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	70.733	1.354.349
Overige	3.484.585	3.657.523
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u><b>19.668.817</b></u>	<u><b>24.757.429</b></u>

**16. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	122.434.706	113.773.522
Sociale lasten	20.366.215	18.973.094
Pensioenlasten	10.428.366	9.590.868
Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u><b>153.229.287</b></u>	<u><b>142.337.484</b></u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Zorgpersoneel	2.177	2.129
Overig personeel	143	134
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u><b>2.320</b></u>	<u><b>2.263</b></u>

**Toelichting:**

Er is geen personeel buiten Nederland werkzaam geweest.

**17. Afschrijvingen op (im)materiële en financiële vaste activa**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Immateriële vaste activa	51.113	136.504
Materiële vaste activa	10.159.132	8.894.887
Overige financiële vaste activa	4.441	4.441
Totaal afschrijvingen	<u><b>10.214.686</b></u>	<u><b>9.035.832</b></u>

**Toelichting:**

Overeenkomstig de richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 145) worden de hieruit voortvloeiende effecten voor de afschrijvingen verwerkt in de verwachte resterende gebruiksperiode van de betreffende panden.

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

**18. Overige waardeverminderingen van vaste activa**

De specificatie is als volgt:

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

**Toelichting:**

Een nadere toelichting op de waardeverminderingen is terug te vinden in paragraaf 4.1.4 van de jaarrekening (Grondslagen van waardering en resultaatbepaling).

**19. Overige bedrijfskosten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.788.879	7.849.879
Algemene kosten	12.470.616	16.709.242
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	5.599.282	5.435.867
Overige personeelskosten	4.893.556	4.510.794
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	4.939.001	3.221.831
- Energiekosten gas	2.379.129	2.221.281
- Energiekosten stroom	1.560.983	1.529.716
- Energie transport	596.502	567.504
- Energie overig	657.835	499.997
Subtotaal onderhoud en energiekosten	<u>10.133.450</u>	<u>8.040.329</u>
Huur en leasing	7.068.438	6.793.234
Dotaties en vrijval voorzieningen	243.935	-663.202
Totaal overige bedrijfskosten	<u>48.198.156</u>	<u>48.676.143</u>

**20. Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	567.161	1.005.141
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.744.213	-1.253.322
Totaal financiële baten en lasten	<u>-1.177.052</u>	<u>-248.181</u>

**Toelichting:**

De rentebaten hebben betrekking op interest wegens rekening-courant banktegoeden.

De rentelasten bestaan voor het grootste deel uit interest op langlopende leningen en de leaseverplichting Abtswoude.

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

21. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Inleiding

De WNT is van toepassing op de Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest. Het voor de stichting van toepassing zijnde bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor Zorg en Jeugdhulp, Klasse V, totaalscore 12 punten.

1a. Raad van Bestuur

Bedragen x € 1	A.P. de Jongh	G.J. Waterink
<b>Gegevens 2025</b>		
<i>Functiegegevens</i>	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 30/11
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	226.895	177.744
Beloningen betaalbaar op termijn	16.146	14.733
<b>Subtotaal</b>	<b>243.041</b>	<b>192.477</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	225.107
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2025</b>	<b>243.041</b>	<b>192.477</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		
<b>Gegevens 2024</b>		
<i>Functie</i>	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	191.546	193.100
Beloningen betaalbaar op termijn	16.210	16.181
<b>Subtotaal</b>	<b>207.756</b>	<b>209.281</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	233.000
<b>Totaal bezoldiging 2024</b>	<b>207.756</b>	<b>209.281</b>

Bedragen x € 1	P.P.C.W. Huijbregts	G.J. Waterink
<b>Gegevens 2025</b>		
<i>Functiegegevens</i>	Lid raad van bestuur	Voormalig topfunctionaris
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/11 - 31/12	1/12 - 31/12
Omvang dienstverband (in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
<i>Bezoldiging</i>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	38.266	16.497
Beloningen betaalbaar op termijn	2.688	1.367
<b>Subtotaal</b>	<b>40.954</b>	<b>17.864</b>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	41.112	20.893
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2025</b>	<b>40.954</b>	<b>17.864</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Het individuele WNT-maximum voor de leden van de Raad van Toezicht bedraagt voor de voorzitter 15% en voor de overige leden 10%

Bedragen x € 1	Mw. M. de Bruin	Mw. M. Vogelzang	Mw. S. Driessen	Dhr. R.P. Zevenbergen	Dhr. M. van Alderwegen
<b>Gegevens 2025</b>					
<i>Functiegegevens</i>	voorzitter	lid	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 30/6	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<i>Bezoldiging</i>					
Bezoldiging	36.900	12.198	24.600	24.600	24.600
Individueel WNT-maximum	36.900	12.199	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0	0	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2025</b>	<b>36.900</b>	<b>12.198</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>	<b>24.600</b>
Het bedrag van de overschrijding en de redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					
<b>Gegevens 2024</b>					
<i>Functiegegevens</i>	voorzitter	lid	lid	lid	
Aanvang en einde functievervulling 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
<i>Bezoldiging</i>					
Bezoldiging	27.960	18.640	18.640	18.640	
Individueel WNT-maximum	34.950	23.300	23.300	23.300	

Bedragen x € 1	Dhr. T. Lafree	Mw. M.F. van den Berg
<b>Gegevens 2025</b>		
<i>Functiegegevens</i>	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling 2025	1/4 - 31/12	1/10 - 31/12
<i>Bezoldiging</i>		
Bezoldiging	18.450	6.150
Individueel WNT-maximum	18.534	6.201
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	0	0
<b>Totaal bezoldiging 2025</b>	<b>18.450</b>	<b>6.150</b>
Het bedrag van de overschrijding en de redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		

**Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT**

Het verschil tussen WNT-bezoldiging en individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum zit in de aankoop van extra verlofuren in 2024 en 2025, dat leidt tot een verlaging van de vergoeding en derhalve van de WNT-bezoldiging. Het kopen van extra verlofuren uit of met loon of andere bezoldigingscomponenten geldt namelijk op zich niet als bezoldiging voor de WNT, voor zover deze verlofuren vervolgens in tijd worden opgenomen.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen. Er zijn in 2025 geen ontsluitkeringen betaald aan overige functionarissen die op grond van de WNT dienen te worden vermeld, of die in eerdere jaren op grond van de WNT vermeld zijn of hadden moeten worden.

Met deze WNT-verantwoording is in overeenstemming met de Regeling Verslaggeving WTZi tevens voldaan aan de toelichtingsvereisten van artikel 2.383c BW inzake bezoldiging bestuurders en toezichthouders.

4.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

**22. Honoraria accountant**

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria (incl. BTW) van de onafhankelijke accountant over 2024 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening huidig boekjaar	206.517	196.353
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	0	0
3 Advisering / overige	12.762	18.552
 Totaal honoraria accountant	 <u><u>219.279</u></u>	 <u><u>214.905</u></u>

**23. Transacties met verbonden partijen**

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

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

**24. Resultaatbestemming**

Resultaatbestemming vindt plaats op grond van de verdeling als genoemd op bladzijde 2.

4.1.11 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025  
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
I Immateriële vaste activa	1		
1. Concessies vergunningen en intellectueel eigendom		0	51.113
2. Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		0	41.815
Totaal immateriële vaste activa		<u>0</u>	<u>92.928</u>
II Materiële vaste activa	2		
1. Bedrijfsgebouwen- en terreinen		68.342.475	65.901.589
2. Machines en installaties		7.920.126	9.072.525
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		13.562.411	12.037.774
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		38.188.254	25.046.374
5. Overige vorderingen		0	0
Totaal materiële vaste activa		<u>128.013.266</u>	<u>112.058.262</u>
III Financiële vaste activa	3		
1. Vorderingen op groepsmaatschappijen		444.149	489.949
2. Overige vorderingen		4.442	8.883
Totaal financiële vaste activa		<u>448.591</u>	<u>498.832</u>
<b>Totaal vaste activa</b>		<b>128.461.857</b>	<b>112.650.022</b>
<b>B Vlottende activa</b>			
I Voorraden	4		
1. Onderhanden werk		3.034.590	1.629.790
2. Gereed product en handelsgoederen		133.991	202.719
II Vorderingen			
1. Vorderingen op handelsdebiteuren	5	2.898.356	5.553.042
2. Overige vorderingen		5.013.449	5.240.969
3. Overlopende activa		2.817.565	2.236.534
Totaal vorderingen			
III Liquide middelen	6	<u>40.671.095</u>	<u>34.981.842</u>
<b>Totaal vlottende activa</b>		<b>54.569.046</b>	<b>49.844.896</b>
<b>C Totaal activa</b>		<b><u>183.030.903</u></b>	<b><u>162.494.918</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
D Eigen vermogen	7		
I Gestort en opgevraagd kapitaal		463.629	463.629
II Bestemmingsfonds		76.016.218	70.782.194
III Algemene en overige reserves		1.267.816	1.267.816
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>77.747.663</b>	<b>72.513.639</b>
E Voorzieningen			
1. Overige	8	8.305.547	8.061.214
<b>Totaal voorzieningen</b>		<b>8.305.547</b>	<b>8.061.214</b>
F Langlopende schulden	9		
1. Schulden aan banken		50.152.384	33.325.077
2. Overige schulden		3.339.829	3.457.099
<b>Totaal langlopende schulden</b>		<b>53.492.213</b>	<b>36.782.176</b>
G Kortlopende schulden			
1. Schulden aan banken		3.123.296	2.444.242
2. Vooruit ontvangen op bestellingen		950.511	805.077
3. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		6.090.033	8.194.165
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.952.008	3.472.550
5. Schulden ter zake van pensioen		3.362.851	3.169.338
6. Overige schulden	10	26.006.781	27.052.517
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>43.485.480</b>	<b>45.137.889</b>
<b>H Totaal passiva</b>		<b><u>183.030.903</u></b>	<b><u>162.494.918</u></b>

## 4.1.12 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet		30.272.825	28.190.741
Wet langdurige zorg	12	186.853.544	183.279.230
Subsidies op grond van een regeling als bedoeld in art 3 van de Kaderwet VWS-subsidies		497.512	521.834
Baten uit onderaanneming		134.409	90.073
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13	11.262.055	10.230.973
		229.020.345	222.312.851
<b>Netto omzet</b>		229.020.345	222.312.851
Overige bedrijfsopbrengsten	14	8.151.010	6.863.029
		8.151.010	6.863.029
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>237.171.355</b>	<b>229.175.880</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	19.665.507	24.757.428
Lonen en salarissen	16	122.434.706	113.773.522
Sociale lasten	16	20.366.215	18.973.094
Pensioenlasten	16	10.428.366	9.590.868
Afschrijvingen op (im)materiële vaste activa	17	10.137.569	8.961.204
Overige waardevermindering (im)materiële vaste activa	18	0	0
Overige bedrijfskosten	19	47.733.508	48.050.888
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>230.765.871</b>	<b>224.107.004</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>		<b>6.405.484</b>	<b>5.068.876</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	572.753	1.012.007
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-1.744.213	-1.253.322
		-1.171.460	-241.315
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<b>5.234.024</b>	<b>4.827.561</b>
Belastingen		0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		0	0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<b>5.234.024</b>	<b>4.827.561</b>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<b>2025</b>	<b>2024</b>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		5.234.024	4.827.561
Algemene reserve		0	0
		<b>5.234.024</b>	<b>4.827.561</b>

Het resultaat is op dezelfde wijze verwerkt als in de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

#### 4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening paragraaf 4.1.4. (geconsolideerd wijkt niet af van enkelvoudig).

#### 4.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025

##### ACTIVA

##### 1. Immateriële vaste activa

<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	92.928	187.618
Bij: investeringen	-41.815	41.815
Af: afschrijvingen	-51.113	-136.505
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>92.928</u></b>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Aanschafwaarde	739.907	781.722
Cumulatieve afschrijvingen	-739.907	-688.794

**Toelichting:**  
 Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht in paragraaf 4.1.15.

##### 2. Materiële vaste activa

<i>Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	112.058.262	90.769.075
Bij: investeringen	26.395.402	30.109.445
Af: afschrijvingen	-10.082.015	-8.820.258
Af: terugname geheel afgeschreven activa	358.383	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b><u>128.013.266</u></b>	<b><u>112.058.262</u></b>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Aanschafwaarde	269.299.068	244.976.295
Bijzondere waardevermindering	-5.756.593	-5.756.593
Cumulatieve afschrijvingen	-135.529.209	-127.161.440
	<b><u>128.013.266</u></b>	<b><u>112.058.262</u></b>

**Toelichting:**  
 Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht in paragraaf 4.1.16. Voor een toelichting op de schattingswijzigingen en de waardevermindering wordt verwezen naar paragraaf 4.1.4 (waarderinggrondslagen).

##### 3. Financiële vaste activa

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<b>Boekwaarde per 1 januari</b>	<b>498.832</b>	<b>549.073</b>
Af: afschrijvingen boekjaar	-4.441	-4.441
Af: aflossing leningen	-45.800	-45.800
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b><u>448.591</u></b>	<b><u>498.832</u></b>

#### 4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 4.1 Onderhanden werk

<i>De specificatie van onderhanden werk uit hoofde van DBC's is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	3.015.960	2.627.832
Nog te factureren omzet DBC's	18.630	-998.042
Totaal onderhanden werk	<u><u>3.034.590</u></u>	<u><u>1.629.790</u></u>

##### 4.2 Gereed product en handelsgoederen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Dienstkleding	133.991	202.719
Totaal voorraden	<u><u>133.991</u></u>	<u><u>202.719</u></u>

**Toelichting:**  
Het saldo ultimo 2025 bestaat uit de aanwezige voorraad dienstkleding i.v.m. beëindiging contract leverancier.

##### 5.1 Vorderingen op handelsdebiteuren

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	2.898.356	5.553.042
Totaal vorderingen op handelsdebiteuren	<u><u>2.898.356</u></u>	<u><u>5.553.042</u></u>

**Toelichting:**  
Alle vorderingen hebben een looptijd <1 jaar.  
Op de vorderingen inzake debiteuren is een voorziening in mindering gebracht van € 64.600 (2024: € 18.300).

##### 5.2 Overige vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Financieringstekort Wlz	4.543.429	4.854.018
Overige vorderingen	470.020	386.951
Totaal overige vorderingen	<u><u>5.013.449</u></u>	<u><u>5.240.969</u></u>

<i>Toelichting financieringstekort Wlz</i>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	4.854.018	0	4.854.018
			0
Financieringsverschil boekjaar	0	4.543.429	4.543.429
Betalingen/ontvangsten	-4.854.014	0	-4.854.014
Correcties voorgaande jaren	-4	0	-4
Overige mutaties	0	0	0
Subtotaal mutatie boekjaar	<u><u>-4.854.018</u></u>	<u><u>4.543.429</u></u>	<u><u>-310.589</u></u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>4.543.429</u></u>	<u><u>4.543.429</u></u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	b	a	

a= interne berekening  
b= definitieve vaststelling NZa

4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	4.543.429	4.854.018
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u><b>4.543.429</b></u>	<u><b>4.854.018</b></u>

<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>	<u><b>2025</b></u>	<u><b>2024</b></u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	189.229.439	186.029.871
Af: ontvangen voorschotten	184.686.010	181.175.853
Totaal financieringsverschil	<u><b>4.543.429</b></u>	<u><b>4.854.018</b></u>

5.3 Overlopende activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vooruitbetaalde bedragen	560.422	1.712.014
Nog te ontvangen bedragen	540.023	508.603
Gemeentes, WMO nog te factureren	1.717.120	15.917
Totaal overlopende activa	<u><b>2.817.565</b></u>	<u><b>2.236.534</b></u>

6. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	40.658.356	34.968.764
Kassen	12.739	13.078
Totaal liquide middelen	<u><b>40.671.095</b></u>	<u><b>34.981.842</b></u>

**Toelichting:**

Alle liquide middelen zijn direct opeisbaar.

**PASSIVA**

7. Eigen vermogen

<i>Het vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	463.629	463.629
Bestemmingsfondsen	76.016.218	70.782.194
Algemene en overige reserves	1.267.816	1.267.816
Totaal eigen vermogen	<u><b>77.747.663</b></u>	<u><b>72.513.639</b></u>

4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verloop groepsvermogen

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€

**Kapitaal**

Het verloop is als volgt weer te geven:

Kapitaal	463.629	0	0	463.629
	<u>463.629</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>463.629</u>

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€

**Bestemmingsfondsen**

Het verloop is als volgt weer te geven:

Reserve aanvaardbare kosten	70.782.194	5.234.024	0	76.016.218
Totaal collectief gefinancierd gebonden vermogen	<u>70.782.194</u>	<u>5.234.024</u>	<u>0</u>	<u>76.016.218</u>

**Algemene en overige reserves**

Het verloop is als volgt weer te geven:

Algemene reserves:				
Reserve aanleunwoningen	257.037	0	0	257.037
Algemene reserves	1.010.779	0	0	1.010.779
Totaal niet-collectief gefinancierd vrij vermogen	<u>1.267.816</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.267.816</u>

**Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 4.1.2.

**Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2025 en resultaat over 2025**

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	77.747.663	5.234.024
Stichting Anna te Drieën	1.675	-1.294
Stichting Kapel Abtswoude	0	0
Stichting Zorgboerderij Buitengewoon 3	1.001.215	189.567
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>78.750.553</u>	<u>5.422.297</u>

## 4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

## 8. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Voorziening reorganisatie	0	0	0	0	0
Voorziening gratificaties	1.614.470	527.603	173.777	0	1.968.296
Voorziening arbeidsongeschiktheid	1.329.938	0	83.895	174.897	1.071.146
Voorziening asbestsaneringen	3.463.684	86.592	1.050	0	3.549.226
Voorziening 45 jaar in dienst VVT	1.653.122	0	466.142	63.515	1.123.465
Voorziening generatieregeling	0	593.414	0	0	593.414
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>8.061.214</b>	<b>1.207.609</b>	<b>724.864</b>	<b>238.412</b>	<b>8.305.547</b>

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

	31-dec-25 €
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.237.228
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	5.454.017
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	1.614.302

**Toelichting:**

De voorziening arbeidsongeschiktheid bedraagt ultimo 2024 circa € 1,1 miljoen en bestaat voor ca. € 560.000 uit de voorziening langdurig zieken, voor ca. €490.000 uit de voorziening eigen risicodragers WGA en voor ca. € 20.000 uit de voorziening arbeidsongeschiktheid.  
Een nadere toelichting op de opbouw van de getroffen voorzieningen is terug te vinden in paragraaf 4.1.4 van de jaarrekening (Grondslagen van waardering en resultaatbepaling).

## 9. Langlopende schulden

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	39.226.417	31.325.492
Bij: nieuwe leningen	20.000.000	10.000.000
Af: aflossingen	2.610.908	2.099.075
Stand per 31 december	<b>56.615.509</b>	<b>39.226.417</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	3.123.296	2.444.242
Stand langlopende schulden per 31 december	<b>53.492.213</b>	<b>36.782.175</b>

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

	2025 €	2024 €
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	3.123.296	2.444.242
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	53.492.213	36.782.175
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	41.305.561	27.033.663

**Toelichting:**

In 2025 heeft consolidatie plaatsgevonden van 2 tranches van € 10 mln van de in totaal € 40 mln externe financiering ter realisatie van een nieuw verpleeghuis in Delft (locatie Spoorzone).

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 4.1.18 overzicht langlopende schulden.

Onder de overige langlopende schulden is de leaseverplichting inzake de aanleunwoningen van de locatie Abtswoude opgenomen.

De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- waarborgfonds / gemeentegarantie;

4.1.13 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

**10 Overige schulden**

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Nog te betalen salarissen	2.992.072	2.668.444
Reservering vakantiegeld	4.083.558	3.789.503
Reservering vakantiedagen en jaaruren (JUS)	8.641.404	8.359.399
Zorgverzekeraars, nog te factureren	1.419.070	2.328.099
Nog te betalen kosten	8.870.677	9.907.072
Totaal overige kortlopende schulden	<u>26.006.781</u>	<u>27.052.517</u>

**Toelichting:**

De post zorgverzekeraars, nog te factureren heeft betrekking op gerealiseerde overproductie 2025 en eerdere jaren die zorgverzekeraars gaan terugvorderen op basis van de afgesproken budget-/productieplafonds. Hiertoe is een reservering aangelegd voor dit bedrag.

Van de reservering vakantiedagen en jaaruren (JUS) is € 7.332.271 langlopend. De overige kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan een jaar.

Overigens beschikt de stichting over een kredietfaciliteit bij de ING-Bank ten bedrage van € 6.000.000.

*Als zekerheid voor de kredietfaciliteiten geldt:*

- negatieve pledge, pari passu en cross-default verklaring
- een positieve negatieve hypotheekverklaring op al het onroerend goed

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan een jaar.

**11. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen**

Voor de niet uit de balans opgenomen activa en verplichtingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans (geconsolideerd wijkt niet af van enkelvoudig).

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Voor de gebeurtenissen na balansdatum wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans paragraaf 4.1.5. (geconsolideerd wijkt niet af van enkelvoudig).

4.1.15 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten van automatisering (software) €	Imm vaste activa in uitvoering en voouitbetalingen op immateriële vaste activa €	Totaal €
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
- aanschafwaarde	739.907	41.815	781.722
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-688.794	0	-688.794
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>51.113</b>	<b>41.815</b>	<b>92.928</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
- investeringen	0	-41.815	-41.815
- bijzondere waardevermindering	0	0	0
- afschrijvingen	-51.113	0	-51.113
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>			
. aanschafwaarde	0	0	0
. cumulatieve afschrijvingen	0	0	0
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>51.113</b>	<b>-41.815</b>	<b>9.298</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
- aanschafwaarde	739.907	0	739.907
- bijzondere waardevermindering	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	-739.907	0	-739.907
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	20	0	

4.1.16 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	154.051.068	33.661.217	32.217.636	25.046.374	0	244.976.295
- cumulatieve bijzondere waardevermindering	-5.756.593	0	0	0	0	-5.756.593
- cumulatieve afschrijvingen	-82.392.886	-24.588.692	-20.179.862	0	0	-127.161.440
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b><u>65.901.589</u></b>	<b><u>9.072.525</u></b>	<b><u>12.037.774</u></b>	<b><u>25.046.374</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>112.058.262</u></b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	8.543.678	125.203	4.584.641	13.141.880	0	26.395.402
- bijzondere waardevermindering	0	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	-5.744.409	-1.277.602	-3.060.004	0	0	-10.082.015
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
. aanschafwaarde	-2.072.629	0	0	0	0	-2.072.629
. cumulatieve afschrijvingen	1.714.246	0	0	0	0	1.714.246
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b><u>2.799.269</u></b>	<b><u>-1.152.399</u></b>	<b><u>1.524.637</u></b>	<b><u>13.141.880</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>15.955.004</u></b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
- aanschafwaarde	160.522.117	33.786.420	36.802.277	38.188.254	0	269.299.068
- bijzondere waardevermindering	-5.756.593	0	0	0	0	-5.756.593
- cumulatieve afschrijvingen	-86.423.049	-25.866.294	-23.239.866	0	0	-135.529.209
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b><u>68.342.475</u></b>	<b><u>7.920.126</u></b>	<b><u>13.562.411</u></b>	<b><u>38.188.254</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>128.013.266</u></b>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	0-2-2,5-5-10	5	10-20	0		

4.1.17 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	<u>Leningen u/g</u>	<u>Overige</u> <u>vorderingen</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	489.949	8.883	498.832
Compensatieregeling transitievergoeding (UWV)			
- ontvangen	0	0	0
- overige mutaties	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	-45.800	0	-45.800
Afschrijvingen	0	-4.441	-4.441
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b><u>444.149</u></b>	<b><u>4.442</u></b>	<b><u>448.591</u></b>

4.1.18 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
ING	1-jan-99	5.350.000	30	Onderhands	1,70%	626.744	0	121.159	505.585	0	5	annuïtair	123.219	hypotheek
BNG	1-jan-98	1.588.231	30	Onderhands	4,96%	365.986	0	84.964	281.022	0	4	annuïtair	89.178	gem. garantie en hypotheek
BNG	1-jan-89	1.225.207	40	Onderhands	5,35%	151.335	0	37.834	113.501	0	4	lineair	37.830	gem. garantie en hypotheek
BNG	1-jan-07	10.000.000	30	Onderhands	4,02%	4.083.333	0	333.333	3.750.000	2.083.334	13	lineair	333.333	waarborgfonds en hyp.
ING	13-mrt-08	5.300.000	30	Onderhands	1,90%	2.340.819	0	176.668	2.164.151	1.280.810	14	lineair	176.667	hypotheek
BNG	1-mrt-11	7.500.000	20	Onderhands	5,22%	4.250.000	0	250.000	4.000.000	2.750.000	17	lineair	250.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	5.000.000	20	Onderhands	4,90%	1.750.000	0	250.000	1.500.000	250.000	7	lineair	250.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	6.000.000	20	Onderhands	5,20%	3.400.000	0	200.000	3.200.000	2.200.000	17	lineair	200.000	hypotheek
BNG	1-mrt-11	2.000.000	20	Onderhands	4,90%	700.000	0	100.000	600.000	100.000	7	lineair	100.000	hypotheek
Rabobank	11-jun-15	11.300.000	28	Onderhands	4,20%	7.500.000	0	400.000	7.100.000	5.100.000	19	lineair	400.000	hypotheek
Ned. Waterschaps Bank	16-dec-24	10.000.000	30	Onderhands	2,98%	10.000.000	0	333.333	9.666.667	8.000.002	28	lineair	333.333	waarborgfonds en hyp.
Ned. Waterschaps Bank	1-apr-25	10.000.000	30	Onderhands	3,12%	0	10.000.000	166.666	9.833.334	8.166.669	29	lineair	333.333	waarborgfonds en hyp.
BNG	31-dec-25	10.000.000	30	Onderhands	4,21%	0	10.000.000	0	10.000.000	8.333.335	30	lineair	333.333	hypotheek
Fonds 1818	1-jan-17	300.000	20	Onderhands	2,50%	185.450	0	15.800	169.650	90.650	12	lineair	15.800	geen
De Groot Fonds	15-dec-16	300.000	10	Onderhands	3,00%	67.500	0	30.000	37.500	0	3	lineair	30.000	geen
KB Fonds	1-jan-17	237.000	18	Onderhands	2,00%	237.000	0	0	237.000	148.125	13	lineair	0	geen
Leaseverpl Abtsw	1-1-1994	5.942.536	50	Leasing	5,50%	3.568.250	0	111.151	3.457.099	2.802.636	19		117.270	
<b>Totaal</b>						<b>39.226.417</b>	<b>20.000.000</b>	<b>2.610.908</b>	<b>56.615.509</b>	<b>41.305.561</b>			<b>3.123.296</b>	

4.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

**BATEN**

**12. Wet langdurige zorg**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Totaal budget voor aanvaardbare kosten boekjaar	189.229.439	186.029.871
Kassiersfunctie	-2.375.891	-2.750.642
Reservering nieuwbouw projecten	0	0
Subtotaal omzet Wet langdurige zorg	<u>186.853.548</u>	<u>183.279.229</u>
OVA-compensatie	0	0
Correcties voorgaand boekjaar	-4	1
<b>Totaal</b>	<b><u>186.853.544</u></b>	<b><u>183.279.230</u></b>

**Toelichting:**

In het najaar 2025 is er – op basis van de productieprognose WLZ- voor 2025 een herziene productieafpraak met DSW gemaakt. De definitieve realisatie 2025 (incl. aanvullende afspraken) is uitgekomen op € 189,1 miljoen.

**13. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten WMO	10.715.445	9.868.185
Overige zorgprestaties	546.610	362.788
<b>Totaal</b>	<b><u>11.262.055</u></b>	<b><u>10.230.973</u></b>

**14. Overige bedrijfsopbrengsten**

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengst verhuur en servicekosten	2.730.755	2.633.271
Restauratieve diensten	1.052.906	1.025.321
Subsidies	2.191.050	1.127.387
Overige	2.176.299	2.077.050
<b>Totaal</b>	<b><u>8.151.010</u></b>	<b><u>6.863.029</u></b>

*Toelichting subsidies:*

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige Wmo-prestaties (zoals maatschappelijke en vrouwenopvang, verslavingszorg, OGGZ)	65.570	57.051
Subsidie Rijksdienst Ondernemend Nederland	378.879	492.016
Sectorplan ZorgZijn Werkt	770.980	0
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	975.621	578.320
<b>Totaal</b>	<b><u>2.191.050</u></b>	<b><u>1.127.387</u></b>

4.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

LASTEN

15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	16.113.499	19.745.556
Honorariumkosten vrijgevestigde medisch specialisten	70.733	1.354.349
Overige	3.481.275	3.657.523
<b>Totaal</b>	<b>19.665.507</b>	<b>24.757.428</b>

16. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	122.434.706	113.773.522
Sociale lasten	20.366.215	18.973.094
Pensioenlasten	10.428.366	9.590.868
<b>Totaal</b>	<b>153.229.287</b>	<b>142.337.484</b>

	2025	2024
Zorgpersoneel	2.177	2.129
Overig personeel	143	134
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b>2.320</b>	<b>2.263</b>

Er is geen personeel buiten Nederland werkzaam geweest.

17. Afschrijvingen op (im)materiële en financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Immateriële vaste activa	51.113	136.505
Materiële vaste activa	10.082.015	8.820.258
Overige financiële vaste activa	4.441	4.441
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>10.137.569</b>	<b>8.961.204</b>

**Toelichting:**

Overeenkomstig de richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 145) worden de hieruit voortvloeiende effecten voor de afschrijvingen verwerkt in de verwachte resterende gebruiksperiode van de betreffende panden.

18. Overige waardeverminderingen van vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- materiële vaste activa	0	0
<b>Totaal</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

**Toelichting:**

Een nadere toelichting op de waardeverminderingen is terug te vinden in paragraaf 4.1.4 van de jaarrekening Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

4.1.19 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

**19. Overige bedrijfskosten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.681.628	7.742.867
Algemene kosten	12.387.251	16.490.754
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	5.535.078	5.361.392
Overige personeelskosten	4.876.006	4.481.380
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	4.876.884	3.168.695
- Energiekosten gas	2.379.129	2.221.281
- Energiekosten stroom	1.543.092	1.494.792
- Energie transport	596.502	567.504
- Energie overig	658.035	499.997
Subtotaal	<u>10.053.642</u>	<u>7.952.269</u>
Huur en leasing	6.955.968	6.685.428
Dotaties en vrijval voorzieningen	243.935	-663.202
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>47.733.508</u></u>	<u><u>48.050.888</u></u>

**20. Financiële baten en lasten**

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Ontvangen rente banktegoeden	562.161	1.000.121
Ontvangen rente lening Zorgboerderij Buitengewoon 3	10.592	11.886
Subtotaal financiële baten	<u>572.753</u>	<u>1.012.007</u>
Rentelasten en soortgelijke kosten	-1.744.213	-1.253.322
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>-1.171.460</u></u>	<u><u>-241.315</u></u>

**Toelichting:**

De rentelasten bestaan voor het grootste deel uit interest op langlopende leningen en de leaseverplichting.

#### 4.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

##### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Toezicht van de Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 19 mei 2026.

De Raad van Bestuur van de Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 1 mei 2026.

##### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens onderstaande resultaatverdeling

Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	5.234.024
Algemene reserve	188.273
	<u>5.422.297</u>

##### Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

.....  
Mw. Dr. Ir. P.P.C.W. Huijbregts MPM

.....  
Mw. Mr. Dr. M.E. de Bruin

.....  
Mw. Drs. S. Driessen

.....  
Dhr. Drs. M. van Alderwegen MBA

.....  
Dhr. Drs. T. Laffree

.....  
Mw. Drs. M.F. van den Berg MRE

Origineel getekend door bestuurders en toezichthouders.

# DEEL IIII

## OVERIGE GEGEVENS

## **4.2 OVERIGE GEGEVENS**

## **4.2 OVERIGE GEGEVENS**

### **4.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten is bepaald, conform artikel 9.2.c.11 en artikel 16.1, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Zorginstellingen Pieter van Foreest.

### **4.2.2 Nevenvestigingen**

De Stichting Zorginstellingen Pieter van Foreest heeft geen nevenvestigingen.

# **Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**