

Elke dag zo fijn mogelijk



# Jaarverslag BrabantZorg 2025



# Inhoudsopgave

<b>Bestuursverslag</b> .....	2
<b>1. Voorwoord</b> .....	2
<b>2. Profiel van de organisatie</b> .....	3
2.1 Algemene identificatiegegevens.....	3
2.2 Structuur van de organisatie.....	3
2.3 Samenstelling bestuur.....	4
2.4 Samenwerkingsrelaties.....	5
<b>3. Algemeen beeld</b> .....	8
3.1 Visie, strategie en beleid.....	8
3.2 Belangrijkste gebeurtenissen in het verslagjaar.....	9
Algemeen beleid; Elke dag zo fijn mogelijk.....	9
3.3 Realisatie van de veranderopgaven: werken aan de toekomst via vier wegen.....	10
3.4 Realisatie op de pijlers: bouwen aan onze sterke basis; resultaten 2025.....	12
3.5 (Mede)zeggenschap (OR, CCR en PAR).....	17
3.6 Belangrijke (externe) gebeurtenissen in het verslagjaar.....	18
<b>4. Bedrijfsvoering, financieel beleid en financiering</b> .....	21
4.1 Resultaat 2025.....	21
4.3 Financiering.....	23
4.4 Verwachting resultaat 2026.....	23
4.5 Kengetallen.....	23
<b>5. Risico's en risicobeheersing</b> .....	24
5.1 Interne controle.....	25
<b>6. Verslag van de Raad van Toezicht</b> .....	26
6.1 samenstelling Raad van Toezicht.....	26
6.2 taak van de Raad van Toezicht.....	26
6.3 Verslag Raad van Toezicht 2025.....	27
<b>Jaarrekening 2025</b> .....	32
<b>Overige gegevens</b> .....	53
<b>Bijlage 1: Kwaliteitsbeeld 2025</b> .....	
<b>Bijlage 2: Duurzaamheidsrapportage</b>	

# Bestuursverslag

## 1. Voorwoord

### Een jaar van beweging en verbinding

2025 was het jaar waarin ons 'veranderverhaal' echt tot leven kwam. Met *leef* en *liefde* hebben we de beweging een eigen taal gegeven. Onze drijfveer is helder: we willen dat iedereen een dag heeft die ertoe doet. Samen met medewerkers, vrijwilligers en naasten maken we *Elke dag zo fijn mogelijk*. We willen een goede werkgever zijn door onze medewerkers te faciliteren om zich te kunnen ontwikkelen, door erkenning uit te spreken en te zorgen voor een veilige en inclusieve werkomgeving.

### Verdieping op de verandering

Waar we in 2024 de fundamenten legden met onze vier pijlers en veranderopgaven, was 2025 het jaar waarin de transformatie van de ouderenzorg in Noordoost Brabant verder vorm kreeg. Bij BrabantZorg kreeg de beweging vorm door een veranderverhaal waarbij we in toegankelijke woorden hebben beschreven welke beweging BrabantZorg moet maken en waarom. Dit verhaal helpt collega's, cliënten en partners om dezelfde taal te spreken over 'van zorg naar welbevinden', samenwerken met naasten, het wijkgericht werken en het benutten van technologie. Het veranderverhaal vormt sindsdien een belangrijk anker in onze communicatie en leiderschap. Ook is in 2025 uitgewerkt hoe we samen willen en kunnen werken met het sociaal netwerk in een beleid Informele Zorg en is er een uitwerking gekomen voor teams van de toekomst. Dit biedt een mooie basis om op deze thema's in 2026 de verandering waar te maken.

### Afscheid nemen en nieuwe verbindingen maken

We hebben dit jaar ook afscheid moeten nemen van oude gewoontes. Zo hebben we onze ambitie waargemaakt om de inzet van ZZP'ers in de zorg volledig af te bouwen. We moesten dit doen vanwege handhaving door de belastingdienst, en wilden graag alle ZZP'ers bij BrabantZorg in dienst nemen om onze teams verder te versterken. Die afbouw viel samen met de zomerperiode en dat heeft veel gevraagd van onze medewerkers, vrijwilligers en het sociale netwerk van cliënten en bewoners. Doordat we deze lijn - geen ZZP'ers in de zorg - vasthouden, vraagt het nog steeds erg veel flexibiliteit en inzet om tot een goede bezetting op onze locaties en in de zorg thuis te komen. We breiden onze eigen flexpool van medewerkers uit. Daarnaast is alle hulp gewenst. We zien dat het mogelijk is om samen met het sociale netwerk, onze vrijwilligers en teams de basis te versterken. Daarnaast heeft BrabantZorg besloten in 2025 om op haar locatie 't Geerke in 's-Hertogenbosch geen zware zorg meer te verlenen. Aan de andere kant hebben we met de officiële opening van de gloednieuwe locatie De Wielewaal in Zaltbommel en de ingebruikname van het nieuwe deel van Het Zonnelied in Ammerzoden twee locaties die helemaal op de toekomst zijn toegerust. In 2025 maakten we strategische keuzes over de topstructuur van BrabantZorg, waarmee we duidelijkheid en rust hebben gecreëerd in de bestuurlijke inrichting voor de komende jaren. Als bestuur zijn we blij dat we vanaf 1 maart 2026 weer compleet zijn met de komst van Chantal Goesten als nieuw lid van onze Raad van Bestuur.

### Verantwoording en vooruitblik

In dit jaarverslag leest u de inhoudelijke en financiële resultaten van BrabantZorg. Samen met onze medewerkers, vrijwilligers en het sociale netwerk bouwen we met *leef* en *liefde* verder aan een toekomst waarin iedereen ertoe doet.

### Raad van Bestuur BrabantZorg

*Miriam Haagh, Felicia Brandsma en Chantal Goesten*

## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting BrabantZorg
Adres, postcode, plaats	Gasstraat 20, 5349 AA, Oss
Telefoonnummer	088 - 998 5555
Identificatienummer Kamer van Koophandel	17225125
E-mailadres	<a href="mailto:info@brabantzorg.eu">info@brabantzorg.eu</a>
Internetpagina	<a href="http://www.brabantzorg.eu">www.brabantzorg.eu</a>

De activiteiten van Zorghotel Udens Duyn zijn ondergebracht in een aparte stichting, Stichting Hotel Udens Duyn:

Naam stichting:	Stichting Udens Duyn
Adres, postcode, plaats	Annaboulevard 6, 5406 PZ, Uden
Telefoonnummer	0413 - 712550
Identificatienummer Kamer van Koophandel	57803722
E-mailadres	<a href="mailto:info@hoteludensduyn.nl">info@hoteludensduyn.nl</a>
Internetpagina	<a href="http://www.zorghoteludensduyn.nl">www.zorghoteludensduyn.nl</a>

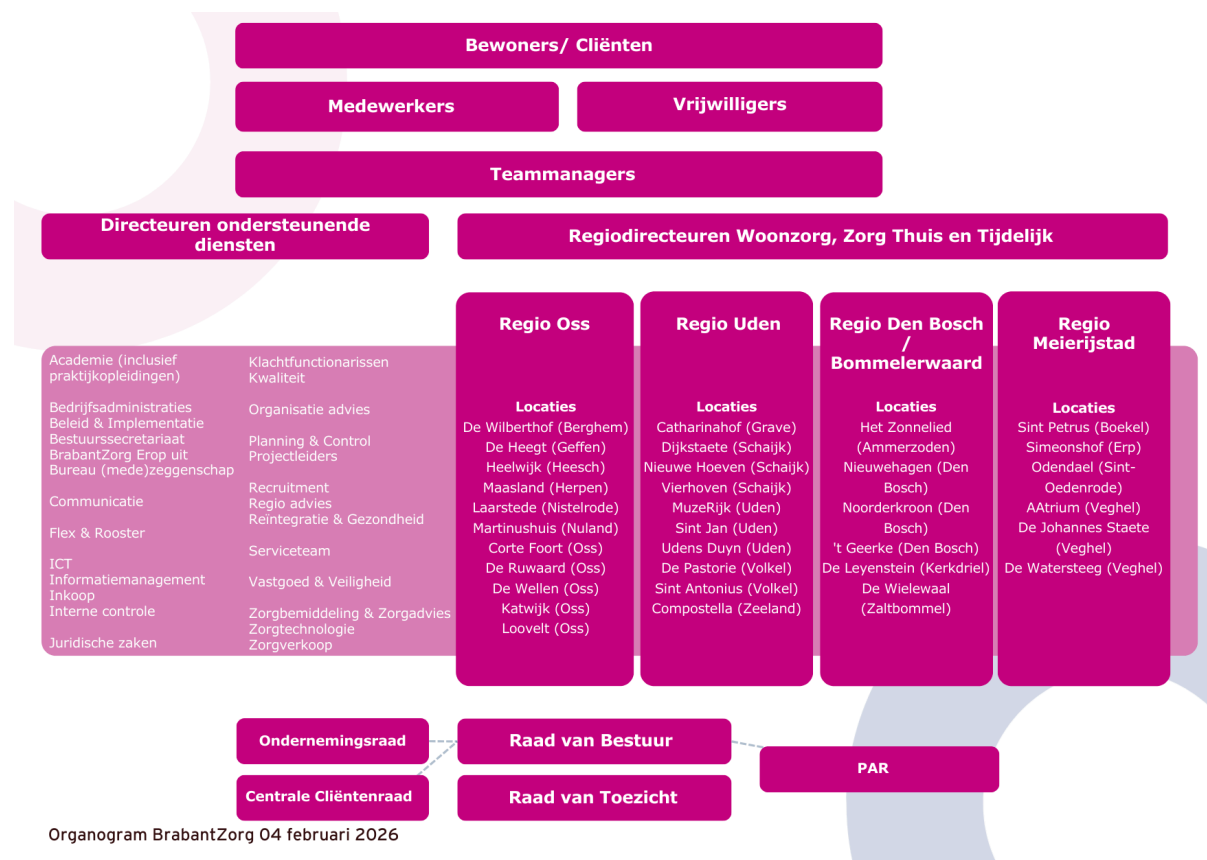
### 2.2 Structuur van de organisatie

BrabantZorg is een stichting met een Raad van Toezicht en een Raad van Bestuur. We werken in vier regio's: Den Bosch/Bommelerwaard, Uden, Oss en Meierijstad. Onze zorg is verdeeld in drie zorgsoorten/klantprocessen: verpleeghuiszorg, zorg thuis en herstel & revalidatie. We bieden vanuit meer dan 30 locaties (verpleeghuis)zorg. We hanteren de principes uit de Governancecode Zorg 2022. BrabantZorg is met dit jaarverslag transparant over naleving van deze Code die BrabantZorg helpt om haar maatschappelijke doelstellingen te realiseren.

Medio 2025 is een besluit genomen over de topstructuur van BrabantZorg om onze wendbaarheid en regionale slagkracht te vergroten. Een verandering is het verstevigen van de matrixorganisatie (lijnorganisatie versus zorgsoorten). Met ingang van 1 januari 2026 is de nieuwe (overleg)structuur in werking getreden. Door de samenwerking en uniformiteit tussen onze vier regio's te intensiveren, kunnen we nog beter inspelen op de behoeften van onze bewoners en cliënten. De nieuwe structuur draagt bij aan slagvaardigheid, duidelijkheid in verantwoordelijkheden en betere bestuurbaarheid.

In 2025 BrabantZorg waren regiomanagers integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg, welzijn, horeca en facilitair, medewerkers (en vrijwilligers) en financiën. Zorg Thuis en behandeldiensten vallen ook onder de regiomanagers. BrabantZorg heeft haar staf in verschillende ondersteunende diensten centraal georganiseerd. Medewerkers en bewoners/cliënten oefenen hun medezeggenschap uit door middel van respectievelijk de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. Voor medezeggenschap van bewoners/cliënten zijn er lokale cliëntenraden per zorglocatie en een Centrale Cliëntenraad (CCR) voor concernbrede vraagstukken. In 2025 is gestart met een onderzoek hoe de medezeggenschap voor cliënten van Zorg Thuis beter vorm te geven. Dat onderzoek loopt door tot in 2026. Er is een Professionele Adviesraad (PAR) actief die BrabantZorg op het gebied van beroepsontwikkeling en -inhoud gevraagd en ongevraagd advies geeft.

Daarnaast wordt er nagedacht over hoe de medezeggenschap voor vrijwilligers ingericht kan worden. BrabantZorg heeft vanwege haar zorg- en hotelfunctie één verbonden onderneming: Hotel Udens Duyn.



## 2.3 Samenstelling bestuur

De Raad van Bestuur van BrabantZorg bestond in 2025 uit:

- Mevrouw drs. M. Haagh - Reijne, voorzitter van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;
- Mevrouw drs. F.E. Brandsma RA, lid van de Raad van Bestuur van BrabantZorg.

De bestuurders sturen beiden de managers van de regio's en ondersteunende diensten aan, zodat zij een goede aansluiting hebben op het primaire proces en de staf. Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

In 2025 is gestart met een zorgvuldige werving en selectieprocedure voor de nieuwe bestuurder. Met de benoeming van Chantal Goesten is de Raad van Bestuur per 1 maart 2026 weer volledig bezet.

### Nevenfuncties

De bestuurders van BrabantZorg hebben zich in 2025 tevens ingezet voor andere maatschappelijke rollen en functies. Vanuit haar functie als voorzitter Raad van Bestuur van BrabantZorg is Miriam Haagh lid van het dagelijks bestuur van ActiZ (onbezoldigd) en voorzitter van Transvorm-samenwerking arbeidsmarkt Noordoost Brabant (onbezoldigd). Ook was ze in 2025 voorzitter landelijke thematafel Overgewicht van Nationaal Preventie Akkoord (onbezoldigd). Miriam is daarnaast als Lid Raad van Toezicht verbonden aan Librëon en als lid van de Raad van Advies van het CAK (onbezoldigd). Felicia Brandsma was in 2025 ook bestuurder van de stichting Kruisherkenkapel (onbezoldigd) en voorzitter

van het dagelijks bestuur van de regio VVT NOB/IedereenZorgt (onbezoldigd). Daarnaast is Felicia Brandsma sinds 1 januari 2025 benoemd als lid Raad van Toezicht van Reinaerde.

### Onkosten bestuurders

Ten behoeve van het goed vervullen van de bestuurlijke functie, hebben de bestuurders van BrabantZorg kosten gemaakt. BrabantZorg is daarover transparant met onderstaand overzicht van de in 2025 gedeclareerde onkosten uitgesplitst per kostensoort en per bestuurder van BrabantZorg. In 2025 ging het om gebruikelijke kosten zoals leasekosten, lidmaatschappen (NVZD, NVTZ, VNO NCW), dienstreizen (beleidsreis Helsinki, beleidsreis Sevilla, parkeerkosten) en deelname aan congressen en trainingen.

	M. Haagh	F. Brandsma
Vaste en andere onkostenvergoeding		€531
Binnenlandse reis- en verblijfskosten - kosten leasemaatschappij auto van de zaak	€15.684	€5.489
Buitenlandse reis- en verblijfskosten	€3.990	€3.026
Opleidingskosten	€4.838	€5.085
Representatiekosten	€1.276	€1.055
Overige kosten	€1.296	€1.296
Totaal	€27.084	€16.482

### 2.4 Samenwerkingsrelaties

Ook in 2025 bleef samenwerking een kernvoorwaarde voor toekomstbestendige ouderenzorg. BrabantZorg werkte intensief samen met regionale zorgorganisaties binnen IedereenZorgt, met woningcorporaties bij nieuwbouw en renovatie, en met gemeenten en welzijnspartners in de wijken.

De samenwerking rond informele zorg kreeg in 2025 extra aandacht. Er zijn kaders opgesteld voor de samenwerking met mantelzorgers en vrijwilligers, waarmee helderheid is ontstaan over rollen, randvoorwaarden, verantwoordelijkheden en ondersteuning.

#### Lokale samenwerking

BrabantZorg staat midden in de lokale maatschappij, dicht bij de cliënten. Samen met diverse lokale partijen zetten we ons in voor maatschappelijke initiatieven die bijdragen aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking in diverse wijken in Oss. Hieruit is de Samenwerkwijze ontstaan. Inwoners ervaren meer eigen regie, een hoger welbevinden en passendere hulp, omdat hun behoeften centraal staan in plaats van het aanbod van organisaties. De Samenwerkwijze start met gemeenten en welzijnsaanbieders, met ruimte voor zorgaanbieders, woningcorporaties en vrijwilligersorganisaties om direct of later aan te sluiten. Brede samenwerking is essentieel voor effectieve ondersteuning van inwoners met complexe hulpvragen.

Ook in Veghel, binnen Leefgoed Veghel, werken we samen aan een vergelijkbaar initiatief. Zo bouwen we samen aan sterke, zorgzame gemeenschappen waarin iedereen een bijdrage kan leveren.

## Regiovisie Iedereen Zorgt

Samen met VVT-organisaties Laverhof, Ouderenzorg Annenborch, Pantein, Santé Partners, Sint Anna Boxmeer, Sint Jozefoord, Van Neynsel, Vivent, Vughterstede en Zorggroep Elde Maasduinen is in 2021 een samenwerking opgezet met de regiovisie 'Iedereen Zorgt'. In het netwerk IedereenZorgt werken we in Noordoost-Brabant samen met ouderen, naasten en professionals om ouder worden anders te ondersteunen. Samen houden we goede zorg beschikbaar. In 2025 resulteerde dat in gezamenlijke coördinatie van 12.827 aanvragen voor wijkzorg, 3.734 aanvragen via het Regionaal Coördinatiepunt, 61 trainingen voor familie, naasten en vrijwilligers met een gemiddelde waardering van 9,1, ruim 700 gebruikers van spraakgestuurd rapporteren en alle organisaties met een uitgewerkt duurzaamheidsplan. BrabantZorg was in 2025 bij alle zes de thema's (vitale cliënten, aantrekkelijk werken, innovatie & onderzoek, samen organiseren, duurzaamheid, data & digitalisering) goed aangesloten en bestuurlijk themahouder van de thema's Samen Organiseren en Data & Digitalisering. Meer informatie is te vinden op [www.iedereenzorgt.nl](http://www.iedereenzorgt.nl).

## Zorgketenpartners

We werken nauw samen met onze zorgketenpartners voor toegankelijke, passende en betaalbare zorg. Zo werken we samen in de keten met o.a. huisartsen, ziekenhuizen, paramedici, apotheken, GGZ, GGD. Ook in 2025 werkten we regionaal samen in de drie IZA-subregio's: Samen in Gezondheid (gebied rondom Bernhoven), Zorgzaam 's-Hertogenbosch e.o. (gebied rond Jeroen Bosch Ziekenhuis, inclusief Bommelerwaard) en Mooi Maasvallei (gebied rond Maasziekenhuis Pantein). De plannen voor de IZA-subregio Samen in Gezondheid werden in 2025 goedgekeurd, maar omdat het landelijke IZA-budget met 0,8 miljard is overvraagd was, werd de aangevraagde financiering slechts gedeeltelijk uitgekeerd. Uiteraard zijn ook de relatie met het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en het Regionaal Overleg Acute Zorg (ROAZ) in 2025 van belang geweest en hebben we mooie samenwerkingen opgezet. In de aankomende jaren worden deze verder gecontinueerd.

## BrabantWonen

In 2025 heeft de samenwerking tussen BrabantWonen en BrabantZorg vanuit een vernieuwde samenstelling op bestuurlijk niveau een verdieping doorgemaakt. Met de geactualiseerde uitvoeringsagenda vanuit het gezamenlijk Ambitieplan Wonen & Zorg verschuift de focus van met name woonzorg in de intramurale locaties naar concrete verbinding en samenwerking in de wijk. We versterken daarmee de maatschappelijke buurtfunctie voor alle omwonenden, en zorgen er met alle betrokken partijen voor dat er zorgzame buurten met passende huisvesting worden gerealiseerd.

Vanuit het intramuraal vastgoed ligt de focus op toekomstbestendigheid voor zwaardere zorg, en een gezamenlijke routekaart op het gebied van duurzaamheid via concrete investeringen in energiebesparing en circulariteit, waardoor Paris Proof 2030 in beeld blijft.

Innovatie vertaalde zich verder door, zowel qua technologie als op sociaal vlak. Het succesvolle T-Huiz krijgt in 2026 een verbrede roadmap, waarbij we technologie niet langer alleen voor zorg inzetten, maar als antwoord op bredere maatschappelijke vraagstukken. Door transparantie en gedeelde regie bouwen we samen aan een vitale regio waar zorg en wonen naadloos in elkaar overgaan.

## Regionale Samenwerkingsorganisatie (RSO) Noord-Oost Brabant VOORuit

De Regionale Samenwerkingsorganisatie (RSO) VOORuit is een samenwerkingsverband van partners in het medisch domein in Noordoost-Brabant, met de ambitie om dit op termijn uit te breiden naar relevante partners in het sociaal en publiek domein. In de regio werken we in deze samenwerking aan een duurzame/toekomstbestendige digitale infrastructuur, waarin zorgprofessionals veilig en efficiënt informatie kunnen uitwisselen. Dit versterkt de samenwerking rondom de cliënt en draagt bij aan efficiëntere zorg.

## Overige samenwerkingsrelaties

Voor opleiding, kennisuitwisseling en de instroom van medewerkers werkten we in 2025 nauw samen met diverse opleidingscentra waaronder het ROC, hogescholen en universiteiten. Ook de samenwerking met woningcorporaties Zayaz en Area werd in 2025 geïntensiveerd.

## 3. Algemeen beeld

### 3.1 Visie, strategie en beleid

*Elke dag zo fijn mogelijk* blijft de kern van onze missie. In 2025 hebben we deze missie verdiept met het [nieuwe veranderverhaal](#). We zijn de beweging gestart dat niet de zorg voorop staat, maar dat wat het leven mooi maakt. Een zo fijn mogelijke dag kunnen we het beste bieden met hulp van naasten en vrijwilligers. Wij doen dit voor mensen die verpleeghuiszorg, zorg thuis en revalidatie- en/of herstellzorg nodig hebben.

#### Waar we voor staan

Via drie kernwaarden geven we richting aan ons handelen en onze samenwerking, dit zijn: aandacht, samen en betrouwbaar. Bij BrabantZorg werken we altijd vanuit de vier richtingwijzers die ons helpen om *Elke dag zo fijn mogelijk* in de praktijk waar te maken. Dit zijn; 'ik vraag het u, ik ken u echt, ik werk met u samen en ik versta mijn vak'. Op [brabantzorg.eu/over-ons/](http://brabantzorg.eu/over-ons/) is dit in beeld en geluid weergegeven.

#### De beweging; onze vier veranderopgaven

In 2025 hebben we met lef en liefde gewerkt aan de grote maatschappelijke uitdagingen. We wachten niet af, maar geven zelf vorm aan de ouderenzorg van de toekomst via onze vier veranderopgaven, de beweging. Deze veranderopgaven zijn onze beweging naar de toekomst:

1. **Van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven:** Samen met naasten kijken we naar wat het leven mooi maakt. En wat iemand zelf kan en wil.
2. **Van naast elkaar werken naar echt samenwerken:** Met familie, vrienden, vrijwilligers, buurtgenoten naar écht samenwerken.
3. **Van praten over slimme technologie naar het écht gebruiken:** Samen ontdekken we de voordelen van slimme technologie. Niet ter vervanging van menselijke aandacht, wel om ruimte te maken voor meer zelfstandigheid en eigen regie.
4. **Van vooral zorg in de verpleeghuizen naar meer hulp in de wijk:** met sterke buurten, nieuwe zorgdiensten, andere woonvormen en in samenwerking met andere zorgpartners bouwen we een omgeving die mensen helpt.

#### Bouwen aan onze sterke basis

Bewegen kan alleen plaatsvinden als de basis op orde is. Daarom zetten we veel energie in op onze vier pijlers waarmee we verder bouwen aan onze stevige basis. Deze zijn:

1. Collega's: medewerkers en vrijwilligers,
2. Cliënten en de mensen uit hun omgeving,
3. De bedrijfsvoering van BrabantZorg en
4. Partners op het gebied van wonen, zorg en welzijn (samenwerking).

#### Dit doen we samen

BrabantZorg wil en kan dit met anderen doen, door van buiten naar binnen te kijken en omdat als onderdeel van de samenleving. We werken samen met andere organisaties om de zorg in de regio, wijken en buurten te organiseren en te waarborgen. Door de verandering samen mét de lokale omgeving, netwerken en samenwerkingsverbanden op

te pakken. BrabantZorg is blijvend onderdeel van een stevig netwerk waarmee we gezamenlijk de grote veranderingen in de ouderenzorg vormgeven.

### 3.2 Belangrijkste gebeurtenissen in het verslagjaar

#### Algemeen beleid; *Elke dag zo fijn mogelijk*

Bij BrabantZorg vinden we het belangrijk dat niet de zorg, maar dat wat het leven mooi maakt voorop staat. Daarom is *Elke dag zo fijn mogelijk* onze drijfveer. Ook in 2025 gaven we hier invulling aan met onze medewerkers en vrijwilligers, samen met bewoners/cliënten en hun naasten.

Bij BrabantZorg kijken we vanuit verschillende perspectieven naar de behoeften van de cliënt. Dankzij onze (specialistisch) verpleegkundigen, verzorgenden IG, helpenden, gastvrouwen, horeca en facilitair medewerkers en de vele vrijwilligers die zich elke dag weer inzetten, helpen we onze cliënten en bewoners met aandacht om zo zelfstandig mogelijk te leven. Met onze specialisten ouderen geneeskunde, ergotherapeuten, fysiotherapeuten, gedragstherapeuten, bewegingsagogen, diëtisten, logopedisten, psychologen, geestelijk verzorgers, consultants belevingsgerichte zorg, maatschappelijk werkers, MiMakkers, en muziektherapeuten werken we elke dag aan goede zorg. Steeds vaker blijkt ook de inzet van contacthonden van grote waarde voor het welbevinden van bewoners. We hebben veel expertise in huis op het gebied van Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), Parkinson, Korsakov, ouderen met een psychiatrische achtergrond, complexe wonden, continëntie, diabetes. Niet alleen cliënten kunnen bij ons terecht, ook mantelzorgers, partners en collega-zorgaanbieders doen voor advies en ondersteuning een beroep op onze experts. We doen het echt samen!

Vanuit Carroussel Groen hebben mensen met een ondersteuningsvraag een zinvolle daginvulling door dagbesteding en participatie. Zij werken, vanuit hun talenten en naar vermogen, laagdrempelig mee in de kapel in kasteelklooster Bronckhorst te Velp en op een aantal zorglocaties. Ze onderhouden het groen, werken in de horeca of facilitaire aangelegenheden en springen bij in de ondersteuning van de zorg. Door hen deze mogelijkheid te geven, komen ze vaak weer in balans, bloeien ze op en doen ze weer mee aan de samenleving en kunnen ze met de opgedane ervaring een bijdrage leveren aan de zorg van de toekomst. Hiernaast is in 2025 gestart met de werk leerlijn, waarbij wordt samengewerkt met partners (IBN, UWV, Weener XL, WSD en Leerwerkcentrum Noordoost-Brabant). De werk leerlijn is bedoeld voor mensen die het beste leren in de praktijk en extra begeleiding nodig hebben. Het doel is om hen stapsgewijs op te leiden tot volwaardige collega's binnen zorg en welzijn, waarbij na een proefplaatsing van minimaal twee maanden, eemn tien maanden durend traject als Assistent Zorg & Welzijn (niveau A, met doorgroei naar B en C) volgt die kan worden afgesloten met een erkende praktijkverklaring. De unieke kracht ligt in de intensieve begeleiding door Carroussel Groen en, indien nodig, kosteloze jobcoaching door partners. BrabantZorg is de eerste zorgorganisatie in de omgeving die deze werkwijze in pilotvorm uitvoert.

Veel cliënten genoten ook in 2025 van ons aanbod vanuit Brabantzorg Erop Uit. Met ruim 10 dagtochten en 4 vakanties hebben we meer dan 300 ouderen een mooie, fijne herinnering kunnen geven. Dit jaar was de ultieme beleving de reis naar Duitsland; in een ander land zijn waar ze een andere taal spreken is toch een bijzondere beleving. En een bezoekje aan het PSV stadion was ook een ware topper!

### 3.3 Realisatie van de veranderopgaven: werken aan de toekomst via vier wegen

In 2025 kreeg de beweging vanuit vier veranderopgaven vorm. Dit hebben we extra kracht bij gezet door een heus veranderverhaal. Dat verhaal laat zien welke veranderingen we samen willen realiseren. Het is gecreëerd op basis van input van medewerkers, vrijwilligers, cliënten, onze medezeggenschap, naasten en samenwerkingspartners. Het biedt ons richting, energie en motivatie om samen verder te bouwen aan de toekomst van BrabantZorg. Het veranderverhaal is tijdens webinars ook besproken met collega's. Daarnaast nemen alle leidinggevenden van BrabantZorg deel aan een meerjaren leiderschapsprogramma dat wordt begeleid door TwynstraGudde om onze leidinggevenden te faciliteren in het leiderschap dat nodig is in tijden van verandering. Dat programma bevat collectieve dagdelen om te inspireren als ook intervisie en begeleiding in kleinere verbanden. In 2025 is het leiderschapsprogramma geëvalueerd en het wordt in 2026 voortgezet.

Bij BrabantZorg komt de verandering via vier wegen tot stand. Hieronder een korte impressie van hetgeen we in 2025 op die wegen hebben gerealiseerd.

#### 1. we gaan van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven.

Aan de hand van het veranderverhaal zijn teams in het tweede deel van 2025 met elkaar in gesprek gegaan over wat dit voor hen betekent in denken, doen en laten. Teams hebben vervolgens succesvolle voorbeelden ingestuurd die volgens hen al helemaal aansluiten bij het veranderverhaal. Een selectie van deze voorbeelden is omgezet naar concrete veranderideeën, en voorzien van een praktische instructie waarmee teams zelfstandig uit de voeten kunnen. Op deze manier zijn teams zelf aan de slag om het veranderverhaal breed in de praktijk te brengen.

In 2025 kreeg SamenZorg verder vorm met specifieke leerinterventies, ook is de trainingscapaciteit verder vergroot. Vanuit de beweging van SamenZorg willen we de participatie van het netwerk om de bewoner/cliënt vergroten. Medewerkers zoeken daarin zelf naar mogelijkheden, maar gaan ook het gesprek aan met familie, naasten en bekenden die gewend waren te ondersteunen. Want zij kunnen en willen vaak meedenken en meehelpen. SamenZorg is er voor de cliënt die thuis woont, maar ook voor bewoners met een complexe zorgbehoefte die in een woonzorglocatie van BrabantZorg wonen. Eerder genoemde vier richtingwijzers hanteren we daarbij als onze leidraad.

#### 2. we groeien van naast elkaar werken naar echt samenwerken.

Iedereen is belangrijk: familie, vrienden, burens, vrijwilligers en professionals. Samen vormen we een gemeenschap met informele en formele zorg. In 2025 hebben we een beleid informele zorg opgesteld. Hierin staat de gelijkwaardigheid tussen medewerkers, het sociaal netwerk van cliënten/bewoners, en vrijwilligers centraal. BrabantZorg onderstreept met dit beleid dat er vaak meer ruimte is dan we denken, het belang van maatwerkafspraken op cliëntniveau en het belang van het voeren van het goede gesprek van mens tot mens.

Ook is in 2025 een aanpak ontwikkeld waarmee teams aan de slag kunnen met een heroriëntatie op het team met een focus op welbevinden in 2026.

### 3. we gaan van praten over slimme technologie naar het écht gebruiken.

Bij BrabantZorg is technologie geen doel op zich, maar een hulpmiddel voor een fijner (door vrijheid en rust) leven. We gebruiken slimme apparaten niet om menselijke aandacht te vervangen, maar juist om meer ruimte te maken voor wat echt telt, het welzijn van onze bewoners en cliënten.

#### *Rust in de nacht, regie overdag*

Op 5 locaties gebruiken we de MoMo BedSense, en dit blijft groeien. Daarbij ging het in 2025 om 350 sensoren. Deze sensor laat medewerkers weten wat het nachtritme is van cliënten en of cliënten hulp nodig hebben. We kijken steeds meer naar het eigen ritme van cliënten en bewoners en passen de zorg daarop aan. Ook zijn we op één locatie gestart met Smart Sense. Deze technologie kan met één sensor het ritme van de bewoner volgen. Onze medewerkers kunnen vervolgens aansluiten op dit ritme.

#### *Technologie en welbevinden*

Welbevinden is een belangrijk speerpunt binnen onze zorg. Er komt steeds meer technologie die focus legt op comfort. Denk daarbij aan muziek, geur, activering waarbij we zoveel mogelijk aansluiten op de interesses van de bewoner vanuit de richtingwijzer 'Ik ken u echt'. Met een stevig programma gericht op behoeften en coaching van de medewerkers hebben we de beweging gemaakt van leuk voor erbij naar een serieuze interventie gericht op welbevinden. De innovatheek van BrabantZorg, waar medewerkers tijdelijk producten kunnen lenen helpt bij het omarmen van deze technologie.

#### *Tijd voor échte aandacht*

Ook bij mensen die nog thuis wonen, zetten we slimme hulpmiddelen (o.a. Medido, beeldzorg met de Compaan, hulpmiddel voor steunkousen, druppelbril) in. Dit werkt goed: in 2025 hebben we hiermee maar liefst 70.000 uur aan tijd 'vrijgespeeld'. Die kostbare tijd kunnen we nu precies daar inzetten waar persoonlijke zorg en een helpende hand het hardst nodig zijn. Belangrijke interventies zijn beeldzorg via de Compaan en de medicijndispenser Medido. Met deze technologie kunnen we cliënten meer regie teruggeven en kunnen we op afstand ondersteunen. Daarnaast zetten we met de regio stevig in op steunkouszorg en oogdruppelen. Met ondersteuning van hulpmiddelen kunnen cliënten dit zelf en krijgen daardoor meer eigen regie terug. Bij alles geldt, ja tenzij... de cliënten doen het zelf, maar als dit niet kan, dan is ondersteuning beschikbaar. Dit doen we met de hele regio waardoor we een helder en eenduidig beeld hebben gekregen over ondersteuning.

#### *Samen ontdekken met lef en liefde*

In onze speciale 'technologie-woonkamers' (de innovatheek) nodigen we cliënten, familie en medewerkers uit om nieuwe dingen simpelweg uit te proberen. Zo ontdekken we samen wat in de praktijk écht werkt om Elke dag zo fijn mogelijk te maken. Van slimme kussens met muziek tot tafels die herinneringen oproepen: we gaan van 'leuk voor erbij' naar hulpmiddelen die uw leven echt mooier maken.

### 4. we veranderen van vooral zorg in verpleeghuizen naar meer hulp in de wijk.

De toekomst van zorg ligt in de wijk. Mensen willen zo lang mogelijk prettig en zelfstandig thuis blijven wonen in hun eigen vertrouwde buurt. Daarom hebben we in 2025 een toename gerealiseerd van het Volledig Pakket Thuis (VPT). Steeds meer cliënten krijgen de zorg die ze normaal in een verpleeghuis zouden krijgen, gewoon thuis. In 2025 is dit

aantal cliënten flink gestegen van zo'n 20 per maand in 2024 naar 95 in december van 2025.

In 2025 heeft BrabantZorg drie bijeenkomsten georganiseerd in de regio's Oss, Uden en Meierijstad met zorg- en welzijnspartners. Op basis hiervan zijn persona's ontwikkeld, is een behoefteanalyse gedaan en hebben we inzicht gekregen in netwerken. Het doel van hiervan was om gezamenlijk een helder beeld te ontwikkelen van de ouderen in de wijk en de toekomstige cliënt die BrabantZorg moet gaan bedienen. Dit heeft ons waardevolle informatie opgeleverd, waarmee we naar een voor de toekomst passend aanbod van producten kunnen gaan toewerken.

Intern zijn vier bijeenkomsten georganiseerd om voor iedere regio een 'sociale kaart' te kunnen maken. Deze kaart geeft inzicht in welke organisaties, sectoren en initiatieven er in de regio zijn, wat ons helpt in de verbinding met onze stakeholders en om per wijk na te kunnen gaan welke partners eventueel nog gemist worden.

In 2025 is nagedacht over de inzet van een mobiel geriatrie team (multidisciplinair behandelteam) in de wijk. Dit heeft geleid tot een pilotvoorstel dat in 2026 in Oss en Meierijstad uitgevoerd en geëvalueerd wordt.

Als laatste is er op 29 oktober 2025 een bijeenkomst 'Van visie naar praktijk: wijkgericht werken' binnen BrabantZorg georganiseerd om samen met zorg- en welzijnspartners te komen tot een visie op wijkgericht werken. Deze visie is gevisualiseerd in de praatplaat 'samen de wijk in'.

### **3.4 Realisatie op de pijlers: bouwen aan onze sterke basis; resultaten 2025**

De gewenste verandering kan alleen plaatsvinden als de basis op orde is. Daarom hebben we in 2025 veel energie ingezet op onze vier pijlers waarmee we bouwen aan onze stevige basis.

#### **Pijler 1: collega's: medewerker en vrijwilliger**

Onze mensen staan met lef en liefde voor cliënten en bewoners klaar. We vinden het belangrijk om te weten hoe onze collega's hun werk ervaren. Daarom doen we regelmatig onderzoek: medewerkerservaringsonderzoek en de Hart voor de Zorg metingen.

##### *Persoonlijke groei en leren*

We vinden het belangrijk dat onze medewerkers hun werk goed kunnen doen. Daarom hebben we in 2025 een nieuw plan gemaakt voor opleidingen. Zo heeft iedere werknemer een Persoonlijk Ontwikkelbudget en helpen we collega's om door te groeien met speciale trajecten, bijvoorbeeld waarbij helpenden in een aantal stappen kunnen leren om verzorgende te worden. Dit noemen we bekwaam is inzetbaar.

##### *Altijd een bekend gezicht*

Bewoners en cliënten vinden het belangrijk om een bekend gezicht te zien. Dat is een hele uitdaging. Wij hebben in 2025 de inzet van ZZP'ers afgebouwd en onze eigen groep medewerkers die flexibel werken uitgebreid met 80%. De afdeling Flex en Roosteren maakte een professionaliseringsslag in inhuur en organisatie. Deze krijgen in 2026 verder vorm.

##### *Functiegebouw*

Het project om alle functies van BrabantZorg te actualiseren en beoordelen is in 2025

bijna afgerond. Zo hebben medewerkers functiebeschrijvingen die recht doen aan de inhoud van hun werk.

### *Verzuim*

We houden goed in de gaten hoeveel medewerkers verzuimen. Over het gehele jaar was dit gemiddeld 9 procent. Het doel van BrabantZorg is om 1 procent lager verzuim te hebben dan onze collega-organisaties. Dat is nog een hele opgave ondanks de hulp en bijstand van de trainingen van organisatie Falke en Verbaan. Denk daarbij aan Perspectief op Werk sessies voor collega's die langere tijd thuiszitten. In 2025 hebben teams afspraken gemaakt over gezond werken en wat te doen bij dreigend verzuim. Ook zijn er 'APK-sessies' georganiseerd voor managers om te leren hoe zij hun teamleden beter kunnen ondersteunen. Ook vitaliteit van en voor onze medewerkers om preventie te bewerkstelligen heeft gecoördineerde aandacht en acties gekend.

### *Waardering*

Alle medewerkers en vrijwilligers hebben vanwege hun bijzondere inzet in 2025 extra waardering gekregen in de vorm van extra attenties, een gratificatie, gratis fruit op het werk en de mogelijkheid om gebruik te maken van de relaxmobiel. De waardering hiervoor van collega's is erg hoog.

## Pijler 2: cliënt/bewoner en de mensen uit zijn omgeving

Bij BrabantZorg draait alles om een zo fijn mogelijke dag van de cliënt/bewoner. We willen dat cliënten de regie zo lang mogelijk over het eigen leven houden, of de cliënt nu thuis of op een woonzorglocatie van BrabantZorg woont. In 2025 hebben we over alle zorgsoorten gemonitord of de dienstverlening aansluit bij de wensen van onze cliënten en hebben we gezocht naar nieuwe manieren om de dag van cliënten mooier en makkelijker te maken.

### *Algemene cliënttevredenheid*

Om in 2025 aan één van de eisen van het Generiek Kompas te voldoen, werd in oktober een cliëntervaringsonderzoek met de landelijk verplichte vragenlijst, volledig digitaal uitgevoerd in een 'meetweek'. Voor de landelijk verplichte vragenlijst, die over alle zorgsoorten gelijk is, zijn ruim 4.500 cliënten en/of hun mantelzorgers uitgenodigd om hun ervaring met ons te delen. Hiermee hebben we 72% van de doelgroep kunnen benaderen (de doelstelling was 80%). In 2026 gaan we dit proberen te verhogen door een extra actie op het verkrijgen van de juiste contactgegevens (e-mail). De respons van 30% was boven verwachting en hoger dan bij eerdere methoden van cliëntervaringsonderzoek. Gemiddeld krijgt BrabantZorg een 8 als waardering. Dit jaar is ook uitgevraagd hoe de verleende zorg past bij de manier waarop cliënten willen leven. Hiervoor krijgt BrabantZorg een 7,6. Dit is een mooi cijfer, maar we willen dit in 2026 nog beter doen. In 2026 gaan we extra letten op het maken van goede afspraken over de rol van naasten, passend bij SamenZorg en het in 2025 opgestelde beleid Informele Zorg.

### *Kwaliteitsbeeld 2025*

Vanuit het Generiek Kompas levert iedere organisatie in de ouderenzorg een kwaliteitsbeeld op over het afgelopen jaar. Met dit kwaliteitsbeeld verantwoorden wij ons richting financiers en betrokkenen (medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten). In 2025 was BrabantZorg de eerste VVT organisatie die het vormvrije kwaliteitsbeeld over 2024 heeft opgeleverd. Dit hebben we niet alleen gedeeld met verplichte instanties, maar ook ter inspiratie met collega organisaties die dit met veel interesse gelezen hebben. Voor 2025 hebben we het integrale kwaliteitsbeeld van BrabantZorg als bijlage bij dit jaarverslag gevoegd.

### *Incidenten, audits en inspectiebezoek*

Incidenten in de zorg zijn helaas niet altijd te voorkomen, maar BrabantZorg zorgt dat ze er van leert. Als er iets mis gaat, onderzoeken we wat er precies is gebeurd en hoe we hebben gehandeld. Dit doen we op een vaste manier (Prisma-methodiek) met de hulp van intern opgeleide en getrainde onderzoekers. We kijken wat er anders of beter moet om te voorkomen dat hetzelfde incident nog een keer gebeurt.

Binnen BrabantZorg voeren we interne audits uit op het gebied van zorg en veiligheid. Met het uitvoeren van een interne audit, kunnen we dieper en gericht ingaan op 'leren', terwijl externe audits strikter zijn voor het toetsen van certificering. Een team van 24 speciaal getrainde auditoren onderzoekt hoe het op locaties en in de wijk gaat. Zij doen dit door gesprekken te voeren met medewerkers en door mee te kijken in het zorgproces. Deze audits zijn niet vrijblijvend: ze geven een eerlijk en scherp beeld van de kwaliteit. Natuurlijk kijken we naar wat er al goed gaat, maar we stellen ook verbeterpunten vast. We noemen dit 'waardierend auditen'. Verbeterpunten worden door het team in het actieplan opgenomen. Belangrijke signalen uit de audits worden breder besproken met dossierhouders, in werkgroepen en commissies. In 2025 hebben we in totaal 120 audits uitgevoerd over 7 verschillende thema's. Alle uitgevoerde audits zijn als voldoende of goed beoordeeld.

Door het jaar heen hebben we regelmatig overlegd met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). We spraken over de grote veranderingen bij BrabantZorg en hoe we de zorg veilig houden. Specifieke incidenten en de trends die we zien werden besproken. De IGJ gaf aan dat wij incidenten zorgvuldig onderzoeken. Ook stellen we goede verbeteringen voor om herhaling in de toekomst te voorkomen. Op 4 juni 2025 had BrabantZorg een 'jaargesprek' met de IGJ. De afvaardiging van BrabantZorg heeft de inspecteurs meegenomen in hoe zij de kwaliteit van de dienstverlening borgt en de belangrijkste opgaven en dilemma's die daarbij spelen.

In september 2025 kwamen inspecteurs van de IGJ langs in het kader van haar campagnetoezicht 'Open je ogen voor gesloten deuren'. Tijdens dit ontspannen en aangename themabezoek bevestigde IGJ dat er goede stappen zijn gezet om cliënten meer vrijheid te bieden, waarbij complimenten zijn gegeven over de manier waarop er vanuit cliëntperspectief keuzes worden gemaakt tussen vrijheid en veiligheid. De IGJ wijst echter ook op de mogelijkheden om de vrijheid verder te verruimen, onder meer door het volledig openen van deuren. Dit pakken we in 2026 verder op.

### **Pijler 3: bedrijfsvoering**

Om ervoor te zorgen dat Elke Dag Zo Fijn Mogelijk wordt ervaren door cliënten/bewoners en medewerkers, moet de basis van de organisatie stevig zijn. Financieel is BrabantZorg gezond en dat willen we zo houden. De productiviteit in de thuiszorg heeft de nodige aandacht gekregen. Er is daar ook gekeken naar wijkgerichte financiering en samenwerkingen om mensen langer actief thuis te kunnen laten leven.

#### *Financieel mooi resultaat*

Het afgelopen jaar hebben we een positief resultaat behaald van €9 miljoen. Dat is meer dan we vooraf verwacht hadden.

#### *Slimmer en groener werken*

Door slim te kijken naar onze gebouwen en systemen, houden we meer over voor de zorg. We besparen op energie dankzij de maatregelen die we treffen. Dat is goed voor de aarde en de portemonnee. In de wijkzorg werken we nu op een manier waardoor medewerkers

minder tijd kwijt zijn aan 'randzaken'. Hierdoor is er meer tijd voor échte aandacht bij de cliënt thuis.

#### *Minder inhuur*

We hebben in 2025 €15 miljoen minder zorggeld besteed aan de inzet van uitzendkrachten of het inhuren van zzp'ers. Dit volgde op het bericht dat de Belastingdienst strenger gaat toezien en handhaven op de Wet Deregulering Arbeidsrelaties (DBA). Dit hield in dat zorgorganisaties zzp'ers niet meer op dezelfde manier kunnen inzetten als voorheen, met name wanneer deze zzp'ers in teamverband werken en worden aangestuurd door een leidinggevende. Volgens de Belastingdienst worden dergelijke zzp'ers namelijk beschouwd als schijnzelfstandigen. Zodoende heeft BrabantZorg met collega zorginstellingen in de regio besloten om in 2025 te stoppen met ZZP'ers in die constructie en met hen het gesprek aan te gaan over een (flexibel) dienstverband.

#### *Vastgoed*

In oktober 2025 opende BrabantZorg de nieuwbouw van Het Zonnelied in Ammerzoden en op 21 maart was de officiële opening van een andere locatie in regio Den Bosch/Bommelerwaard: De Wielewaal in Zaltbommel. Er was ook minder positief nieuws in 2025; we kwamen tot de conclusie dat locatie 't Geerke in 's-Hertogenbosch niet toekomstbestendig was voor het bieden van zware zorg. In overleg én in goede samenwerking met bewoners, medewerkers en naasten is in een korte tijd voor alle bewoners een passende plek gevonden. BrabantZorg is met woningcorporatie Zayaz in gesprek over hoe de woningen in de toekomst benut kunnen worden.

#### *Werken aan een sterk fundament*

We willen een organisatie zijn die tegen een stootje kan en snel kan aanpassen als dat nodig is. Daar hebben we in 2025 extra aandacht besteed aan:

- Informatieveiligheid: we werken hard aan het werken conform de veiligheidsregels van NEN7510 om ervoor te zorgen dat de persoonsgegevens van cliënten bij ons in veilige handen zijn.
- Fysieke veiligheid: we hebben op één locatie de toegangsbeveiliging gewijzigd om nog beter te garanderen dat mensen niet op plekken kunnen komen waar ze niet hoeven te zijn en daarmee wordt de veiligheid en privacy van onze bewoners beter.
- Verder automatiseren van informatiestromen om het werken, verwerken en het uitvoeren van controles makkelijker en doelmatiger te laten verlopen.
- Verbeteren van de roosterorganisatie
- Uitvoeren plan van aanpak op het gebied van duurzaamheid en het op één locatie doorleven van de impact van zilver op de milieuthermometer. Dit moet in 2026 tot het gewenste resultaat leiden.

#### **Pijler 4: partners op het gebied van wonen, zorg en welzijn (samenwerking)**

Niemand kan het alleen. Om ervoor te zorgen dat cliënten en bewoners zo lang mogelijk fijn kunnen wonen en leven, werken we nauw samen met partners in de regio. Denk aan de gemeente, de huisarts, woningcorporaties en andere zorgorganisaties. Samen vormen we een sterk netwerk om cliënten heen.

Hieronder een aantal concrete resultaten van deze samenwerkingen.

#### *Sterker door samenwerking*

*IedereenZorgt:* In 2025 heeft het netwerk IedereenZorgt in de Wijk gezamenlijk 12.827 aanvragen voor wijkzorg en 3.734 aanvragen via het Regionaal Coördinatiepunt (RCP) verwerkt, waarbij ook de regionale coördinatie van IBS-opnames door specialisten ouderengeneeskunde is geoptimaliseerd.

Daarnaast is er fors ingezet op innovatie en ondersteuning, wat resulteerde in ruim 700 gebruikers van spraakgestuurd rapporteren en de organisatie van 61 trainingen voor naasten en vrijwilligers die gewaardeerd werden met een 9,1.

*Ambitieplan Wonen en Zorg* dat BrabantZorg en haar strategische partner BrabantWonen samen verder brengen.

Het ambitieplan heeft 5 actielijnen op het gebied van

1. zelfstandig wonen met zorg,
2. Verpleeghuiszorg in locaties,
3. duurzaamheid,
4. technologie en (sociale) innovatie,
5. wonen, zorg en welzijn in de wijk.

*Subregio IZA*: BrabantZorg werkt in de keten vanuit het Integraal Zorgakkoord op verschillende thema's samen in drie subregio's,

1. Zorgzaam 's-Hertogenbosch e.o (regio Den Bosch/Bommelerwaard),
2. Samen in Gezondheid (regio Oss, Uden en Meierijstad)
3. Mooi Maasvallei (Noord-Limburg en Land van Cuijk).

Het ingediende IZA transformatieplan van Samen in Gezondheid is positief beoordeeld, echter er was geen IZA-budget meer beschikbaar. De samenwerkende partners bekijken actief hoe projecten en acties ondanks dat toch kunnen worden opgepakt, zodat het grotendeels in 2026 van start kan gaan. De samenwerkwijze is de rode draad tussen de partijen in NoordOost Brabant waarmee gewerkt wordt. Vooral het organiseren van een betere aansluiting tussen de ketenpartners en het daarmee beter organiseren van zorg langer thuis is de verbinder in de samenwerking.

*Proeftuin Oss*:

In 2025 heeft de integrale samenwerking binnen de Proeftuin Oss (met de uitbreiding van de Ruwaard naar Ussen) zich definitief bewezen als de nieuwe standaard voor houdbare zorg. De SamenWerkWijze die voortgekomen is uit de proeftuin is de rode draad geworden voor alle ketensamenwerking op het gebied van zorg & welzijn in de drie subregio's in Noordoost Brabant. De focus is daarmee succesvol verschoven van een medisch model naar een model gericht op welzijn en kwaliteit van leven. Voor BrabantZorg betekent dit:

- **Zorgpreventie:** Door vroegtijdige interventie in de wijkteams is de instroom naar zware zorgvormen vertraagd, wat de druk op onze capaciteit heeft verlicht.
- **Netwerkwijze:** De 'radicaal eenvoudige' samenwerking met 19 partners heeft geleid tot minder bureaucratie en een betere benutting van collectieve buurtvoorzieningen.
- **Regie bij de inwoner:** Cliënten rapporteren een hogere zelfredzaamheid, waardoor de inzet van BrabantZorg-professionals doelmatiger is geworden.

- **Opschaling:** De proeftuin-methodiek wordt vanaf eind 2025 organisatiebreed geïntegreerd in onze regionale strategieën om de vergrijzingsuitdaging het hoofd te bieden.

### *LeefGoed Veghel*

In 2025 is LeefGoed Veghel uitgegroeid tot hét boegbeeld van de transformatie naar "SamenZorg". LeefGoed Veghel is de fysieke realisatie van een inclusieve gemeenschap in het historische Kloosterkwartier. LeefGoed is een samenwerkingsverband van 11 organisaties (waaronder BrabantZorg, Area, en de Zusters Franciscanessen). Het doel in 2025 is het creëren van een wijk waar zorg niet langer een "eiland" is, maar integraal onderdeel van de buurt. Dit is gelukt. De inzet op de "sociale basis" in Veghel heeft geleid tot een meetbare daling in de eenzaamheidscijfers onder cliënten. Voor BrabantZorg betekent dit:

- **Zorgpreventie:** Een stabielere mentaal welbevinden en minder crisisinterventies.
- **Netwerkwijk:** Door de aanwezigheid van welzijnspartners en vrijwilligers in het Huis van de Wijk, wordt de medische expertise van BrabantZorg-personeel alleen ingezet wanneer dit strikt noodzakelijk is.
- **LeefGoed Veghel bewijst** dat door de zorg uit het institutionele kader te halen en terug te brengen naar de buurt, de kwaliteit van leven stijgt terwijl de zorgvraag beheersbaar blijft.
- In de evaluatie van dit jaar wordt specifiek de "Soepie"-activiteit in het Kloosterkwartier genoemd als een succesvol instrument tegen eenzaamheid, waarbij BrabantZorg-clieënten en jongeren uit de wijk wekelijks samen eten.

### **3.5 (Mede)zeggenschap (OR, CCR en PAR)**

We doen het echt samen bij BrabantZorg. Een goede samenwerking met de medezeggenschap is daarbij onmisbaar. In 2025 is er weer veel gebeurd en dat vroeg om intensief en regelmatig overleg tussen de organisatie en de medezeggenschapsorganen.

#### **De ondernemingsraad**

Het afgelopen jaar stond voor de ondernemingsraad (OR) van BrabantZorg in het teken van actieve betrokkenheid bij de koers van BrabantZorg. In 2025 richtten zij zich specifiek op het onderzoek naar de topstructuur en het bestuursmodel, waarbij ze nauw betrokken was bij het bijbehorende plan van aanpak.

Door elk kwartaal met de Raad van Bestuur de voortgang van het jaarplan BrabantZorg te bespreken, hield zij de vinger aan de pols. De inbreng van de OR werd in een vroeg stadium gevraagd bij belangrijke thema's, zoals de actualisering van de Code Integer Gedrag en het beleid Informele Zorg. De OR is tevreden dat haar aandachtspunten vaak zichtbaar zijn verwerkt in de uiteindelijke besluiten van de Raad van Bestuur.

Om een goed beeld te houden van de veranderopgaven en de toekomst van het BKC, liet de OR zich in 2025 regelmatig bijpraten door programmamanagers en regiodirecteuren. De OR woog daarbij stevast af wat goed is voor collega's en voor BrabantZorg als geheel. De OR kijkt terug op een jaar waarin zij een waardevolle bijdrage hebben geleverd en ze blijft zich inzetten voor een veilige, gezonde en prettige werkomgeving voor iedereen.

#### **De Centrale Cliëntenraad**

De Centrale Cliëntenraad (CCR) van BrabantZorg heeft in 2025 opnieuw actief invulling gegeven aan haar advies- en instemmingsrol. Dit heeft bijdragen aan de kwaliteit van zorg en medezeggenschap binnen de organisatie.

### *Belangrijkste besluiten en adviezen*

De CCR boog zich in 2025 over diverse onderwerpen die direct invloed hebben op het dagelijks leven van onze cliënten. Zo verleende de CCR instemming aan vier cruciale regelingen:

- de vernieuwde klachtenregeling voor cliënten;
- het beleid rondom eten en drinken, als essentieel onderdeel van welbevinden;
- de medezeggenschapsregeling en vacatie- en faciliteitenregeling die de voorwaarden voor een sterke cliëntenvertegenwoordiging borgen.

Daarnaast adviseerde de CCR over strategische koerswijzigingen, zoals de (implementatie van de) nieuwe topstructuur van BrabantZorg, het profiel van de derde bestuurder en het beleid Informele Zorg. Ook bij financiële en vastgoedvraagstukken, waaronder begroting 2026 en meerjaren huisvestingsplan, was de blik van de CCR onmisbaar.

### *Samen bouwen aan de zorg van morgen*

Naast formele trajecten was er veel ruimte voor dialoog over de grote maatschappelijke uitdagingen in de ouderenzorg. Denk hierbij aan het bespreken van cliëntervaringsonderzoeken om continu de zorg te verbeteren, het kwaliteitsbeeld, de veranderopgave 'wijkgericht werken' en 'van zorg naar welbevinden' waarbij de focus ligt op wat het leven voor onze cliënten de moeite waard maakt, de ZZP-ontwikkeling, de WZD-rapportage, afbouw zorg op locatie 't Geerke, en ontwikkelingen in de regio (IedereenZorgt) en de organisatie van medezeggenschap voor cliënten die thuis of tijdelijk bij BrabantZorg verblijven.

### **De Professionele Adviesraad (PAR)**

In 2025 heeft de PAR belangrijke stappen gezet in haar ambitie om meer zichtbaar te zijn voor de beroepsgroep binnen BrabantZorg. Enerzijds door fysiek te vergaderen op diverse locaties. Hierbij werd de dialoog met zorgmedewerkers van de locaties over de Veranderopgaven en de dagelijkse praktijk, succesvol opgezocht. Anderzijds door het organiseren van twee PAR-ty's met thema's die aansluiten bij de veranderopgaven. Vakgroepleden konden zo input leveren en meepraten over de koers van de organisatie.

Op inhoudelijk vlak heeft de PAR advies uitgebracht over het beleid Informele Zorg. Het advies zag zowel op de inhoud van het beleid als op het meegeven van aandachtspunten bij de implementatie van het beleid. Daarnaast werd de beroepsgroep nauw betrokken bij een advies over het V&VN kwaliteitsregister, waarbij organisatiebreed input werd opgehaald via enquêtes en gesprekken met sleutelfiguren.

De rol van de PAR als serieuze medezeggenschapspartner bij BrabantZorg werd dit jaar verder bestendigd. Er vond structureel overleg plaats met de Raad van Bestuur, waarbij signalen werden gedeeld.

## **3.6 Belangrijke (externe) gebeurtenissen in het verslagjaar**

Het jaar 2025 stond voor BrabantZorg in het teken van ontdekken en doen.

### *Hoofdlijnenakkoord OuderenZorg - Samen voor kwaliteit van bestaan*

In juni 2025 is - ondanks de val van het kabinet - door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport het hoofdlijnenakkoord voor de ouderenzorg gepresenteerd. Dit akkoord was in het regeerprogramma van het kabinet aangekondigd om het arbeidsmarkttekort terug te dringen en om te zorgen dat de ouderenzorg en ondersteuning toegankelijk blijft voor iedereen die daarop is aangewezen. Het HLO en het

Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) sluiten op elkaar aan en versterken elkaar. Voor de hele zorg wordt ingezet op het terugdringen van administratieve lasten en het verminderen van het personeelstekort in de zorg. Ouderen worden extra ondersteund door de versterking van voorzieningen in de buurt, bijvoorbeeld voor mensen met (beginnende) dementie. Ook wordt de toegang tot palliatieve zorg verbeterd.

#### *Afbouw Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP)*

Volgend op het handhavingsbeleid van de Belastingdienst heeft BrabantZorg in 2025 met haar collega VVT-organisaties in Noord-Oost Brabant besloten om de ZZP-inzet af te bouwen naar nul. Dit was een enorme opgave om te realiseren, en we zijn trots dat dit is gelukt.

#### *Toekenning van IZA-gelden*

In 2025 is er vanuit de subregio's (MooiMaasvallei, Samen in Gezondheid en Zorgzaam Den Bosch e.o) hard gewerkt om plannen op te stellen en in te dienen voor de ketenoverstijgende transformatie naar passende zorg. In de zomer werd duidelijk dat de IZA-pot niet toereikend was voor de plannen en dat er regio's zodoende achter het net visten, ondanks de opgestelde plannen. Zo ook in de regio's Zorgzaam Den Bosch e.o. en Samen in Gezondheid. Met de deelnemende partijen is vervolgens gekeken hoe de belangrijke projecten uit de plannen toch kunnen worden uitgevoerd.

#### **Belang van sociale acceptatie, inclusie en diversiteit**

In 2025 heeft BrabantZorg verdere stappen gezet om een cultuur te bevorderen waarin iedereen zichzelf kan zijn. Onder 'Jezelf zijn binnen BrabantZorg' is inclusie verder verankerd in beleid en praktijk, met aandacht voor samen verdraagzaam zijn, intimiteit en seksualiteit, leefstijl en achtergrond, en het Roze Loper certificaat. Een belangrijk resultaat daarvan is dat inclusie steeds meer wordt benaderd als integraal onderdeel van welzijn en kwaliteit van zorg. De beweging van 'zorg en welzijn' naar 'welzijn en zorg' vraagt nadrukkelijk om aandacht voor diversiteit, identiteit en persoonlijke behoeften van bewoners.

In 2025 zijn verschillende locaties gehercertificeerd voor De Roze Loper, waarbij de audit is verplaatst van november naar maart om beter aan te sluiten op de planning van de locaties. Medewerkers zijn gestimuleerd om het gesprek te voeren over verschillen en om aandacht te hebben voor wat voor bewoners belangrijk is. Daarnaast is aandacht besteed aan het beter benutten van signalen en (informele) klachten.

#### **Duurzaamheid**

Bij BrabantZorg realiseren we ons steeds vaker dat een fijne dag vandaag niet ten koste mag gaan van de wereld van morgen. Goede zorg en een gezonde leefomgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom kiezen we er bewust voor om duurzaamheid niet langer als een apart project te zien, maar als een integraal onderdeel van onze strategische koers en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We hebben ons met de Green Deal 3.0 gecommitteerd aan landelijke doelen zoals het verlagen van onze CO2 uitstoot, het circulair maken van onze bedrijfsvoering en het minimaliseren van de milieu-impact van medicatie. Tegelijkertijd gaat onze aandacht uit naar de gezondheid en preventie voor zowel onze cliënten als onze medewerkers. Bijgevoegd aan dit jaarverslag is het 'jaarverslag Duurzaamheid' van BrabantZorg. Dit jaarverslag is voor ons een belangrijk instrument om transparantie te bieden aan de buitenwereld. Hoewel de implementatie van de nieuwe Europese duurzaamheidsrichtlijnen (CSRD) nog volop gaande is en wij nog geen rapportageverplichting hebben, kiezen we er nu al voor om

transparant over onze voortgang te rapporteren. We doen dit aan de hand van de materiële thema's zoals opgesteld door onze brancheorganisatie ActiZ, aangevuld met doelstellingen van de Green Deal. Hiermee laten we niet alleen zien wat we al hebben bereikt, maar zijn we ook eerlijk over de uitdagingen die we nog moeten overwinnen.

We beschouwen dit verslag als een uitnodiging aan onze cliënten, medewerkers en regionale partners. Duurzame zorg vraagt namelijk om een gezamenlijke inspanning. Door onze resultaten en plannen te delen, hopen we anderen te inspireren en de 'groene vlek' binnen BrabantZorg en de regio Noordoost-Brabant verder te verspreiden. Samen zorgen we ervoor dat onze zorg niet alleen vandaag van hoge kwaliteit is, maar ook in de toekomst houdbaar en gezond blijft.

## 4. Bedrijfsvoering, financieel beleid en financiering

### 4.1 Resultaat 2025

Het resultaat over 2025 bedraagt € 9,0 miljoen (2024: € 8,6 miljoen). De verschillen ten opzichte van 2024 zijn als volgt te verklaren:

	x 1.000.000
<b>Resultaat 2024</b>	<b>€ 8,6</b>
1 Opbrengsten Wet langdurige zorg (toename)	€ 10,3
2 Opbrengsten Zorgverzekeringswet (toename)	€ 2,1
3 Subsidies (afname)	€ -0,7
4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening (afname)	€ -0,4
5 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (WMO) (afname)	€ -0,2
6 Overige bedrijfsopbrengsten (toename)	€ 1,8
7 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten (afname)	€ 15,1
8 Personeelskosten (toename)	€ -22,5
9 Afschrijvingen financiële en materiële vaste activa (toename)	€ -1,2
10 Overige bedrijfskosten (toename)	€ -3,1
11 Financiële baten en lasten (afname opbrengsten)	€ -0,8
<b>Resultaat 2025</b>	<b>€ 9,0</b>

### 4.2 Toelichting op de belangrijkste mutaties ten opzichte van 2024

#### 1. Wet Langdurige Zorg

Het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg in 2025 (€ 285,6 miljoen) is hoger dan 2024 (€ 275,3 miljoen). De toename van het wettelijk budget met 3,7% wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de tarieven.

#### 2. Zorgverzekeringswet

De omzet zorgverzekeringswet over 2025 (€ 37,8 miljoen) steeg met € 2,1 miljoen ten opzichte van 2024 (€ 35,7 miljoen). Er was sprake van gelijkblijvende opbrengsten GRZ en GZSP, ondanks een indexering van tarieven. Er was sprake van een forse stijging in de opbrengsten Eerstelijnsverblijf (+45%) van € 3,8 miljoen naar € 5,5 miljoen, vanwege hogere tarieven en toename van hoog complexe ELV. Tot slot een lichte stijging in de opbrengst Wijkverpleging, in lijn met de stijging van tarieven.

#### 3. Subsidies vanuit de Kaderwet VWS-Subsidies

De subsidie-opbrengsten zijn gedaald van € 1,5 miljoen naar € 0,8 miljoen, dit omdat we in 2025 geen aanspraak meer hebben gemaakt op het IZA-fonds voor de Wijkverpleging (€ 0,7 miljoen in 2024).

#### 4. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening zijn gedaald met € 0,4 miljoen, met name een lagere behandeling aan huis, lagere opbrengsten vanuit de Proeftuin (nagenoeg nihil) en een daling in toegekende subsidiebedragen voor specifieke onderdelen.

#### 5. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn afgenomen met € 0,2 miljoen vanwege de verdere geplande afbouw van de levering van Huishoudelijke Thuiszorg.

#### 6. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn gestegen van € 12,4 miljoen in 2024 naar € 14,2 miljoen in 2025. Dit is voor € 1,9 miljoen te danken aan een stijging van overige subsidieopbrengsten (voor wijkverpleging € 1,1 miljoen en MDIEU (€ 0,6 miljoen)). De overige opbrengsten zijn in lijn met voorgaand jaar.

#### 7. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn gedaald van € 26,0 miljoen in 2024 naar € 10,9 miljoen in 2025. Dit vanwege de reeds ingezette verlaging van de inzet van ZZP-ers, en het volledig stoppen met de inzet hiervan in de zorg per 1 juli 2025.

#### 8. Personeelskosten

De toename van de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremie van € 217,0 miljoen in 2024 naar € 239,5 miljoen in 2025 wordt deels veroorzaakt door salarisstijgingen zoals opgenomen in de CAO. De overige personeelskosten laten in 2025 een stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze toename wordt primair veroorzaakt door hogere lasten als gevolg van langdurig ziekteverzuim. Daarnaast heeft er een extra dotatie aan de voorziening ziekengeld plaatsgevonden om de toekomstige verplichtingen uit hoofde van dit verzuim adequaat af te dekken. Daarnaast is onder de overige personeelskosten in 2025 een bedrag van € 1.700.000 (2024: € 1.600.000) opgenomen als persoonlijk ontwikkelbudget voor personeel. Tot slot is door de Raad van Bestuur aan alle medewerkers een gratificatie toegekend (kosten ruim € 4 miljoen).

#### 9. Afschrijvingen financiële en materiële vaste activa

De afschrijvingskosten op de materiële vaste activa zijn toegenomen van € 3,5 miljoen in 2024 naar € 4,7 miljoen in 2025. Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de activering van investeringen op verbouwingen en automatisering.

#### 10. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten stijgen met 4,0%, van € 76,4 miljoen naar € 79,5 miljoen, hoofdzakelijk vanwege hogere medicijnprijzen (bewonersgebonden kosten), stijging van de energiekosten vanwege het aflopen van het gunstige energiecontract in 2024, de stijging van de huurkosten (indexering) en het treffen van een voorziening voor resterende huurverplichtingen 't Kempke en 't Geerke.

#### 11. Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten zijn gedaald met € 0,8 miljoen. De daling van het resultaat op de rentebaten wordt veroorzaakt door de daling van het gemiddelde rentepercentage (2025 2,0% 2024: 3,15%), en deels gedempt door actief treasurybeleid.

### **4.3 Financiering**

BrabantZorg heeft geen langlopende schulden. De opbrengsten bestaan hoofdzakelijk (~84%) uit ontvangsten vanuit het CAK/Ministerie van VWS in het kader van de Wet langdurige zorg. Daarnaast ontvangen we gelden van zorgverzekeraars voor de geleverde zorg vanuit de zorgverzekeringswet (~11%). Hiernaast worden geleverde (zorg) diensten ontvangen vanuit gemeenten, subsidieverstrekkers en cliënten.

### **4.4 Verwachting resultaat 2026**

Het begrote resultaat over 2026 is 3,1% rendement. Bezien vanuit het resultaat over 2025 en vanwege het feit dat we zien dat consistente sturing (financieel) effect sorteert, hebben we er vertrouwen in dat we tenminste dit resultaat gaan halen.

### **4.5 Kengetallen**

De solvabiliteit (eigen vermogen in verhouding tot het balanstotaal) stijgt van 48,7% in 2024 naar 50% eind 2025. De stijging wordt hoofdzakelijk veroorzaakt door de toevoeging van het resultaat aan het eigen vermogen. De liquiditeit (vlottende activa in verhouding tot de vlottende passiva) steeg van 1,84 eind 2024 naar 1,88 eind 2025.

## 5. Risico's en risicobeheersing

BrabantZorg heeft, als onderdeel van het jaarplan, een aantal belangrijke risico's op een rij gezet. Er is gekeken hoe groot de kans is dat deze risico's gebeuren en wat de gevolgen zouden zijn. We willen beter worden in het omgaan met risico's en zijn bezig met het maken van nieuwe regels hiervoor. In 2025 hebben we de volgende risico's gezien die voor de hele organisatie belangrijk zijn:

Risico	Toelichting	Beheersmaatregel
Zorgcontinuïteit	Voldoende personele bezetting is van belang voor de continuïteit van de zorgverlening. Het effect van de uitstroom en verzuim van medewerkers is groot. Het vraagt een grote inspanning om het medewerkersbestand op orde te houden en het vraagt veel van de teams waarin gaten in roosters gaan vallen.	We zetten, ondersteund door Falke en Verbaan, stevig in op voorkomen en beheersing van verzuim. Dit vanuit de vastgestelde strategie 'Mens en Organisatie' waarin op verschillende manieren meer aandacht voor vitaliteit, het voorkomen van verzuim en het voorkomen van uitstroom wordt gegeven. En in gesprekken met directie en teammanagers.
Arbeidsmarkt-problematiek	Verwachte blijvende afname in aantal beschikbare medewerkers ten opzichte van een toename in het aantal cliënten leidt tot een noodzakelijke andere wijze van werken.	Onze drijfveer <i>Elke dag zo fijn mogelijk</i> kunnen we alleen realiseren als onze medewerkers en vrijwilligers zich goed voelen en op de juiste plek werken.  Aandacht en waardering voor medewerkers maken een belangrijk deel uit van onze visie. We ondersteunen de medewerkers en vrijwilligers in de wijk en op onze locaties met toepassen, implementatie en gebruik van zorgtechnologie en samen met de regio VVT collega's van IedereenZorgt zorgen we voor een eenduidige werkwijze voor de inzet van zorgtechnologie.
Cybersecurity	Informatiebeveiliging is voor BrabantZorg van cruciaal belang voor de continuïteit en kwaliteit van de bedrijfsvoering. We werken met privacygevoelige cliëntinformatie, waarbij we	Het verhogen van de IT security heeft continue aandacht. BrabantZorg treft in 2025 de verdere voorbereidingen ten behoeve van NEN7510 certificering en de aankomende NIS2-richtlijn.

	<p>het risico lopen dat deze informatie uitlekt. Vooropgesteld dat dit uitzonderlijk vervelend is voor onze cliënten, geeft dit ook imagoschade en financiële claims van cliënten en/of autoriteiten. BrabantZorg bereidt zich ook voor op de aankomende NIS2-richtlijn.</p>	
--	--	--

In het jaarplan 2025 zijn per pijler strategische risico's opgenomen die per kwartaal zijn geëvalueerd en die in dit verslag daar waar van toepassing zijn toegelicht.

### 5.1 Interne controle

In 2025 heeft de Interne Controle (IC) de nadruk gelegd op de rechtmatigheid van dossiers en de kwaliteit van de registratie. In totaal werden 250 dossiers getoetst op de naleving van wet- en regelgeving en specifieke contractafspraken. De resultaten toonden een stijgende lijn aan in de kwaliteit van de dossiervorming. De resterende aandachtspunten werden direct vertaald naar concrete beheersmaatregelen, waarvan de eerste resultaten in 2025 al zichtbaar werden. IC monitorde de restrisico's uit 2024 en de opvolging van nieuwe maatregelen nauwgezet via periodiek overleg.

Daarnaast werden er in 2025 belangrijke stappen gezet in de materiële controles:

- Geneeskundige Zorg voor specifieke patiëntengroepen (GZSP): De materiële controle leidde tot aangescherpte werkprocessen. In de komende periode voert de IC een aanvullende toets uit om de effectiviteit van deze nieuwe processen te borgen.
- Mondzorg: Naar aanleiding van een hercontrole zijn verdere verbeterpunten geïdentificeerd. De focus ligt hier op het optimaliseren van de informatie-uitwisseling. De definitieve afronding en borging hiervan wordt in 2026 verwacht.

## 6. Verslag van de Raad van Toezicht

### 6.1 samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van BrabantZorg kende in 2025 onderstaande samenstelling. In de Raad van Toezicht vonden in 2025 geen wijzigingen plaats. Rolf Verspuij bereikt medio 2026 het einde van zijn maximale zittingstermijn. Voor een opvolger vindt in 2026 de werving plaats. In november 2025 heeft de Raad van Toezicht besloten om voorzitter Ton Horn en vicevoorzitter Karin Lieber vanaf medio 2026 te herbenoemen voor een maximale termijn van vier jaar.

Naam	lid sinds	Titel	Functie	(Relevante) nevenfuncties
Dhr. P.H.A. (Ton) Horn	Mei 2022	Drs.	Voorzitter, remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>DGA Horn Organisatie Advies</li> <li>NOBCO, Nederlandse Orde van Beroepscoaches, lid Raad van Toezicht</li> <li>Stichting Erfgoed Jeugdzorg West-Brabant, lid raad van toezicht</li> <li>Lid Raad van Commissarissen Ciro</li> </ul>
Dhr. R.M. (Rolf) Verspuij	Jul. 2018	Drs.	Lid, auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>CEO Koninklijke Ahrend B.V.</li> <li>Directeur/eigenaar in Arca Zeist</li> <li>Bestuurslid STAK Capital Securities</li> </ul>
Mw. K.I. (Karin) Lieber	Mei 2022	Drs.	Vice-voorzitter, remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voorzitter beoordelingscommissie landelijk register leren van data in verpleeghuizen</li> <li>Voorzitter vereniging Vrijwilligers Palliatieve Terminale Zorg Nederland</li> <li>Lid adviesforum Landelijke Organisatie Cliëntenraden</li> </ul>
Mw. C.A.L.M. (Christianne) Lennards	Jan 2024	Drs., MPM	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vice voorzitter Raad van Bestuur Amphia Ziekenhuis</li> <li>Bestuurder Stichting BOLS (voorzitter tot aug 2025)</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht S&amp;L Zorg</li> <li>Voorzitter adviescommissie (BAC) arbeidsmarkt Nederlandse Vereniging Ziekenhuizen</li> <li>Voorzitter strategisch comité Health-RI</li> <li>Voorzitter palliatief netwerk West Brabant Oost</li> </ul>
Dhr. A.S.M. (Arjan) Deutekom	Maart 2024	MBA	Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Directeur-Bestuurder GoedeStede Almere</li> <li>Voorzitter Raad van Toezicht ROC Rijn IJssel, Arnhem</li> <li>Lid Raad van Toezicht Energy4All</li> <li>Lid bestuur Cultuurfonds Almere</li> </ul>
Mw. S. (Sylvia) Shackleton - Dijkstra	April 2024	Drs.	Lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specialist Ouderengeneeskunde St. Marga Klompé</li> </ul>

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht conform het toepasselijk WNT<sup>1</sup> maximum wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

### 6.2 taak van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de Stichting en de met de Stichting verbonden instellingen. De Raad van Toezicht fungeert als werkgever van de Raad van Bestuur en staat deze met raad en daad terzijde, waarbij de maatschappelijke opdracht en de kwaliteit van zorg centraal staan. In 2025 lag de focus in het bijzonder op de transformatieopgave van de organisatie, organisatie- en leiderschapontwikkeling, bestuursmodel en de zorgcontinuïteit in een krappe arbeidsmarkt.

<sup>1</sup> Wet Normering Topinkomens

## 6.3 Verslag Raad van Toezicht 2025

### Algemeen

In 2025 kwam de voltallige Raad van Toezicht zesmaal bijeen voor reguliere vergaderingen en is er tweemaal extra vergaderd (digitaal). De sfeer in de vergaderingen kenmerkte zich door een open dialoog, waarbij ook uitdagende thema's zoals het hoge ziekteverzuim en de transformatieopgave kritisch en constructief zijn besproken. In juli vond de jaarlijkse inhoudelijke bijeenkomst plaats met het bestuur en Raad van Commissarissen van BrabantWonen en in september heeft de voorzitter van de Raad van Toezicht deelgenomen aan een kennissessie voor de toezichthouders van het samenwerkingsverband IedereenZorgt.

### Strategische koers en veranderkracht

Het jaar 2025 van de Raad van Toezicht stond in het teken van het verstevigen van de basis voor de toekomst. Belangrijke thema's waren:

- Bestuursmodel en de bijbehorende topstructuur. Na het vertrek van een derde bestuurder in 2024 heeft TenHave Changemanagement BrabantZorg in de maanden februari tot mei 2025 begeleid om te komen tot een nieuw bestuursmodel. Op basis van een advies dat tot stand is gekomen na een intensief proces van cocreatie heeft de Raad van Toezicht besloten om voor BrabantZorg vast te houden aan een driehoofdig collegiaal bestuur om de grote maatschappelijke en bestuurlijke opgave het hoofd te kunnen bieden. De werving voor een derde bestuurder vond plaats in de tweede helft van 2025. Chantal Goesten heeft per 1 maart 2026 het bestuursteam gecompleteerd.
- Leiderschapsprogramma: De Raad van Toezicht is meegenomen in het leiderschapstraject voor management, gericht op cultuurverandering en het doorbreken van patronen om de organisatie wendbaarder te maken.
- Personele inzet: De succesvolle afbouw van de ZZP-inzet naar nul (per juli 2025) was een mijlpaal, al leidde dit tevens tot gesprekken over de druk op de vaste teams en de zorgcontinuïteit. Het ziekteverzuim daalde gedurende het jaar minder dan gehoopt, wat leidde tot intensieve gesprekken over preventieve interventies en de druk op de teams.

### Financiële positie en waardering collega's

BrabantZorg verkeert in een gezonde financiële positie met een resultaat in 2025 dat boven verwachting uitvalt. In de vergaderingen is uitvoerig gesproken over de allocatie van dit resultaat voor het realiseren van de transformatieopgave en waardering van collega's (vrijwilligers en medewerkers).

### Samenwerking met het bestuur

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is in het afgelopen jaar verder verdiept. Dat kwam onder meer tot uiting in intensieve strategische gesprekken over de opgaven waar BrabantZorg voor staat: de toenemende zorgvraag door vergrijzing, de aanhoudende arbeidsmarktkrapte en de versnelling van innovatie en technologische ondersteuning in de zorg. De Raad van Toezicht waardeert de openheid en de constructieve dialoog met de Raad van Bestuur en ziet deze als een dragende pijler onder het gezamenlijke functioneren en de koersvastheid van de organisatie.

De Raad van Toezicht blijft zich inzetten voor gezonde governance en een professionele boardroomdynamiek: scherp op rollen en verantwoordelijkheden, met ruimte voor kritische reflectie, tegenspraak en het gezamenlijk verkennen van vernieuwende

oplossingen. Daarmee wordt bijgedragen aan continuïteit en wendbaarheid, en aan de best mogelijke kwaliteit van zorg en ondersteuning voor cliënten.

In dit kader kreeg ook de bestuurlijke bezetting nadrukkelijk aandacht. In december is besloten Chantal Goesten te benoemen als lid van de Raad van Bestuur. Aanleiding hiervoor was om, samen met de Raad van Bestuur, scherper te kijken naar de toekomstige bestuurlijke opdrachten en wat dit betekent voor de inrichting van de besturing en de benodigde complementaire kwaliteiten in de top van de organisatie.

### Contact met BrabantWonen

Ook werd de strategische samenwerking met BrabantWonen in 2025 gecontinueerd. In gezamenlijk overleg is gesproken over de wijze waarop we in de toekomst de samenwerking tussen zorg, welzijn en wonen verder vorm kunnen geven. Deze gesprekken dragen bij aan verdere concrete afspraken over gezamenlijke projecten en gedeelde doelen.

### Relaties met collega-instellingen

De Raad van Toezicht onderhield in 2025 actief contact met andere zorginstellingen in de regio. In deze contacten werden goede voorbeelden gedeeld en is samen verkend hoe we gezamenlijk kunnen inspelen op de groeiende vraag naar integrale zorg. Deze verbindingen dragen bij aan innovatie en versterking van het zorglandschap in Noordoost Brabant, waarbij de gezamenlijk opgestelde regiovisie van IedereenZorgt leidend is.

In 2025 hebben wij veel aanzetten gerealiseerd tot versterking van zowel ons strategische perspectief als onze executiekracht. In 2026 met een weer voltallige raad van bestuur verwachten wij de positieve lijn verder door te kunnen trekken.

### Besluiten Raad van Toezicht

De volgende besluiten heeft de Raad van Toezicht in 2025 genomen inzake:

- de benoeming van Chantal Goesten tot statutair bestuurder van Stichting BrabantZorg per 1 maart 2026;
- dat een collegiaal bestuur met drie bestuurders voor BrabantZorg het meest passende bestuursmodel is gezien de bestuurlijke opgave;
- het vaststellen van de bestuursopdracht 2025 ten behoeve van realisatie strategie en beleid, functioneren Raad van Bestuur en individuele doelen voortkomend uit de bestuursopdracht;
- een leaseregeling voor leden Raad van Bestuur;
- profiel voor de werving van een derde bestuurder;
- de WNT-klasse indeling en daarmee de kaders ten behoeve van de bezoldiging voor de bestuurders en toezichthouders voor het jaar 2026;
- herbenoeming van voorzitter Ton Horn en vice-voorzitter Karin Lieber per 1 mei 2026 voor maximaal 4 jaar.

De volgende besluiten van de Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht goedgekeurd in 2025:

- jaarverslag 2024 (jaarrekening en bestuursverslag);
- aanvullend huurbesluit nieuwbouw Dijkstaete en 't Stekkie;
- actualisatie van het treasurybeleid;
- jaarplan en bijbehorende begroting 2026;
- ophoging van het persoonlijk ontwikkelbudget voor medewerkers.

## Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht werkte in 2025 met de volgende commissie-indeling: de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, de Auditcommissie ten behoeve van financiën en vastgoed en de Remuneratiecommissie. Zij voerden in 2025 regelmatig overleg met leden van de Raad van Bestuur en deskundigen uit de organisatie.

### Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie bestond uit twee leden van de Raad van Toezicht. Gesprekspartners van de commissie zijn een lid van de Raad van Bestuur, de manager ondersteunende dienst Kwaliteit, de bestuurssecretaris en vertegenwoordigers van het team Kwaliteit van BrabantZorg. De commissie vergaderde in 2025 viermaal en stimuleerde een open dialoog over de kwaliteit van zorg en kwaliteit van bestaan. In deze gesprekken fungeerden de leden van de commissie als een deskundig klankbord voor de organisatie, waarbij de focus lag op het bewaken van menselijkheid en de zorgkwaliteit te midden van de ingrijpende transformatieopgaven. In twee vergaderingen zijn Mens&Organisatie (M&O) onderwerpen besproken in aanwezigheid van de manager M&O.

In 2025 heeft de commissie zich verdiept op de verzuimaanpak van BrabantZorg en gingen de commissieleden in gesprek met de Professionele Adviesraad en een afvaardiging van de vakgroep specialisten ouderengeneeskunde. Ook het leiderschapsprogramma en de ontwikkelingen en gevolgen van vermindering van het aantal ZZP'ers en het hoge ziekteverzuim werden door de commissie Kwaliteit en Veiligheid gevolgd. Daarnaast is zij geïnformeerd over hoe BrabantZorg de zorgcontinuïteit heeft aangepakt in de zomerperiode die samenviel met het besluit van BrabantZorg om geen ZZP'ers meer in te zetten in de zorg(taken).

### Specifieke onderwerpen in de commissie Kwaliteit en Veiligheid in 2025 waren:

- periodieke analyse van incidenten, audits en klachten. Elk kwartaal wordt hierover een rapportage opgesteld. De commissie had bij de besprekingen oog voor het tellen als ook (en vooral) het vertellen.
- de ervaringsonderzoeken bij cliënten;
- het kwaliteitsbeeld 2024/2025. Het Kwaliteitsbeeld werd in 2025 voor het eerst opgesteld en gaf een beeld van de werkwijze van BrabantZorg op dit thema.
- Opleiden, leren en onboarden van collega's;
- Uitkomsten medewerkerservaringsonderzoek (MEO) en vrijwilligerservaringsonderzoek (VEO);
- ZZP-afbouw en zorgcontinuïteit. De zomerperiode was spannend en heeft inzichten gegeven die de organisatie verder kan brengen. De commissie heeft waardering voor de wijze waarop BrabantZorg de afbouw van ZZP-ers heeft behaald.
- voortgang veranderopgave naar meer wijkgericht werken.
- de landelijke ontwikkeling van het generiek kompas samenwerken aan kwaliteit van bestaan.

In 2026 volgt de commissie Kwaliteit en Veiligheid de ontwikkelingen ten aanzien van kwaliteit van zorg en bestaan verder op met oog voor M&O.

## Auditcommissie

De commissie bestaat uit twee leden van de Raad van Toezicht. De auditcommissie vergaderde in 2025 vijf maal voorafgaand aan de voltallige Raad van Toezicht. Dit gebeurde met een lid van de Raad van Bestuur, manager ondersteunende dienst Finance en Control, de concerncontroller en de bestuurssecretaris van BrabantZorg. De externe accountant (PwC) sloot bij drie vergaderingen aan om de jaarrekening en het accountantsverslag 2024, het controleplan 2025 en de Managementletter te bespreken.

### Specifieke onderwerpen in de auditcommissie in 2025 waren:

Financiële positie en resultaatontwikkeling. BrabantZorg sloot 2024 af met een goed positief resultaat en ook in 2025 bleven de financiële resultaten robuust en boven begroting.

- De auditcommissie voerde met het bestuur dialoog over de voorspelbaarheid van de financiële resultaten.
- De auditcommissie adviseerde het bestuur inzake de kaderbrief, het jaarplan en het bijbehorende budget voor 2026.
- De auditcommissie adviseerde het bestuur om een deel van het resultaat aan te wenden voor noodzakelijke investeringen in de veranderingen en ten behoeve van waardering van medewerkers en vrijwilligers.
- De auditcommissie adviseerde over het geactualiseerde treasurybeleid van BrabantZorg.

Accountant en interne beheersing. De samenwerking met de externe accountant verliep in 2025 wederom constructief.

- De geconsolideerde jaarrekening en het accountantsverslag 2024 zijn uitgebreid besproken en het jaarverslag is op advies van de auditcommissie door de Raad van Toezicht goedgekeurd;
- In de Managementletter 2025 wees de accountant op tekortkomingen in de inkoopmodule, die in 2025 nader zijn geanalyseerd en in 2026 zullen worden verholpen.

Vastgoed en duurzaamheid.

- De commissie adviseerde over het aanvullende huurbesluit dat de Raad van Bestuur had genomen voor de nieuwbouw van locatie Dijkstaete/'t Stekkie;
- Op basis van een meerjarenhuisvestingsplan is het uitvoeringsplan 2026 besproken;
- De commissie is meegenomen in het voornemen van het bestuur om zware zorg op locatie 't Geerke in 's-Hertogenbosch af te bouwen vanwege het niet langer voldoen aan de eisen voor toenemende zorgzwaarte.
- In een vergadering is stilgestaan bij de duurzaamheidsrapportage (CSRD) van BrabantZorg.

Digitalisering en informatieveiligheid.

- De commissie liet zich uitgebreid informeren over de visie op ICT en data.

In 2026 voorziet de auditcommissie bovenstaande onderwerpen weer van een constructief kritische blik en advies en verdere opvolging.

## Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie voerde in 2025 individuele en gezamenlijke voortgangs- en functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur. Dit op basis van de bestuursopdracht die door de Raad van Bestuur is opgesteld en door de Raad van Toezicht is goedgekeurd. De leden van de remuneratiecommissie hebben daarnaast intensief meegedacht in het ontwerpproces voor het advies over het bestuursmodel voor BrabantZorg. De voltallige Raad van Toezicht heeft tevens op het advies van de bijpassende topstructuur adviezen gegeven aan de Raad van Bestuur. Uitkomst van dit traject was onder andere de vacature en werving voor een derde bestuurder voor BrabantZorg. De remuneratiecommissie is blij dat met de aanstelling van Chantal Goesten het bestuur weer op volle sterkte is en ze heeft er veel vertrouwen in dat Chantal Goesten met haar expertise in wijkzorg en langer thuis wonen, BrabantZorg en het bestuur helpt bij de grote maatschappelijke opgave. In 2025 heeft de remuneratiecommissie regie gevoerd op de herbenoemingsbesluiten van de voorzitter en de vicevoorzitter. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie voorbereidingen getroffen voor een scholings- en professionaliseringsplan van de Raad van Toezicht, het werkproces herbenoeming leden Raad van Toezicht en de zelfevaluatie in 2025.

## Contact met Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad

In 2025 had de Raad van Toezicht contact met de OR en de CCR door aan te sluiten tijdens vergaderingen. Leden van de Raad van Toezicht sloten tweemaal aan bij een vergadering van de OR en de CCR. De Raad van Toezicht vindt een goede verbinding met de medezeggenschap van grote waarde.

## Jaarrekening 2025

Voor de jaarrekening 2025 verwijzen we naar het document Jaarrekening 2025 Stichting BrabantZorg.

# **Jaarrekening 2025**

## **Stichting BrabantZorg**

**INHOUDSOPGAVE**

**Pagina**

<b>1.1</b>	<b>Jaarrekening 2025</b>	
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	3
1.1.2	Geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025	4
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	5
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans	14
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	21
1.1.7	Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening	22
1.1.8	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	27
1.1.9	Enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025	28
1.1.10	Enkelvoudige kasstroomoverzicht over 2025	29
1.1.11	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	30
1.1.12	Toelichting op de enkelvoudige balans	37
1.1.13	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	45
1.1.14	Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening	46
<b>1.2</b>	<b>Overige gegevens</b>	
1.2.1	Nevenvestigingen	51
1.2.2	Statutaire regeling resultaatbestemming	51
1.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	52

**1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025**  
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>A</b>			
<b>I</b>	<b>Vaste activa</b>		
1.	Immateriële vaste activa	0	0
<b>II</b>	Materiële vaste activa		
1.	bedrijfsgebouwen en verbouwingen	18.062.927	16.699.617
2.	machines en installaties	386.655	206.671
3.	andere vaste bedrijfsmiddelen	11.078.783	10.075.391
	vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op		
4.	materiële vaste activa	439.809	0
	Totaal materiële vaste activa	<u>29.968.175</u>	<u>26.981.679</u>
<b>III</b>	Financiële vaste activa		
1.	vorderingen op groepsmaatschappijen	0	0
2.	overige vorderingen	14.898.800	15.940.775
3.	deelneming	50.000	50.000
	Totaal financiële vaste activa	<u>14.948.800</u>	<u>15.990.775</u>
<b>B</b>	<b>Vlottende activa en overlopende activa</b>		
<b>I</b>	Voorraden	23.048	17.953
<b>II</b>	Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	1.994.135	2.128.084
<b>III</b>	Vorderingen		
1.	op handelsdebiteuren	3.947.574	4.045.530
2.	op groepsmaatschappijen	0	0
3.	nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
4.	overige vorderingen	6.907.582	10.146.735
	Totaal vorderingen	<u>10.855.156</u>	<u>14.192.265</u>
<b>IV</b>	Liquide middelen	126.863.031	110.965.420
	<b>Totaal activa</b>	<u>184.652.345</u>	<u>170.276.175</u>
<b>PASSIVA</b>			
<b>C</b>	<b>Eigen vermogen</b>		
VI	bestemmingsfonds	94.745.114	82.775.443
VII	overige reserves	-2.898.989	61.602
	Totaal eigen vermogen	<u>91.846.125</u>	<u>82.837.045</u>
<b>D</b>	<b>Voorzieningen</b>		
1.	overige	18.423.000	18.343.000
<b>E</b>	<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	0	0
<b>F</b>	<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>		
1.	schulden aan leveranciers en handelskredieten	5.999.825	6.930.129
2.	schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
3.	belastingen en premies sociale verzekeringen	7.245.430	4.611.356
4.	schulden ter zake pensioenen	5.256.281	4.834.924
5.	overige schulden	55.881.682	52.719.721
	Totaal kortlopende schulden	<u>74.383.219</u>	<u>69.096.130</u>
	<b>Totaal passiva</b>	<u>184.652.345</u>	<u>170.276.175</u>

## 1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet	16	37.833.028	35.729.478
Wet langdurige zorg		285.563.599	275.290.661
Subsidie voor zorgverlening		814.759	1.470.074
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>1.318.465</u>	<u>1.746.042</u>
		325.529.850	314.236.255
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17	<u>1.288.251</u>	<u>1.485.030</u>
<b>Netto omzet</b>		<u>326.818.101</u>	<u>315.721.285</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	18	14.215.602	12.443.354
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>341.033.704</u>	<u>328.164.639</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19	10.906.833	25.991.534
Lonen en salarissen	20	194.472.386	176.010.318
Sociale lasten	20	30.044.973	27.156.826
Pensioenlasten	20	14.975.419	13.867.505
Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa	21	4.696.040	3.495.797
Overige bedrijfskosten	22	<u>79.455.818</u>	<u>76.387.012</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>		334.551.469	322.908.991
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	23	2.488.264	3.338.028
Waardeverandering financiële vaste activa	23	40.000	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	<u>-1.418</u>	<u>8.854</u>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		2.526.846	3.346.882
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>9.009.080</u>	<u>8.602.530</u>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u>9.009.080</u>	<u>8.602.530</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfondsen		8.848.999	8.164.597
Overige reserves		<u>160.081</u>	<u>437.933</u>
		<u>9.009.080</u>	<u>8.602.530</u>

## 1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		6.482.234		5.255.648
Aanpassingen voor :				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	21	4.696.040	3.495.797	
- mutatie vooruitbetaalde huur	3	1.041.975	1.042.547	
- mutaties voorzieningen	9	<u>80.000</u>	<u>-1.212.000</u>	
		5.818.015		3.326.344
Veranderingen in werkkapitaal:				
- voorraden		-5.095	3.603	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC zorgproducten	5	133.949	-269.589	
- vorderingen	6	3.337.109	4.762.180	
- kortlopende schulden	11	<u>5.287.090</u>	<u>-242.473</u>	
		8.753.053		4.253.721
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>21.053.303</u>		<u>12.835.714</u>
Ontvangen interest	23	2.488.264	3.338.028	
Betaalde interest	23	-1.418	8.854	
Vennootschapsbelasting		<u>0</u>	<u>0</u>	
		2.486.846		3.346.882
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		23.540.148		16.182.595
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings materiële vaste activa		-7.682.537	-6.905.711	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0	0	
Investerings in overige financiële vaste activa	3	0	0	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	0	-50.000	
Aflossing leningen u/g		<u>0</u>	<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-7.682.537		-6.955.711
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen		0	0	
Aflossingen langlopende schulden		40.000	0	
Kortlopend bankkrediet		0	0	
Afname overige vorderingen		<u>0</u>	<u>0</u>	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		40.000		0
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	9	<u>15.897.611</u>		<u>9.226.884</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari		110.965.420		101.738.537
Stand geldmiddelen per 31 december		<u>126.863.031</u>		<u>110.965.420</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>15.897.611</u>		<u>9.226.883</u>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

**Toelichting:**

De stijging in de liquide middelen wordt veroorzaakt door enerzijds een positieve kasstroom uit de operationele activiteiten (€ 23,6 mln) en minus investeringen in materiële- en financiële vaste activa (€ 7,7 mln).

## 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.1.4.1 Algemeen

#### **Algemene gegevens**

Stichting BrabantZorg is statutair gevestigd in Oss, op het adres Gasstraat 20, en is geregistreerd onder KvK-nummer 17225125. De belangrijkste activiteiten zijn wonen, verpleeghuiszorg, dagbesteding, thuiszorg en revalidatie- en/of herstelzorg.

Stichting Zorghotel Uden is gevestigd te Uden op het adres Annaboulevard 6, en is geregistreerd onder KvK-nummer 57803722. De activiteiten van Stichting Udens Duyn hebben als doel om zonder winstoogmerk een zorghotel te exploiteren ten behoeve van de zorg- en revalidatiebehandelingen van patiënten.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31-12-2025.

Stichting BrabantZorg maakt onderdeel uit van een groep. Binnen deze groep heeft Stichting BrabantZorg de positie van groepshoofd. De jaarrekening van Stichting BrabantZorg is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting BrabantZorg te Oss.

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

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector WNT.

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.

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

#### **Stelselwijzigingen**

In het jaar 2025 heeft er geen stelselwijziging plaats gevonden.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

BrabantZorg heeft in 2025 een positief financieel resultaat behaald en verwacht ook voor 2026 een gezonde financiële positie te behouden. Dit sterke fundament is essentieel, gezien de aanzienlijke uitdagingen waarmee de Nederlandse zorgsector momenteel geconfronteerd wordt. Denk hierbij aan de toenemende vergrijzing, personeelstekorten, stijgende kosten en de noodzaak tot technologische innovatie.

De transitie naar een meer efficiënte, duurzame en toekomstbestendige zorg is onvermijdelijk. BrabantZorg erkent deze noodzaak en heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om deze transitie te faciliteren. Wij investeren in digitalisering, procesoptimalisatie en nieuwe en bestaande samenwerkingsvormen. Dit doen wij door inzet op vier veranderopgaven en op de going en growing concern door acties en doelen op de 4 pijlers: medewerker, client, bedrijfsvoering en strategische samenwerking.

Hoewel de uitdagingen groot zijn, hebben we er alle vertrouwen in dat we de juiste maatregelen nemen om deze succesvol het hoofd te bieden. Onze sterke financiële positie, gecombineerd met onze strategische focus op innovatie en samenwerking, stelt ons in staat om de transitie te versnellen en tevens de kwaliteit van zorg te verbeteren. Wij geloven dat we door hierop in te zetten een betrouwbare en waardevolle partner zijn in de Nederlandse gezondheidszorg.

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

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers voor 2025 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2024 mogelijk te maken.

#### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. 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.

## Grondslagen voor de consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de instelling en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de instelling een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Hierbij worden ook financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten, voor zover deze zodanig kunnen worden uitgeoefend dat zij de instelling meer of minder invloed verschaffen.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering. Bij een transactie waarbij de rechtspersoon een niet-100%-belang heeft in de verkopende groepsmaatschappij, wordt de eliminatie uit het groepsresultaat pro rata toegerekend aan het minderheidsbelang op basis van het aandeel van de minderheid in de verkopende groepsmaatschappij.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde resultatenrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

Aan het hoofd van de groep staat Stichting BrabantZorg (Oss). De financiële gegevens van dochteronderneming Stichting Udens Duyn zijn verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening Stichting BrabantZorg. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling Stichting BrabantZorg.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

### Groepsverhoudingen

De stichting heeft de volgende verbonden rechtspersonen:

Naam	Rechtsvorm	Statutaire zetel	Zeggenschapsbelang in de rechtspersoon	Geplaatst aandelenkapitaal	Eigen Vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025
Stichting Udens Duyn	Stichting	Uden	100%	-	-2.898.989	160.081

### Activiteiten Stichting Udens Duyn

De activiteiten van Stichting Udens Duyn hebben als doel om zonder winst oogmerk een zorghotel te exploiteren ten behoeve van de zorg- en revalidatiebehandelingen van patiënten.

### Samenstelling van het bestuur Stichting Udens Duyn.

De leden van de Raad van Bestuur van BrabantZorg vormen gezamenlijk het bestuur.

In het jaar 2025 waren dit:

\* mevrouw drs. M. Haagh - Reijne (1972), voorzitter van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

\* mevrouw drs. F.E. Brandsma RA (1974), lid van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

Vanaf 1 maart 2026

\* mevrouw C.W.M. Goesten (1977), lid van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

De statuten en alle andere stukken waarnaar in dit verslag wordt verwezen, zijn op te vragen bij het bestuurssecretariaat van BrabantZorg.

### Verbonden rechtspersonen

Alle maatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf groepsverhoudingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Er hebben zich géén transacties van betekenis met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

BrabantZorg heeft een 50% belang in Stichting Kruisherenkapel. Het vastgoed is eigendom van BrabantZorg.

De exploitatie vindt plaats door de stichting. Deze is gezien de mate van het belang en beperkte mate van zeggenschap niet mee geconsolideerd.

#### 1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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

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

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

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

##### **Materiële vaste activa**

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting. In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn:

- Gebouwen: 3,3%
- Verbouwingen: 3,33% - 10%
- Installaties: 5%
- Inventaris: 10%
- Vervoermiddelen: 25%
- Automatisering: 20% - 33,3%.

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa (vooruitbetaalde huur) worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa is de vooruitbetaalde huur aan Brabantwonen verantwoord. Brabantzorg huurt (langdurig) panden van BrabantWonen en betaalt voor een aantal panden de verschuldigde huur vooruit voor een afgesproken aantal jaren. Brabantwonen gebruikt deze vooruitbetaalde huur om investeringen te doen in vastgoed. Vanuit de historie van het zijn van één organisatie is de samenwerkingsovereenkomst en raamhuurovereenkomst met BrabantWonen opgesteld en zijn contracten van huur opgesteld, waarbij de rente is meegenomen in de disconteringsvoet. Hierbij wordt gerekend met een marktconforme rente.

### **Deelnemingen in groepsmaatschappijen**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

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. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaaarding worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de (geconsolideerde) resultatenrekening.

### **Bijzondere waardevermindering**

BrabantZorg beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder waardeverminderverslies wordt direct als last verwerkt in de resultatenrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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.

Stichting BrabantZorg beoordeelt periodiek of er voor de twee gebouwen die in eigendom zijn (Udens Duyn en Kruishercomplex) sprake is van waardevermindering. Op basis van deze beoordeling zijn er geen aanwijzingen voor een duurzame waardevermindering.

### **Voorraden**

Voorraden zijn voor Stichting Udens Duyn gewaardeerd op basis van kostprijs en voor Stichting BrabantZorg voor nihil opgenomen.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij eerste opname verantwoord tegen reële waarde, waarbij (dis)agio toewijsbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's - Geriatrische Revalidatie Zorg**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde van de DBC's. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Voor voorzienbare verliezen op de onderhanden projecten uit hoofde van DBC's wordt een voorziening op de waardering in mindering gebracht. De waarde van de onderhanden DBC's is gebaseerd op de afleiding op peildatum 31 december 2025.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

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

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

De bestemmingsfondsen zijn mede ter waarborging van de continuïteit van de Stichting en haar locaties en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan zijn uit het verschil tussen de baten en de werkelijk gemaakte lasten. De bestemmingsfondsen worden beschouwd als publieke middelen en zijn besteedbaar volgens de hiervoor geldende richtlijnen. Door het positieve resultaat over 2025 is het eigen vermogen toegenomen. De overige reserves zijn ter vrije beschikking van de Stichting en zijn ontstaan uit schenkingen en resultaat op verkoop van woningen.

### **Voorzieningen (algemeen)**

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

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

*Hierna worden de grondslagen per afzonderlijke voorziening toegelicht:*

#### Voorziening jubileumuitkeringen

De voorziening jubileumuitkeringen is berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingen. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op grond van de geldende CAO-bepalingen, verwachte loonkostenontwikkeling en blijfkans.

In de voorziening is met de volgende uitgangspunten rekening gehouden:

- de blijfkans is geschat op basis van ervaringscijfers, rekening houdend met de leeftijd en dienstjaren
- indexatie uitkeringen 3,12% (2024: 3,04%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)

#### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is te splitsen in drie delen: Langdurig zieken (€ 4,0 mln), Transitievergoeding (€ 0,6 mln) en de WGA-verplichting (€ 8,7 mln) die is gewaardeerd tegen contante waarde. De voorziening langdurig zieken wordt gevormd voor medewerkers die naar verwachting niet meer terugkeren in het arbeidsproces en waarvoor een wettelijke loondoorbetalingstermijn van 2 jaar geldt.

De voorziening transitievergoeding is gevormd om aan de betalingsverplichting bij ontslag na twee jaar te voldoen. Vanwege de beëindiging van de compensatieregeling per 1 juli 2026 is de bijbehorende vordering op het UWV voor 50% van het bedrag opgenomen onder kortlopende vorderingen.

Het onderdeel WGA-verplichting is voor het eerst gevormd in 2010, aangezien BrabantZorg geen WGA-premie betaalt aan het UWV en daarmee eigen risicodragers is. Dit betekent dat BrabantZorg voor gedeeltelijk arbeidsongeschikte medewerkers, na twee jaar, de verplichting heeft om 10 jaar lang loon door te betalen.

De berekening wordt actuair berekend waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- kans op revalidatie voor huidige arbeidsongeschikten is gebaseerd op inkomen en de sector gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen.
- kans op revalidatie tijdens ziekte in de wachttijd WIA is gebaseerd op een algemeen gehanteerde veronderstelling bij de vaststelling van de voorziening voor langdurig zieke werknemers tot 52 weken 100% en bij 52 tot 104 weken 25%.
- indexatie uitkeringen 3,25% (2024: 3,41%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)

#### Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling is voor het eerst per 31 december 2025 gevormd. Deze voorziening heeft betrekking op de toekomstige verplichtingen voortvloeiend uit de generatieregeling zoals opgenomen in de CAO VVT 2025-2026. Het doel van deze regeling is om medewerkers in staat te stellen vitaal de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken door een vermindering van de arbeidsduur tegen een gedeeltelijke doorbetaling van het loon en volledige pensioenopbouw.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige lasten die verband houden met het doorbetaalde loon over de niet-gewerkte uren, inclusief de bijbehorende werkgeverslasten en pensioenpremies. De waardering vindt plaats op basis van de opbouwmethode, waarbij de verwachte lasten lineair worden toegerekend aan de dienstjaren van de medewerker vanaf de instapleeftijd (3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd).

- Actuariële veronderstellingen: Bij de bepaling wordt rekening gehouden met een reële inschatting van de deelnamekans, de kans op vervroegd uitdiensttreden (verloop) en de sterftkans van de relevante populatie.
- indexatie uitkeringen 3,00%
- disconteringsvoet 4,37%

#### Voorziening regeling vervroegd uittreden

De voorziening voor de regeling vervroegd uittreden is gevormd naar aanleiding van de CAO VVT-afspraken betreffende het stoppen met werken na 45 dienstjaren. Deze regeling was toegankelijk voor medewerkers met minimaal 20 jaar ervaring in een zwaar beroep en een aantoonbaar arbeidsverleden van 45 jaar in de sector zorg en welzijn.

Per 31 december 2025 is deze specifieke RVU-regeling beëindigd voor nieuwe instroom. Voor nieuwe gevallen is de regeling vervangen door de 'Generatieregeling', waarvoor een afzonderlijke voorziening is opgenomen. Als gevolg hiervan heeft de resterende voorziening per 31 december 2025 uitsluitend nog betrekking op de afwikkeling van reeds ingegane verplichtingen en lopende uitkeringen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd van de betreffende deelnemers.

In de voorziening is met de volgende uitgangspunten rekening gehouden:

- jaarlijkse indexatie uitkeringsbedrag 3,5% (2024: 3,5%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)
- 52% belasting over uitkeringen voor zover de periode tot aan de AOW leeftijd meer dan 3 jaar bedraagt

#### **Schulden**

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

#### **Leasing**

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

BrabantZorg heeft leasecontracten waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de instelling worden gedragen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### **1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling**

##### **Algemeen**

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Lasten worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

##### **Belangrijkste prestatieverplichting**

Conform een afgegeven indicatie het verzorgen, verplegen, behandelen en begeleiden van personen.

## **Opbrengsten**

### **Netto omzet**

De netto omzet bestaat uit de hieronder genoemde opbrengstencategorieën:

- Zorgverzekeringswet
- Wet langdurige zorg
- (Overheids)subsidies
- Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten
- Overige baten en bedrijfsopbrengsten

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

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

### **Zorgverzekeringswet**

De wijkverpleging wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing en voor de wijkverpleging geldt een bekostiging waarbij geen sprake is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controle door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Dit heeft inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg die naar beste weten zijn ingeschat. De omzet DBC's/DBC-zorgproducten worden bepaald op basis van de declarabele prestaties welke zijn afgeleid uit een subtraject en zorgactiviteiten via de door de NZA vastgestelde beslisbomen. Deze opbrengsten vallen onder de opbrengst zorgverzekeringswet, evenals de opbrengsten van de thuiszorg.

### **Wet langdurige zorg**

Het budget aanvaardbare kosten wordt bepaald aan de hand van de beleidsregel aanvaardbare kosten opgesteld door de NZA, aangevuld met intern berekende aanpassingen uit hoofde van nacalculerbare posten. De financiering van de langdurige zorg, overeenkomstig de WLZ, is geregeld middels een overeenkomst waarin een productieafsprake is vastgelegd in maximale aantallen maal tarief. Het verschil tussen de ontvangen bedragen en het vastgestelde budget is in de balans opgenomen als "nog in tarieven te verrekenen financieringsoverschot en/of tekort" (financieringsverschil).

### **(Overheids)subsidies**

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

### **Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (WMO)**

Bij het bepalen van de WMO-omzet heeft BrabantZorg de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals bijvoorbeeld de tijdelijke aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorgverlening, e.d.).

### **Overige baten en bedrijfsopbrengsten**

Opbrengsten uit overige baten en bedrijfsopbrengsten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is,

### **Uitbesteed werk en andere externe kosten**

Kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten worden verantwoord voor zover deze daadwerkelijk betaald zijn of indien de verplichting tot betaling van de vergoeding is ontstaan op of voor de balansdatum.

### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van de medewerkers worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door de medewerkers of van verrekening met toekomstige betalingen door BrabantZorg. Voor de beloningen met opbouw van rechten (gratificaties) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van de vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling bij ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan medewerkers die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen.

De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met medewerkers (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voor de beloningen met opbouw van rechten, specifiek de reservering vakantiegeld en de reservering vakantiedagen, worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Op basis van de economische realiteit van deze regelingen is er sprake van opbouwende rechten, waarbij de op balansdatum opgebouwde maar nog niet genoten rechten als verplichting worden erkend. Deze verplichtingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de naar verwachting te betalen bedragen, waarbij geen disconteringsvoet wordt toegepast vanwege het kortlopende karakter van deze schulden. De waardering is gebaseerd op het actuele bruto salaris inclusief de daarover verschuldigde werkgeverslasten en overige relevante contractuele afspraken (CAO).

#### **Ontslagvergoedingen**

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

#### **Pensioenen**

Stichting BrabantZorg heeft voor haar werknemers een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Per 1 januari 2026 is deze regeling, conform de Wet toekomst pensioenen (Wtp), gewijzigd naar een solidaire premieovereenkomst. In deze nieuwe regeling bouwen werknemers een persoonlijk pensioenvermogen op via een leeftijdsafhankelijke of vlakke premie-inleg. De hoogte van het uiteindelijke pensioen is afhankelijk van de ingelege premies en het behaalde beleggingsrendement. Hiermee is de eerdere systematiek op basis van het gemiddeld verdiende loon (middelloonregeling) komen te vervallen. Stichting BrabantZorg betaalt hiervoor premies waarvan het werkgevers- en werknemersdeel zijn vastgelegd conform de CAO VVT. De verschuldigde premies over het boekjaar worden als last verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn betaald, wordt hiervoor een schuld opgenomen. Indien de reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende activa-post opgenomen. Stichting BrabantZorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van tekorten bij het pensioenfonds, anders dan via de aanpassing van toekomstige premies. Er is derhalve geen pensioenvoorziening opgenomen op de balans.

#### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

#### **Uitgangspunten Sociaal Domein**

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

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

#### **1.1.4.4 Grondslagen voor opstelling kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan kredietinstellingen indien van toepassing. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

#### **1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum**

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

#### **1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Mutaties	0	0
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Gebouwen	7.544.978	7.942.088
Verbouwingen	10.517.950	8.757.529
Installaties	386.655	206.671
Inventaris	9.025.184	9.056.307
Vervoermiddelen	37.377	36.669
Automatisering	2.016.223	982.415
Onderhanden projecten	439.809	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<b>29.968.175</b>	<b>26.981.679</b>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	26.981.679	23.571.766
Bij: investeringen	7.682.537	6.905.710
Af: afschrijvingen	4.696.041	3.495.797
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>29.968.175</b>	<b>26.981.679</b>

**Toelichting:**Verbouwingen

De investeringen in verbouwingen hebben grotendeels betrekking op de locaties De Watersteeg, Sint Petrus en De Wellen.

Installaties

Wat betreft de installaties zijn de investeringen voornamelijk aangewend voor zonnepanelen bij Maasland Herpen.

Automatisering

De investeringen in automatisering bestaan uit de aanschaf van chromebooks, smartphones, camerasystemen en leercirkels.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

## 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
A. Overige vorderingen (vooruitbetaalde huur)	14.898.800	15.940.775
B. Deelneming	50.000	50.000
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b>14.948.800</b>	<b>15.990.775</b>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	€
A. Vooruitbetaalde huur	
Boekwaarde per 1 januari 2025	15.940.775
Bij: Vooruitbetaalde huur 2025	0
Af: Huurkosten 2025	1.041.975
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>14.898.800</b>

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 3. Financiële vaste activa (vervolg)

<b>Toelichting:</b>		
Het betreft hier vooruitbetaalde huur aan BrabantWonen voor de nieuwbouw van locatie Corte Foort in Oss, de verbouwing van De Wellen in Oss, de Watersteeg in Veghel, verbouwing van locatie De Heegt in Geffen, locatie Maasland in Herpen, en de commerciële ruimten van zeven locaties. BrabantZorg betaalt op deze wijze over de gehele looptijd van de overeenkomsten een lagere huur. De jaarlijkse huur van deze locaties wordt onttrokken van de vooruitbetaalde huurkosten waardoor de post amortiseert tot einde van de looptijd van de overeenkomsten.		
Het saldo per 31-12-2025 bestaat uit de volgende overeenkomsten:		
Locatie	Vooruitbetaald	Einde looptijd
Corte Foort	5.421.310	17-04-2046
Maasland	2.682.967	31-12-2036
De Heegt	1.785.301	31-12-2035
De Watersteeg	427.359	21-12-2042
Diverse locaties	4.581.863	van eind 2029 tot eind 2042
<b>Totaal</b>	<b>14.898.800</b>	
Vooruitbetaalde huurkosten tot < 1 jaar	1.042.547	
Vooruitbetaalde huurkosten tot > 1 jaar, < 5 jaar	4.170.188	
Vooruitbetaalde huurkosten tot > 5 jaar	9.686.065	

## B. Deelneming

	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	50.000
Bij: Verwerving deelneming 2025	0
Af: Vervreemding deelneming 2025	0
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>50.000</u>

<b>Toelichting:</b>	
De deelneming van 5% heeft betrekking op een lidmaatschap van de Coöperatie Zorgproducten U.A. gevestigd te Culemborg. Deze Coöperatie is een collectief met andere zorgaanbieders en Innovatiefonds Ouderenzorg (IFOZ). De Coöperatie participeert gezamenlijk met Centraal Boekhuis in CB Healthcare. Het doel van deze deelneming is het realiseren en doorontwikkelen van één bestelplatform voor de (thuis)zorg zodat administratieve lasten voor zorgverleners worden verlicht. Leden en voormalig leden zijn niet aansprakelijk voor de schulden van de Coöperatie en op geen enkele wijze verplicht om bij te dragen in een eventueel tekort bij ontbinding. BrabantZorg heeft zich wel verplicht om € 25.000 te reserveren ten behoeve van een potentiële aanvullende kapitaalstorting in de Coöperatie in de periode 2025-2027. Deze reservering is in het boekjaar 2025 niet geëffectueerd.	

## 4. Voorraden

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Overige voorraden:	23.048	17.953
Totaal voorraden	<u>23.048</u>	<u>17.953</u>

## 5. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	1.994.135	2.128.084
Af: ontvangen voorschotten (Zorgverzekeraars)	0	0
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk	<u>1.994.135</u>	<u>2.128.084</u>

De specificatie per onderhanden werk is als volgt weer te geven

	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	<b>Saldo per 31-12-2025</b>
Stroom DBC's/ DBC-zorgproducten				
Onderhanden	<u>1.994.135</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.994.135</u>

<b>Toelichting:</b>	
De bekostiging van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) vindt plaats door de zorgverzekeraars. Met betrekking tot het onderhanden werk DBC zijn er géén voorschotten ontvangen.	

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## ACTIVA

## 6. Vorderingen

De specificatie is als volgt :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
1. op handelsdebiteuren	3.947.574	4.045.530
2. op groepsmaatschappijen	0	0
3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
4. overige vorderingen		
a. vordering inzake het financieringsverschil WLZ	1.431.919	5.040.908
b. UWV uitkeringen	656.499	789.071
c. nog te factureren omzet	2.182.670	1.965.678
d. nog te ontvangen subsidies	331.049	0
e. overige vorderingen	2.305.445	2.351.078
Totaal vorderingen	<u>10.855.157</u>	<u>14.192.264</u>

**Toelichting:**

De looptijd van alle vorderingen is korter dan 1 jaar.

Vordering op handelsdebiteuren

Voorzichtigheidshalve is een voorziening gevormd van € 100.000 voor de vorderingen op debiteuren.

Vordering inzake het financieringsverschil WLZ

De vordering inzake het financieringsverschil WLZ is fors afgenomen ten opzichte van 2024. Dit komt doordat in 2025 de tariefaanpassingen voor de NIC en NHC, evenals de verhoging van het richttarief (totaal € 2,4mln) reeds in het voorschot zijn verwerkt.

Daarnaast zijn er in 2025 voor het eerst voorschotten ontvangen met betrekking tot de regionale middelen( € 1,6mln).

Vooruitontvangen subsidies

In het boekjaar 2025 is een vordering ontstaan op het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met betrekking tot de MDIEU-subsidie.

**Onder de overige vorderingen is begrepen inzake het financieringsverschil WLZ**

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz	<u>1.431.919</u>	<u>5.040.908</u>
	<b>2024</b>	<b>2025</b>
	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	5.618.581	0
<b>Voorziening</b>	0	0
<b>Saldo per 1 januari</b>	<u>5.618.581</u>	<u>0</u>
Financieringsverschil boekjaar	0	1.690.599
Correcties voorgaande jaren	-300.997	0
Betalingen/ontvangsten	<u>-5.317.584</u>	<u>0</u>
Sub-totaal mutatie boekjaar	-5.618.581	1.690.599
Dotatie voorziening	0	258.680
Onttrekking/vrijval voorziening	0	0
Afboeking beginpositie	0	0
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>1.431.919</u>
<b>af: voorziening nacalculatie</b>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u><u>0</u></u>	<u><u>1.431.919</u></u>

Stadium van vaststelling :

c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

**Specificatie financieringsverschil in het boekjaar**

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	287.897.741	278.238.780
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	<u>286.207.142</u>	<u>272.620.199</u>
Totaal financieringsverschil	<u>1.690.599</u>	<u>5.618.581</u>

**Toelichting:**

De specificatie wettelijk budget aanvaardbare kosten is als volgt weer te geven:

Wettelijke budget aanvaardbare kosten 2025	287.897.741
Waarvan Regionale middelen voor Regio Noordoost Brabant	(2.352.141)
Correctie productie 2024	276.679
Correctie overproductie 2025	(258.680)
Gepresenteerd baten wet langdurige zorg in exploitatie	<u>285.563.599</u>

BrabantZorg is kassier van de regionale middelen 2025 welke als volgt zijn verdeeld:

	Budget
Regionale transitie-middelen WOZO	1.634.857
Transitiemiddelen regionale stimulering	<u>717.284</u>
	<u>2.352.141</u>

In het jaar 2025 is het gehele bedrag van € 2.352.141 van de regionale middelen besteed.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	62.524.595	87.055.050
Spaarrekeningen	64.332.154	23.901.303
Kassen	0	6.772
Kruisposten	6.282	2.295
Totaal liquide middelen	<u>126.863.031</u>	<u>110.965.420</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 8. Eigen vermogen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 31-12-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	82.775.443	8.848.999	3.120.672	94.745.114
Overige reserves	61.602	160.081	-3.120.672	-2.898.989
	<u>82.837.045</u>	<u>9.009.080</u>	<u>0</u>	<u>91.846.125</u>

**Toelichting:**

In 2025 is besloten om een gedeelte van de overige reserves volledig toe te voegen aan de bestemmingsfondsen. De betreffende reserves zijn gevormd uit een schenking van Stichting Ondersteuningsfonds Rotterdam (d.d. 14 november 1977), de resultaten op de Walstede tot en met 2003, en een deel van het resultaat op de verkoop van deze woningen (totaalbedrag € 3.120.672). Deze aanpassing is verwerkt in de kolom 'overige mutaties'. Het saldo per 31-12-2025 betreft het negatief eigen vermogen van Udens Duyn.

<i>Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 31-12-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	74.610.846	8.164.597		82.775.443
Overige reserves	-376.331	437.933		61.602
	<u>74.234.515</u>	<u>8.602.530</u>	<u>0</u>	<u>82.837.045</u>

## 9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 31-12-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Jubileumuitkeringen	2.093.000	367.504	282.504	0	2.178.000
Langdurig zieken	12.490.000	6.998.222	4.677.492	1.495.730	13.315.000
Generatieregeling	0	1.050.000	0	0	1.050.000
Regeling vervoegd uitreden	3.760.000	165.000	1.055.000	990.000	1.880.000
Totaal voorzieningen	<u>18.343.000</u>	<u>8.580.726</u>	<u>6.014.996</u>	<u>2.485.730</u>	<u>18.423.000</u>

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

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	5.994.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar < 5 jaar)	8.693.000
Langlopend (> 5 jaar)	3.736.000

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de grondslagen per afzonderlijke voorziening wordt verwezen naar pagina 11 en 12 van de waarderingsgrondslagen onder paragraaf 1.1.4.

## 10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

<i>De specificatie is als volgt :</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige langlopende schulden	0	0
Totaal langlopende schulden	<u>0</u>	<u>0</u>

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	5.999.825	6.930.129
2. schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	7.245.430	4.611.356
4. schulden ter zake van pensioenen	5.256.281	4.834.924
5. overige schulden		
a. reservering vakantiegeld	7.531.219	7.149.870
b. reservering vakantiedagen	18.293.131	19.739.675
c. persoonlijk balansbudget	15.387.420	12.215.340
d. salarissen en onregelmatigheidstoeslag	4.935.277	4.350.081
e. diverse kortlopende schulden	7.653.346	6.966.671
f. vooruitontvangen subsidies	0	201.683
g. vooruitontvangen opbrengsten	2.081.289	2.096.401
Totaal kortlopende schulden	<u>74.383.218</u>	<u>69.096.130</u>

**Toelichting:**Verlofuren

De verplichting aan medewerkers bestaat uit de per 31 december 2025 geregistreerde verlofuren tegen het actuele uurloon (inclusief sociale lasten).

Regeling Balansbudget

Het balansbudget is een regeling uit de cao 2022-2023 welke voor het eerst in 2022 opgenomen. Dit betreft een regeling voor verlofsparen, waarmee je als medewerker tijd kunt sparen om in alle fasen van je loopbaan tijdelijk minder of niet te werken met het doel een betere werk- en privébalans te krijgen. In het jaar 2025 heeft er naast het sparen van balansbudgeturen ook een overheveling plaats gevonden van reservering vakantiedagen ten gunste van het persoonlijk balansbudget.

Diverse kortlopende schulden

In het jaar 2025 heeft per saldo een toevoeging van € 1,1 mln aan persoonlijk ontwikkelbudget plaats gevonden.

Vooruitontvangen opbrengsten

BrabantZorg is kassier van de regionale middelen, het netwerk dementie en het regionaal coördinatiepunt. Vanuit deze kassiersfuncties is in totaal € 2,1 mln vooruitontvangen.

## 12. Financiële instrumenten

## Risicobeheersing

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

Het gebruik van financiële instrumenten hangt samen met de operationele activiteiten. Financiële instrumenten zijn beperkt tot liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen, crediteuren en kortlopende schulden. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten.

## Renterisico

BrabantZorg loopt met name renterisico over de rentedragende langlopende vorderingen (onder financiële vaste activa). Dit betreffen langlopende vorderingen waarover BrabantZorg risico's loopt over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de markttrente. Met betrekking tot de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten gecontracteerd ter afdekking van het renterisico.

## Kredietrisico

Het maximale kredietrisico komt overeen met de in de balans opgenomen activa en betreft met name het bedrag aan vorderingen onder financiële vaste activa en vorderingen. Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid. In het verleden hebben op beperkte schaal afboekingen plaatsgevonden op vorderingen. Het kredietrisico wordt beperkt geacht en wordt beheerst door onder meer adequaat debiteurenbeheer.

## Valutarisico

BrabantZorg loopt geen valutarisico doordat alle transacties in euro's zijn.

## Reële waarde

In de balans zijn de posten vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs en deze benaderen de reële waarde.

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

## PASSIVA

## 13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en vorderingen

**Huurovereenkomst apparatuur**

Er is per 12 december 2022 een huurovereenkomst voor 60 maanden aangegaan inzake afdrufaciliteiten bij PCI Nederlanden met een gemiddeld maandbedrag van € 22.500.

**Leasecontracten**

Er zijn voor 35 auto's leasecontracten bij Athlon en voor 5 auto's leasecontracten bij Rebel Lease B.V. (Fleet facilities vanaf 01-02-2026) afgesloten met een gemiddeld nog lopende termijn van 28 maanden en een gemiddeld maandbedrag van € 19.500 respectievelijk € 5.000.

**Contracten inzake hard- en software**

Stichting BrabantZorg heeft diverse beheer- en licentiecontracten bij soft- en hardware leveranciers afgesloten. Voor softwarelicenties lopen deze contracten maximaal drie jaar, waarbij software licenties gerelateerd aan strategische keuzes de langlopende contracten zijn (zoals Google Workspace en het ECD Puur). Beheercontracten waarin ook de investering van hardware is meegenomen, lopen vaak vijf jaar. Beheercontracten zonder hardware lopen maximaal drie jaar.

In 2025 heeft BrabantZorg een nieuw drie jarig licentiecontract afgesloten voor het nieuwe intranet.

**Huuropbrengsten****Jaarlijkse huuropbrengsten van vijf belangrijke huurders**

	2026	2025
	€	€
Jaarlijkse huuropbrengsten Hotel Udens Duyn	€ 715.332	€ 699.591
Jaarlijkse huuropbrengsten Jeroen Bosch Ziekenhuis	€ 218.811	€ 214.596
Jaarlijkse huuropbrengsten Stichting Cello	€ 114.755	€ 110.661
Jaarlijkse huuropbrengsten Gemeente Meierijstad	€ 105.713	€ 105.981
Jaarlijkse huuropbrengsten Kruissherenkapel	€ 53.380	€ 51.475

De bedragen die hier zijn opgenomen als huurverplichting betreffen de jaarlijkse huuropbrengsten (dus niet de gecumuleerde bedragen over meerdere jaren). De looptijd van de overeenkomsten variëren van 2 jaar tot 40 jaar.

**Huurverplichtingen****Jaarlijkse huurlasten BrabantWonen**

	2026	2025
	€	€
Jaarlijkse kortlopende huurverplichtingen (1jr)	€ 22.917.030	€ 22.425.708
Jaarlijkse langlopende (<5jr) huurverplichtingen	€ 22.388.526	€ 21.479.436
Langlopend > 5 jaar	€ 20.940.330	€ 20.044.128

**Jaarlijkse huurlasten overige verhuurders**

Jaarlijkse kortlopende huurverplichtingen (1jr)	€ 2.646.051	€ 2.595.691
Jaarlijkse langlopende (<5jr) huurverplichtingen	€ 2.475.692	€ 2.595.691
Langlopend > 5 jaar	€ 1.984.170	€ 2.123.525

De bedragen die hier zijn opgenomen als huurverplichting betreffen de jaarlijkse huurkosten (dus niet de gecumuleerde bedragen over meerdere jaren). De looptijd van de huurovereenkomsten variëren van 1 jaar tot 30 jaar.

**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

In 2023, 2024 en 2025 is voor Verpleging en Verzorging de GRZ (geriatrische revalidatiezorg) en ELV (Eerstelijnsverblijf) een macrobeheersinstrument van toepassing. Dit betekent dat bij overschrijding van het landelijke budgetplafond, deze overschrijding zal worden teruggevorderd op basis van een percentage van de behaalde omzet. Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen over 2023, 2024 en 2025. Stichting BrabantZorg is niet in staat om een betrouwbare schatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

**Meerwerk**

Er is een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst voor 2026 afgesloten. Een van de onderwerpen is de toeslag over meerwerk verricht door parttime en fulltime medewerkers. De afspraak is dat alle gewerkte uren, ongeacht de omvang van het dienstverband eenzelfde toeslag over meerwerk ontvangen. Met de huidige stand van kennis en in lijn met dit advies, wordt er in de jaarrekening van 2025 geen voorziening getroffen voor een eventuele toekomstige verplichting met betrekking tot de meerwerktoeslag over het verleden. Wel wordt hierbij opgemerkt dat een onverhoopte financiële consequentie hiervan materieel kan zijn voor de organisatie.

**Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

## 1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen	Verbouwingen	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Automatisering	Onder- handen projecten	Totaal Activa
	€	€	€	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>								
- aanschafwaarde	12.636.385	11.820.543	275.562	16.972.145	99.196	1.798.739	0	43.602.570
- cumulatieve afschrijvingen	4.694.297	3.063.014	68.890	7.915.839	62.527	816.324	0	16.620.891
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>7.942.088</u>	<u>8.757.529</u>	<u>206.671</u>	<u>9.056.306</u>	<u>36.669</u>	<u>982.415</u>	<u>0</u>	<u>26.981.679</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
- investeringen	0	3.088.245	206.000	1.921.860	14.978	2.011.643	439.809	7.682.537
- afschrijvingen	397.110	1.327.825	26.017	1.952.983	14.270	977.836	0	4.696.040
<i>terugname geheel afgeschreven activa</i>								
- aanschafwaarde	0	211.682	0	746.117	45.859	0	0	1.003.658
- cumulatieve afschrijvingen	0	211.682	0	746.117	45.859	0	0	1.003.658
<i>overige mutaties</i>								
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-397.110</u>	<u>1.760.421</u>	<u>179.984</u>	<u>-31.123</u>	<u>708</u>	<u>1.033.807</u>	<u>439.809</u>	<u>2.986.497</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>								
- aanschafwaarde	12.636.385	14.697.107	481.562	18.147.889	68.315	3.810.383	439.809	50.281.449
- cumulatieve afschrijvingen	5.091.407	4.179.157	94.907	9.122.705	30.938	1.794.160	0	20.313.274
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>7.544.978</u>	<u>10.517.950</u>	<u>386.655</u>	<u>9.025.184</u>	<u>37.377</u>	<u>2.016.223</u>	<u>439.809</u>	<u>29.968.175</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	3,3%	3,33-10%	5,0%	10,0%	25,0%	20-33,3%		

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

## 16.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Zorg in de Wijk	17.691.877	17.242.752
Diagnose behandelcombinatie (DBC/GRZ)	12.225.011	12.247.441
Eerste lijns verblijf (ELV)	5.463.931	3.755.008
Geneeskundige zorg aan specifieke patiënten (GZSP)	2.452.210	2.484.278
<b>Totaal</b>	<b>37.833.028</b>	<b>35.729.478</b>

**Toelichting:**

De stijging van de omzet Eerstelijnsverblijf (ELV) wordt verklaard door de verhoogde NZa-tarieven voor 'ELV Hoog complex' en 'ELV Palliatief' in 2025. Deze tariefaanpassing vloeit voort uit het kostprijsonderzoek van 2023. Daarnaast heeft de introductie van een nieuwe prestatie geleid tot een toename van het totale volume.

## 16.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Intramurale zorgprestaties	265.415.554	258.359.723
Modulaire Zorg (extramuraal)	14.547.235	15.098.582
Volledig pakket thuis	5.148.647	1.662.459
Overige afspraken	434.167	747.569
Voorziening productie	17.996	-577.673
<b>Totaal</b>	<b>285.563.599</b>	<b>275.290.661</b>

**Toelichting:**

De omzet uit de intramurale zorgprestaties steeg per saldo met € 7 mln. Deze stijging is het resultaat van een positief tariefeffect van € 8 mln, dat de lichte volumedaling van € 1 mln ruimschoots compenseerde. De daling in omzet van de modulaire zorg is toe te wijzen aan de daling van het aantal MPT-klanten. De stijging van de omzet Volledig pakket thuis (VPT) is volledig toe te wijzen aan een forse stijging in het aantal VPT-klanten. De omzet uit de overige afspraken daalde licht, hoofdzakelijk doordat er in 2025 geen inrichtingskosten voor gedwongen verhuizingen zijn gedeclareerd. De in 2025 geboekte voorzieningen laten per saldo een positief effect zien, de dotaties in 2025 werden volledig gecompenseerd door de vrijval van een voorziening uit 2024.

## 16.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg

De baten inzake subsidies op grond als bedoeld in de Kaderwet VWS subsidies zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Subsidieregeling stageplaatsen zorg II	748.089	815.585
IZA-fonds Wijkverpleging	0	675.017
Overige subsidies OCW, SZW en VWS	66.669	-20.528
<b>Totaal</b>	<b>814.759</b>	<b>1.470.074</b>

**Toelichting:**

De subsidie vanuit het IZA-fonds Wijkverpleging is in 2024 afgerond, waardoor er in 2025 geen opbrengsten meer uit deze hoofde zijn verantwoord.

## 16.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Behandeling aan huis	981.616	1.115.060
Proeftuin	30.541	136.205
Overige zorgprestaties	306.308	494.777
<b>Totaal</b>	<b>1.318.465</b>	<b>1.746.042</b>

**Toelichting:**

De baten uit de posten Behandeling aan huis, Proeftuin en Overige zorgprestaties laten in 2025 een daling zien. Deze afname wordt enerzijds veroorzaakt door een lager volume aan gerealiseerde zorgprestaties en anderzijds door een daling in de toegekende subsidiebedragen voor deze specifieke onderdelen.

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Uitvoeringsregeling Wmo 2015		
- hulp bij het huishouden	89.329	269.206
- dagbesteding	1.192.118	1.196.120
- overige geleverde prestaties of vergoedingen	6.804	19.705
<b>Totaal</b>	<b>1.288.251</b>	<b>1.485.030</b>

**Toelichting:**

Gedurende 2025 heeft de geplande afbouw van de huishoudelijke thuiszorg zich voortgezet.

## 18. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Overige opbrengsten:		
- overige subsidie	4.524.855	2.603.143
- personele opbrengsten	766.248	1.001.262
- voedingsmiddelen en hotelmatige opbrengsten	5.698.429	5.758.271
- algemene opbrengsten	80.896	96.963
- bewonersgebonden opbrengsten	742.127	612.300
- onderhoud en energieopbrengsten	1.067.256	940.352
- huuroopbrengsten	1.335.791	1.431.064
<b>Totaal</b>	<b>14.215.602</b>	<b>12.443.354</b>

**Toelichting**

De overige subsidies zijn in 2025 incidenteel gestegen door de toekenning van een subsidie voor de wijkverpleging (€ 1,1 mln) en een MDIEU-subsidie (€ 600K).

Beide subsidies zijn in het verslagjaar conform de geldende voorwaarden ingezet voor de beoogde projectdoelstellingen.

De grondslag van de huuroopbrengsten is grotendeels gebaseerd op de oorspronkelijke aankoopkosten en de eventuele investeringen in renovatie of verbetering van het pand.

## LASTEN

## 19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	9.317.659	24.505.030
Stagiaires	692.855	690.032
Kosten uitbesteding onderaannemers	896.319	796.472
<b>Totaal</b>	<b>10.906.833</b>	<b>25.991.534</b>

**Toelichting**

In het kader van risicomangement en de naleving van fiscale wet- en regelgeving (Wet DBA) heeft de organisatie in 2025 de afhankelijkheid van externe zelfstandigen strakker gereguleerd. Dit heeft geresulteerd in een bewuste afbouw van de ZZP-inzet binnen de zorgverlening.

## 20. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	184.230.108	168.444.162
Sociale lasten	30.044.973	27.156.826
Pensioenpremie	14.975.419	13.867.505
Overige personeelskosten	10.242.278	7.566.156
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>239.492.778</b>	<b>217.034.649</b>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Zorgpersoneel	2.551	2.507
Overig personeel	829	882
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</b>	<b>3.380</b>	<b>3.389</b>
Aantal werknemers werkzaam buiten Nederland	0	0

**Toelichting**

De toename van de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremie wordt voornamelijk veroorzaakt vanwege de in de CAO afgesproken loonstijging van 4% per 1 juli 2025.

Daarnaast is vanwege een bijzondere prestatie door de Raad van Bestuur aan alle medewerkers een gratificatie (€ 4 mln) toegekend.

De overige personeelskosten laten in 2025 een stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

Deze toename wordt primair veroorzaakt door hogere lasten als gevolg van langdurig ziekteverzuim. Daarnaast heeft er een extra dotatie aan de voorziening ziekengeld plaatsgevonden om de toekomstige verplichtingen uit hoofde van dit verzuim adequaat af te dekken."

Daarnaast is onder de overige personeelskosten in 2025 een bedrag van € 1.700.000 (2024: € 1.600.000) opgenomen als persoonlijk ontwikkelbudget voor personeel.

## 21. Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- financiële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	4.696.040	3.495.797
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>4.696.040</b>	<b>3.495.797</b>

**Toelichting**

De afschrijvingskosten op de materiële vaste activa zijn in 2025 toegenomen.

Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de activering van investeringen op verbouwingen en automatisering waardoor de activeringsdrempel is verhoogd.

## 1.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING

## 22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.371.200	17.158.662
Algemene kosten	16.149.012	16.550.392
Bewonersgebonden kosten	9.867.765	8.952.872
Onderhoud en energiekosten	9.616.112	8.324.981
Huurkosten	26.451.728	25.400.105
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
<b>Totaal bedrijfskosten</b>	<b>79.455.818</b>	<b>76.387.012</b>

**Toelichting**

De bewonersgebonden kosten zijn gestegen door hogere medicijnprijzen en een verhoging van de activeringsdrempel voor zorg hulpmiddelen (€5.000 naar €10.000) waardoor investeringen vaker direct als kosten worden verantwoord.

De stijging van de energiekosten in 2025 is het gevolg van het aflopen van een gunstig meerjarig contract uit 2022. De nieuwe tarieven weerspiegelen de huidige (hogere) marktprijzen. Daarnaast zijn de netbeheerkosten ook landelijk gestegen.

De stijging van de huurkosten in 2025 wordt enerzijds veroorzaakt door de algemene huurindexering van 2%. Anderzijds is wegens verplaatsing van de activiteiten van 't Kempke een voorziening getroffen voor de resterende huurverplichting. Voor locatie 't Geerke is de huur per 1 oktober 2025 opgezegd; de contractuele verplichtingen eindigen hierdoor op 30 september 2027.

## 23. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.488.264	3.338.028
Waardeverandering financiële vaste activa	0	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa	0	0
Sub-totaal financiële baten	2.488.264	3.338.028
Rentelasten en soortgelijke kosten	1.418	-8.854
Resultaat deelnemingen	0	0
Waardeverandering financiële vaste activa	-40.000	0
Overige financiële lasten	0	0
Sub-totaal financiële lasten	-38.582	-8.854
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>2.526.846</b>	<b>3.346.882</b>

**Toelichting**

De daling van het resultaat op de rentebaten wordt veroorzaakt door de daling van het gemiddelde rentepercentage (2025 2,0% 2024: 3,15%).

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

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op BrabantZorg van toepassing zijnde regelgeving:

Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. BrabantZorg heeft een totaal van 13 punten en is derhalve ingedeeld in klasse V.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor BrabantZorg is € 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

## 1. Bezoldiging topfunctionarissen

## 1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking.

bedragen x € 1	Drs. M. Haagh - Reijne Voorzitter Raad van Bestuur	Drs. F.E. Brandsma RA Raad van Bestuur
<b>Funcatiegegevens</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000
Gewezen topfunctionaris (Fictieve) dienstbetrekking	nee ja	nee ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.858	223.680
Beloningen betaalbaar op termijn	16.132	16.116
<b>Subtotaal</b>	<b>245.990</b>	<b>239.796</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>245.990</b>	<b>239.796</b>
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1,000	1,000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	205.000	205.000
Beloningen betaalbaar op termijn	16.181	16.181
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>221.181</b>	<b>221.181</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000

## 1.1.14 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING

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

## 1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1 Functiegegevens	Drs. P.H.A. Horn Voorzitter 1/1 - 31/12	Drs. K.I. Lieber Lid (Vice Voorzitter) 1/1 - 31/12	A.S.M. Deutekom MBA Lid 1/1 - 31/12	Drs. C.A.L.M. Lennards Lid 1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievervulling in 2025				
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	29.520	19.680	19.680	19.680
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>29.520</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/3-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	28.579	18.640	15.533	18.640
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	19.480	23.300
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-	-	-
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>28.579</b>	<b>18.640</b>	<b>15.533</b>	<b>18.640</b>
<b>bedragen x € 1</b> <b>Functiegegevens</b>	Drs. R.M. Verspuij Lid 1/1 - 31/12	S. Shackleton-Dijkstra Lid 1/1 - 31/12		
Aanvang en einde functievervulling in 2025				
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	19.680	19.680		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600		
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.		
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>		
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.		
<b>Gegevens 2024</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	18.640	13.980		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	17.507		
Beloningen betaalbaar op termijn	-	-		
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>18.640</b>	<b>13.980</b>		

**Toelichting**

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is conform de regeling WNT.

## 25. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant is als volgt:

	2025 €	2024 €
1 Controle van de jaarrekening	183.073	175.692
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Zorginfrastructuur en WMO)	0	0
3 Fiscale advisering	30.709	43.020
4 Niet controle-diensten	0	6.655
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>213.782</b>	<b>225.367</b>

**Toelichting**

Het uitgangspunt voor opname van de honoraria van de onafhankelijke accountant is toerekening aan het boekjaar waarop de diensten betrekking hebben.

De kosten inzake de controle van de jaarrekening [1] zijn gebaseerd op de getekende opdrachtbevestiging.

De kosten inzake de overige controlewerkzaamheden [2] zijn gebaseerd op de daadwerkelijk in rekening gebrachte en nog in rekening te brengen

diensten met betrekking tot het controlejaar 2025.

De genoemde bedragen zijn inclusief BTW.

## 26. 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.

#### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting BrabantZorg heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 4 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting BrabantZorg heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 28 mei 2026.

#### Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

#### Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan met belangrijke financiële gevolgen die niet zijn opgenomen in de jaarrekening.

#### Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.G.  
Drs. M. Haagh - Reijne                      voorzitter Raad van Bestuur                      datum

---

W.G.  
Drs. F.E. Brandsma RA                      lid Raad van Bestuur                      datum

---

W.G.  
C.W.M. Goesten                      lid Raad van Bestuur                      datum

---

W.G.  
Drs. P.H.A. Horn                      voorzitter Raad van Toezicht                      datum

---

W.G.  
Drs. K.I. Lieber                      vice-voorzitter Raad van Toezicht                      datum

---

W.G.  
Drs. R.M. Verspuij                      lid Raad van Toezicht                      datum

---

W.G.  
Drs. S. Shackleton- Dijkstra                      lid Raad van Toezicht                      datum

---

W.G.  
Drs. C.A.L.M. Lennards MPM                      lid Raad van Toezicht                      datum

---

W.G.  
A.S.M. Deutekom MBA                      lid Raad van Toezicht                      datum

---

**1.1.8 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025**  
 (na resultaatbestemming)

		Ref.	31-12-2025	31-12-2024
			€	€
<b>ACTIVA</b>				
<b>A</b>	<b>Vaste activa</b>			
I	1. Immateriële vaste activa	1	0	0
II	Materiële vaste activa	2		
	1. bedrijfsgebouwen en verbouwingen		18.062.927	16.699.617
	2. machines en installaties		386.655	206.671
	3. andere vaste bedrijfsmiddelen		10.953.413	9.948.007
	4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		439.809	0
	Totaal materiële vaste activa		<u>29.842.805</u>	<u>26.854.295</u>
III	Financiële vaste activa	3		
	1. vorderingen op groepsmaatschappijen		0	0
	2. overige vorderingen		14.898.799	15.940.775
	3. deelneming		50.000	50.000
	Totaal financiële vaste activa		<u>14.948.799</u>	<u>15.990.775</u>
<b>B</b>	<b>Vlottende activa en overlopende activa</b>			
I	Voorraden	4	0	0
II	Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	5	1.994.135	2.128.084
III	Vorderingen	6		
	1. op handelsdebiteuren		3.919.064	4.020.422
	2. op groepsmaatschappijen		38.930	37.296
	3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		0	0
	4. overige vorderingen		6.865.439	9.902.462
	Totaal vorderingen		<u>10.823.433</u>	<u>13.960.179</u>
IV	Liquide middelen	7	126.103.116	110.320.934
	<b>Totaal activa</b>		<u>183.712.288</u>	<u>169.254.267</u>
		Ref.	31-12-2025	31-12-2024
			€	€
<b>PASSIVA</b>				
<b>C</b>	<b>Eigen vermogen</b>	8		
VI	bestemmingsfonds		90.853.503	78.883.832
VII	overige reserves		0	3.120.672
	Totaal eigen vermogen		<u>90.853.503</u>	<u>82.004.504</u>
<b>D</b>	<b>Voorzieningen</b>	9		
	1. overige		18.423.000	18.343.000
<b>E</b>	<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)</b>	10	0	0
<b>F</b>	<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>	11		
	1. schulden aan leveranciers en handelskredieten		5.959.390	6.843.165
	2. schulden aan groepsmaatschappijen		206.347	40.970
	3. belastingen en premies sociale verzekeringen		7.238.289	4.570.063
	4. schulden ter zake pensioenen		5.251.495	4.830.228
	5. overige schulden		55.780.264	52.622.338
	Totaal kortlopende schulden		<u>74.435.785</u>	<u>68.906.763</u>
	<b>Totaal passiva</b>		<u>183.712.288</u>	<u>169.254.267</u>

## 1.1.9 ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>			
Zorgverzekeringswet	16	37.833.028	35.729.478
Wet langdurige zorg		285.563.599	275.290.661
Subsidie voor zorgverlening		814.759	1.470.074
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>1.318.465</u>	<u>1.746.042</u>
		325.529.850	314.236.255
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17	<u>1.288.251</u>	<u>1.485.030</u>
<b>Netto omzet</b>		<u>326.818.101</u>	<u>315.721.285</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	18	13.852.465	11.887.337
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<u>340.670.567</u>	<u>327.608.622</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19	10.906.833	25.991.534
Lonen en salarissen	20	193.691.116	175.303.804
Sociale lasten	20	29.915.395	27.036.394
Pensioenlasten	20	14.938.400	13.834.430
Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa	21	4.657.156	3.447.643
Overige bedrijfskosten	22	<u>80.357.679</u>	<u>77.204.332</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>		334.466.579	322.818.137
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	23	2.605.012	3.465.005
Waardeverandering financiële vaste activa	23	40.000	0
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>		2.645.012	3.465.005
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<u>8.848.999</u>	<u>8.255.490</u>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<u>8.848.999</u>	<u>8.255.490</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<b>2025</b>	<b>2024</b>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfondsen		8.848.999	8.164.597
Overige reserves		<u>0</u>	<u>90.893</u>
		<u>8.848.999</u>	<u>8.255.490</u>

## 1.1.10 ENKELVOUDIGE KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		6.203.987		4.790.485
Aanpassingen voor :				
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	21	4.657.156	3.447.643	
- mutatie vooruitbetaalde huur	3	1.041.975	1.042.547	
- mutaties voorzieningen	9	80.000	-1.212.000	
		5.779.131		3.278.190
Veranderingen in werkkapitaal:				
- voorraden		0	0	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC zorgproducten	5	133.949	-269.589	
- vorderingen	6	3.136.746	4.727.483	
- kortlopende schulden	11	5.529.023	-232.899	
		8.799.718		4.224.996
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		20.782.837		12.293.671
Ontvangen interest	23	2.605.012	3.465.005	
Betaalde interest	23	0	0	
Vennootschapsbelasting		0	0	
		2.605.012		3.465.005
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		23.387.848		15.758.676
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investeringen materiële vaste activa	2	-7.645.666	-6.861.080	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0	0	
Investeringen in overige financiële vaste activa	3	0	0	
Verwervingen deelnemingen en/of samenwerkingsverbanden	3	0	-50.000	
Aflossing leningen u/g		0	0	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		-7.645.666		-6.911.080
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Nieuw opgenomen leningen		0	0	
Aflossingen langlopende schulden	3	40.000	0	
Kortlopend bankkrediet		0	0	
Afname overige vorderingen		0	0	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		40.000		0
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	9	15.782.182		8.847.596
Stand geldmiddelen per 1 januari		110.320.934		101.473.339
Stand geldmiddelen per 31 december		126.103.116		110.320.934
Mutatie geldmiddelen		15.782.182		8.847.596

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

**Toelichting:**

De stijging in de liquide middelen wordt veroorzaakt door enerzijds een positieve kasstroom uit de operationele activiteiten (€ 23,4 mln) minus investeringen in materiële- en financiële vaste activa (€ 7,6 mln).

**1.1.11 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING****1.1.11.1 Algemeen****Algemene gegevens**

Stichting BrabantZorg is statutair gevestigd in Oss, op het adres Gasstraat 20, en is geregistreerd onder KvK-nummer 17225125.

De belangrijkste activiteiten zijn wonen, verpleeghuiszorg, dagbesteding, thuiszorg en revalidatie- en/of herstelzorg.

**Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, dat is geëindigd op balansdatum 31-12-2025.

**Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector WNT.

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.

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

**Stelselwijzigingen**

In het jaar 2025 heeft er geen stelselwijziging plaats gevonden.

**Continuïteitsveronderstelling**

BrabantZorg heeft in 2025 een positief financieel resultaat behaald en verwacht ook voor 2026 een gezonde financiële positie te behouden. Dit sterke fundament is essentieel, gezien de aanzienlijke uitdagingen waarmee de Nederlandse zorgsector momenteel geconfronteerd wordt. Denk hierbij aan de toenemende vergrijzing, personeelstekorten, stijgende kosten en de noodzaak tot technologische innovatie.

De transitie naar een meer efficiënte, duurzame en toekomstbestendige zorg is onvermijdelijk. BrabantZorg erkent deze noodzaak en heeft de afgelopen jaren belangrijke stappen gezet om deze transitie te faciliteren. Wij investeren in digitalisering, procesoptimalisatie en nieuwe en bestaande samenwerkingsvormen. Dit doen wij door inzet op vier veranderopgaven en op de going en growing concern door acties en doelen op de 4 pijlers: medewerker, client, bedrijfsvoering en strategische samenwerking.

Hoewel de uitdagingen groot zijn, hebben we er alle vertrouwen in dat we de juiste maatregelen nemen om deze succesvol het hoofd te bieden. Onze sterke financiële positie, gecombineerd met onze strategische focus op innovatie en samenwerking, stelt ons in staat om de transitie te versnellen en tevens de kwaliteit van zorg te verbeteren. Wij geloven dat we door hierop in te zetten een betrouwbare en waardevolle partner zijn in de Nederlandse gezondheidszorg.

**Vergelijking met voorgaand jaar**

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

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

**Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. 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 stichting heeft de volgende verbonden rechtspersonen:

Naam	Rechtsvorm	Statutaire zetel	Zeggen-schapsbelang in de rechts-persoon	Geplaatst aandelen-kapitaal	Eigen Vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025
Stichting Udens Duyn	Stichting	Uden	100%	-	-2.898.989	160.081

**Activiteiten Stichting Udens Duyn**

De activiteiten van Stichting Udens Duyn hebben als doel om zonder winst oogmerk een zorghotel te exploiteren ten behoeve van de zorg- en revalidatiebehandelingen van patiënten.

**Samenstelling van het bestuur Stichting Udens Duyn**

De leden van de Raad van Bestuur van BrabantZorg vormen gezamenlijk het bestuur.

In het jaar 2025 waren dit:

\* mevrouw drs. M. Haagh - Reijne (1972), voorzitter van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

\* mevrouw drs. F.E. Brandsma RA (1974), lid van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

Vanaf 1 maart 2026

\* mevrouw C.W.M. Goesten (1977), lid van de Raad van Bestuur van BrabantZorg;

De statuten en alle andere stukken waarnaar in dit verslag wordt verwezen, zijn op te vragen bij het bestuurssecretariaat van BrabantZorg.

**Verbonden rechtspersonen**

Alle maatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf groepsverhoudingen, worden aangemerkt als verbonden partij. Er hebben zich géén transacties van betekenis met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

BrabantZorg heeft een 50% belang in Stichting Kruisherkenkapel. Het vastgoed is eigendom van BrabantZorg.

De exploitatie vindt plaats door de stichting. Deze is gezien de mate van het belang en beperkte mate van zeggenschap niet mee geconsolideerd.

### 1.1.11.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

#### **Activa en passiva**

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

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

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

#### **Materiële vaste activa**

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting. In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Gebouwen: 3,3%
- Verbouwingen: 3,33% - 10%
- Installaties: 5%
- Inventaris: 10%
- Vervoermiddelen: 25%
- Automatisering: 20% - 33,3%

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur van het vast actief.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud:

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa (vooruitbetaalde huur) worden initieel gewaardeerd tegen de reële waarde onder aftrek van transactiekosten. Vervolgens worden deze gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs.

Onder de financiële vaste activa is de vooruitbetaalde huur aan Brabantwonen verantwoord. Brabantzorg huurt (langdurig) panden van BrabantWonen en betaalt voor een aantal panden de verschuldigde huur vooruit voor een afgesproken aantal jaren. Brabantwonen gebruikt deze vooruitbetaalde huur om investeringen te doen in vastgoed. Vanuit de historie van het zijn van één organisatie is de samenwerkingsovereenkomst en raamhuurovereenkomst met BrabantWonen opgesteld en zijn contracten van huur opgesteld, waarbij de rente is meegenomen in de disconteringsvoet. Hierbij wordt gerekend met een marktconforme rente.

### **Deelnemingen in groepsmaatschappijen**

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

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. Indien en voor zover de instelling in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Als resultaat wordt in aanmerking genomen het in het verslagjaar gedeclareerde dividend van de deelneming, waarbij niet in contanten uitgekeerde dividenden worden gewaardeerd tegen reële waarde.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de (geconsolideerde) resultatenrekening.

### **Bijzondere waardevermindering**

BrabantZorg beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

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

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

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.

Stichting BrabantZorg beoordeelt periodiek of er voor de twee gebouwen die in eigendom zijn (Udens Duyn en Kruishercomplex) sprake is van waardevermindering. Op basis van deze beoordeling zijn er geen aanwijzingen voor een duurzame waardevermindering.

### **Voorraden**

Voorraden zijn gezien de vrij geringe omvang voor nihil opgenomen.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij eerste opname verantwoord tegen reële waarde, waarbij (dis)agio toewijsbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's - Geriatrische Revalidatie Zorg**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde van de DBC's. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Voor voorzienbare verliezen op de onderhanden projecten uit hoofde van DBC's wordt een voorziening op de waardering in mindering gebracht. De waarde van de onderhanden DBC's is gebaseerd op de afleiding op peildatum 31 december 2025.

### **Vorderingen**

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. (Door toepassing van de effectieve rentemethode worden transactiekosten als onderdeel van de amortisatie in de winst- en verliesrekening verwerkt). De vervolgwaaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan is geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Deze voorziening wordt statisch bepaald.

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

### **Liquide middelen**

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

### **Eigen vermogen**

De bestemmingsfondsen zijn mede ter waarborging van de continuïteit van de Stichting en haar locaties en wordt opgebouwd uit resultaatbestemming van overschotten die ontstaan zijn uit het verschil tussen de baten en de werkelijk gemaakte lasten. De bestemmingsfondsen worden beschouwd als publieke middelen en zijn besteedbaar volgens de hiervoor geldende richtlijnen. Door het positieve resultaat over 2025 is het eigen vermogen toegenomen. De overige reserves zijn ter vrije beschikking van de Stichting en zijn ontstaan uit schenkingen en resultaat op verkoop van woningen.

### **Voorzieningen (algemeen)**

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

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

*Hierna worden de grondslagen per afzonderlijke voorziening toegelicht:*

#### **Voorziening jubileumuitkeringen**

De voorziening jubileumuitkeringen is berekend tegen de contante waarde van de toekomstige betalingen. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op grond van de geldende CAO-bepalingen, verwachte loonkostenontwikkeling en blijfkans.

In de voorziening is met de volgende uitgangspunten rekening gehouden:

- de blijfkans is geschat op basis van ervaringscijfers, rekening houdend met de leeftijd en dienstjaren
- indexatie uitkeringen 3,12% (2024: 3,04%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)

#### Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is te splitsen in drie delen: Langdurig zieken (€ 4,0 mln), Transitievergoeding (€ 0,6 mln) en de WGA-verplichting (€ 8,7 mln) die is gewaardeerd tegen contante waarde. De voorziening langdurig zieken wordt gevormd voor medewerkers die naar verwachting niet meer terugkeren in het arbeidsproces en waarvoor een wettelijke loondoorbetalingstermijn van 2 jaar geldt.

De voorziening transitievergoeding is gevormd om aan de betalingsverplichting bij ontslag na twee jaar te voldoen. Vanwege de beëindiging van de compensatieregeling per 1 juli 2026 is de bijbehorende vordering op het UWV voor 50% van het bedrag opgenomen onder kortlopende vorderingen.

Het onderdeel WGA-verplichting is voor het eerst gevormd in 2010, aangezien BrabantZorg geen WGA-premie betaalt aan het UWV en daarmee eigen risicodragers is. Dit betekent dat BrabantZorg voor gedeeltelijk arbeidsongeschikt medewerkers, na twee jaar, de verplichting heeft om 10 jaar lang loon door te betalen.

De berekening wordt actuariel berekend waarbij de volgende uitgangspunten worden gehanteerd:

- kans op revalidatie voor huidige arbeidsongeschikten is gebaseerd op inkomen en de sector gezondheid, geestelijke en maatschappelijke belangen.
- kans op revalidatie tijdens ziekte in de wachttijd WIA is gebaseerd op een algemeen gehanteerde veronderstelling bij de vaststelling van de voorziening voor langdurig zieke werknemers tot 52 weken 100% en bij 52 tot 104 weken 25%.
- indexatie uitkeringen 3,25% (2024: 3,41%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)

#### Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling is voor het eerst per 31 december 2025 gevormd. Deze voorziening heeft betrekking op de toekomstige verplichtingen voortvloeiend uit de generatieregeling zoals opgenomen in de CAO VVT 2025-2026. Het doel van deze regeling is om medewerkers in staat te stellen vitaal de pensioengerechtigde leeftijd te bereiken door een vermindering van de arbeidsduur tegen een gedeeltelijke doorbetaling van het loon en volledige pensioenopbouw.

De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de verwachte toekomstige lasten die verband houden met het doorbetaalde loon over de niet-gewerkte uren, inclusief de bijbehorende werkgeverslasten en pensioenpremies.

De waardering vindt plaats op basis van de opbouwmethode, waarbij de verwachte lasten lineair worden toegerekend aan de dienstjaren van de medewerker vanaf de instapleeftijd (3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd).

- Actuariële veronderstellingen: Bij de bepaling wordt rekening gehouden met een reële inschatting van de deelnamekans, de kans op vervoegd uitdiensttreden (verloop) en de sterftekans van de relevante populatie.
- indexatie uitkeringen 3,00%
- disconteringsvoet 4,37%

#### Voorziening regeling vervoegd uitsteden

De voorziening voor de regeling vervoegd uitsteden is gevormd naar aanleiding van de CAO VVT-afspraken betreffende het stoppen met werken na 45 dienstjaren. Deze regeling was toegankelijk voor medewerkers met minimaal 20 jaar ervaring in een zwaar beroep en een aantoonbaar arbeidsverleden van 45 jaar in de sector zorg en welzijn.

Per 31 december 2025 is deze specifieke RVU-regeling beëindigd voor nieuwe instroom. Voor nieuwe gevallen is de regeling vervangen door de 'Generatieregeling', waarvoor een afzonderlijke voorziening is opgenomen. Als gevolg hiervan heeft de resterende voorziening per 31 december 2025 uitsluitend nog betrekking op de afwikkeling van reeds ingegane verplichtingen en lopende uitkeringen tot aan de pensioengerechtigde leeftijd van de betreffende deelnemers.

In de voorziening is met de volgende uitgangspunten rekening gehouden:

- jaarlijkse indexatie uitkeringsbedrag 3,5% (2024: 3,5%)
- disconteringsvoet 4,37% (2024: 4,37%)
- 52% belasting over uitkeringen voor zover de periode tot aan de AOW leeftijd meer dan 3 jaar bedraagt

#### **Schulden**

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

#### **Leasing**

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases.

Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

BrabantZorg heeft leasecontracten waarbij de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet nagenoeg geheel door de instelling worden gedragen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de geconsolideerde winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

#### **1.1.11.3 Grondslagen van resultaatbepaling**

##### **Algemeen**

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Lasten worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

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

##### **Belangrijkste prestatieverplichting**

Conform een afgegeven indicatie het verzorgen, verplegen, behandelen en begeleiden van personen.

## Opbrengsten

### Netto omzet

De netto omzet bestaat uit de hieronder genoemde opbrengstencategorieën:

- Zorgverzekeringswet
- Wet langdurige zorg
- (Overheids)subsidies
- Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten
- Overige baten en bedrijfsopbrengsten

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

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

### Zorgverzekeringswet

De wijkverpleging wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing en voor de wijkverpleging geldt een bekostiging waarbij geen sprake is van een onafhankelijk indicatieorgaan voor de te leveren zorg. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controle door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Dit heeft inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg die naar beste weten zijn ingeschat. De omzet DBC's/DBC-zorgproducten worden bepaald op basis van de declareerbare prestaties welke zijn afgeleid uit een subtraject en zorgactiviteiten via de door de NZA vastgestelde beslisbomen. Deze opbrengsten vallen onder de opbrengst zorgverzekeringswet, evenals de opbrengsten van de thuiszorg.

### Wet langdurige zorg

Het budget aanvaardbare kosten wordt bepaald aan de hand van de beleidsregel aanvaardbare kosten opgesteld door de NZA, aangevuld met intern berekende aanpassingen uit hoofde van nacalculerbare posten. De financiering van de langdurige zorg, overeenkomstig de WLZ, is geregeld middels een overeenkomst waarin een productieafpraak is vastgelegd in maximale aantallen maal tarief. Het verschil tussen de ontvangen bedragen en het vastgestelde budget is in de balans opgenomen als "nog in tarieven te verrekenen financieringsoverschot en/of tekort" (financieringsverschil).

### (Overheids)subsidies

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

### Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (WMO)

Bij het bepalen van de WMO-omzet heeft BrabantZorg de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. Per gemeente zijn verschillende producten afgesproken en gelden separate voorwaarden (zoals bijvoorbeeld de tijds aanwezigheid van een geldige beschikking, woonplaatsbeginsel, feitelijke zorgverlening, e.d.).

### Overige baten en bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten uit overige baten en bedrijfsopbrengsten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald en de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is,

### Uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten voor uitbesteed werk en andere externe kosten worden verantwoord voor zover deze daadwerkelijk betaald zijn of indien de verplichting tot betaling van de vergoeding is ontstaan op of voor de balansdatum.

### Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van de medewerkers worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door de medewerkers of van verrekening met toekomstige betalingen door BrabantZorg. Voor de beloningen met opbouw van rechten (gratificaties) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van de vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling bij ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan medewerkers die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met medewerkers (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voor de beloningen met opbouw van rechten, specifiek de reservering vakantiegeld en de reservering vakantiedagen, worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Op basis van de economische realiteit van deze regelingen is er sprake van opbouwende rechten, waarbij de op balansdatum opgebouwde maar nog niet genoten rechten als verplichting worden erkend. Deze verplichtingen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de naar verwachting te betalen bedragen, waarbij geen disconteringsvoet wordt toegepast vanwege het kortlopende karakter van deze schulden. De waardering is gebaseerd op het actuele bruto salaris inclusief de daarvoor verschuldigde werkgeverslasten en overige relevante contractuele afspraken (CAO).

### **Ontslagvergoedingen**

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

### **Pensioenen**

Stichting BrabantZorg heeft voor haar werknemers een pensioenregeling die is ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Per 1 januari 2026 is deze regeling, conform de Wet toekomst pensioenen (Wtp), gewijzigd naar een solidaire premieovereenkomst.

In deze nieuwe regeling bouwen werknemers een persoonlijk pensioenvermogen op via een leeftijdsafhankelijke of vlakke premie-inleg. De hoogte van het uiteindelijke pensioen is afhankelijk van de ingelegde premies en het behaalde beleggingsrendement. Hiermee is de eerdere systematiek op basis van het gemiddeld verdiende loon (middelloonregeling) komen te vervallen. Stichting BrabantZorg betaalt hiervoor premies waarvan het werkgevers- en werknemersdeel zijn vastgelegd conform de CAO VVT. De verschuldigde premies over het boekjaar worden als last verantwoord in de winst-en-verliesrekening. Voor zover de verschuldigde premies op de balansdatum nog niet zijn betaald, wordt hiervoor een schuld opgenomen. Indien de reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende activa-post opgenomen. Stichting BrabantZorg heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van tekorten bij het pensioenfonds, anders dan via de aanpassing van toekomstige premies. Er is derhalve geen pensioenvoorziening opgenomen op de balans.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

### **Uitgangspunten Sociaal Domein**

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

De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2025 of later.

#### **1.1.11.4 Grondslagen voor opstelling kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan kredietinstellingen indien van toepassing. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

#### **1.1.11.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum**

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

#### **1.1.11.6 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## ACTIVA

## 1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	0
Mutaties	0	0
<b>Totaal immateriële vaste activa</b>	<u>0</u>	<u>0</u>

## 2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Gebouwen	7.544.978	7.942.088
Verbouwingen	10.517.950	8.757.529
Installaties	386.655	206.671
Inventaris	8.900.151	8.929.400
Vervoermiddelen	37.377	36.669
Automatisering	2.015.885	981.938
Onderhanden projecten	439.809	0
<b>Totaal materiële vaste activa</b>	<u>29.842.805</u>	<u>26.854.295</u>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	26.854.296	23.440.858
Bij: investeringen	7.645.666	6.861.080
Af: afschrijvingen	4.657.156	3.447.643
Af: terugname geheel afgeschreven activa	0	0
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<u>29.842.805</u>	<u>26.854.295</u>

**Toelichting:**Verbouwingen

De investeringen in verbouwingen hebben grotendeels betrekking op de locaties De Watersteeg, Sint Petrus en De Wellen.

Installaties

Wat betreft de installaties zijn de investeringen voornamelijk aangewend voor zonnepanelen bij Maasland Herpen.

Automatisering

De investeringen in automatisering bestaan uit de aanschaf van chromebooks, smartphones, camerasystemen en leefcirkels.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.13.

## 3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
A. Vorderingen op verbonden partijen	0	0
B. Overige vorderingen (vooruitbetaalde huur)	14.898.800	15.940.775
C. Deelneming	50.000	50.000
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<u>14.948.800</u>	<u>15.990.775</u>

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## ACTIVA

## 3. Financiële vaste activa (vervolg)

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt :

	Stichting Udens Duyn	Totaal
A. Vorderingen op verbonden partijen		
<b>Hoofdsom</b>	3.891.612	3.891.612
Aflossingen	0	0
Voorziening oninbaarheid	-3.891.612	-3.891.612
Voorziening negatief vermogen in deelneming	0	0
Kortlopend deel	0	0
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>0</u>	<u>0</u>
Verstrekte lening	0	0
Aflossing	0	0
Mutatie voorziening oninbaarheid	0	0
Mutatie voorziening negatief vermogen in deelneming	0	0
<b>Hoofdsom</b>	3.891.612	3.891.612
Aflossingen	0	0
Voorziening oninbaarheid	-3.891.612	-3.891.612
Voorziening negatief vermogen in deelneming	0	0
Kortlopend deel	0	0
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>0</u>

**Toelichting:****Stichting Stichting Udens Duyn**

De leningen van BrabantZorg aan Stichting Udens Duyn bedragen per 31 december € 2.200.000 (2 x € 1.100.000) en € 1.691.612 (rekening courant), samen € 3.891.612. Deze leningen worden volledig voorzien voor oninbaarheid per 31 december 2025.

De looptijd van de lening van € 2.200.000 bedraagt 25 jaar. Er wordt een rentepercentage berekend van 3%. Dit geldt ook voor de lening in rekening courant. De leningen aan Stichting Udens Duyn zijn niet direct opeisbaar. De leningen zullen worden afgelost zodra er bij Stichting Udens Duyn positieve geldstromen zijn.

Ter zekerheid van deze vorderingen zijn er pandaktes inzake inventaris en vorderingen met Stichting Udens Duyn afgesloten.

B. Vooruitbetaalde huur	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	15.940.775
Bij: Vooruitbetaalde huur 2025	0
Af: Huurkosten 2025	1.041.975
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>14.898.800</u>

**Toelichting:**

Het betreft hier vooruitbetaalde huur aan BrabantWonen voor de nieuwbouw van locatie Corte Foort in Oss, de verbouwing van De Wellen in Oss, de Watersteeg in Veghel, verbouwing van locatie De Heegt in Geffen, locatie Maasland in Herpen, en de commerciële ruimten van zeven locaties. BrabantZorg betaalt op deze wijze over de gehele looptijd van de overeenkomsten een lagere huur.

De jaarlijkse huur van deze locaties wordt onttrokken van de vooruitbetaalde huurkosten waardoor de post amortiseert tot einde van de looptijd van de overeenkomsten.

Het saldo per 31-12-2025 bestaat uit de volgende overeenkomsten:

Locatie	Vooruitbetaald	Einde looptijd
Corte Foort	5.421.310	17-04-2046
Maasland	2.682.967	31-12-2036
De Heegt	1.785.301	31-12-2035
De Watersteeg	427.359	21-12-2042
Diverse locaties	4.581.863	van eind 2029 tot eind 2042
<b>Totaal</b>	<b>14.898.800</b>	

Vooruitbetaalde huurkosten tot < 1 jaar	1.042.547
Vooruitbetaalde huurkosten tot > 1 jaar, < 5 jaar	4.170.188
Vooruitbetaalde huurkosten tot > 5 jaar	9.686.065

1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Financiële vaste activa (vervolg)

€

C. Deelneming

Boekwaarde per 1 januari	50.000
Bij: Verwerving deelneming 2025	0
Af: Vervreemding deelneming 2025	0
Boekwaarde per 31 december	<u>50.000</u>

**Toelichting:**

De deelneming van 5% heeft betrekking op een lidmaatschap van de Coöperatie Zorgproducten U.A. gevestigd te Culemborg. Deze Coöperatie is een collectief met andere zorgaanbieders en Innovatiefonds Ouderenzorg (IFOZ). De Coöperatie participeert gezamenlijk met Centraal Boekhuis in CB Healthcare. Het doel van deze deelneming is het realiseren en doorontwikkelen van één bestelplatform voor de (thuis)zorg zodat administratieve lasten voor zorgverleners worden verlicht. Leden en voormalig leden zijn niet aansprakelijk voor de schulden van de Coöperatie en op geen enkele wijze verplicht om bij te dragen in een eventueel tekort bij ontbinding. BrabantZorg heeft zich wel verplicht om € 25.000 te reserveren ten behoeve van een potentiële aanvullende kapitaalstorting in de Coöperatie in de periode 2025-2027. Deze reservering is in het boekjaar 2025 niet geëffectueerd.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Overige voorraden:	0	0
Totaal voorraden	<u>0</u>	<u>0</u>

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

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's	1.994.135	2.128.084
Af: ontvangen voorschotten (Zorgverzekeraars)	0	0
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk	<u>1.994.135</u>	<u>2.128.084</u>

De specificatie per onderhanden werk is als volgt weer te geven

	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	<u>Saldo per 31-12-2025</u>
Stroom DBC's/ DBC-zorgproducten				
Onderhanden	<u>1.994.135</u>	<u>0</u>		<u>1.994.135</u>

**Toelichting:**

De bekostiging van de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) vindt plaats door de zorgverzekeraars. Met betrekking tot het onderhanden werk DBC zijn er géén voorschotten ontvangen.

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## ACTIVA

## 6. Vorderingen

De specificatie is als volgt :

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
1. op handelsdebiteuren	3.919.064	4.020.422
2. op groepsmaatschappijen	38.930	37.296
3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	0	0
4. overige vorderingen		
a. vordering inzake het financieringsverschil WLZ	1.431.919	5.040.908
b. UWV uitkeringen	656.499	789.071
c. nog te factureren omzet	2.182.670	1.965.678
d. nog te ontvangen subsidies	331.049	0
e. overige vorderingen	2.263.302	2.106.805
Totaal vorderingen	<u>10.823.434</u>	<u>13.960.179</u>

**Toelichting:**

De looptijd van alle vorderingen is korter dan 1 jaar.

Vorderingen op handelsdebiteuren

Voorzichtigheidshalve is een voorziening gevormd van € 100.000 voor de vorderingen op debiteuren.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

De vordering op groepsmaatschappijen betreft een vordering op Stichting Udens Duyn.

Vordering inzake het financieringsverschil WLZ

De vordering inzake het financieringsverschil WLZ is fors afgenomen ten opzichte van 2024. Dit komt doordat in 2025 de tariefaanpassingen voor de NIC en NHC, evenals de verhoging van het richttarief (totaal € 2,4mln) reeds in het voorschot zijn verwerkt.

Daarnaast zijn er in 2025 voor het eerst voorschotten ontvangen met betrekking tot de regionale middelen( € 1,6mln).

Vooruitontvangen subsidies

In het boekjaar 2025 is een vordering ontstaan op het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid met betrekking tot de MDIEU-subsidie.

**Onder de overige vorderingen is begrepen inzake het financieringsverschil WLZ**

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz	<u>1.431.919</u>	<u>5.040.908</u>
	<u>2024</u>	<u>2025</u>
	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	5.618.581	0
<b>Voorziening</b>	0	0
<b>Saldo per 1 januari</b>	<u>5.618.581</u>	<u>0</u>
Financieringsverschil boekjaar	0	1.690.599
Correcties voorgaande jaren	-300.997	0
Betalingen/ontvangsten	<u>-5.317.584</u>	<u>0</u>
Sub-totaal mutatie boekjaar	<u>-5.618.581</u>	<u>1.690.599</u>
Dotatie voorziening	0	258.680
Onttrekking/vrijval voorziening	0	0
Afboeking beginpositie	0	0
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>1.431.919</u>
<b>af: voorziening nacalculatie</b>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Saldo per 31 december</b>	<u>0</u>	<u>1.431.919</u>

Stadium van vaststelling :

c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

**Specificatie financieringsverschil in het boekjaar**

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	287.897.741	278.238.780
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	<u>286.207.142</u>	<u>272.620.199</u>
Totaal financieringsverschil	<u>1.690.599</u>	<u>5.618.581</u>

**Toelichting:**

De specificatie wettelijk budget aanvaardbare kosten is als volgt weer te geven:

Wettelijke budget aanvaardbare kosten 2025	287.897.741
Waarvan Regionale middelen voor Regio Noordoost Brabant	(2.352.141)
Correctie productie 2024	276.679
Voorziening productie 2025	(258.680)
Gepresenteerd baten wet langdurige zorg in exploitatie	<u>285.563.599</u>

BrabantZorg is kassier van de regionale middelen 2025 welke als volgt zijn verdeeld:

	Budget
Regionale transitie-middelen WOZO	1.634.857
Transitie-middelen regionale stimulering	717.284
	<u>2.352.141</u>

In het jaar 2025 is het gehele bedrag van € 2.352.141 van de regionale middelen besteed.

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## ACTIVA

## 7. Liquide middelen

*De specificatie is als volgt :*

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	61.770.962	86.419.631
Spaarrekeningen	64.332.154	23.901.303
Kassen	0	0
Totaal liquide middelen	<u>126.103.116</u>	<u>110.320.934</u>

**Toelichting:**

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting.

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## PASSIVA

## 8. Eigen vermogen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 31-12-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	78.883.832	8.848.999	3.120.672	90.853.503
Overige reserves	3.120.672	0	-3.120.672	0
	<u>82.004.504</u>	<u>8.848.999</u>	<u>0</u>	<u>90.853.503</u>

**Toelichting:**

In 2025 is besloten om de overige reserves volledig toe te voegen aan de bestemmingsfondsen. Deze reserves zijn gevormd uit een schenking van Stichting Ondersteuningsfonds Rotterdam (d.d. 14 november 1977), de resultaten op de flatwoningen Walstede tot en met 2003, en een deel van het resultaat op de verkoop van deze woningen. Deze aanpassing is verwerkt in de kolom 'overige mutaties'.

Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:	Saldo per 31-12-2023	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen	70.719.235	8.164.597		78.883.832
Overige reserves	3.029.779	90.893		3.120.672
	<u>73.749.014</u>	<u>8.255.490</u>	<u>0</u>	<u>82.004.504</u>

## 9. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 31-12-2024	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Jubilea	2.093.000	367.504	282.504	0	2.178.000
Langdurig zieken	12.490.000	6.998.222	4.677.492	1.495.730	13.315.000
Generatieregeling	0	1.050.000	0	0	1.050.000
Regeling vervroegd uitreden	3.760.000	165.000	1.055.000	990.000	1.880.000
Totaal voorzieningen	<u>18.343.000</u>	<u>8.580.726</u>	<u>6.014.996</u>	<u>2.485.730</u>	<u>18.423.000</u>

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

	31-12-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	5.994.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar < 5 jaar)	8.693.000
Langlopend (> 5 jaar)	3.736.000

**Toelichting:**

Voor een nadere toelichting op de grondslagen per afzonderlijke voorziening wordt verwezen naar pagina 11 en 12 van de waarderinggrondslagen onder paragraaf 1.1.11.

## 10. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt :	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige langlopende schulden	0	0
Totaal langlopende schulden	<u>0</u>	<u>0</u>

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## PASSIVA

## 11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt :

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
1. schulden aan leveranciers en handelskredieten	5.959.390	6.843.165
2. schulden aan groepsmaatschappijen	206.347	40.970
3. belastingen en premies sociale verzekeringen	7.238.289	4.570.063
4. schulden ter zake van pensioenen	5.251.495	4.830.228
5. overige schulden		
a. reservering vakantiegeld	7.496.721	7.120.244
b. reservering vakantiedagen	18.266.931	19.711.307
c. persoonlijk balansbudget	15.387.420	12.215.340
d. salarissen en onregelmatigheidstoelag	4.935.277	4.350.081
e. diverse kortlopende schulden	7.612.626	6.927.282
f. vooruitontvangen subsidies	0	201.683
g. vooruitontvangen opbrengsten	<u>2.081.289</u>	<u>2.096.401</u>
Totaal kortlopende schulden	<u><u>74.435.785</u></u>	<u><u>68.906.763</u></u>

**Toelichting:**Schulden aan groepsmaatschappijen

Inzake de schulden aan groepsmaatschappijen is geen terugbetaalschema van toepassing en is geen rente verschuldigd.

Verlofuren

De verplichting aan medewerkers bestaat uit de per 31 december 2025 geregistreerde verlofuren tegen het actuele uurloon (inclusief sociale lasten).

Regeling Balansbudget

Het balansbudget is een regeling uit de cao 2022-2023 welke voor het eerst in 2022 opgenomen. Dit betreft een regeling voor verlofsparen, waarmee je als medewerker tijd kunt sparen om in alle fasen van je loopbaan tijdelijk minder of niet te werken met het doel een betere werk- en privébalans te krijgen. In het jaar 2025 heeft er naast het sparen van balansbudgetturen ook een overheveling plaats gevonden van reservering vakantiedagen ten gunste van het persoonlijk balansbudget.

Diverse kortlopende schulden

In het jaar 2025 heeft per saldo een toevoeging van € 1,1 mln aan persoonlijk ontwikkelbudget plaats gevonden.

Vooruitontvangen opbrengsten

BrabantZorg is kassier van de regionale middelen, het netwerk dementie en het regionaal coördinatiepunt.

Vanuit deze kassiersfuncties is in totaal € 2,1 mln vooruitontvangen.

## 12. Financiële instrumenten

## Risicobeheersing

## Financiële instrumenten en risicobeheersing

Het gebruik van financiële instrumenten hangt samen met de operationele activiteiten. Financiële instrumenten zijn beperkt tot liquide middelen, debiteuren en overige vorderingen, crediteuren en kortlopende schulden. Er wordt geen gebruik gemaakt van afgeleide financiële instrumenten.

## Renterisico

BrabantZorg loopt met name renterisico over de rentedragende langlopende vorderingen (onder financiële vaste activa). Dit betreffen langlopende vorderingen waarover BrabantZorg risico's loopt over de reële waarde als gevolg van wijzigingen in de marktrente. Met betrekking tot de vorderingen en schulden worden geen financiële derivaten gecontracteerd ter afdekking van het renterisico.

## Kredietrisico

Het maximale kredietrisico komt overeen met de in de balans opgenomen activa en betreft met name het bedrag aan vorderingen onder financiële vaste activa en vorderingen. Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid. In het verleden hebben op beperkte schaal afboekingen plaatsgevonden op vorderingen. Het kredietrisico wordt beperkt geacht en wordt beheerst door onder meer adequaat debiteurenbeheer.

## Valutarisico

BrabantZorg loopt geen valutarisico doordat alle transacties in euro's zijn.

## Reële waarde

In de balans zijn de posten vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden verantwoord tegen geamortiseerde kostprijs en deze benaderen de reële waarde.

## 1.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

## PASSIVA

## 13. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en vorderingen

**Huurovereenkomst apparatuur**

Er is per 12 december 2022 een huurovereenkomst voor 60 maanden aangegaan inzake afdrufaciliteiten bij PCI Nederlanden met een gemiddeld maandbedrag van € 22.500.

**Leasecontracten**

Er zijn voor 35 auto's leasecontracten bij Athlon en voor 5 auto's leasecontracten bij Rebel Lease B.V. (Fleet facilities vanaf 01-02-2026) afgesloten met een gemiddeld nog lopende termijn van 28 maanden en een gemiddeld maandbedrag van € 19.500 respectievelijk € 5.000.

**Contracten inzake hard- en software**

Stichting BrabantZorg heeft diverse beheer- en licentiecontracten bij soft- en hardware leveranciers afgesloten. Voor softwarelicenties lopen deze contracten maximaal drie jaar, waarbij software licenties gerelateerd aan strategische keuzes de langlopende contracten zijn (zoals Google Workspace en het ECD Puur). Beheercontracten waarin ook de investering van hardware is meegenomen, lopen vaak vijf jaar. Beheercontracten zonder hardware lopen maximaal drie jaar.

In 2025 heeft BrabantZorg een nieuw drie jarig licentiecontract afgesloten voor het nieuwe intranet.

**Huuropbrengsten****Jaarlijkse huuropbrengsten van vijf belangrijke huurders**

	<u>2026</u>	<u>2025</u>
	€	€
Jaarlijkse huuropbrengsten Hotel Udens Duyn	€ 715.332	€ 699.591
Jaarlijkse huuropbrengsten Jeroen Bosch Ziekenhuis	€ 218.811	€ 214.596
Jaarlijkse huuropbrengsten Stichting Cello	€ 114.755	€ 110.661
Jaarlijkse huuropbrengsten Gemeente Meierijstad	€ 105.713	€ 105.981
Jaarlijkse huuropbrengsten Kruissherenkapel	€ 53.380	€ 51.475

De bedragen die hier zijn opgenomen als huurverplichting betreffen de jaarlijkse huuropbrengsten (dus niet de gecumuleerde bedragen over meerdere jaren). De looptijd van de overeenkomsten variëren van 2 jaar tot 40 jaar.

**Huurverplichtingen**

	<u>2026</u>	<u>2025</u>
	€	€
<b>Jaarlijkse huurlasten BrabantWonen</b>		
Jaarlijkse kortlopende huurverplichtingen (1jr)	€ 22.917.030	€ 22.425.708
Jaarlijkse langlopende (<5jr) huurverplichtingen	€ 22.388.526	€ 21.479.436
Langlopend > 5 jaar	€ 20.940.330	€ 20.044.128
<b>Jaarlijkse huurlasten overige verhuurders</b>		
Jaarlijkse kortlopende huurverplichtingen (1jr)	€ 2.646.051	€ 2.595.691
Jaarlijkse langlopende (<5jr) huurverplichtingen	€ 2.475.692	€ 2.595.691
Langlopend > 5 jaar	€ 1.984.170	€ 2.123.525

De bedragen die hier zijn opgenomen als huurverplichting betreffen de jaarlijkse huurkosten (dus niet de gecumuleerde bedragen over meerdere jaren). De looptijd van de huurovereenkomsten variëren van 1 jaar tot 30 jaar.

**Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

In 2023, 2024 en 2025 is voor Verpleging en Verzorging de GRZ (geriatrische revalidatiezorg) en ELV (Eerstelijnsverblijf) een macrobeheersinstrument van toepassing. Dit betekent dat bij overschrijding van het landelijke budgetplafond, deze overschrijding zal worden teruggevorderd op basis van een percentage van de behaalde omzet. Zorgaanbieders kunnen op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen over 2023, 2024 en 2025. Stichting BrabantZorg is niet in staat om een betrouwbare schatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

**Meerwerk**

Er is een nieuwe collectieve arbeidsovereenkomst voor 2026 afgesloten. Een van de onderwerpen is de toeslag over meerwerk verricht door parttime en fulltime medewerkers. De afspraak is dat alle gewerkte uren, ongeacht de omvang van het dienstverband eenzelfde toeslag over meerwerk ontvangen. Met de huidige stand van kennis en in lijn met dit advies, wordt er in de jaarrekening van 2025 geen voorziening getroffen voor een eventuele toekomstige verplichting met betrekking tot de meerwerktoeslag over het verleden. Wel wordt hierbij opgemerkt dat een onverhoopte financiële consequentie hiervan materieel kan zijn voor de organisatie.

**Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

## 1.1.13 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Gebouwen	Verbou- wingen	Installaties	Inventaris	Vervoer- middelen	Auto- matisering	Onder- handen projecten	Totaal Activa
	€	€		€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>								
- aanschafwaarde	12.636.385	11.820.543	275.562	15.492.872	99.196	1.596.482	0	41.921.040
- cumulatieve afschrijvingen	4.694.297	3.063.014	68.890	6.563.472	62.527	614.544	0	15.066.744
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>7.942.088</u>	<u>8.757.529</u>	<u>206.671</u>	<u>8.929.400</u>	<u>36.669</u>	<u>981.938</u>	<u>0</u>	<u>26.854.296</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>								
- investeringen	0	3.088.245	206.000	1.884.989	14.978	2.011.643	439.809	7.645.666
- afschrijvingen	397.110	1.327.825	26.017	1.914.239	14.270	977.696	0	4.657.156
<i>terugname geheel afgeschreven activa</i>								
- aanschafwaarde	0	211.682	0	746.117	45.859	0	0	1.003.658
- cumulatieve afschrijvingen	0	211.682	0	746.117	45.859	0	0	1.003.658
<i>overige mutaties</i>								
- aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-397.110</u>	<u>1.760.421</u>	<u>179.984</u>	<u>-29.250</u>	<u>708</u>	<u>1.033.947</u>	<u>439.809</u>	<u>2.988.510</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>								
- aanschafwaarde	12.636.385	14.697.107	481.562	16.631.745	68.315	3.608.125	439.809	48.563.048
- cumulatieve afschrijvingen	5.091.407	4.179.157	94.907	7.731.594	30.938	1.592.240	0	18.720.243
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>7.544.978</u>	<u>10.517.950</u>	<u>386.655</u>	<u>8.900.151</u>	<u>37.377</u>	<u>2.015.885</u>	<u>439.809</u>	<u>29.842.805</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	3,3%	3,33-10%	5,0%	10,0%	25,0%	20-33,3%		

## 1.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING

## BATEN

## 16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

## 16.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Zorg in de Wijk	17.691.877	17.242.752
Diagnose behandelcombinatie (DBC/GRZ)	12.225.011	12.247.441
Eerste lijns verblijf (ELV)	5.463.931	3.755.008
Geneeskundige zorg aan specifieke patiënten (GZSP)	2.452.210	2.484.278
<b>Totaal</b>	<b>37.833.028</b>	<b>35.729.479</b>

**Toelichting:**

De stijging van de omzet Eerstelijnsverblijf (ELV) wordt verklaard door de verhoogde NZa-tarieven voor 'ELV Hoog complex' en 'ELV Palliatief' in 2025. Deze tariefaanpassing vloeit voort uit het kostprijsonderzoek van 2023. Daarnaast heeft de introductie van een nieuwe prestatie geleid tot een toename van het totale volume.

## 16.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Intramurale zorgprestaties	265.415.554	258.359.723
Modulaire Zorg (extramuraal)	14.547.235	15.098.582
Volledig pakket thuis	5.148.647	1.662.459
Overige afspraken	434.167	747.569
Voorziening productie	17.996	-577.673
<b>Totaal</b>	<b>285.563.599</b>	<b>275.290.661</b>

**Toelichting:**

De omzet uit de intramurale zorgprestaties steeg per saldo met € 7 mln. Deze stijging is het resultaat van een positief tarieffeffect van € 8 mln, dat de lichte volumedaling van € 1 mln ruimschoots compenseerde. De daling in omzet van de modulaire zorg is toe te wijzen aan de daling van het aantal MPT-klanten. De stijging van de omzet Volledig pakket thuis (VPT) is volledig toe te wijzen aan een forse stijging in het aantal VPT-klanten. De omzet uit de overige afspraken daalde licht, hoofdzakelijk doordat er in 2025 geen inrichtingskosten voor gedwongen verhuizingen zijn gedeclareerd. De in 2025 geboekte voorzieningen laten per saldo een positief effect zien, de dotaties in 2025 werden volledig gecompenseerd door de vrijval van een voorziening uit 2024.

## 16.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg

De baten inzake subsidies op grond als bedoeld in de Kaderwet VWS subsidies zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Subsidieregeling stageplaatsen zorg II	748.089	815.585
IZA-fonds Wijkverpleging	0	675.017
Overige subsidies OCW, SZW en VWS	66.669	-20.528
<b>Totaal</b>	<b>814.759</b>	<b>1.470.074</b>

**Toelichting:**

De subsidie vanuit het IZA-fonds Wijkverpleging is in 2024 afgerond, waardoor er in 2025 geen opbrengsten meer uit deze hoofde zijn verantwoord.

## 16.4 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Behandeling aan huis	981.616	1.115.061
Proeftuin	30.541	136.205
Overige zorgprestaties	306.308	494.777
<b>Totaal</b>	<b>1.318.465</b>	<b>1.746.042</b>

**Toelichting:**

De baten uit de posten Behandeling aan huis, Proeftuin en Overige zorgprestaties laten in 2025 een daling zien. Deze afname wordt enerzijds veroorzaakt door een lager volume aan gerealiseerde zorgprestaties en anderzijds door een daling in de toegekende subsidiebedragen voor deze specifieke onderdelen.

## 17. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Uitvoeringsregeling Wmo 2015		
- hulp bij het huishouden	89.329	269.206
- dagbesteding	1.192.118	1.196.120
- overige geleverde prestaties of vergoedingen	6.804	19.705
<b>Totaal</b>	<b>1.288.251</b>	<b>1.485.030</b>

**Toelichting:**

Gedurende 2025 heeft de geplande afbouw van de huishoudelijke thuiszorg zich voortgezet.

## 1.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING

## Baten

## 18. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Overige opbrengsten:		
- overige subsidies	4.524.855	2.603.143
- personele opbrengsten	766.248	1.001.262
- voedingsmiddelen en hotelmatige opbrengsten	4.656.186	4.581.319
- algemene opbrengsten	82.911	97.033
- bewonersgebonden opbrengsten	742.127	612.300
- onderhoud en energieopbrengsten	1.067.256	940.352
- huuroopbrengsten	2.012.882	2.051.929
Totaal	<u>13.852.465</u>	<u>11.887.337</u>

**Toelichting**

De overige subsidies zijn in 2025 incidenteel gestegen door de toekenning van een subsidie voor de wijkverpleging (€ 1,1 mln) en een MDIEU-subsidie (€ 600K).

Beide subsidies zijn in het verslagjaar conform de geldende voorwaarden ingezet voor de beoogde projectdoelstellingen.

De grondslag van de huuroopbrengsten is grotendeels gebaseerd op de oorspronkelijke aankoopkosten en de eventuele investeringen in renovatie of verbetering van het pand.

## LASTEN

## 19. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	9.317.659	24.505.030
Stagiaires	692.855	690.032
Kosten uitbesteding onderaannemers	896.319	796.472
Totaal	<u>10.906.833</u>	<u>25.991.534</u>

**Toelichting**

In het kader van risicomangement en de naleving van fiscale wet- en regelgeving (Wet DBA) heeft de organisatie in 2025 de afhankelijkheid van externe zelfstandigen strakker gereguleerd. Dit heeft geresulteerd in een bewuste afbouw van de ZZP-inzet binnen de zorgverlening.

## 20. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	183.463.527	167.756.795
Sociale lasten	29.915.395	27.036.394
Pensioenlasten	14.938.400	13.834.430
Overige personeelskosten	10.227.589	7.547.009
Totaal personeelskosten	<u>238.544.911</u>	<u>216.174.628</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Zorgpersoneel	2.551	2.489
Overig personeel	808	882
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>3.359</u>	<u>3.371</u>
Aantal werknemers werkzaam buiten Nederland	0	0

**Toelichting**

De toename van de lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenpremie wordt voornamelijk veroorzaakt vanwege de in de CAO afgesproken loonstijging van 4% per 1 juli 2025.

Daarnaast is vanwege een bijzondere prestatie door de Raad van Bestuur aan alle medewerkers een gratificatie (€ 4 mln) toegekend.

De overige personeelskosten laten in 2025 een stijging zien ten opzichte van het voorgaande jaar.

Deze toename wordt primair veroorzaakt door hogere lasten als gevolg van langdurig ziekteverzuim. Daarnaast heeft er een extra dotatie aan de voorziening ziekengeld plaatsgevonden om de toekomstige verplichtingen uit hoofde van dit verzuim adequaat af te dekken."

Daarnaast is onder de overige personeelskosten in 2025 een bedrag van € 1.700.000 (2024: € 1.600.000) opgenomen als persoonlijk ontwikkelbudget voor personeel.

## 21. Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- financiële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	4.657.156	3.447.643
Totaal afschrijvingen	<u>4.657.156</u>	<u>3.447.643</u>

**Toelichting**

De afschrijvingskosten op de materiële vaste activa zijn in 2025 toegenomen.

Deze stijging wordt met name veroorzaakt door de activering van investeringen op verbouwingen en automatisering waardoor de activeringsdrempel is verhoogd.

## 1.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING

## 22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	18.211.499	17.957.316
Algemene kosten	16.151.027	16.550.462
Bewonersgebonden kosten	8.127.857	7.284.534
Onderhoud en energiekosten	9.616.112	8.324.981
Huurkosten	28.251.183	27.087.039
Dotaties en vrijval voorzieningen	0	0
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>80.357.679</b>	<b>77.204.332</b>

**Toelichting**

De bewonersgebonden kosten zijn gestegen door hogere medicijnrijzen en een verhoging van de activeringsdrempel voor zorg hulpmiddelen (€5.000 naar €10.000) waardoor investeringen vaker direct als kosten worden verantwoord.

De stijging van de energiekosten in 2025 is het gevolg van het aflopen van een gunstig meerjarig contract uit 2022. De nieuwe tarieven weerspiegelen de huidige (hogere) marktprijzen. Daarnaast zijn de netbeheerkosten ook landelijk gestegen.

De stijging van de huurkosten in 2025 wordt enerzijds veroorzaakt door de algemene huurindexering van 2%. Anderzijds is wegens verplaatsing van de activiteiten van 't Kempke een voorziening getroffen voor de resterende huurverplichting. Voor locatie 't Geerke is de huur per 1 oktober 2025 opgezegd; de contractuele verplichtingen eindigen hierdoor op 30 september 2027.

## 23. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2.605.012	3.465.005
Waardeverandering financiële vaste activa	0	0
Overige opbrengsten financiële vaste activa	0	0
<b>Sub-totaal financiële baten</b>	<b>2.605.012</b>	<b>3.465.005</b>
Rentelasten en soortgelijke kosten	0	0
Resultaat deelnemingen	0	0
Waardeverandering financiële vaste activa	-40.000	0
Overige financiële lasten	0	0
<b>Sub-totaal financiële lasten</b>	<b>-40.000</b>	<b>0</b>
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>2.645.012</b>	<b>3.465.005</b>

**Toelichting**

De daling van het resultaat op de rentebaten wordt veroorzaakt door de daling van het gemiddelde rentepercentage (2025 2,0% 2024: 3,15%).

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

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op BrabantZorg van toepassing zijnde regelgeving:

Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp. BrabantZorg heeft een totaal van 13 punten en is derhalve ingedeeld in Klasse V.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 voor BrabantZorg is € 246.000. Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen****1a. Leidinggevende topfunctionarissen en gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking.**

bedragen x € 1	Drs. M. Haagh - Reijne Voorzitter Raad van Bestuur	Drs. F.E. Brandsma RA Raad van Bestuur
<b>Functiegegevens</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,000	1,000
Gewezen topfunctionaris (Fictieve) dienstbetrekking	nee ja	nee ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.858	223.680
Beloningen betaalbaar op termijn	16.132	16.116
<i>Subtotaal</i>	245.990	239.796
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	246.000	246.000
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t.	n.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>245.990</b>	<b>239.796</b>
Het bedrag van de overschrijding	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband 2024 (in fte)	1,000	1,000
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	205.000	205.000
Beloningen betaalbaar op termijn	16.181	16.181
<b>Totaal bezoldiging</b>	<b>221.181</b>	<b>221.181</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000	233.000

## 1.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING

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

## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	Drs. P.H.A. Horn	Drs. K.I. Lieber	A.S.M. Deutekom MBA	Drs. C.A.L.M. Lennards
<b>Funcctiegegevens</b>	Voorzitter	Lid (Vice Voorzitter)	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	29.520	19.680	19.680	19.680
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	n.v.t
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>29.520</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1-31/12	1/1 - 31/12	1/3-31/12	1/1-31/12
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	28.579	18.640	15.533	18.640
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	19.480	23.300
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0	0
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>28.579</b>	<b>18.640</b>	<b>15.533</b>	<b>18.640</b>
<b>bedragen x € 1</b>	Drs. R.M. Verspuij	S. Shackleton-Dijkstra		
<b>Funcctiegegevens</b>	Lid	Lid		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12		
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	19.680	19.680		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600		
-/- Onverschuldigd betaald bedrag	n.v.t	n.v.t		
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>19.680</b>	<b>19.680</b>		
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.		
<b>Gegevens 2024</b>				
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/4 - 31/12		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	18.640	13.980		
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	17.507		
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0		
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>18.640</b>	<b>13.980</b>		

**Toelichting**

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is conform de regeling WNT.

## 25. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant is als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	183.073	175.692
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Zorginfrastructuur en WMO)	0	0
3 Fiscale advisering	30.709	43.020
4 Niet controle-diensten	0	6.655
Totaal honoraria accountant	<u>213.782</u>	<u>225.367</u>

**Toelichting**

Het uitgangspunt voor opname van de honoraria van de onafhankelijke accountant is toerekening aan het boekjaar waarop de diensten betrekking hebben. De kosten inzake de controle van de jaarrekening [1] zijn gebaseerd op de getekende opdrachtbevestiging. De kosten inzake de overige controlewerkzaamheden [2] zijn gebaseerd op de daadwerkelijk in rekening gebrachte en nog in rekening te brengen diensten met betrekking tot het controlejaar 2025. De genoemde bedragen zijn inclusief BTW.

## 26. 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.



## **1.2 OVERIGE GEGEVENS**

### **1.2.1 Nevenvestigingen**

Stichting BrabantZorg heeft geen nevenvestigingen.

### **1.2.2 Statutaire regeling resultaatbestemming**

De statuten bevatten geen specifieke bepalingen over de bestemming van het resultaat.

### **1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

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

# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

## Bijlage 1: Kwaliteitsbeeld 2025



# Het Kwaliteitsbeeld van BrabantZorg 2025

Elke dag zo fijn mogelijk

Brabant  Zorg

 pwc

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden





# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>7</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>9</b>
<b>1. Kennismaken met BrabantZorg</b>	<b>10</b>
<b>2. Het organisatorisch hart van BrabantZorg</b>	<b>16</b>
<b>3. Samen kom je verder</b>	<b>26</b>
<b>4. Het Garantieplan Kwaliteit van BrabantZorg</b>	<b>30</b>
<b>5. Vier wegen naar de toekomst</b>	<b>44</b>
Van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven	48
Van naast elkaar werken naar écht samenwerken	54
Van praten over slimme technologie naar het echt gebruiken	58
Van vooral verpleeghuiszorg naar andere zorg thuis en wijkverbanden	62
<b>6. En nu... met lef en liefde de toekomst in</b>	<b>68</b>
<b>7. Reactie op het Kwaliteitsbeeld 2025 van BrabantZorg</b>	<b>72</b>
<b>8. Slotwoord</b>	<b>74</b>



## Voorwoord

*In het Kwaliteitsbeeld 2025 laten we als BrabantZorg zien hoe we organisatiebreed werken aan kwaliteit. De acties die we ondernemen in 2025 zijn ons kompas om Elke dag zo fijn mogelijk te maken voor cliënten in de wijk, cliënten die tijdelijk bij ons verblijven, bewoners op onze locaties én voor al onze medewerkers en vrijwilligers.*

### Terugkijken naar 2025

We kijken terug op dit bewogen jaar waarin we de inzet van ZZP-ers in de zorg volledig hebben afgebouwd. Met name in de zomerperiode werd daardoor de noodzaak om de zorg anders te organiseren nóg duidelijker. Tegelijkertijd werkten we verder aan de beweging naar de toekomst die we als BrabantZorg aan het maken zijn. Bewegen betekent ook loslaten, dingen anders of niet meer doen. Soms is dat lastig of spannend, of levert het dilemma's op. In dit Kwaliteitsbeeld 2025 laten we graag de beweging van BrabantZorg zien, zowel onze groei als de dilemma's. We zijn er trots op dat het gelukt is, juist in drukke tijden en bij lastige dilemma's, dat we samen de gesprekken hebben gevoerd om de kwaliteit vanuit alle kanten te belichten en te verbeteren.

### Bedankt aan iedereen die heeft meegeholpen

Het samen terug- en vooruitkijken naar de kwaliteit van BrabantZorg kan niet zonder de inbreng van een grote groep collega's die iedere dag samenwerken aan kwaliteit. Dit Kwaliteitsbeeld is tot stand gekomen in samenwerking met een afvaardiging van: wijk- en kwaliteitsverpleegkundigen, artsen en behandelaren, collega's van de BrabantZorg Academie en team Zorgtechnologie, adviseurs Mens en Organisatie, adviseurs Kwaliteit, team Communicatie, de Centrale Cliëntenraad (CCR), Ondernemingsraad (OR) en Professionele Adviesraad (PAR). Wij willen al deze collega's enorm bedanken voor hun waardevolle bijdrage. Het was een mooi proces om stil te staan bij wat we samen hebben bereikt en wat we graag willen verbeteren.

En wat er ook allemaal om ons heen gebeurt, hoeveel veranderingen er op ons pad komen; één ding verandert zeker niet. Ook in 2026 is *Elke dag zo fijn mogelijk* onze drijfveer voor cliënten/bewoners, medewerkers en vrijwilligers en werken we altijd vanuit onze kernwaarden 'aandacht', 'samen' en 'betrouwbaar'.

*Raad van Bestuur BrabantZorg*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## Leeswijzer

*Dit Kwaliteitsbeeld is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij BrabantZorg. We hebben ervoor gekozen het document als volgt op te bouwen.*

In hoofdstuk 1 maak je kennis met BrabantZorg. We vertellen kort wie we zijn, wat we doen en schetsen onze visie *Elke dag zo fijn mogelijk* met de bijbehorende vier richtingwijzers. Ook schetsen we kort onze vier bewegingen naar de toekomst.

In hoofdstuk 2 zoomen we in op het 'organisatorisch hart' van onze organisatie. Hier staat de medewerker en vrijwilliger centraal. Je leest hoe we werken aan leren, ontwikkelen en vitaliteit en hoe onze medezeggenschapsorganen (CCR, PAR en OR) bijdragen aan een fijne werk- en leefplek. Ook gaan we in op hoe we de kwaliteiten van leidinggevenden versterken via een leiderschapsprogramma, hoe de Commissie Ethiek ondersteunt bij morele vragen, hoe we samen leren van onvrede en klachten en hoe we medewerkers helpen om samen te werken met de cliënt/bewoner en de mensen uit zijn omgeving.

In hoofdstuk 3 staat onze samenwerking met partners binnen en buiten de organisatie centraal. Vanuit de overtuiging dat je 'samen verder komt', laten we zien hoe we krachten bundelen om de zorg te verbeteren. Juist omdat maatschappelijke betrokkenheid de komende jaren cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van de zorg, investeren wij continu in deze waardevolle relaties.

In hoofdstuk 4 lichten we ons Garantieplan Kwaliteit toe. Hier laten we zien hoe we via audits, ervaringsonderzoeken en het leren van incidenten de basis op orde houden en continu verbeteren.

In hoofdstuk 5 vertellen we je meer over onze veranderopgaven. Per veranderopgave lees je praktijkvoorbeelden en de resultaten die we in 2025 hebben behaald. Omdat onze kwaliteit onlosmakelijk verbonden is met deze transitie, hebben we de resultaten in dit verslag gegroepeerd rondom onze vier veranderopgaven.

In hoofdstuk 6 blikken we vooruit. Onder de noemer 'Met lef en liefde de toekomst in' beschrijven we hoe we in 2026 de stap maken van plannen naar uitvoeren en borgen.

In hoofdstuk 7 lees je de reflecties op het kwaliteitsbeeld vanuit de CCR, PAR en OR.

We sluiten het kwaliteitsbeeld af in hoofdstuk 8, met de reflectie vanuit twee toezichthouders vanuit de Raad van Toezicht, die zich bezighouden met de kwaliteit van zorg.

We zijn trots op de vele stappen die onze medewerkers overal in de organisatie zetten. Omdat we zo'n grote organisatie zijn, past niet alles in dit kwaliteitsbeeld. We vertrouwen erop dat de gekozen voorbeelden een goed beeld geven van hoe we werken aan kwaliteit.

**pwc**

Price Waterhouse Coopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# 1 Kennismaken met BrabantZorg



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Kennismaken met BrabantZorg

*BrabantZorg is een grote ouderenzorgorganisatie in Noord-Brabant en een deel van de Bommelerwaard. We bieden ondersteuning, welzijn, zorg en wonen en werken vanuit sterke teams met betrokken medewerkers en vrijwilligers. Vanuit de kernwaarden aandacht, samen en betrouwbaar, geven we richting aan ons handelen en onze samenwerking.*





## Verschillende zorgsoorten: Eén visie

BrabantZorg biedt drie verschillende soorten zorg die passen bij wat een cliënt of bewoner op dat moment nodig heeft. Met [Zorg Thuis](#) helpen we mensen om zo lang mogelijk veilig en fijn in hun eigen vertrouwde omgeving te blijven wonen. Hiervoor worden naast (wijk)verpleegkundigen en verzorgenden ook welzijnsteams ingezet. We brengen de behandelexpertise vanuit het verpleeghuis ook naar mensen thuis. Op deze manier kunnen mensen veilig in hun eigen huis blijven wonen, ook als zij langdurige en complexe zorg nodig hebben. Als de mantelzorger tijdelijk ontlast moet worden, of de gezondheid tijdelijk niet meer toestaat dat iemand thuis woont, is er de mogelijkheid van tijdelijk verblijf. Samen met naasten richten we ons op herstel, zodat iemand weer uiteindelijk thuis kan wonen. Als er na een operatie of ziekte extra hulp nodig is om weer op de been te komen, bieden we [Herstel- en Revalidatiezorg](#). Een cliënt verblijft tijdelijk op een locatie van BrabantZorg om kracht en zelfstandigheid terug te krijgen. Wanneer zelfstandig wonen niet meer gaat, bieden we een fijne plek binnen onze [Verpleeghuiszorg](#), waar we dag en nacht persoonlijke zorg en nabijheid bieden. Zo zorgen we er samen voor dat iedere cliënt de ondersteuning krijgt die het beste aansluit bij zijn of haar leven.



## Elke dag zo fijn mogelijk en onze vier richtingwijzers

Bij BrabantZorg vinden we het belangrijk dat *Elke dag zo fijn mogelijk is*. Daarom nodigen we iedereen uit om vier richtingwijzers te gebruiken. Deze helpen ons – of je nu ondersteuning krijgt, geeft of mogelijk maakt – om samen *Elke dag zo fijn mogelijk* te maken:

-  **Ik vraag het u** – Wat maakt uw dag de moeite waard? Waar heeft u vandaag zin in? We denken niet vanuit wat niet kan, maar vanuit wat de wens is.
-  **Ik ken u echt** – Wat deed u vroeger graag? Wat wilt u blijven doen en wat wilt u leren? Waar heeft u nu behoefte aan? We geven mensen de vrijheid om het zelf te doen.
-  **Ik werk met u samen** – Hoe kunnen we samen uw leven fijner maken? Wie willen meedenken en meehelpen? Samen kijken we wat er mogelijk is.
-  **Ik versta mijn vak** – Waar kunnen zorgprofessionals kennis en ervaring toevoegen? Wat kunnen we samen slimmer doen? We gaan het gesprek aan en ontdekken waar professionele hulp nodig is.

Door deze richtingwijzers te volgen, bewegen we van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’. We zorgen er samen voor dat iedereen zo veel mogelijk het leven kan blijven leiden zoals diegene dat wil. Niet de zorg staat voorop, maar wat het leven mooi maakt. [Dit is het verhaal van BrabantZorg](#).

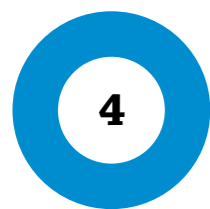
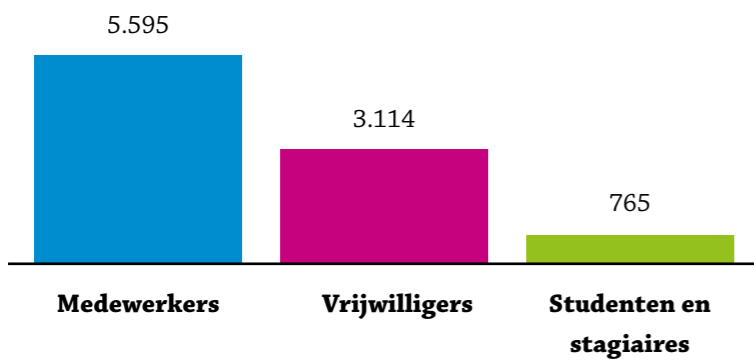
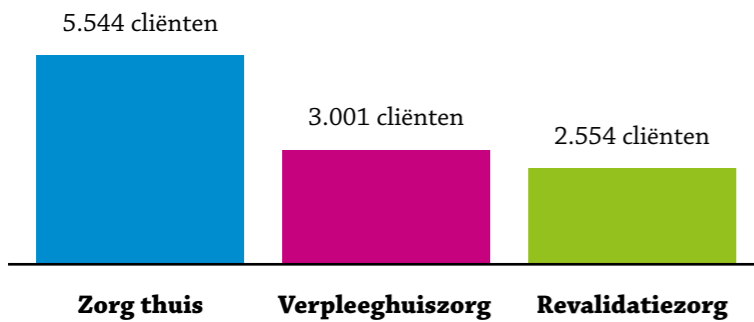
## Onze vier wegen naar de toekomst

Sinds twee jaar bewegen we via vier veranderopgaven naar [de toekomst](#).

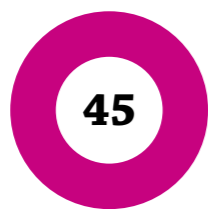
- We gaan van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven
- We gaan van naast elkaar werken naar echt samenwerken
- We gaan van praten over slimme technologie naar het echt gebruiken
- We gaan van vooral verpleeghuiszorg naar andere zorg thuis en wijkverbanden



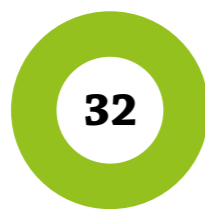
2025 in cijfers:  
BrabantZorg



Regio's



Thuiszorgteams



Locaties

We bewegen op onze locaties mee met de behoeften van bewoners. In 2025 hebben we een locatie afgebouwd omdat de inrichting van het gebouw niet toekomstbestendig meer was.



**Duurzaamheid**

We vinden het belangrijk dat we goed zorgen voor de wereld om ons heen. Daarom focussen we ons ook op duurzaamheid. We gaan voor een gezonde bedrijfsvoering die duurzame zorg mogelijk maakt. Dat betekent concreet: 'zorg zonder afval', het verminderen van voedselverspilling en het verduurzamen van ons vastgoed. Want zorgen voor mensen, betekent ook zorgen voor hun leefomgeving. Hoewel we dit jaar nog niet wettelijk verplicht zijn om een [duurzaamheidsrapportage](#) op te leveren, hebben we er bewust voor gekozen om dat dit jaar al wel te doen. We willen open zijn over onze impact op het milieu en laten zien waar we staan. Ook hebben we ons in 2025 gecommitteerd aan de [Green Deal](#), een afspraak om de zorg milieuvriendelijker te maken. We gebruiken hiervoor de Milieuthermometer Zorg. Dit is een systeem dat ons helpt om stap voor stap duurzamer te worden. Dit is terug te zien in onze dagelijkse keuzes, zoals bij het inkopen van eten en drinken, besparen van energie en het beter scheiden van afval.




PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# 2

## Het organisatorisch hart van BrabantZorg

 WaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Wettelijk vastgesteld  
auditkantoor met  
certificatiedoelenden

# Het organisatorisch hart van BrabantZorg

Bij BrabantZorg zien we [medewerkers en vrijwilligers](#) als het organisatorisch hart van onze organisatie. Zij zorgen er samen met de cliënt en de mensen uit zijn omgeving voor dat Elke dag zo fijn mogelijk is. In dit hoofdstuk lees je hoe we werken aan leren, ontwikkelen en vitaliteit en hoe onze medezeggenschapsorganen (CCR, PAR en OR) bijdragen aan een fijne werk- en leefplek. Ook gaan we in op hoe we leidinggevendenden versterken via een leiderschapsprogramma, hoe de Commissie Ethiek ondersteunt bij morele vraagstukken, hoe we samen leren van onvrede en klachten en hoe we medewerkers helpen om samen te werken met de cliënt/bewoner en de mensen uit zijn omgeving.

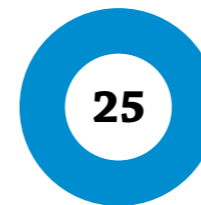
## Zo zorgen wij voor onze medewerkers

### Ontwikkelen en leren

Bij BrabantZorg vinden we het belangrijk dat medewerkers zich blijven ontwikkelen, omdat je met meer plezier werkt als je zeker bent van je vak. We kijken goed naar wat medewerkers in het primaire proces nodig hebben en bieden korte opleidingen aan die daar precies bij passen. Om dit zo makkelijk mogelijk te maken, gebruikt de Academie een systeem waarin iedereen zijn eigen groei kan bijhouden. Ook maken we slim gebruik van subsidies, zodat er meer geld beschikbaar is voor opleidingen. We creëren een veilige plek waar iedereen durft te leren en vragen te stellen. De Academie is hiermee het expertisecentrum voor leren en ontwikkelen binnen onze organisatie. Sinds 2023 hebben medewerkers ook een Persoonlijk Ontwikkel Budget (POB) dat op eigen initiatief benut kan worden voor persoonlijke ontwikkeling in het werk. Zo kan je er bijvoorbeeld voor kiezen om een symposium bij te wonen of een cursus mindfulness te doen. We zien dat de besteding van dit budget in 2025 verdubbeld is. Voor 2026 is er besloten dit bedrag per medewerker te verhogen naar €350,-.

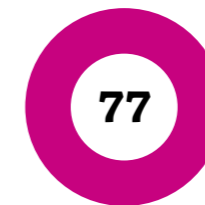
Daarnaast hebben we in 2025 'Mijn BrabantZorg' gelanceerd; het nieuwe sociaal intranet. Zo zorgen we dat de juiste informatie voor iedereen simpel te vinden is. Of het nu gaat om een korte training of een grote stap in je loopbaan: we bieden de steun die nodig is om samen de beweging naar de toekomst te maken.

### 2025 in cijfers: Ontwikkelen en leren



#### Nieuwe trajecten:

25 deelnemers volgden het certificatie-traject 'Deskundig Ondersteuner Zorg en Welzijn'. Hiermee groeiden zij door van Helpende Plus naar Verzorgende IG.



#### Korte leerroutes:

Samen met andere zorgorganisaties en het [Koning Willem I College](#) ontwikkelden we nieuwe, korte leerroutes (badges). 54 medewerkers haalden de ADL-badge en 23 medewerkers de badge voor slijkstoonissen.



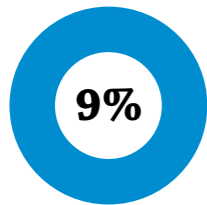
#### Goede begeleiding:

111 medewerkers werden opgeleid tot werkbegeleider. Zij helpen studenten en nieuwe collega's bij hun start.

## Vitaliteit en duurzame inzetbaarheid

Bij BrabantZorg werken we er samen aan dat onze collega's vitaal blijven. We ondersteunen medewerkers bij hun vitaliteit en hun loopbaan, zodat zij nu en in de toekomst met plezier en veerkracht hun werk kunnen doen. Dit doen we door een veilige werkomgeving te bieden, waarin iedereen zich gewaardeerd voelt en zelf beslissingen mag nemen. Ook is er volop aandacht voor begeleiding en een leven lang leren. We kijken samen naar mogelijke risico's voor de gezondheid of de inzetbaarheid, zodat medewerkers zelf de regie kunnen pakken over hun eigen groei. Het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) kan ook worden ingezet om de mentale- en fysieke veerkracht te verbeteren. Dit zorgt voor gemotiveerde teams die klaar zijn voor de toekomst. Onze kernbedoeling *Elke dag zo fijn mogelijk* kunnen we namelijk alleen waarmaken als onze medewerkers en vrijwilligers zich gesteund voelen. We willen dat iedereen trots is op het werk dat we samen doen.

## 2025 in cijfers: Verzuim



### Gemiddelde ziekteverzuim

(afname van 9,4% naar 9,0%)

#### Dilemma:

Met alle inspanningen zien we een gemiddeld verzuim van 9%. Dat is net onder het branchegemiddelde en we zien dat de stijging van eerdere jaren (2024: 9,4%) gestopt is.

In 2025 hebben we een organisatiebreed traject doorlopen om meer bewustzijn, maar vooral ook betrokkenheid in de teams, te krijgen rond verzuim. Centraal staat de vraag hoe je binnen een team elkaar kunt steunen en helpen om verzuim te voorkomen en vitaliteit te bevorderen. Ieder team heeft hier met elkaar afspraken over gemaakt en we verwachten hiermee meer regie te krijgen op verzuim in de toekomst.

## Zo coachen wij ons management

### Sterk leiderschap in een veranderende zorg

De uitdagingen van vandaag en morgen vragen om leiderschap dat inspireert én coacht. Daarom volgden alle leidinggevenden van BrabantZorg in 2025 een leiderschapsprogramma. Binnen dit programma ondersteunen we onze leidinggevenden daarom specifiek in het begeleiden van medewerkers in onze beweging naar de toekomst. Zo zorgen we ervoor dat onze leidinggevenden teams sturen op autonomie en het benutten van talent. Op die manier worden teams wendbaar en houden ze regie in een veranderende omgeving. Zo zorgen we er samen voor dat medewerkers met vertrouwen en plezier kunnen blijven werken aan *Elke dag zo fijn mogelijk*.

*Teammanager: "Dankzij het leiderschapsprogramma zoeken we elkaar meer op in de intervisie en daarbuiten. We leren van elkaar en voelen een grotere verbondenheid. Dit is goed voor de toekomstbestendigheid en het werkplezier."*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants &  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Zo organiseren we samen de ondersteuning en zorg

Bij BrabantZorg vinden we het belangrijk dat *Elke dag zo fijn mogelijk is*. Niet de zorg staat voorop, maar wat het leven mooi maakt. Het gewone leven stopt niet als iemand thuis ondersteuning krijgt of verhuist naar een van onze locaties. Juist dan is het belangrijk om samen te blijven doen wat voor iemand het leven de moeite waard maakt. Dat vraagt om ruimte voor eigen regie, contact met naasten en ondersteuning waar de zorg op aansluit. Bij BrabantZorg noemen we dat SamenZorg. Samen zijn we verantwoordelijk voor een mooi leven. Hierbij werken de cliënt, het sociale netwerk, vrijwilligers en medewerkers, vanuit ieders mogelijkheden en inbreng, samen. We gaan met elkaar in gesprek om te ontdekken wat er mogelijk is. In [deze video](#) leggen we uit wat SamenZorg inhoudt.

### Uit de praktijk

De afgelopen zomer was een zware periode voor BrabantZorg. De inzet van ZZP'ers was, nét voor deze zomer, volledig afgebouwd en natuurlijk genoten ook onze medewerkers in deze periode van hun welverdiende vakantie. Dit samen heeft ervoor gezorgd dat het, op een aantal locaties, lastig was om de basiszorg te blijven verlenen. Dankzij de extra hulp van naasten, vrijwilligers, behandelaren en collega's van kantoor kon de basiszorg doorgaan, maar we moesten ook lastige keuzes maken. Zo was er minder tijd voor een douche of een praatje. Dat deed pijn bij cliënten en medewerkers omdat persoonlijke aandacht juist zo belangrijk is. We leerden wel veel over de kracht van SamenZorg: de hulp van naasten is onmisbaar voor het welzijn van bewoners en cliënten. Daarnaast leerden we anders kijken naar werkprocessen, diensttijden, flexibele inzetbaarheid en samenwerken met anders opgeleide collega's. We hebben geleerd om breder te kijken naar inzetbaarheid en tijdig extra hulp te bieden op locaties waar dat nodig is. Deze ervaring gaan we in 2026 het hele jaar door gebruiken. Waarbij we ook nog meer gaan sturen op verdere uitbreiding van onze eigen flexorganisatie die afgelopen jaar al enorm gegroeid is en waardoor veel teams gebruik kunnen maken van flexcollega's. Zo zijn we, ook voor de zomer, goed voorbereid.

### Potentieel pakken met Carrousel Groen

We zijn ervan overtuigd dat mensen zonder zorgachtergrond, maar met affiniteit voor zorg, een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het welzijn van onze cliënten en bewoners. Iedereen heeft een talent en daar maken we bij BrabantZorg al volop gebruik van. Een mooi voorbeeld hiervan is [Carrousel Groen](#). Dit is een organisatie binnen BrabantZorg waar mensen, die moeite hebben om op de arbeidsmarkt te komen en te blijven, de kans krijgen kennis te maken met werk in de zorg, welzijn of horeca. Samen met andere organisaties en het Leerwerkcentrum Noordoost-Brabant hebben we een speciale 'werk-leerlijn' ontwikkeld. Kandidaten starten als assistent en leren in de praktijk alles wat nodig is voor het vak. Aan het eind krijgen zij een officieel certificaat. Zo helpen we mensen aan een waardevolle baan en zorgen we er samen voor dat er genoeg handen aan het bed blijven.

In [deze video](#) zie je de kanjers van Carrousel Groen aan het werk!

*“Simeonshof: Ook wij zijn blij met een waardevolle bijdrage vanuit Carrousel Groen. Voor minder mobiele cliënten is dagelijkse verzorging soms best een fysieke belasting. Het aanpassen van kleding door Carrousel Groen zorgt ervoor dat cliënten hun eigen kleding kunnen blijven dragen, en de persoonlijke verzorging prettig kan verlopen. Dit is voor zowel onze cliënten als onze medewerkers een ontzettend waardevolle bijdrage aan de kwaliteit van zorg.”*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Deze organen ondersteunen onze organisatie

Wij vinden het belangrijk dat onze professionals de ruimte krijgen om hun werk goed te doen en zelf beslissingen te nemen. Ook helpen we hen graag om te blijven leren en te groeien in hun vak. We luisteren goed naar onze medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun naasten. Binnen BrabantZorg hebben verschillende adviesraden en commissies een belangrijke rol om mee te praten en beslissen over plannen die van belang zijn. We zorgen dat er een plek is waar ethische dilemma's besproken kunnen worden. En soms, als het anders loopt dat bedacht, hebben we ook daar een proces voor ingericht. Zo zorgen we samen voor een fijne plek om te werken.

### Centrale Cliëntenraad (CCR)

De CCR houdt zich bezig met onderwerpen die voor de cliënten van heel BrabantZorg van belang zijn. De CCR heeft advies- en/of instemmingsrecht op de voor de cliënt belangrijke beleid en beslissingen. De CCR bestaat uit acht leden en vergadert zes keer per jaar met de Raad van Bestuur. BrabantZorg heeft 23 lokale cliëntenraden als gesprekspartner van het regiomanagement. Zo kunnen we in een grote organisatie toch zorgen dat de stem van alle cliënten vertegenwoordigd is.

### Professionele Adviesraad (PAR)

De PAR geeft gevraagd en ongevraagd advies op vraagstukken die betrekking hebben op de beroepsuitvoering en de beroepsontwikkeling van de verschillende professies binnen BrabantZorg. De PAR functioneert op alle niveaus in de organisatie en is een van de verbindende schakels tussen de zorgprofessionals en de Raad van Bestuur. De PAR maakt hiervoor gebruik van zo breed mogelijke kanalen en zichtbaarheid op de locaties.

### Ondernemingsraad (OR)

De OR is een inspraak- en medezeggenschapsorgaan die op regelmatige basis overlegt met de Raad van Bestuur van BrabantZorg. De OR heeft invloed op voorgenomen besluiten die alle medewerkers en de organisatie aangaan.

Per regio is er ook een klankbord voor medewerkers. Zij overleggen met het regiomanagement over zaken die de medewerker en de regio aangaan, zoals uitvoering van het beleid. De klankborden geven gevraagd en ongevraagd advies aan de OR om adviezen en instemmingsaanvragen te onderbouwen.

### Commissie Ethiek en moreel beraad

In het nastreven van *Elke dag zo fijn mogelijk*, spelen ethische en morele vraagstukken op alle niveaus in de organisatie een rol. BrabantZorg heeft daarom een structurele positie voor een Commissie Ethiek. De commissie denkt mee over ethische dilemma's, ondersteunt het organiseren van moreel beraad en draagt bij aan een groeiend bewustzijn in moreel en ethisch denken en handelen. Voor een dilemma is geen pasklare oplossing. De Commissie Ethiek is daarom een belangrijk orgaan om hierin mee te denken.

### Samen leren van onvrede en klachten

We willen het elke dag goed doen, maar soms loopt de zorg of communicatie anders dan verwacht. Dat is vervelend voor iedereen. Daarom vinden we het belangrijk dat cliënten, hun vertegenwoordigers en onze medewerkers hun onvrede altijd melden. Zo kunnen cliënten bij de locatie vragen naar de cliëntvertrouwenspersoon. Komen we er samen op de locatie niet uit? Dan helpt de onafhankelijke klachtenfunctionaris bij het vinden van een oplossing. Ook voor medewerkers en vrijwilligers is er een eigen vertrouwenspersoon. Door open te zijn over wat er misgaat, kunnen we onze zorg blijven verbeteren. Ook dat noemen we SamenZorg: samen werken aan een fijnere dag voor iedereen.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# 3

Samen kom je verder



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Samen kom je verder

*Bij BrabantZorg werken we samen. Omdat we ervan overtuigd zijn dat je samen verder komt dan alleen. We werken samen in buurtnetwerken, zorgzame wijken en informele zorg. Zo kunnen we ons vakmanschap aan laten sluiten op de zorg en aandacht die mensen voor elkaar hebben in hun eigen leefomgeving. Samenwerken doen we ook met veel organisaties op het gebied van wonen, zorg, onderwijs en welzijn.*



- We werken nauw samen met verschillende woningcorporaties in de regio. Met BrabantWonen hebben we al jarenlang een intensieve strategische samenwerking. Onze gezamenlijke visie en toekomstplannen hebben we vastgelegd in een Ambitieplan Wonen en Zorg. Via onze [T-Huizen](#) laten we zien hoe technologie cliënten in de wijk kan helpen prettig en zelfstandig te leven. Ons doel is om wonen, zorg en welzijn nog beter op elkaar aan te laten sluiten, zodat we samen meer kunnen bereiken voor de mensen in onze regio. In deze [infographic](#) en ons [digitale magazine Samen sterk in wonen en zorg](#) lees je meer over onze samenwerking.
- Samen met elf andere zorgorganisaties in de regio werken we onder de naam [IedereenZorgt](#) aan de ouderenzorg van de toekomst. We vangen de groeiende vraag naar zorg en het personeelstekort op door slimmer te gaan werken. Zo zorgen we voor één duidelijk aanspreekpunt voor wijkverpleging en bieden we trainingen aan voor naasten en vrijwilligers. Ook onderzoeken we hoe we digitale gegevens veilig kunnen delen en welke nieuwe hulpmiddelen de zorg kunnen verbeteren. Daarnaast leiden we medewerkers op een nieuwe manier op. Zo is iedereen goed voorbereid op alle veranderingen.
- Binnen subregio's wordt via 'Samen in Gezondheid' en '[Zorgzaam Den Bosch](#)' samengewerkt met partners zoals het ziekenhuis, de GGZ, huisartsen en gemeenten. Ons gezamenlijke doel is om de zorg voor iedereen bereikbaar en betaalbaar te houden. In 2025 hebben we hiervoor een IZA transformatieplan gemaakt om de vraag naar zorg te verminderen en ons personeel slimmer in te zetten. Het is echter nog spannend of we al deze plannen kunnen uitvoeren. Er is ondanks goedkeuring vanuit de zorgverzekeraar namelijk nog onzekerheid over de financiering vanuit de IZA-gelden.
- Samenwerking met gemeenten en op lokaal niveau in de wijk: we versterken de samenwerking in én met de wijk wat ons nieuwe inzichten geeft zoals in de [proeftuin Ruwaard](#) en [Kloosterkwartier Veghel](#).
- We werken samen met de Universiteit Tilburg aan wetenschappelijk onderzoek gericht op ouderenzorg ([Tranzo](#)).
- Op onderwijsgebied werken we veel samen met het Koning Willem I College en Avans Hogeschool. Dit doen we om nieuwe ontwikkelingen toe te passen in de praktijk en toekomstige medewerkers in onze praktijk op te leiden.
- BrabantZorg werkt samen met [Transvorm](#), het regionaal samenwerkingsverband van werkgevers in zorg en welzijn in Noord-Brabant. Transform stimuleert de aangesloten organisaties bij de regio over een wendbare toekomstbestendige arbeidsmarkt in de sector.
- Vanuit het Regionaal Samenwerkingsorgaan (RSO) werken we samen als het gaat om digitalisering en data.
- Met het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en gemeenten kijken we naar de onze gezamenlijke uitdagingen. We werken samen aan oplossingen binnen de ouderenzorg en de woon-zorgvraagstukken in alle gemeenten.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# 4

## Het Garantieplan Kwaliteit van BrabantZorg

# Het Garantieplan Kwaliteit van BrabantZorg

*Bij BrabantZorg werken we elke dag samen met cliënten, bewoners en de mensen uit hun omgeving. We doen verschillende onderzoeken om te luisteren naar ervaringen. Op die manier krijgen we een helder beeld van wat goed gaat en wat beter kan. In dit hoofdstuk laten we zien hoe we via het Garantieplan Kwaliteit – en een vaste cirkel van plannen, doen, controleren en verbeteren – onze ondersteuning en zorg veilig en betrouwbaar houden en continu verbeteren.*

## Audits

Binnen BrabantZorg voeren we interne audits uit op het gebied van zorg en veiligheid. Met het uitvoeren van een interne audit, kunnen we dieper en gericht ingaan op 'leren', terwijl externe audits strikter zijn voor het toetsen van certificering.

Een team van 24 speciaal getrainde auditoren onderzoekt hoe het op locaties en in de wijk gaat. Zij doen dit door gesprekken te voeren met medewerkers en door mee te kijken in het primaire proces. Deze audits zijn niet vrijblijvend: ze geven een eerlijk en scherp beeld van de kwaliteit. Natuurlijk kijken we naar wat er al goed gaat, maar we stellen ook verbeterpunten vast. We noemen dit 'waarderend auditen'. Verbeterpunten worden door het team in het actieplan opgenomen. Belangrijke signalen uit de audits worden breder besproken met dossierhouders, in werkgroepen en commissies. Zo zorgen we ervoor dat we overal binnen de organisatie leren van de resultaten.

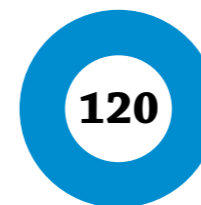
### Uit de praktijk

In 2025 hebben we ons auditteam versterkt met tien enthousiaste nieuwe collega's. Hierdoor hebben we nu een stevige groep auditoren die ervaring heeft met alle verschillende soorten zorg die BrabantZorg biedt. We hebben bovendien afspraken gemaakt over hoe zij hun kennis bijhouden. Minimaal twee keer per jaar bespreken de auditoren de belangrijkste ontwikkelingen met de experts die verantwoordelijk zijn voor de verschillende zorgonderwerpen. Op deze manier zorgen we ervoor dat onze audits altijd actueel blijven en dat de kwaliteit van onze zorg overal goed bewaakt wordt.

### Uitdagingen

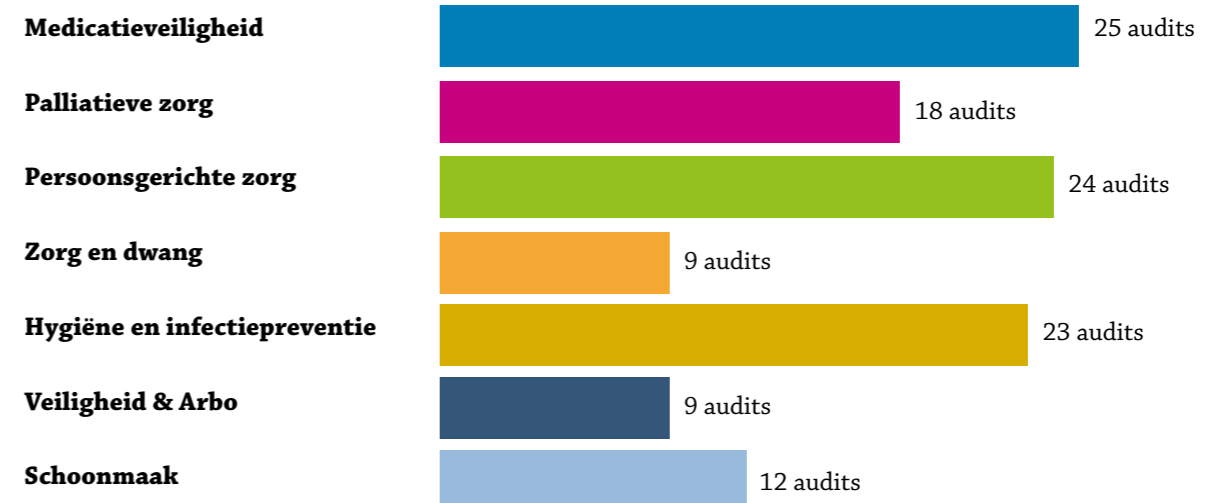
Natuurlijk zijn er ook uitdagingen bij het uitvoeren van onze audits. We merken dat teams het prettig vinden om de tijd te nemen voor een specifiek onderwerp, maar door de hoge werkdruk is dat niet altijd makkelijk. Om de teams in de extra drukke zomermaanden niet extra te belasten, hebben we ervoor gekozen om de geplande audits tijdelijk uit te stellen. Op die manier kwam de focus volledig te liggen op de dagelijkse zorg voor onze cliënten.

## 2025 in cijfers: Audits



In 2025 hebben we in totaal 120 audits uitgevoerd. Alle uitgevoerde audits zijn als voldoende of goed beoordeeld.

De verdeling van de uitgevoerde audits was als volgt:



## Ervaringsonderzoeken

'Ik vraag het u' is één van de richtingwijzers van BrabantZorg. We zijn voortdurend in gesprek met cliënten, hun naasten, medewerkers en vrijwilligers om samen te zorgen voor een fijne dag. In het 'open gesprek' leren we elke dag van elkaars ervaringen. Naast deze dagelijkse gesprekken doen we ook officieel onderzoek naar de ervaringen van cliënten, hun naasten en onze collega's. Zo ontdekken we precies wat er goed gaat en wat er nog beter kan. Al deze informatie verzamelen we in de 'BrabantZorg Monitor'. Hier wordt allerlei data beschikbaar gemaakt en samengevoegd. Deze informatie geeft inzicht hoe BrabantZorg, een regio, locatie of team ervoor staat. Dit overzicht helpt ons om de juiste keuzes te maken voor de toekomst.

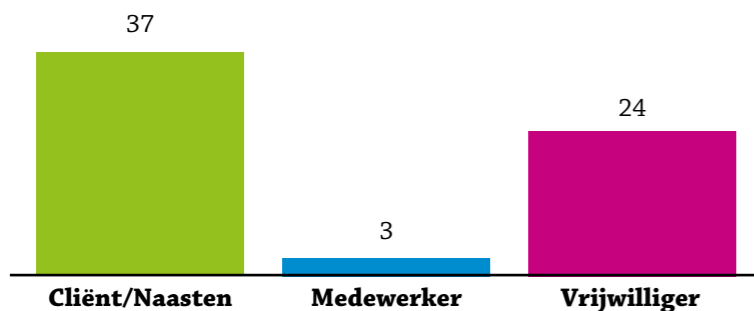
### Uit de praktijk - cliëntervaringsonderzoek

In 2025 zijn we gestart met een vernieuwd onderzoek naar de ervaringen van onze cliënten en hun naasten. Dit onderzoek is uitgevoerd met een gespecialiseerd bureau op basis van de landelijke richtlijnen. Tijdens een speciale meetweek in oktober vroegen we cliënten en mantelzorgers naar hun mening over de zorg. De resultaten staan in de BrabantZorg Monitor. Hierdoor zien we op elk niveau – van de hele organisatie tot in ieder team – wat er goed gaat en wat we kunnen verbeteren.

### Uitdagingen

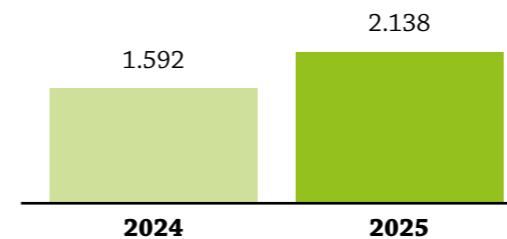
In het dagelijks werk maken we tijd voor het 'open gesprek'. Toch merken we dat niet elke cliënt of naaste zich vrij genoeg voelt om alles zomaar te bespreken. Het vraagt van onze medewerkers de juiste vaardigheid om precies dat moment te pakken waarop er echt aandacht is voor iemands wensen en mogelijkheden. We blijven ons inzetten om deze ruimte te creëren, zodat iedereen zich gehoord voelt en durft uit te spreken wat hij of zij nodig heeft.

### 2025 in cijfers: NPS aanbeveling zorg



De Net Promoter Score (NPS) is een instrument om te meten hoe tevreden en loyaal je klanten zijn. Het draait om één centrale vraag: "Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk is het dat je BrabantZorg zou aanbevelen aan een vriend of collega?" De berekening is als volgt: je trekt het percentage ontevreden klanten (cijfer 0 tot 6) af van het percentage enthousiaste klanten (cijfer 9-10). De neutrale klanten tellen niet in de uiteindelijke som. Een cijfer boven de 0 is positief (meer enthousiaste klanten dan ontevreden klanten).

### 2025 in cijfers: Respons cliëntervaring



### Cliëntervaring

**Uitvraag**  
BrabantZorg breed



**Respons**



**Rapportcijfer**



### NPS aanbeveling

**Zorg**



### Rapportcijfer per zorgsoort

**Verpleeghuis-  
zorg**



**Herstel en  
revalidatie**

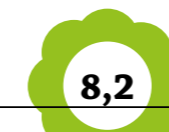


**Zorg Thuis**



### Rapportcijfer Zorgkaart Nederland

**ZKN woonzorg**



**Wijkzorg**



**pwc**

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### Uit de praktijk - Medewerkers- en vrijwilligers ervaringsonderzoek

Hoewel er vanwege de langdurige personele krapte veel van teams en medewerkers wordt gevraagd, is de tevredenheid van onze collega's gestegen. Medewerkers geven hun werk nu gemiddeld een 7,1 en vrijwilligers zelfs een 8,1. Beide groepen zijn trots op hun werk, hebben plezier en vinden de sfeer in hun team goed. Het cijfer voor werkgeluk bleef met een 7,5 gelijk aan vorig jaar, net als de score voor werkdruk. We zijn erg blij dat veel meer mensen de vragenlijst hebben ingevuld: de respons steeg van 49% naar 56%. Een opvallend punt uit het onderzoek is dat medewerkers minder vaak aangeven dat ze onze zorg aan anderen zouden aanraden dan de vrijwilligers en cliënten dat doen.

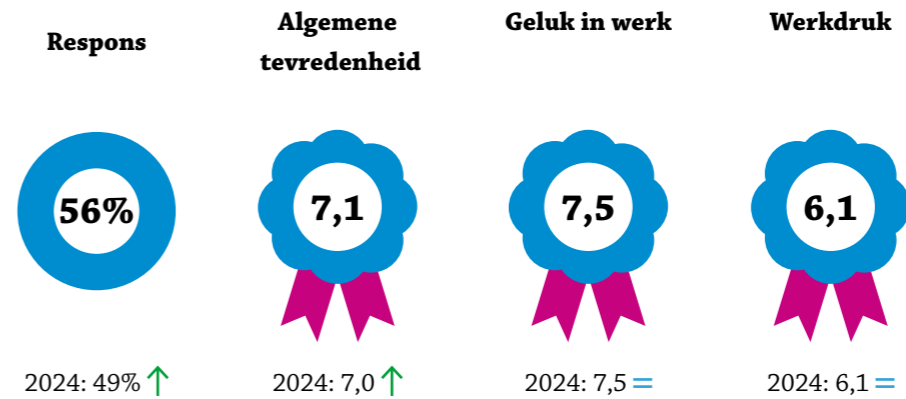
Ook zijn er twee Hart voor de Zorg metingen uitgevoerd, waarbij een 8,3 gescoord werd voor bevoegenheid. Uit de meting blijkt dat veel van onze collega's ook mantelzorger zijn (41%). Meer dan de helft (52%) besteedt hier 5 uur of meer per week aan en geeft aan dat dit soms lastig te combineren is met het werk. Ook is er gevraagd naar sociale veiligheid. Iedereen wil zich fijn en veilig voelen tijdens het werk, maar helaas is dat niet altijd de realiteit. Dit jaar hebben collega's en studenten vaker te maken met grensoverschrijdend gedrag van cliënten, naasten, maar soms ook collega's. Het valt op dat medewerkers dit gedrag nog lang niet altijd melden. Dat is zorgelijk, want ongewenst gedrag heeft vaak grote gevolgen voor hoe je je voelt en hoe je je werk doet. Elkaar aanspreken op gedrag en melden van grensoverschrijdend gedrag blijft belangrijk om duidelijk te maken dat BrabantZorg dit gedrag niet accepteert en medewerkers, eventueel met ondersteuning van een vertrouwenspersoon, de juiste steun biedt.



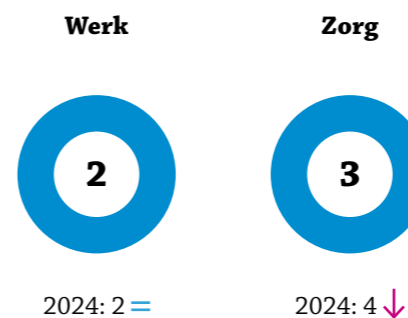
### Op de planning in 2026

In 2026 gaan we extra aandacht geven aan collega's die ook mantelzorger zijn, zodat zij zorg thuis en op het werk goed kunnen combineren. Verder gaan we met onze teams in gesprek om te ontdekken waarom medewerkers hun werkplek minder vaak aanraden dan cliënten en vrijwilligers. Juist nu we als BrabantZorg bezig zijn met een beweging naar de toekomst, vinden we de groei en het welzijn van onze medewerkers heel belangrijk. Daarom vragen we managers meer tijd vrij te maken voor gesprekken over werkplezier en veerkracht. Ook gaan we binnen het programma SamenZorg duidelijker vastleggen welke afspraken we maken met familie en mantelzorgers. Elk team kiest hierbij zelf één punt om te veranderen. Om in de toekomst nog meer cliënten en naasten te kunnen vragen naar hun mening, gaan we e-mailadressen in de zorgdossiers beter bijhouden. Tot slot blijven we in 2026 nauw samenwerken met onze vrijwilligers. Omdat zij aangeven dat een onderzoek om het jaar genoeg is, houden we het volgende grote onderzoek voor hen in 2027.

### 2025 in cijfers: Medewerkerservaring



### NPS aanbeveling

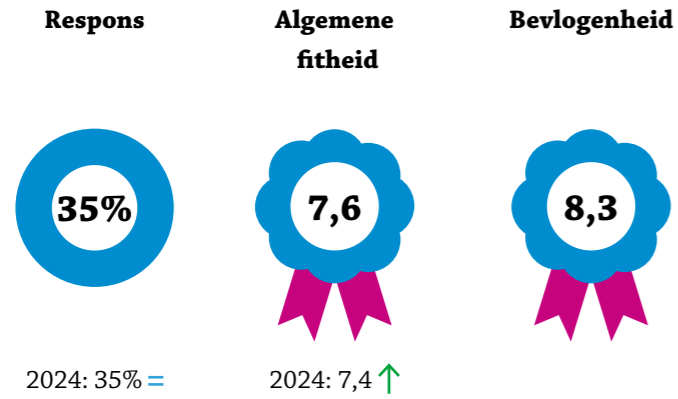


PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

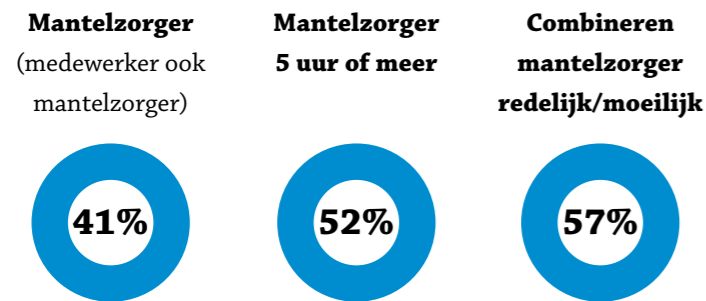
**2025 in cijfers:**  
**Hart voor Zorg Respons**

(2 x per jaar medewerkers)

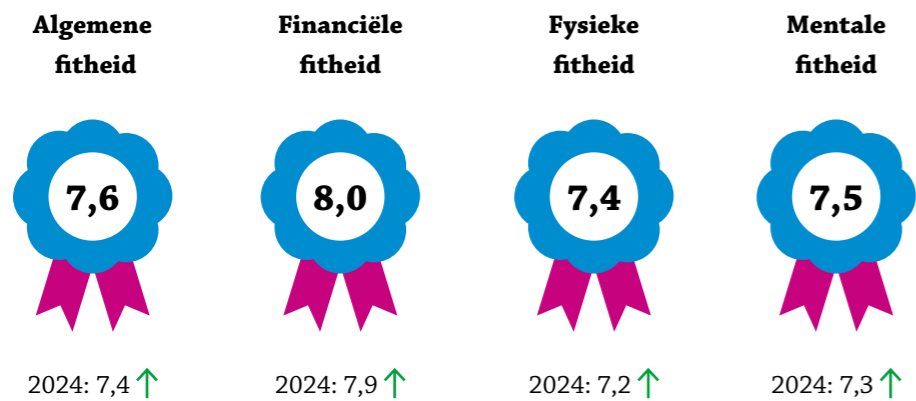
Thema's 2025: Mantelzorg en Sociale veiligheid



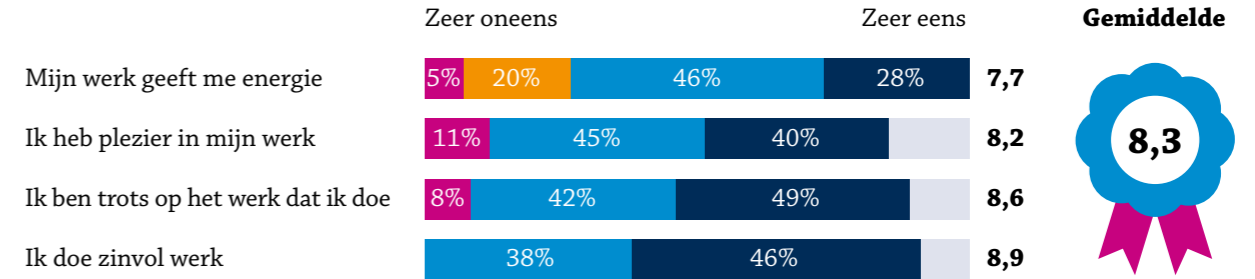
**Mantelzorg**



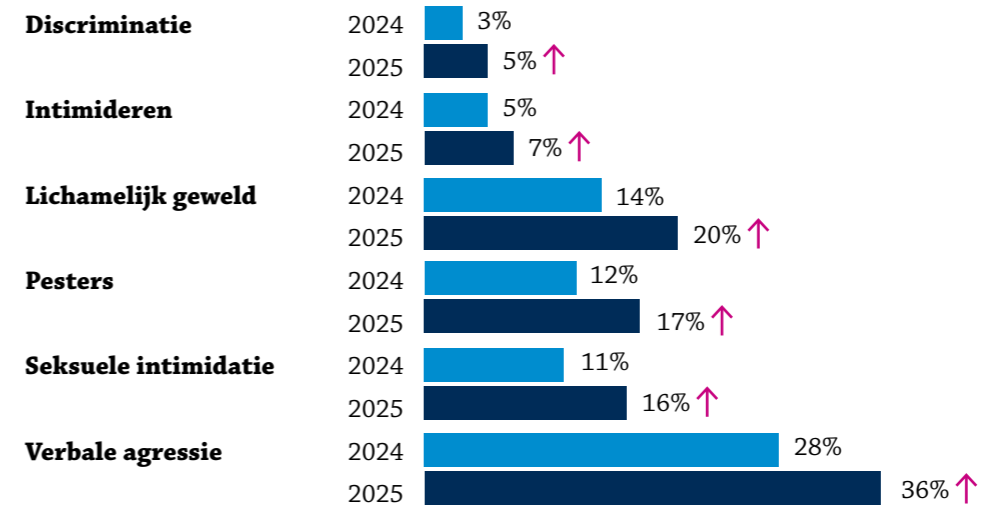
**Fitheid**



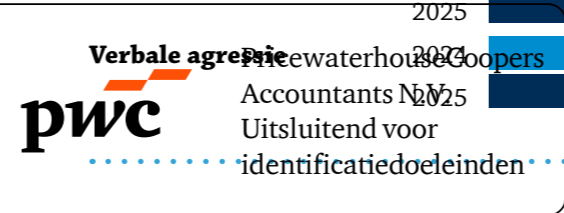
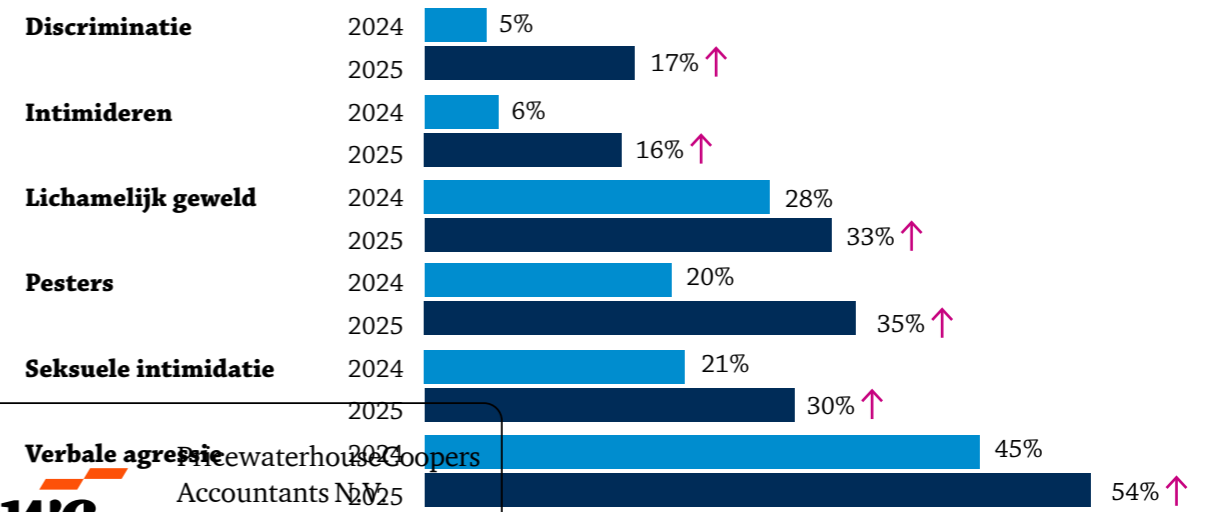
**2025 in cijfers:**  
**Motivatie medewerkers**



**Sociale veiligheid medewerkers**

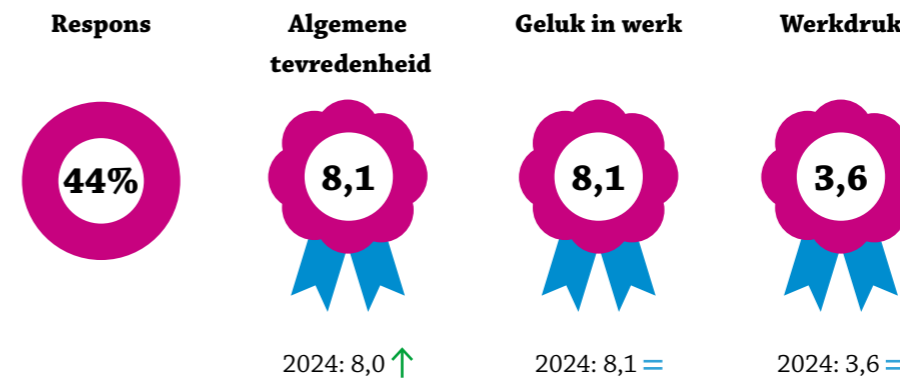


**Sociale veiligheid studenten**

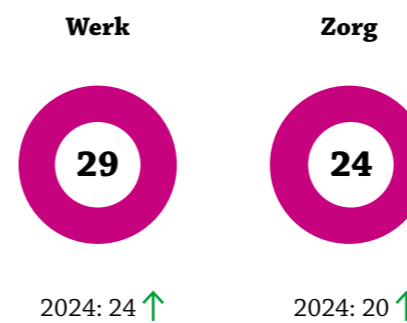




### 2025 in cijfers: Vrijwilligerservaring

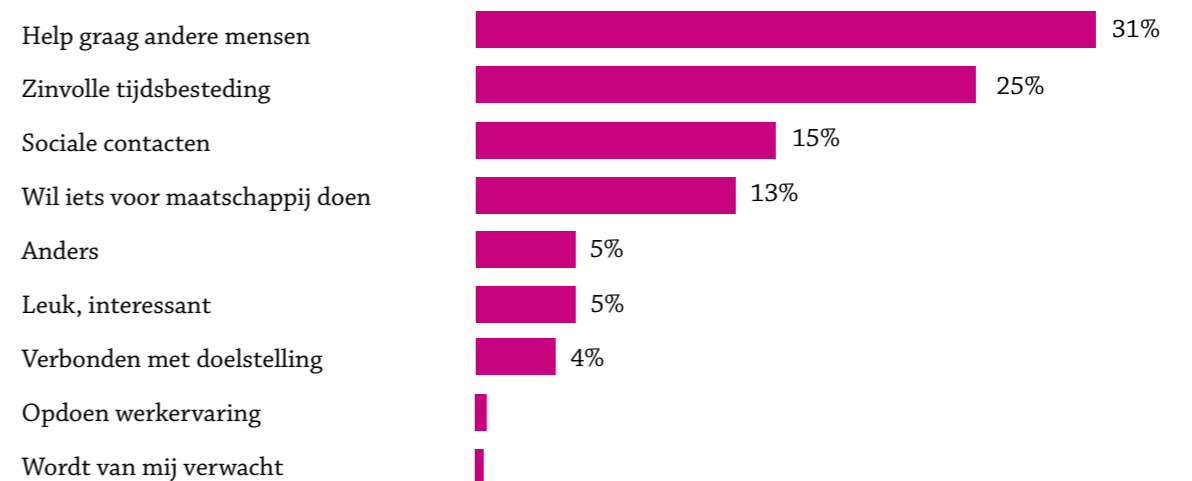


### NPS aanbeveling



### Motieven vrijwilligers

Wat is jouw belangrijkste reden om vrijwilligerswerk te doen bij BrabantZorg?



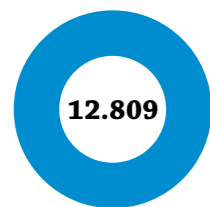
Leren specifieke vaardigheden, kennis  
PricewaterhouseCoopers  
Staat goed op Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoelinden

## Leren van incidenten

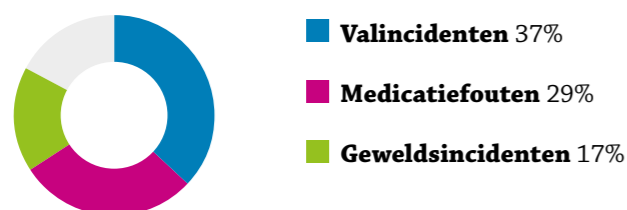
Incidenten in de zorg zijn helaas niet altijd te voorkomen, maar we kunnen er wel altijd van leren. Als er iets mis gaat, onderzoeken we wat er precies is gebeurd en hoe we hebben gehandeld. Dit doen we op een vaste manier (Prisma-methodiek) met de hulp van intern opgeleide en getrainde onderzoekers. We kijken wat er anders of beter moet om te voorkomen dat hetzelfde incident nog een keer gebeurt. Als het nodig is, delen we deze leerpunten breder binnen de organisatie in werkgroepen en commissies. Elk kwartaal maken we een leerverslag waarin we niet alleen de cijfers laten zien, maar ook de verhalen achter de incidenten vertellen. Deze verslagen worden breed gedeeld, zodat alle collega's van de ervaringen kunnen leren en we de zorg samen veiliger kunnen maken.

### 2025 in cijfers: incidenten

#### Totaal aantal (bijna) incidentmeldingen



#### De top 3 van gemelde incidenten



In totaal leidden 154 meldingen tot ernstig letsel.  
6 Incidenten zijn geanalyseerd volgens de Prisma Plus methode en 10 met de Prisma Light methode.

## Verbinden en verantwoorden

Door het jaar heen hebben we regelmatig overlegd met de Inspectie Volksgezondheid en Jeugd (IGJ). We spraken over de grote veranderingen bij BrabantZorg en hoe we de zorg veilig houden. Specifieke incidenten en de trends die we zien werden besproken. De IGJ gaf aan dat wij incidenten zorgvuldig onderzoeken. Ook stellen we goede verbeteringen voor om herhaling in de toekomst te voorkomen. Daarnaast kreeg onze nazorg voor medewerkers een compliment: 'Positief viel op, de aandacht die u besteedde aan de nazorg van de betrokken zorgverleners en de uitzendkracht na deze impactvolle gebeurtenis. Daardoor droeg u actief bij aan preventie van verminderd functioneren en uitvallen van deze medewerkers'.

We willen dat deuren op onze locaties standaard open zijn, behalve als het echt niet anders kan voor de veiligheid. De inspectie bezocht locatie De Watersteeg om te zien hoe we dit in de praktijk aanpakken en wat we hiervan leren. Met onze huidige inrichting en systemen kunnen we dat nog niet volledig faciliteren. Het project 'open deuren' is dan ook een belangrijk onderwerp voor 2026. Daarnaast deed de inspectie onderzoek naar de veiligheid van medicijnen bij cliënten thuis. Hierbij werkten we nauw samen met huisartsen en apothekers uit de regio Oss. De inspectie noemde onze samenwerking een goed voorbeeld voor anderen. We gebruiken namelijk een gezamenlijk plan dat we elk jaar verbeteren, zodat cliënten thuis altijd de juiste medicijnen krijgen.

### Leerverslag kwaliteit

Alle onderdelen van ons Garantieplan Kwaliteit leveren waardevolle informatie op. Om van al die gegevens echt iets te leren, maken we elk kwartaal een leerverslag over de kwaliteit van onze zorg. In dit verslag kijken we hoe de verschillende resultaten en onderzoeken met elkaar samenhangen. We delen het verslag met het bestuur, de toezichthouders en de calamiteitencommissie, zodat zij kunnen sturen op verbeteringen. Ook delen we het met onze medische vakgroepen, kwaliteits- en wijkverpleegkundigen en de PAR. Voor hen is het leerverslag een belangrijk hulpmiddel om van te leren en om direct verbeterpunten in de praktijk op te pakken. Zo zorgen we ervoor dat de informatie niet alleen op papier staat, maar ook echt leidt tot betere zorg op de werkvloer.

### Op de planning in 2026

BrabantZorg is bezig met een beweging naar de toekomst en daarom vernieuwen we in 2026 ons Garantieplan Kwaliteit. We gaan nog meer kijken naar het welzijn van onze cliënten en geven een grotere rol aan naasten, vrijwilligers en collega's. We blijven met elkaar in gesprek over wat kwaliteit van zorg inhoudt. Om dit goed te kunnen volgen, verbeteren we de BrabantZorg Monitor. We koppelen gegevens slimmer aan elkaar en maken het systeem makkelijker voor onze medewerkers, zodat we sneller zien waar we kunnen verbeteren. Daarnaast vinden we het belangrijk dat elke collega zich veilig voelt, ook tijdens en na moeilijke gebeurtenissen. Om dit structureel te verbeteren starten wij een project dat gericht is op een veilige leer- en werkomgeving en ondersteuning van medewerkers tijdens en na een incident.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



# 5

Vier wegen naar de toekomst



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Vier wegen naar de toekomst

*We worden met zijn allen ouder en blijven langer thuis wonen, terwijl we ook meer verwachten van de kwaliteit van ons leven. Tegelijkertijd neemt het aantal mensen dat zorg nodig heeft toe en zijn er steeds minder mensen om te zorgen. Deze uitdagingen voelen we nu al. Hoewel we via SamenZorg samenwerken en er samen de schouders onder zetten, is er meer nodig. De zorg organiseren zoals we dat gewend waren, kan simpelweg niet meer. Onze professionals kunnen het niet alleen oplossen. Daarom ontwikkelen we door en zoeken we naar nieuwe manieren van samenwonen en samenwerken. Dit doen we niet alleen bij BrabantZorg, maar in heel Nederland werken mensen en organisaties aan slimme oplossingen. Zo zorgen we er samen voor dat de hulp die nodig is, er straks ook nog is voor onze kinderen en kleinkinderen.*

Sinds twee jaar bewegen we bij BrabantZorg via vier veranderopgaven naar [de toekomst](#).

- We gaan van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven.
- We gaan van naast elkaar werken naar echt samenwerken.
- We gaan van praten over slimme technologie naar het echt gebruiken.
- We gaan van vooral verpleeghuiszorg naar andere zorg thuis en wijkverbanden.

Omdat onze kwaliteit onlosmakelijk verbonden is met deze transitie, lichten we in dit Kwaliteitsbeeld 2025 een aantal mooie voorbeelden rondom de veranderopgaven uit. Per veranderopgave lees je praktijkvoorbeelden en resultaten die we in 2025 hebben bereikt. We zijn eerlijk waar uitdagingen of dilemma's zijn en benoemen waar we kansen, plannen en wensen voor de toekomst hebben.



## Van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven



*Bij BrabantZorg kijken we eerst naar wat het leven voor ieder mens mooi maakt. We richten ons op wat iemand zelf wil en kan, samen met naasten. Dit noemen we [SamenZorg](#). Samen helpen we cliënten om een fijn en waardevol leven te leiden. Hierbij hebben we extra aandacht voor levensvragen over bijvoorbeeld eenzaamheid, verlies of de laatste levensfase. De CCR heeft gevraagd om deze onderwerpen een belangrijke plek te geven in onze zorg. Daarom maken we de hulp van behandelaren, geestelijk verzorgers en vertrouwenspersonen beter zichtbaar. Door echt stil te staan bij deze levensvragen, leren we onze cliënten nog beter kennen. Zo maken we onze kernbedoeling Elke dag zo fijn mogelijk elke dag waar.*

### **Uit de praktijk: Het vertrouwde leven voortzetten - De Leyenstein**

Verhuizen naar een woonzorgcentrum is een grote stap. Daarom is er in De Leyenstein veel aandacht voor een warm welkom. We proberen ervoor te zorgen dat vertrouwde activiteiten en contacten zo veel mogelijk met de cliënt mee verhuizen. Ongeveer een maand na de verhuizing organiseren we een speciaal welkomstmomentje. Tijdens deze bijeenkomst gaan nieuwe cliënten en hun naasten in gesprek met een activiteitenbegeleider, een lid van de cliëntenraad, een zorgmedewerker en een geestelijk verzorger. Onder het genot van een taartje van de lokale bakker bespreken we hoe het gaat en hoe we samen het vertrouwde leven van de cliënt zo goed mogelijk kunnen voortzetten. Zo zorgen we samen voor een zachte landing in de nieuwe omgeving.

*Lid van de Cliëntenraad: "Naast dat er veel persoonlijke informatie wordt besproken, zijn het vaak emotionele gesprekken, ook voor de naasten." Het is mooi dat de deelnemers elkaar beter leren kennen. "Dat zorgt voor meer betrokkenheid bij elkaar en verbinding met het dorp: echte SamenZorg".*



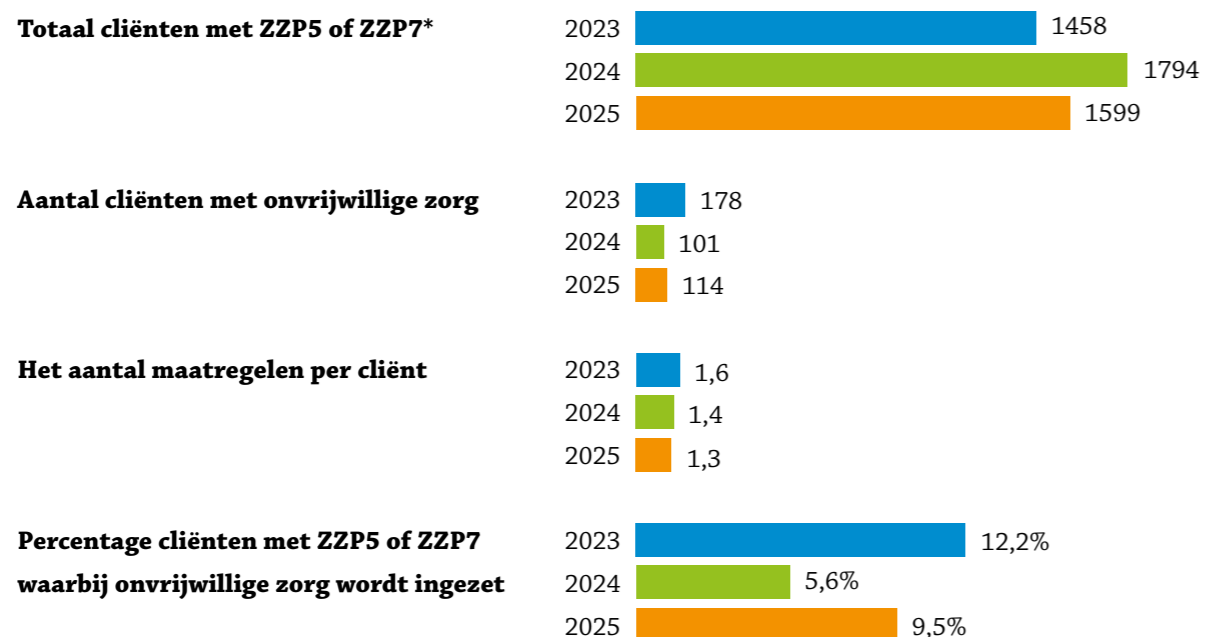
PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Eigen regie is het uitgangspunt

Bij BrabantZorg vinden we het belangrijk dat iedereen zelf bepaalt hoe hij of zij wil leven. We vragen cliënten zelf aan te geven welke ondersteuning zij nodig hebben, op welk moment en van wie. Als iemand dit niet meer zelf kan, overleggen we met de cliëntvertegenwoordiger, die de wensen van de cliënt goed kent. We laten ons hierbij niet leiden door angst voor risico's, maar werken vanuit vertrouwen in elkaar en in de kennis van onze zorgverleners. Om dit goed te doen, hebben we in 2025 een vernieuwd Beleid Zorg en Dwang ingevoerd. We letten extra goed op wat iemand wil of juist niet wil en kijken hoe we de zorgverlening hierop aan laten sluiten en leggen afspraken zorgvuldig vast.

## 2025 in cijfers:

### Onvrijwillige zorg



\*ZZP=Zorgzwaartepakket

In de cijfers over 2025 zien we een kleine stijging in het aantal cliënten dat een vorm van onvrijwillige zorg ontvangt in vergelijking met 2024. Deze stijging is mogelijk verklaarbaar, doordat er voor het methodische proces omtrent verzet en goede registratie hiervan meer aandacht is.

## Uitdagingen

Bij BrabantZorg bewegen we van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven. Van zorgen voor naar zorgen dat. Die beweging vraagt om op een nieuwe manier van kijken en oude gewoontes loslaten. Soms ontstaan er lastige keuzes. Wat doe je bijvoorbeeld als een cliënt gelukkiger is zonder een bepaald dieet of behandeling, terwijl jouw 'zorghart' zegt dat die zorg eigenlijk nodig is? Kiezen voor 'leven' en eigen regie van de cliënt kan soms botsen met de ideeën van de familie of van de zorgverlener zelf. Om in zulke situaties tot de beste oplossing te komen, gebruiken we 'moreel beraad'. Dit is een gesprek waarin we rustig stilstaan bij deze vragen om samen een goede beslissing te nemen.

Op initiatief van de specialist ouderengeneeskunde is er een organisatiebreed moreel beraad gehouden op een fictieve casus. CCR, PAR, professionals, Raad van Bestuur en management gingen samen in gesprek. Door samen over ethische dilemma's te praten, leren we hoe we in beleid en op de werkvloer nog beter kunnen handelen.

*Specialist Ouderengeneeskunde: "Iedere dag maken we als professionals samen met de cliënt en naasten afwegingen over zorg en behandeling. Kijkend naar de beweging die BrabantZorg maakt, was het heel zinvol om de tijd te nemen om met een brede afvaardiging te ervaren welke morele stress er wordt ervaren en wat de huidige veranderingen hierin doen."*

## Op de planning in 2026

Nu het beleid rond de Wet zorg en dwang (Wzd) geïmplementeerd is, zien we dat er meer aandacht mag zijn voor eigen regie van cliënten in bredere zin. Hoe ondersteunen we dat en wat is daar voor nodig. In 2026 gaan we hier, naast Wzd, extra aandacht aan geven.

## Administratieve lastenverlichting: Meer tijd voor cliënten

Om de beweging naar de toekomst te maken, kijkt het Slopersteam waar ruimte gemaakt kan worden door overbodige (administratieve) lasten bij teams weg te nemen. Het doel is simpel: minder tijd kwijt zijn aan regels, zodat er meer tijd overblijft voor de zorg aan onze cliënten. Dit verhoogt ook het plezier in het werk voor onze medewerkers. Het Slopersteam kijkt kritisch naar onze taken: we schrappen onnodige regels, maken processen overal hetzelfde en gebruiken digitale oplossingen waar dat kan. Deze aanpak werkt: we besparen nu al ruim 40 uur per maand in de hele organisatie. Dit komt bijvoorbeeld onder andere doordat we de administratie rondom vergoedingen, autorisaties en het verhuizen naar onze locaties een stuk makkelijker hebben gemaakt.

Ook in 2026 gaat het Slopersteam door met het oppakken van signalen van de werkvloer. Zo blijven we tijd terugwinnen voor wat écht telt: persoonlijke aandacht voor onze cliënten.

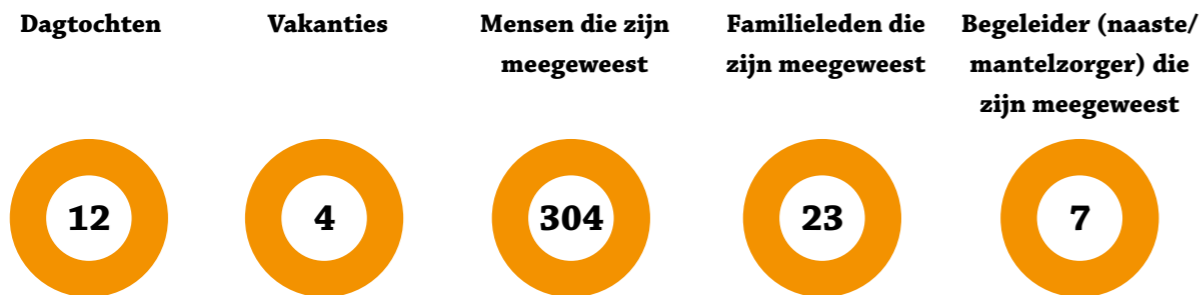


PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### Vrolijke en opgewekte mensen bij BrabantZorg Erop uit

Bij BrabantZorg zetten we in op wat het leven mooi maakt. Daarom organiseert BrabantZorg onder de naam Erop uit verschillende vakanties en dagtochten. Deze reizen zijn speciaal aangepast aan de zorg die iemand nodig heeft en hoe goed iemand nog ter been is. Denk bijvoorbeeld aan een vakantie aan de Nederlandse kust, een dagje naar de dierentuin, varen in de Biesbosch of een bezoek aan het PSV-stadion. Cliënten kunnen rekenen op professionele zorg en persoonlijke aandacht, zodat zij zorgeloos kunnen genieten. Ook familieleden of naasten zijn van harte welkom om mee te gaan. Dit draagt echt bij aan het geluk en het welzijn van onze cliënten. Ook in 2026 hebben we weer een [ruim aanbod](#) samengesteld.

### 2025 in cijfers: BrabantZorg Erop uit



### Op de planning in 2026

In 2026 gaat elk team binnen onze organisatie aan de slag met ten minste één eigen plan om de zorg toekomstbestendig te maken. We helpen onze medewerkers hierbij met speciale trainingen en hulpmiddelen. Zo ervaren zij zelf wat de veranderingen in de zorg betekenen en hoe zij hier in hun dagelijkse werk vorm aan kunnen geven.

Ook blijven we de hoeveelheid papierwerk en administratie flink verminderen, zodat er meer tijd overblijft voor persoonlijke aandacht voor de cliënt. We voeren met al onze cliënten het SamenZorggesprek om te kijken hoe we (professionals, familie en vrijwilligers) samen kunnen werken aan een fijne dag.

Op verschillende manieren nemen we collega's, familie en naasten mee in de beweging naar de toekomst die we samen moeten maken. Dit doen we door goede voorbeelden te delen en bijeenkomsten te organiseren, zoals familieavonden, open dagen en online informatiesessies.



## Van naast elkaar werken naar écht samenwerken



*Je eigen sociale kring is heel belangrijk voor je dagelijkse leven. Daarom werken we steeds meer samen. Veel verschillende mensen doen mee, iedereen op zijn eigen manier: ouderen, hun familie, vrienden, burens, vrijwilligers, deskundigen, studenten en ook mensen die moeite hebben om op de arbeidsmarkt te komen of te blijven. Het maakt niet uit of je een diploma hebt. We kijken naar wat iedereen graag doet en goed kan, en we vragen ons steeds af: hoe kunnen we elkaar goed helpen? We zijn samen verantwoordelijk voor een fijn leven. In 2025 hebben we daarom een Beleid Informele zorg opgesteld. Hierin hebben we rollen, grenzen en kansen scherp gemaakt, zodat iedereen vanuit zijn kracht kan bijdragen en we samen ontdekken wat er allemaal nog méér kan.*

### Medische basiszorg in de toekomst

Er zijn veel ontwikkelingen die effect hebben op de kwaliteit van zorg. Zoals het sturen op welbevinden, de verschuiving in de deskundigheidsmix, tekorten in personeel en meer inzet op SamenZorg. De samenstelling van teams zal op termijn verder veranderen. Dat maakt dat we opnieuw kijken hoe de medische basiszorg voor de groep kwetsbare cliënten het beste georganiseerd kan worden. Hoe zorgen we dat we problemen bij een cliënt op tijd zien en beoordelen? Hoe zorgen we voor goede triage en passende inzet van de specialist ouderengeneeskunde en andere behandelaren? Hoe zorgen we dat medewerkers goed toegerust zijn en als dat nodig is ondersteuning nabij is? Uit een vooronderzoek blijkt dat we goede afspraken moeten maken over de samenwerking in de hele keten. Waarbij we rekening houden met de verschillen tussen functies en locaties van BrabantZorg. Dit staat in 2026 op de planning.

### Uit de praktijk - Pilot inzet centraal verpleegkundig team

Op locaties Nieuwe Hoeven, Dijkstaete en Vierhoven is een pilot uitgevoerd met de inzet van een centraal verpleegkundig team. Een verpleegkundige is voortaan via één telefoonnummer direct telefonisch bereikbaar voor al deze locaties. Hierdoor kunnen verzorgenden sneller overleggen en krijgt de bewoner sneller de juiste zorg van een bekend gezicht. Deze werkwijze benut de kennis van onze verpleegkundigen beter en maakt hun werk uitdagender. Verzorgenden zijn verzekerd van laagdrempelige ondersteuning en leren elke dag door de korte lijnen en de nauwe samenwerking met de verpleegkundigen en artsen. Deze mooie resultaten nemen we mee naar de inrichting van de medische basiszorg. Zo verbeteren we samen de kwaliteit van onze zorg op een slimme en prettige manier.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Uitdagingen

Veel medewerkers vinden het best spannend om werkzaamheden samen op te pakken met vrijwilligers, familie of nieuwe collega's. Sommigen vragen zich af of hun eigen werk daardoor minder belangrijk wordt. Het antwoord is: nee, juist niet! Vakken en ervaring blijven onmisbaar. Nu er meer verschillende mensen meehelpt in de zorg, krijgt de zorgmedewerker juist een nieuwe, belangrijke rol. Die houdt het overzicht, voert het goede gesprek, begeleidt anderen en bewaakt de kwaliteit en veiligheid. Samenwerken betekent dus dat je het werk anders aanpakt, maar je blijft nog steeds de expert. Het gaat erom dat we het samen doen: we maken dingen mogelijk en staan naast de ander. Ook als iets nog niet helemaal duidelijk is, zoeken we samen naar wat wél kan. Daarbij vertrouwen we op elkaars goede bedoelingen en gebruiken we ons gezonde verstand.

## Op de planning in 2026

In elk van onze vier regio's starten we op één locatie met een proef voor het Team van de toekomst. We kijken hierbij hoe we de talenten van onze medewerkers én van mensen die geen zorgachtergrond hebben, beter kunnen benutten. Ook betrekken we de familie en vrienden van onze cliënten nog meer bij de zorg. We onderzoeken wat de beste mix is van verschillende taken en kennis. Hierbij stellen we onszelf een belangrijke vraag: wat is er nodig als zaken als welzijn, slimme technologie en gastvrijheid net zo belangrijk worden als de zorg zelf? Dit betekent ook dat we medewerkers op een nieuwe manier gaan opleiden. Naast de bekende diploma's gaan we werken met korte, flexibele trainingen. Zo leren medewerkers precies de vaardigheden die zij nu en in de toekomst nodig hebben. Het Beleid Informele zorg gaan we in 2026 in alle teams invoeren.



pwc

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Van praten over slimme technologie naar het echt gebruiken



*Zorgtechnologie is onmisbaar om cliënten meer vrijheid en zelfstandigheid te geven. In de afgelopen jaren hebben we een stevig programma ingericht op dit thema. We zetten nu de stap van praten over naar gewoon doen. We gebruiken technologie niet om menselijke aandacht te vervangen, maar juist om er meer ruimte voor te maken. Door [slimme sensoren](#), [welzijnstechnologie](#), ondersteunende technologie en innovaties verlagen we de werkdruk en verbeteren we de zorg in al onze zorgsoorten. Een mooi voorbeeld is het gebruik van foto's en filmpjes in de ondersteuning en zorg voor cliënten revalidatie. In plaats van een vermoeiende reis naar het ziekenhuis, kan de revalidatiearts nu op afstand bekijken hoe het echt gaat via beelden op een mobiel. Dit geeft de arts een beter beeld van de voortgang en is voor de cliënt veel minder belastend. Zo zorgt een eenvoudige technische oplossing voor meer comfort en een beter resultaat voor iedereen.*

### Innovatie Experience

Op onze locaties richten we speciale ruimtes in met allerlei nieuwe hulpmiddelen. Medewerkers kunnen zich hier aanmelden om een situatie uit de praktijk na te bootsen. Zo ontdekken ze op een rustige manier welke hulpmiddelen het beste passen bij hun cliënten en het werk makkelijker maken. Tegelijkertijd leert ons team van zorgtechnologie tegen welke problemen collega's in het primaire proces aanlopen. In 2025 heeft deze Innovatie Experience al plaatsgevonden op de locaties Sint Jan en AAtrium. Op deze manier brengen we techniek en de dagelijkse zorg dicht bij elkaar.

### Uit de praktijk - Proef met SmartSense

In 2025 zijn we op locatie Katwijk gestart met een proef met de [SmartSense](#). In de kamer van een bewoner worden kleine, onopvallende sensoren geplaatst die beweging en activiteit meten. Het systeem leert zo het normale dagelijkse patroon van de bewoner kennen. De sensor geeft alleen een alarm aan de zorgmedewerker als er iets ongewoons gebeurt, zoals een val, dwalen of een onverwacht lang bezoek aan de badkamer. Dit zorgt voor meer veiligheid, vrijheid en rust op de afdeling. De zorgmedewerker komt namelijk alleen direct kijken als het echt nodig is. Hierdoor hebben bewoners meer privacy en hebben medewerkers meer tijd voor persoonlijke aandacht. De positieve reacties van zowel cliënten als collega's laten zien hoe waardevol deze slimme techniek is.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



### Uitdagingen

We merken dat onze medewerkers graag op een nieuwe manier willen werken, maar dat zij het soms lastig vinden hoe ze dit precies moeten aanpakken. Het is een uitdaging om de juiste oplossingen te vinden en de rust te bewaren om nieuwe technieken echt onderdeel te maken van de dagelijkse taken. We willen de inzet van zinvolle zorgtechnologie versnellen, maar we moeten er ook voor zorgen dat we niet te veel tegelijk vragen van onze teams. Technologie gaat namelijk over meer dan alleen apparaten; het raakt ook aan privacy, vertrouwen en de vraag hoe we de zorg menselijk houden. Dit zijn ingewikkelde processen. Daarom kiezen we voor kleine, duidelijke stappen die direct een positief verschil maken.

### Op de planning in 2026

In elke regio van BrabantZorg hebben we in 2025 één locatie aangewezen als ‘verpleeghuis van de toekomst’. Deze vier locaties gebruiken we als proeftuin. Hier testen we nieuwe ideeën voor de zorg en ondersteuning, maar we kijken ook naar slimme oplossingen voor veiligheid, gebouwen, duurzaamheid en technologie. We vinden het belangrijk dat deze vernieuwingen echt werken in de praktijk. Pas als de resultaten goed zijn en zowel onze bewoners, hun naasten als onze medewerkers tevreden zijn, gaan we deze nieuwe werkwijzen op alle locaties van BrabantZorg invoeren. Zo zorgen we ervoor dat goede ideeën overal in onze organisatie terechtkomen.



Verpleeghuizen van de toekomst

1: Sint Jan - Uden, 2: Katwijk - Oss, 3: De Wielewaa - Zaltbommel, 4: Atrium - Veghel.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### 2025 in cijfers: Zorgtechnologie

- Uitrol [Micro-Cosmos](#) van 5 stuks naar 30 stuks
- Zomeractie met vijf verschillende soorten ‘pakken’ vol technologische hulpmiddelen die, mét begeleiding, naar alle locaties zijn gebracht
- Introductie [SmartSense](#)
- Innovatie experience
- [Compaan](#): revalidatie breidt zich uit en tijdens een proefverlof kan het mee naar huis om daar de mogelijkheden te ondervinden.
- Introductie [welzijnstechnieken](#) bij dagactiviteiten en dagbehandelingen
- Momo [BedSense](#) uitgebreid op meerdere locaties

## Van vooral verpleeghuiszorg naar andere zorg thuis en wijkverbanden



*Mensen willen zo lang mogelijk fijn in hun eigen buurt blijven wonen. Daarom verandert de rol van BrabantZorg: we brengen de hulp steeds vaker naar de mensen toe in de wijk, in plaats van alleen zorg te bieden in onze gebouwen. We [werken in de regio nauw samen](#) met partners zoals huisartsen en fysiotherapeuten om de zorg thuis goed te regelen. Via [het netwerk 'IedereenZorgt'](#) voeren we elk jaar minstens één slimme vernieuwing in die de zorg voor iedereen verbetert. Om cliënten en mantelzorgers hierbij te helpen, hebben we een sociale kaart gemaakt. Dit is een handig overzicht van alle hulp en activiteiten in de buurt, zoals het wijkcentrum of de huisarts. Zo vinden we samen precies de ondersteuning die nodig is om zo lang en prettig mogelijk thuis te blijven wonen.*

### Specialistische zorg aan huis

Om ervoor te zorgen dat cliënten met een ingewikkelde zorgvraag langer thuis kunnen blijven wonen, zetten we in op specialistische hulp in de wijk. We zetten daarvoor in op ziekenhuisverplaatste zorg met het Technisch Thuiszorg Verpleegkundig team (TTV-team). Zij ondersteunen cliënten én onze medewerkers bij medisch technische handelingen en triage zodat de zorg, die steeds complexer wordt, vaak thuis mogelijk is. Daarnaast werken onze specialisten ouderengeneeskunde steeds nauwer samen met huisartsen in de regio. Zo krijgen kwetsbare ouderen sneller de juiste hulp en advies.

Als de gewone zorg thuis niet genoeg is, biedt het Mobiel Geriatrisch Team (MGT) uitkomst. Vanuit dit team met verschillende behandelaren, zoals psychologen, ergo- en fysiotherapeuten, logopedisten en diëtisten, wordt een cliënt thuis bezocht voor onderzoek en behandeling. Deze werkwijze zal in 2026 verder worden geïmplementeerd. We zijn trots op de korte lijntjes en de goede contacten tussen huisartsen en de behandelaren van de VVT instellingen in de regio.

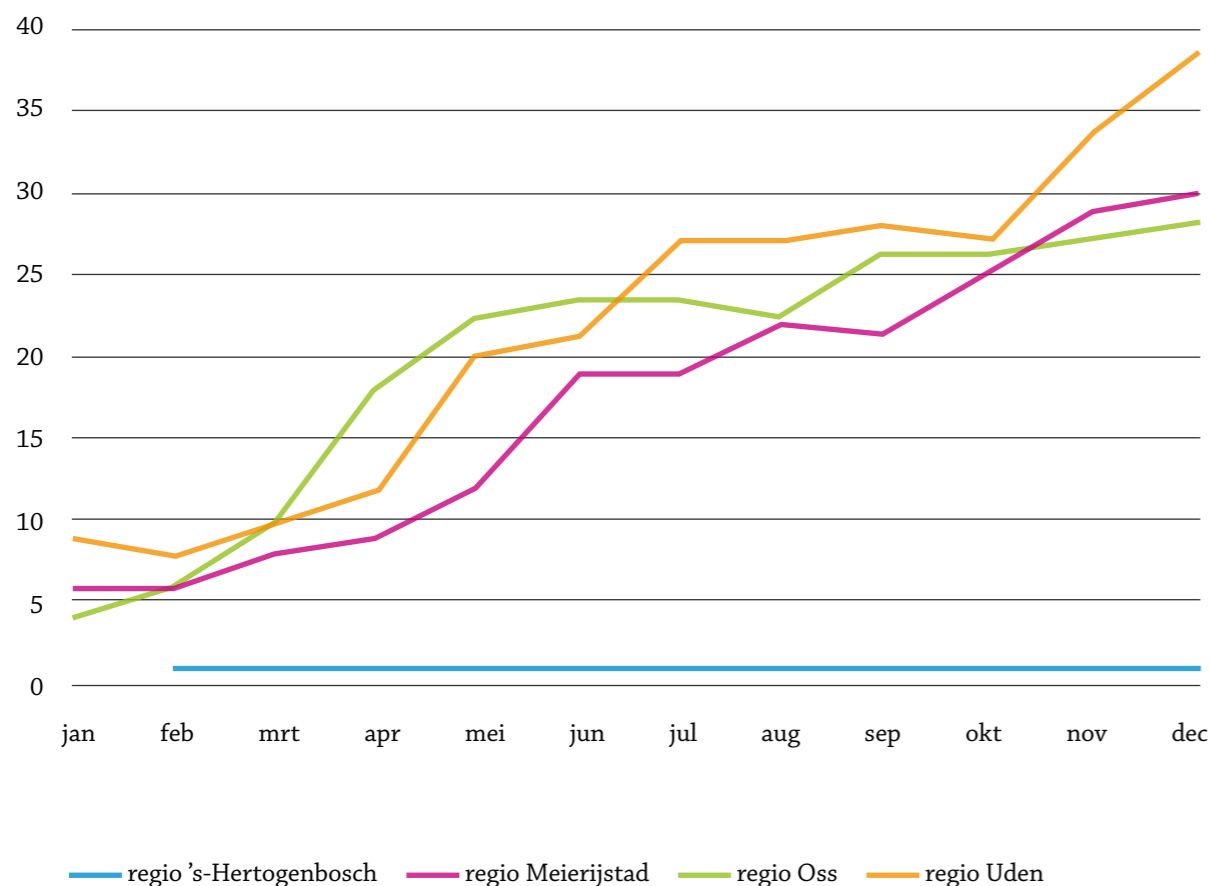
### Uit de praktijk - Ondersteuningsteams voor cliënten in de wijk

In 2025 hebben we onze hulp aan huis uitgebreid voor mensen die veel zorg nodig hebben, maar toch graag thuis willen blijven wonen. Dit doen we met onze Ondersteuningsteams. Deze teams bestaan uit medewerkers die cliënten helpen bij hun dagelijkse bezigheden, zoals het huishouden, persoonlijke verzorging en activiteiten die bijdragen aan hun welzijn. In januari zijn we met deze teams gestart in de regio's Oss, Uden en Meierijstad. Deze teams groeiden zo snel dat we ze al snel moesten uitbreiden. In november 2025 is er ook een team gestart in de regio 's-Hertogenbosch. We merken dat steeds meer cliënten kiezen voor een Volledig Pakket Thuis, in plaats van losse onderdelen van zorg (Modulair Pakket Thuis). Hierdoor kunnen we mensen nog beter helpen om op een fijne manier in hun eigen vertrouwde omgeving te blijven wonen.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

**2025 in cijfers:**  
**Aantal VPT in de regio**



**Uitdagingen**

Wanneer cliënten langer thuis blijven wonen terwijl hun gezondheid of geheugen achteruitgaat, brengt dat uitdagingen met zich mee. Er is thuis immers niet altijd direct een zorgmedewerker in de buurt. We kijken daarom goed naar het juiste moment om extra hulpmiddelen in te zetten. Hoe zorgen we bijvoorbeeld dat er dag en nacht een oogje in het zeil wordt gehouden, en wat is daarvoor nodig? Door slimme techniek te gebruiken, zoals een personenalarmering of sensoren in huis, kunnen we toch toezicht bieden en dichtbij de cliënt zijn. Zo voelt de cliënt zich veilig en weten naasten dat er direct hulp komt als dat nodig is.

**Op de planning in 2026**

Vanaf begin 2026 gaan we bewoners die thuis intensieve zorg ontvangen (zoals [Volledig Pakket Thuis](#) of [Modulair Pakket Thuis](#)) extra ondersteunen met slimme sensoren. Deze sensoren leren het dagelijkse patroon van de cliënt kennen, waardoor we 24 uur per dag een oogje in het zeil kunnen houden. Om de zorg thuis te ondersteunen zet BrabantZorg 250 Medido's en 160 Compaan-apparaten in. Ook onderzoeken we per regio wat er precies nodig is om de zorg bij mensen thuis zo goed mogelijk te regelen. Zo werken we binnen [het netwerk 'IedereenZorgt'](#) vaker samen met gespecialiseerde verpleegkundigen, zoals casemanagers dementie. Daarnaast gaan we onze kennis vanuit de verpleeghuizen vaker inzetten om mensen te helpen bij hun revalidatie in hun eigen huis. Tot slot starten we ook in de regio 's-Hertogenbosch met een Ondersteuningsteam dat cliënten helpt om hun dag fijn in te vullen.



**pwc**  
PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



**Vroeger kwam je alleen op bezoek, nu help je mee**



**Verpleegkundige van de toekomst is duizendpoot**



**Voor soppen onderkant moet ik even over de drempel**



**Ouderenzorg saai? Niet voor student Kenza (20)**



**'s-Ochtends een colaatje bij het ontbijt moet kunnen**



**Bij mantelzorger Petro voelt Wilma zich het allerfijnst**



**Hulp van familie gedoe? Wen er maar aan!**

Deze zomer lieten we een journalist van het Brabants Dagblad van dichtbij meekijken met ons werk. Juist in een pittige periode durfden we onze deuren te openen en een eerlijk verhaal te vertellen over de ouderenzorg van de toekomst. Je leest hoe medewerkers, vrijwilligers en familie samen zorgen voor een fijne dag voor ouderen in het verpleeghuis en in de wijk.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



6

En nu... met lef en liefde  
de toekomst in



**pwc**

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## En nu... met lef en liefde de toekomst in



Sinds twee jaar bewegen we via vier veranderopgaven naar [de toekomst](#). Deze beweging is cruciaal om nu en in de toekomst passende, warme en beschikbare ondersteuning te kunnen blijven bieden, zodat we *Elke dag zo fijn mogelijk kunnen blijven waarmaken*.

- We gaan van aandacht voor zorg naar aandacht voor leven
- We gaan van naast elkaar werken naar echt samenwerken
- We gaan van praten over slimme technologie naar het echt gebruiken
- We gaan van vooral verpleeghuiszorg naar andere zorg thuis en wijkverbanden

Waar we in de afgelopen jaren een stevig fundament hebben gelegd door urgentie te creëren en trajecten op te starten, markeert 2026 een belangrijk omslagpunt. De beweging is niet langer een losstaand project, maar wordt de nieuwe constante in hoe we ons dagelijks werk organiseren. In 2026 maken we de stap van inspireren naar daadwerkelijk implementeren en verankeren.

Hierbij zorgen we voor een goede balans tussen centrale afspraken en ruimte voor teams om zelf dingen uit te proberen. We verbinden steeds meer onze intramurale en extramurale expertise: specialisten gaan vaker naar cliënten thuis en op onze locaties leren we van de thuiszorg hoe we cliënten meer eigen regie geven. Door kritisch te kijken naar wat écht nodig is en oude gewoontes los te laten, ontstaat er ruimte voor teams om zelf met nieuwe ideeën de zorg te verbeteren. Zo zorgen we voor een goede balans tussen centrale afspraken en de ruimte om lokaal te experimenteren

In 2026 gaan we dus van plannen maken naar plannen uitvoeren. We zorgen dat [Het verhaal van BrabantZorg](#) gaat leven en gaan teams helpen bij hun eigen veranderingen. We zoeken naar nieuwe manieren om de beweging naar de toekomst in de regio, op locaties en teams handen en voeten te geven. Zo gaan we in 2026 versnellen en [met lef en liefde de toekomst in](#).

Ook voor het Kwaliteitsbeeld gaan we op een nieuwe manier werken. We blijven werken met een vaste kerngroep als vertegenwoordiging vanuit de organisatie. Wel gaan we informatie op een andere manier verzamelen. In plaats van alleen aan het einde van het jaar voorbeelden vast te stellen, gaan we elke maand een 'foto' maken van onze vorderingen. Grote veranderingen bestaan namelijk uit veel kleine stappen, en door maandelijks stil te staan bij die stapjes, zien we precies waar we groeien. Als we al die losse foto's achter elkaar zetten, maken we nog beter zichtbaar wat de beweging is geweest: ons Kwaliteitsbeeld. Deze aanpak zorgt ervoor dat we nauw contact houden met alle afdelingen en dat onze informatie altijd actueel is. Hierdoor kunnen we sneller bijsturen of plannen aanpassen aan nieuwe situaties. Zo bouwen we samen aan een eerlijk en levendig beeld van onze zorg.



**pwc**

PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## Reactie op het Kwaliteitsbeeld 2025 van BrabantZorg

### Professionele Adviesraad (PAR)

*“Een herkenbaar beeld. Goed dat de uitdagingen ook benoemd worden. De PAR ondersteunt de beweging naar samenwerking met de informele zorg van de cliënt. We vinden het belangrijk dat er in die verandering aandacht is voor de effecten op de zorgprofessional. De taken en verantwoordelijkheden kunnen anders worden. Het is essentieel de zorgprofessionals hier goed in mee te nemen in wat zij nodig hebben om bij te dragen aan deze verandering. De PAR zal hier, onder andere, ook in 2026 de aandacht op richten.”*

### Centrale Cliëntenraad (CCR)

*“Het kwaliteitsbeeld 2025 geeft een goed beeld van een intensief jaar. De cliëntenraad ziet successen en de vooruitgang in de ingezette veranderingen, maar ook de keerzijde van de hoge werkdruk die onder andere ontstaan is door afscheid te nemen van ZZP'ers en door ziekteverzuim. Dit remt de invoering van de gewenste verandering. Bovendien was er minder ruimte voor overleg in het team en met cliënten en naasten, terwijl dit juist noodzakelijk is om, juist in tijden van werkdruk en verandering, verbinding te houden en om goede zorg te blijven geven. De cliëntenraad is blij met de ingezette aanpak voor 2026, “van denken naar doen”, en de focus op speerpunten. Met vertrouwen kijkt de cliëntenraad dan ook naar 2026.”*

### Ondernemingsraad (OR)

*“Complimenten voor dit eerlijke verslag; de resultaten en dilemma's zijn herkenbaar. De OR benadrukt: de medewerker maakt de transitie. Dat vraagt om echte aandacht in plaats van alleen beleid. Maak tijd voor 'het goede gesprek', ook met de medewerker, vier successen op de werkvloer en zorg dat ontwikkeling via het leerplan loont. Echte aandacht is goud – dat is de sleutel tot een lerende organisatie.”*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



## 8 Slotwoord

*De Raad van Toezicht van BrabantZorg houdt toezicht dat BrabantZorg haar doelen behaalt. Ook kijken we of BrabantZorg de juiste verantwoording aflegt over wat zij doen voor cliënten en medewerkers. Twee van onze leden zitten in de Commissie Kwaliteit en Veiligheid. In deze commissie praten we open over hoe goed de zorg is. We zijn een klankbord voor de bestuurders en geven advies waar dat nodig is.*

*“Kwaliteit maken we samen. Het zijn de mensen die de kwaliteit van zorg elke dag waarmaken. Dat is een grote uitdaging, want het wordt steeds lastiger medewerkers te vinden. Daarom praten we in onze commissie niet alleen over zorg, maar ook over de medewerkers zelf. Aan de hand van het leerverslag bespreken we de inhoud en opvolging van incidenten. Zo krijgt de commissie een goed beeld hoe Brabantzorg leert en de kwaliteit van zorg verbetert. Dit open en goede gesprek wordt door de Commissie Kwaliteit en Veiligheid zeer gewaardeerd.*

*Dit kwaliteitsbeeld van 2025 laat zien dat BrabantZorg een lerende organisatie is. De aandacht voor goede zorg en een fijne werkplek is groot. Voor de toekomst zien we dat goede zorg steeds vaker een taak wordt van ons allemaal. We bouwen samen aan waardevolle wijken, waarin we de zorg voor elkaar delen. Zo zorgen we dat iedereen de aandacht krijgt die nodig is. In 2026 blijven wij als Commissie Kwaliteit en Veiligheid deze ontwikkelingen volgen. We hebben veel vertrouwen in de inzet en de kracht van alle mensen binnen BrabantZorg. Samen maken we elke dag het verschil voor onze cliënten.”*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

[brabantzorg.eu](https://brabantzorg.eu)



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Bijlage 2: Duurzaamheidsrapportage

# Onze koers naar een duurzame toekomst

Elke dag zo fijn mogelijk  
**Brabant  Zorg**



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Samen werken aan duurzame zorg

Bij BrabantZorg werken we elke dag vanuit onze belofte: **“Elke dag zo fijn mogelijk”**.



We realiseren ons steeds vaker dat een fijne dag vandaag niet ten koste mag gaan van de wereld van morgen. Goede zorg en een gezonde leefomgeving zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Daarom kiezen we er bewust voor om duurzaamheid niet langer als een apart project te zien, maar als een integraal onderdeel van onze strategische koers en onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Onze ambities zijn geworteld in de **Green Deal 3.0**, ‘Samen werken aan duurzame zorg’, die wij met overtuiging hebben ondertekend. Hiermee committeren we ons aan landelijke doelen zoals het verlagen van onze CO<sub>2</sub> uitstoot, het circulair maken van onze bedrijfsvoering en het minimaliseren van de milieu-impact van medicatie. Tegelijkertijd gaat onze aandacht uit naar de gezondheid en preventie voor zowel onze cliënten als onze medewerkers. Om deze koers kracht bij te zetten en tastbaar te maken, hebben we onszelf een concreet doel gesteld: **in 2026 willen we voor ten minste één van onze locaties het niveau zilver van de Milieuthermometer Zorg behalen.**



De Milieuthermometer Zorg is een landelijk keurmerk dat complexe duurzaamheidsdoelen vertaalt naar praktische stappen voor de dagelijkse zorgpraktijk. Waar het bronzen niveau zich vooral richt op het naleven van de milieu-wetgeving, gaat niveau zilver een belangrijke stap verder. Namelijk door aan te tonen dat er structureel wordt bespaard op energie, water en afval. Bovendien stelt dit niveau eisen aan een bewuste en duurzame inkoop van materialen. Omdat de resultaten onafhankelijk worden getoetst door een externe partij, vormt het zilveren certificaat een tastbaar bewijs dat onze groene ambities daadwerkelijk leiden tot een meetbaar resultaat en een toekomstbestendige bedrijfsvoering.



Daarnaast durven we kritisch naar onszelf te kijken, want we weten dat onze duurzame ambities soms schuren met diezelfde belofte van een fijne dag. De zorg is veranderd: cliënten verblijven vaak korter bij ons en met een zwaardere zorgvraag. Juist in die laatste fase is een vertrouwde omgeving en eigen regie essentieel. Wanneer we vanuit duurzaamheid vragen om aanpassingen in gewoontes – of het nu gaat om andere keuzes in eten en drinken, het verminderen van afvalstromen of het niet meer binnen roken op onze locaties – begrijpen we dat dit ingrijpend kan zijn. Het vinden van de juiste balans tussen een noodzakelijke groene transitie en het behoud van het individuele welzijn is een moreel vraagstuk dat we dagelijks met veel aandacht en empathie proberen in te vullen.

Dit duurzaamheidsverslag is voor ons een belangrijk instrument om **transparantie** te bieden aan de buitenwereld. Hoewel de implementatie van de nieuwe Europese duurzaamheidsrichtlijnen (CSRD) nog volop gaande is en wij nog geen rapportageverplichting hebben, kiezen we er nu al voor om transparant over onze voortgang te rapporteren. We doen dit aan de hand van de **materiële thema's zoals opgesteld door ActiZ**, aangevuld met doelstellingen van de Green Deal. Hiermee laten we niet alleen zien wat we al hebben bereikt, maar zijn we ook eerlijk over de uitdagingen die we nog moeten overwinnen.

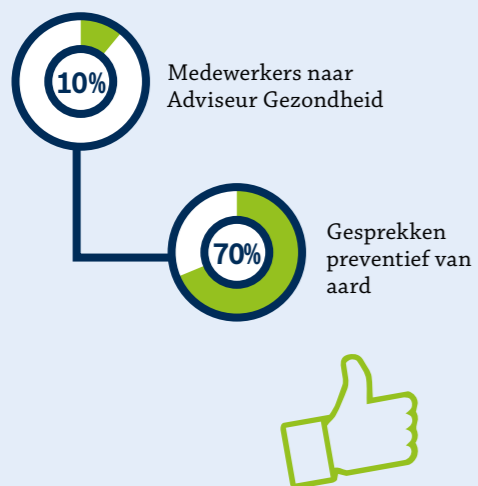
We beschouwen dit verslag als een uitnodiging aan onze cliënten, medewerkers en regionale partners. Duurzame zorg vraagt namelijk om een gezamenlijke inspanning. Door onze resultaten en plannen te delen, hopen we anderen te inspireren en de ‘groene vlek’ binnen BrabantZorg en de regio Noordoost-Brabant verder te verspreiden. Samen zorgen we ervoor dat onze zorg niet alleen vandaag van hoge kwaliteit is, maar ook in de toekomst houdbaar en gezond blijft.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Gezondheid en vitaliteit: onze medewerkers als fundament

*De basis van goede zorg ligt bij de mensen die het verlenen. Gezonde en vitale medewerkers zijn voor BrabantZorg essentieel om onze belofte Elke dag zo fijn mogelijk waar te maken. In een sector waar de werkdruk hoog is en personeelsschaarste een realiteit is, zien wij investeren in gezondheid niet als een extraatje, maar als een absolute noodzaak. Ons doel? Een vitale organisatie waarin medewerkers de regie voeren over hun eigen inzetbaarheid en welzijn.*



## Onze koers in 2025: van herstel naar preventie

In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen Personeel) hebben we in 2025 grote stappen gezet om de focus te verschuiven van curatieve zorg naar preventie. We geloven dat tijdig handelen langdurig verzuim voorkomt en het werkplezier verhoogt. Om dit tastbaar te maken, stelden we scherpe doelen: we wilden dat minstens 10% van onze medewerkers de weg naar een Adviseur Gezondheid zou vinden, waarbij 70% van die gesprekken preventief van aard moest zijn.

Deze doelstellingen zijn in 2025 succesvol behaald. We zien dat medewerkers de weg naar ondersteuning steeds beter weten te vinden. Bovendien is de zichtbaarheid van het team Gezondheid op de locaties aanzienlijk vergroot, wat zorgt voor een cultuur waarin vitaliteit en verzuim makkelijker bespreekbaar worden.

## Integrale aanpak op de werkvloer

Om deze resultaten te boeken, hebben we het afgelopen jaar ingezet op een integrale mix van acties:

- Thematische verdieping:** Door organisatiebrede themamaanden rondom vrouwengezondheid, voeding en roken, en een doorlopende lijn over zelfleiderschap, hebben we belangrijke gezondheidsvraagstukken op de kaart gezet.
- Individuele ondersteuning:** Naast preventieve gesprekken en werkplekbezoeken was er specifieke aandacht voor de vitale start van onze studenten.
- Innovatie en pilots:** Met programma's als 'Fit naar je pensioen', 'Slaap en herstel' en een gerichte aanpak voor frequent verzuim hebben we geëxperimenteerd met nieuwe vormen van ondersteuning.
- Borging:** Het netwerk van ergocoaches is verder geprofessionaliseerd en de samenwerking met werkgroepen voor Sociale Veiligheid en de Green Deal is versterkt.

Hoewel we trots zijn op deze voortgang, blijven er uitdagingen. In de dagelijkse hectiek van de zorg blijft het structureel vrijmaken van tijd voor vitaliteit een aandachtspunt, evenals het borgen van gedragsverandering op de lange termijn.

## Vooruitblik 2026-2028: het actie versterken van welbevinden van alle medewerkers als nieuwe standaard

Voor de komende jaren scherpen we onze ambities verder aan. Dankzij een nieuw vitaliteitsbudget ontstaat er ruimte om onze impact op grote schaal te vergroten. Onze focus verschuift definitief van verzuimbeheersing naar het actief versterken van het welbevinden van alle medewerkers.

We willen dat BrabantZorg bekend staat als een aantrekkelijke, vitale organisatie waar gezonde keuzes vanzelfsprekend zijn. Dit gaan we doen door:

- Fysieke en mentale kracht:** Met sportevenementen, workshops over voeding en campagnes gericht op mentale balans, ontspanning en specifieke levensfasen.
- Zelfleiderschap:** We blijven investeren in educatie en bewustwording om duurzame gedragsverandering te stimuleren.
- Integrale projecten:** Onze Adviseurs Gezondheid worden nauw betrokken bij de inrichting van onze locaties en de visie op hulpmiddelen, zodat de werkomgeving de vitaliteit van onze mensen optimaal ondersteunt.

Onze uiteindelijke ambitie is helder: aandacht voor gezondheid moet een organisch onderdeel worden van de dagelijkse werkdag. Zo bouwen we samen aan een toekomstbestendig BrabantZorg.



PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

## Opleiding en ontwikkeling: bouwen aan groen bewustzijn

Bij BrabantZorg geloven we dat duurzame verandering begint bij kennis. Het onderdeel 'Opleiden' binnen ons duurzaamheidsbeleid richt zich op het concept van **Planetary Health**: het vergroten van het bewustzijn dat de gezondheid van de mens onlosmakelijk verbonden is met de gezondheid van de planeet. Het is essentieel dat onze zorgprofessionals begrijpen hoe hun dagelijks handelen impact heeft op het milieu en hoe een gezonder milieu weer bijdraagt aan de vitaliteit van onze cliënten.

### De noodzaak van scholing

Zonder de juiste scholing blijft duurzaamheid vaak een abstract begrip. Wanneer medewerkers echter de tools en kennis krijgen om verspilling te herkennen en duurzame keuzes te maken, ontstaat er intrinsieke motivatie. Een goed geschoolde beroepsgroep is de motor achter innovatie op de werkvloer. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) investeren we daarom gericht in de ontwikkeling van onze medewerkers op dit thema.

### 2025: Een jaar van voorbereiding en verkenning

In 2025 heeft de focus tijdelijk niet op dit thema gelegen door een interne overgang binnen het team Opleidingsadvies. We hebben deze periode achter de schermen wel gebruikt om te onderzoeken welke stappen we willen zetten, zodat we in 2026 een vliegende start kunnen maken met een nieuw onderwijsaanbod. De belangrijkste stappen hiervoor waren:

- 1 **Strategische voorbereiding e-learning**: We hebben de ontwikkeling van de externe e-learning 'Duurzame werkdag van een zorgprofessional' nauwgezet gevolgd. Hierdoor hebben we nu een scherp beeld van hoe we deze tool optimaal kunnen inzetten om onze impactdoelen te bereiken.
- 2 **Verkenning extern scholingsaanbod**: We zijn in gesprek met Avans Hogeschool over de mogelijke inzet van een keuzemodule 'Planetary Health'. Dit biedt kansen om kwalitatief hoogwaardig onderwijs aan te bieden dat goed aansluit bij de leerbehoefte van onze medewerkers.



### Resultaten: van visie naar actieplan

Waar 2025 in het teken stond van heroriëntatie, is de koers voor de toekomst nu helder bepaald. De belangrijkste les die we hebben geleerd, is dat we door externe ontwikkelingen op de voet te volgen – in plaats van alles zelf te ontwikkelen – sneller en effectiever kunnen inspelen op de actualiteit rondom duurzame zorg. De verkenning van de afgelopen periode heeft geresulteerd in een concreet pakket aan leerinterventies dat in 2026 direct kan worden uitgerold.

### Vooruitblik 2026: versnelling van de transitie

In 2026 gaan we van voorbereiding naar implementatie.

Onze doelen zijn als volgt:

- 1 **Brede uitrol e-learning**: De module 'Duurzame werkdag van een zorgprofessional' wordt via ons leerplatform Minerva voor de gehele organisatie beschikbaar gesteld.
- 2 **Integrale inbedding**: We streven naar een volledige integratie van Planetary Health in onze zorgopleidingen en scholingsprogramma's.
- 3 **Stimulering ontwikkeling**: We bevorderen het gebruik van het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) voor duurzaamheidsthema's, onder andere door het aanbieden van een specifieke boekenlijst.
- 4 **Samenwerking en dialoog**: We faciliteren actieve deelname aan de keuzemodules van Avans en zorgen voor een continu up-to-date intranetpagina waar medewerkers alles kunnen vinden over hun ontwikkelmogelijkheden op het gebied van duurzaamheid.

Door onze medewerkers op te leiden tot ambassadeurs van een gezonde planeet, maken we duurzaamheid tot een vanzelfsprekend onderdeel van de professionele trots bij BrabantZorg.



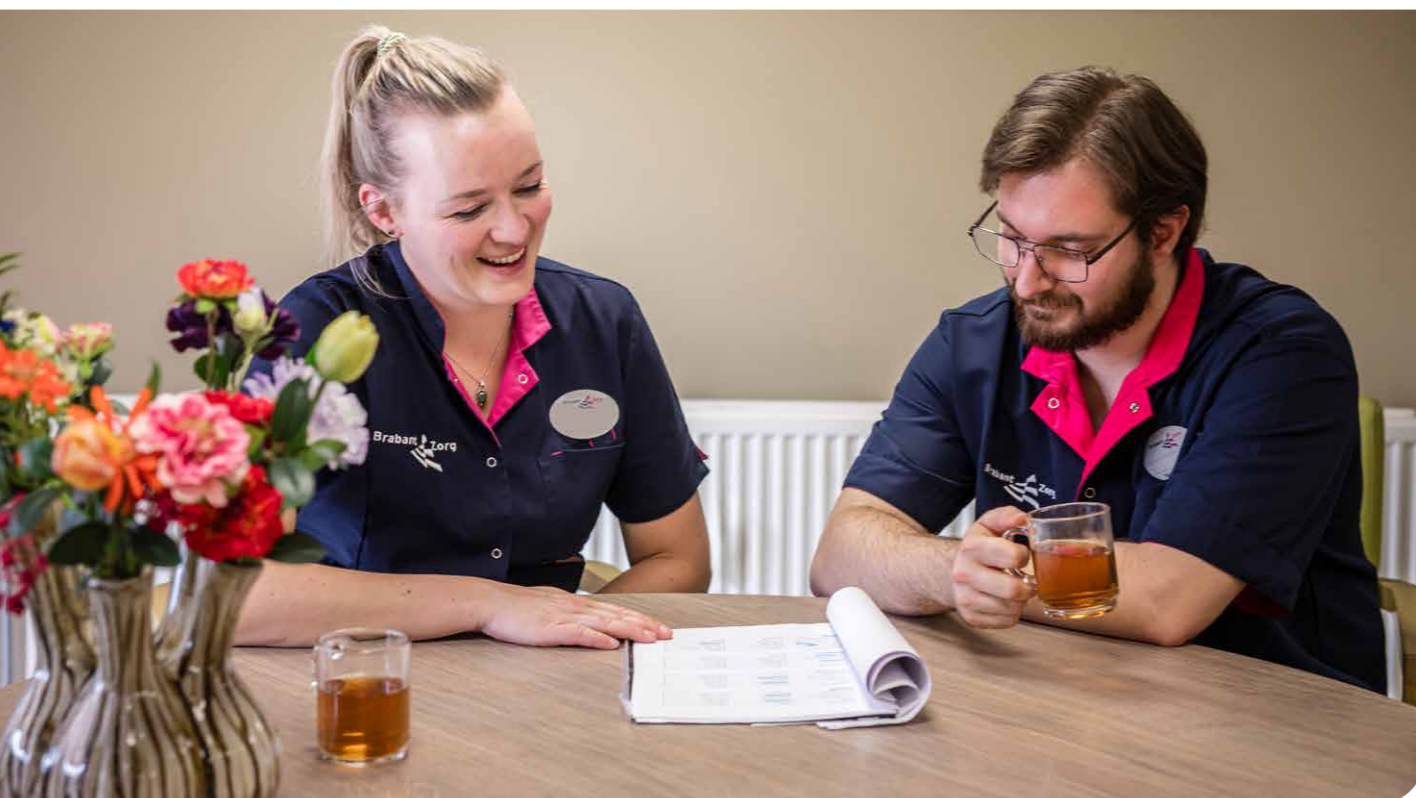
PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Persoonlijk ontwikkelbudget: ruimte voor eigen regie

*Bij BrabantZorg geloven we dat investeren in de groei van onze mensen direct bijdraagt aan de kwaliteit van de zorg. Naast het reguliere opleidingsbudget, waarbij de focus ligt op wettelijke scholing en strategische doelen, hebben we het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) in het leven geroepen. Dit budget is een bewuste keuze om onze medewerkers meer regelruimte en eigen verantwoordelijkheid te bieden over hun professionele loopbaan.*




### Investeren in werkplezier en groei

Ruimte voor persoonlijke ontwikkeling leidt tot meer werkplezier en duurzame inzetbaarheid. Het POB is dan ook een gift aan de medewerker, bedoeld voor scholing die betrekking heeft op de huidige of een toekomstige functie. Waar de manager de regie voert over het reguliere budget, ligt de regie bij het POB volledig bij de medewerker zelf. In lijn met de Europese duurzaamheids-richtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over onze inspanningen op het gebied van opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers.



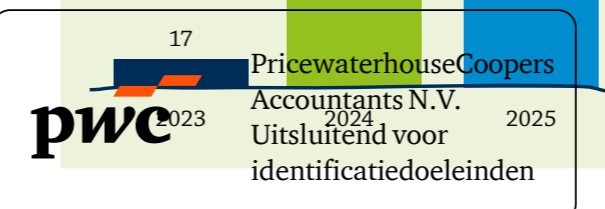
### Onze focus in 2025: bekendheid en toegankelijkheid

In 2025 was de centrale doelstelling om de bekendheid van het budget te vergroten. Hoewel er geen harde KPI's waren gesteld, lag de focus op het wegnemen van drempels zodat medewerkers het POB vaker zouden inzetten voor hun eigen groei. Om dit te bereiken, zijn diverse acties ondernomen:

-  **Zichtbaarheid en inspiratie:** We hebben elk kwartaal ervaringsverhalen van collega's gedeeld op intranet en een heldere infographic verspreid over de locaties.
-  **Vereenvoudiging:** De workflow in InSite is versimpeld en het beleid is verduidelijkt met een handig stroomschema en richtlijnen voor ontwikkelactiviteiten.
-  **Borging in de dialoog:** Informatie over het POB is toegevoegd aan de 'veerkrachtgesprekken', zodat de persoonlijke ontwikkeling een vast onderdeel wordt van het gesprek tussen manager en medewerker.
-  **Inzicht:** Er is een specifiek dashboard ontwikkeld waardoor teammanagers direct inzicht hebben in de mate waarin medewerkers hun budget benutten.

### Resultaten: een duidelijke groei

De inspanningen om het POB onder de aandacht te brengen zijn duidelijk terug te zien in de cijfers. We zien een sterke stijging in het aantal unieke medewerkers dat een beroep doet op het budget: van 17 unieke medewerkers bij de start in 2023 en 147 in 2024, naar 247 unieke medewerkers in 2025.



### Vooruitblik 2026: evaluatie en vervolg

In het tweede kwartaal van 2026 staat een evaluatie gepland. We gaan dan onderzoeken wat het effect is geweest van de acties uit 2025. Op basis van deze inzichten bepalen we de vervolgstappen, zodat het POB een nog krachtiger instrument wordt voor het werkplezier en de professionele ontwikkeling binnen BrabantZorg.

# Veiligheid van medewerkers: leren van incidenten (MIM)

*Een gezonde en vitale organisatie begint bij een veilige werkomgeving. Omdat het werk in de ouderenzorg zowel fysiek als mentaal veeleisend kan zijn, hechten wij grote waarde aan het inzichtelijk maken van situaties waarin collega's te maken krijgen met agressie, ongevallen of andere onveilige omstandigheden. De Melding Incident Medewerker (MIM) is hierbij een cruciaal instrument om de veiligheid op de werkvloer structureel te bewaken en te verbeteren.*

## Preventie en nazorg

Het registreren van incidenten is voor BrabantZorg geen administratieve verplichting, maar de basis voor ons preventiebeleid. Door incidenten te analyseren, kunnen we sneller interveniëren en de nazorg voor onze medewerkers beter vormgeven. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over de veiligheid en gezondheid op de werkvloer, een thema dat voor ons van essentieel belang is voor het behoud van onze medewerkers.

## Onze focus in 2025: toegankelijke ondersteuning

Hoewel er voor 2025 geen specifieke kwantitatieve doelstellingen waren geformuleerd, lag de focus op het versterken van de nazorg na een incident. We willen dat medewerkers zich gesteund voelen op de momenten dat het werk impactvol is. De belangrijkste actie in 2025 was:



**Directe informatie over nazorg:** Aan het digitale meldingsformulier voor incidenten is expliciete informatie toegevoegd over de mogelijkheid tot nazorg. Medewerkers worden nu direct bij het doen van een melding gewezen op de mogelijkheid om in gesprek te gaan met een bedrijfspsycholoog.

## Resultaten en voortgang: beleid in samenhang

In 2025 hebben we kritisch gekeken naar de vormgeving van ons arbobeleid. In plaats van het ontwikkelen van een volledig nieuw beleid, is er gekozen voor een integrale aanpak. Alle bestaande richtlijnen en afspraken op het gebied van arbeidsomstandigheden zijn samengebracht in één centraal verzameldocument. Dit zorgt voor meer overzicht en een betere samenhang tussen de verschillende maatregelen die we nemen om de werkomgeving veilig te houden.

## Vooruitblik 2026: persoonlijke opvolging na impact

Voor 2026 staat het verder personaliseren van de ondersteuning centraal. Onze doelen zijn:



**Geautomatiseerde ondersteuning:** Medewerkers die een MIM-melding doen, ontvangen vanaf 2026 automatisch een bericht met specifieke informatie over de beschikbare hulpbronnen. Zo weet elke collega direct bij wie zij terecht kunnen voor extra ondersteuning na een ingrijpende ervaring.



**Versterken van de meldbereidheid:** We blijven inzetten op een cultuur waarin het melden van incidenten wordt gezien als een noodzakelijke stap naar een veiligere werkplek voor iedereen.

Door incidenten niet alleen te registreren maar ook actief op te volgen met passende zorg voor de melder, maken we van veiligheid een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

*Veilige zorg is een onmiskenbare randvoorwaarde*



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Verzuim en duurzame inzetbaarheid

*BrabantZorg spant zich in voor een werkomgeving waarin medewerkers duurzaam, veilig, gezond en vitaal kunnen werken. Wij geloven dat werkplezier en vitaliteit de basis vormen voor goede zorg. In onze visie voeren medewerkers zelf de regie over hun vitaliteit, zodat zij nu en in de toekomst in staat blijven om de belofte Elke dag zo fijn mogelijk waar te maken.*

## Regie op vitaliteit

Het bevorderen van inzetbaarheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de organisatie en de medewerker. Door een cultuur van eigen regie te stimuleren, ondersteunen we onze mensen om veerkrachtig te blijven in een uitdagende sector. Conform de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hierbij over de gezondheid en veiligheid van onze medewerkers en onze inspanningen om verzuim terug te dringen.



**Teambijeenkomsten:** In het merendeel van de teams zijn specifieke bijeenkomsten georganiseerd rondom verzuim en vitaliteit. Hieruit zijn concrete teamafspraken voortgekomen om elkaar te ondersteunen en de inzetbaarheid te vergroten.



**Begeleiding bij langdurig verzuim:** De succesvolle workshops voor medewerkers die langdurig verzuimen zijn voortgezet, met als doel een duurzame terugkeer naar de werkvloer.



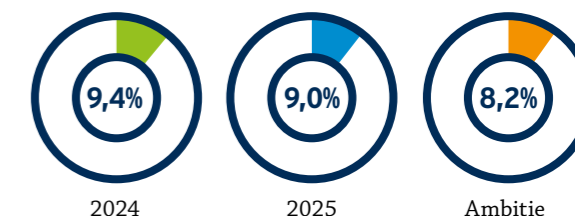
**Organisatiebreed vitaliteitsplan:** We hebben een breed aanbod aan interventies beschikbaar gesteld. Dit heeft een structureel karakter gekregen door de ontwikkeling van een integraal vitaliteitsplan voor de gehele organisatie.

## Onze focus in 2025: teamgericht werken aan verzuim

Voor 2025 hadden we onszelf een ambitieuze KPI gesteld: een verzuimpercentage dat minimaal 1% onder het branchegemiddelde ligt. Gezien het branchegemiddelde van 9,2%, lag onze doelstelling voor dit jaar op maximaal 8,2%. Om dit te bereiken, hebben we ingezet op de volgende maatregelen:

## Resultaten: Een dalende trend

Hoewel we onze ambitie van 8,2% nog niet hebben behaald, zien we een duidelijke positieve trend. In 2025 is het gemiddelde verzuimpercentage bij BrabantZorg gedaald van 9,4% naar 9,0%. Hiermee scoren we onder het branchegemiddelde van 9,2%. Deze daling bevestigt dat de gekozen koers begint te werken, maar onderstreept tegelijkertijd dat voortdurende aandacht voor dit thema noodzakelijk blijft.



## Vooruitblik 2026: versterken van de visie

In 2026 zetten we de ingezette lijn door en scherpen we onze acties verder aan:



**Volledige dekking:** Ook in de resterende teams worden teambijeenkomsten georganiseerd om vitaliteit overal op de agenda te krijgen.



**Focus op frequent verzuim:** Naast de structurele ondersteuning bij langdurig verzuim, komt er extra aandacht voor medewerkers die vaker kortstondig uitvallen.



**Gedragmatige visie:** In het overleg met directie en management besteden we opnieuw aandacht aan onze gedragmatige visie op verzuim. We bespreken wat deze visie concreet vraagt van ons leiderschap.



**Scherpe ambitie:** Onze KPI voor 2026 blijft onveranderd ambitieus: we streven naar een verzuimpercentage van minder dan 8,2%.

Door de dialoog over vitaliteit te blijven voeren en te investeren in preventie, bouwen we aan een organisatie waar medewerkers met plezier en energie hun werk kunnen blijven doen.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Werk-privébalans en duurzame inzetbaarheid

Het materieel thema ‘Werktijden en werk-privébalans van eigen personeel’ is van groot belang binnen BrabantZorg. Onze zorgmedewerkers werken vaak onregelmatig in een 24-uurssetting en ervaren dagelijks een hoge werkdruk. Dit heeft een directe impact op het privéleven en het mentale en fysieke welzijn. Een gezonde balans is daarom essentieel; niet alleen om uitval en verzuim te voorkomen, maar juist om het werkplezier en de duurzame inzetbaarheid van onze collega’s te versterken.

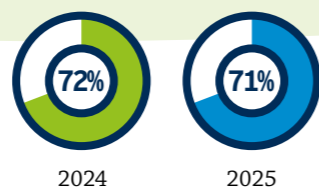
### Ondersteuning in de praktijk

BrabantZorg zet zich in voor een organisatie waarin medewerkers zich gesteund voelen om hun werk op een gezonde manier te doen. De balans tussen werk en privé is daarom een vast onderdeel van de ‘veerkrachtgesprekken’ tussen medewerker en manager. Daarnaast bieden onze Adviseurs Gezondheid gerichte ondersteuning bij het bespreekbaar maken en aanpakken van knelpunten in deze balans. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) rapporteren wij hiermee over de werk-omstandigheden en het welzijn van onze medewerkers.

### Focus en resultaten: een voortdurend aandachtspunt

In een arbeidsmarkt die onder druk staat en waarin de zorgzwaarte toeneemt, blijft de werk-privébalans een kritische factor. We monitoren dit nauwgezet via ons jaarlijkse medewerker ervaringsonderzoek.

- Resultaten 2025:** Uit het meest recente onderzoek blijkt dat 71% van de medewerkers aangeeft werk en privé goed in balans te kunnen houden.
- Trend:** Hoewel we in 2024 nog een stijging zagen naar 72%, laat de lichte daling in 2025 zien dat de balans kwetsbaar is. Het bevestigt dat dit thema constante aandacht en dialoog op de werkvloer vereist.



### Vooruitblik: dialoog en maatwerk

Voor 2026 blijft onze inzet gericht op het faciliteren van de dialoog. De focus ligt op het tijdig herkennen van signalen van een verstoorde balans, zodat we samen met de medewerker naar passende oplossingen kunnen zoeken. Door de werk-privébalans als prioriteit te houden, borgen we dat BrabantZorg een plek blijft waar mensen met plezier en energie kunnen werken, ook wanneer de omgevingsdruk toeneemt.

Een plek waar je met plezier en energie kunt werken



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Inclusiviteit en Carrousel Groen: talent in de kracht

*Bij BrabantZorg geloven we dat iedereen over unieke talenten beschikt die kunnen bijdragen aan de zorg van de toekomst. Echte duurzaamheid gaat immers ook over sociale winst en het bieden van gelijke kansen. Via het initiatief 'Carrousel Groen' bieden we mensen met een ondersteuningsvraag een zinvolle daginvulling en de kans om volwaardig te participeren in onze organisatie en de samenleving.*

## Waardevol potentieel benutten

Zonder passende begeleiding en laagdrempelige werkplekken riskeren mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt sociaal isolement. Voor de zorgsector zou dit betekenen dat waardevol potentieel onbenut blijft. Carrousel Groen helpt deelnemers om weer in hun kracht te komen en hun talenten in te zetten op onze locaties, van groenonderhoud en horeca tot directe ondersteuning van de zorgteams. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS S1: Eigen personeel) focussen we op inclusiviteit en het creëren van toegang tot werk voor iedereen.

## 2025: professionalisering van de leerpaden

In 2025 lag de koers op het creëren van formele leerpaden, zodat participatie ook leidt tot erkende vaardigheden. Onze doelstellingen waren gericht op het lanceren van een werk-leerlijn en het uitbouwen van dagbestedingsplekken, zoals in de Kapel in Velp. De belangrijkste acties in 2025 waren:

- f **Pilot werk-leerlijn:** Als eerste zorgorganisatie in de regio is BrabantZorg gestart met een unieke werk-leerlijn. Dit traject van tien maanden biedt intensieve begeleiding aan praktijkgerichte leerders, voorafgegaan door een zorgvuldige proefplaatsing.

---

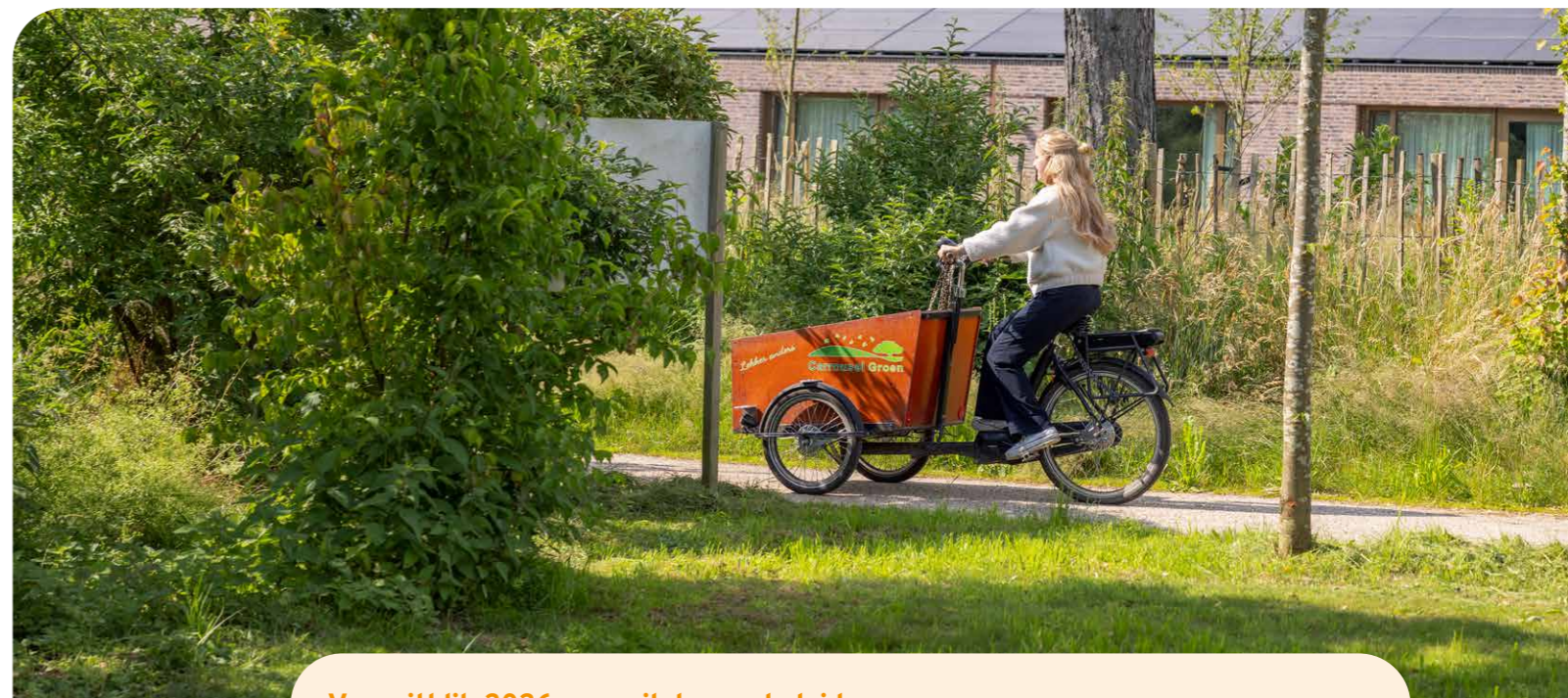
- f **Regionaal Netwerk:** Er is een krachtig samenwerkingsverband gesmeed met partners als IBN, UWV, Weener XL, WSD en het Leerwerkcentrum Noordoost-Brabant. Deze samenwerking is cruciaal voor de begeleiding en financiering van de trajecten.

---

- f **Integrale dagbesteding:** Deelnemers draaien volwaardig mee in facilitaire diensten en bij het groenonderhoud. De inzet van assistenten op diverse niveaus (A, B en C) brengt een nieuwe, frisse dynamiek op de locaties en ontlast de zorgteams.

## Resultaten: maatschappelijke en organisatorische winst

De resultaten van het afgelopen jaar zijn hartverwarmend en hoopgevend. Deelnemers geven aan dat zij het gevoel hebben weer 'mee te doen' aan de samenleving, wat hun zelfvertrouwen en balans aanzienlijk verbetert. De pilot heeft bewezen dat de combinatie van persoonlijke jobcoaching en praktijkleren de juiste formule is voor deze doelgroep. Bovendien stromen deelnemers dankzij de opgedane ervaring vaker door naar de reguliere arbeidsmarkt, gewapend met een officieel erkende praktijkverklaring.



## Vooruitblik 2026: van pilot naar beleid

In 2026 willen we de succesvolle pilotfase transformeren naar een structureel onderdeel van ons personeelsbeleid. Onze plannen voor de nabije toekomst zijn:

- 1 **Focus op doorgroei:** We richten ons op de ontwikkeling van Assistent Zorg & Welzijn niveau A naar de meer complexe niveaus B en C, zodat deelnemers zich continu kunnen blijven uitdagen.

---

- 2 **Opschaling:** We onderzoeken hoe de succesvolle werkwijze van Carrousel Groen op meer locaties binnen BrabantZorg kan worden geïmplementeerd.

---

- 3 **Borging van erkenning:** De 'praktijkverklaring' wordt verder verankerd als een waardevol document dat de arbeidsmarktwaarde van onze deelnemers blijvend vergroot.

Door drempels weg te nemen en talent te koesteren, bouwen we aan een inclusieve organisatie waar iedereen een waardevolle bijdrage kan leveren aan 'elke dag zo fijn mogelijk'.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Toegang tot zorg: balans tussen vraag en capaciteit

*Het bieden van tijdige en passende zorg is de essentie van onze maatschappelijke opdracht. In een veranderend zorglandschap is de wachtlijst echter geen statisch gegeven; het is een voortdurend samenspel tussen de fysieke ruimte op onze locaties en de beschikbaarheid van gekwalificeerde zorgmedewerkers. Het is een grote uitdaging om deze twee factoren optimaal op elkaar af te stemmen, zodat elke beschikbare kamer ook daadwerkelijk een thuis kan bieden aan een cliënt.*

### Personele bezetting als bepalende factor

Bij BrabantZorg rekenen cliënten op zorg die naadloos aansluit bij hun indicatie. Hierbij is de personele bezetting momenteel de meest bepalende factor. Personeelstekorten vormen een reëel risico op 'onbedoelde leegstand', waarbij kamers onbenut blijven omdat er onvoldoende medewerkers zijn om de zorg veilig te kunnen bieden. Dit vergroot de druk op de regio en op mantelzorgers. Ons succes wordt dan ook bepaald door een optimale balans tussen zorgvraag, vastgoed en personele inzet (conform ESRS S4). Door slimme planning en regionale samenwerking streven we ernaar de toegankelijkheid van onze zorg te maximaliseren.

### 2025: focus op complexe zorgvragen

In 2025 was onze koers gericht op het maximaliseren van de effectieve capaciteit, met een sterke focus op de toenemende complexiteit van de zorgvraag. We hebben hiervoor de volgende strategische maatregelen genomen:

**Prioritering van zwaardere indicaties:** Om ruimte te maken voor cliënten met de meest urgente en complexe zorgbehoeften, hebben we de instroom van cliënten met een VV4-indicatie nagenoeg stilgezet. Hierdoor is de focus volledig verschoven naar cliënten met een indicatie vanaf VV5.

**Regionale Synergie in Noordoost-Brabant (NOB):** In deze regio zijn we een traject gestart om domeinoverstijgend samen te werken. Door expertise en middelen te delen, proberen we de groeiende groep cliënten met multi-problematiek gezamenlijk op te vangen.

### Resultaten: een structurele verschuiving

De data over 2025 laten een duidelijke trendbreuk zien ten opzichte van voorgaande jaren. Terwijl de wachtlijst eind 2024 nog 134 cliënten met een VV4-indicatie telde, is deze instroom (gesteund door onderliggend plaatsingsbeleid) in 2025 tot stilstand gekomen.

We zien een structurele verschuiving in de samenstelling van de wachtlijst:

- Toename Psychogeriatric (PG):** Er is een aanzienlijke groei zichtbaar in het aantal wachtenden met een VV5-indicatie.
- Daling Somatiek:** In tegenstelling tot de PG-vraag zien we juist een afname in het aantal cliënten met een somatische indicatie (VV6 of VV8) op de wachtlijst.

Deze cijfers bevestigen dat de zorg binnen onze locaties steeds complexer wordt, wat vraagt om een wendbare organisatie en gespecialiseerde teams.

### Vooruitblik 2026: wendbaar capaciteitsmanagement

In 2026 bouwen we voort op deze leerpunten om de toegang tot onze zorg verder te optimaliseren:

- Zorgkracht als leidraad:** Ons capaciteitsmanagement wordt verder verfijnd. De 'zorgkracht' van een team (de werkelijke bezetting en expertise op een bepaald moment) wordt leidend voor het aantal actieve zorgplaatsen dat we openstellen.
- Versnelling in NOB:** De samenwerking in de regio Noordoost-Brabant moet leiden tot snellere plaatsing van cliënten met complexe multi-problematiek. We geloven dat we door regionale solidariteit de schaarste beter het hoofd kunnen bieden.
- Toekomstbestendige scholing:** We blijven de verschuiving van somatiek naar psychogeriatric nauwlettend monitoren. Deze inzichten gebruiken we om onze personele samenstelling en scholingsprogramma's proactief aan te passen aan de zorgvraag van morgen.

Door scherpe keuzes te maken in wie we opnemen en hoe we samenwerken, bewaken we de kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg in onze regio.

## Veiligheid en meldcultuur: leren voor betere Zorg

*Binnen BrabantZorg staat een open en veilige meldcultuur centraal. Voor ons is het melden van (bijna-)incidenten geen middel om te controleren, maar een essentieel instrument om continu te leren en te verbeteren. Door incidenten transparant te maken, kunnen we risico's beperken en samen met de cliënt de regie voeren over een veilige zorgomgeving.*

### De waarde van transparantie

Een sterke meldcultuur valt of staat bij vertrouwen. Wanneer er een angstcultuur heerst of de focus te veel op cijfers ligt, ontstaat het risico op onderrapportage. Hierdoor kunnen structurele onveilige situaties onzichtbaar blijven. Ons succes wordt dan ook niet gemeten aan de hand van een daling in het aantal meldingen, maar aan de mate waarin medewerkers zich veilig voelen om incidenten te delen. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS S4) focussen we ons op de veiligheid van onze cliënten en de kwaliteit van de zorg, waarbij een veilige werkomgeving voor onze medewerkers de basis vormt.

### 2025: professionalisering van de analyse

In 2025 lag de prioriteit op het professionaliseren van de manier waarop we incidenten analyseren. We hebben hiervoor drie centrale doelen gesteld: het behouden van een hoge meldbereidheid, het vergroten van de onderzoekscapaciteit binnen onze zorgteams en het optimaliseren van de afstemming met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

De belangrijkste acties in 2025 waren:

- 1 **PRISMA-scholing:** Een nieuwe groep kwaliteitsverpleegkundigen is opgeleid in de PRISMA-methodiek. Deze Root Cause Analysis-methode stelt ons in staat om incidenten diepgaand te analyseren en de werkelijke bronoorzaken aan te pakken.
- 2 **Samenwerking met de Inspectie:** Door te investeren in het contact met de IGJ kunnen we scherpere afwegingen maken tussen reguliere incidenten en meldenswaardige calamiteiten.
- 3 **Koppeling aan verbetering:** We hebben de stap gezet om verbetermaatregelen directer te koppelen aan de uitkomsten van meldingen, zodat we herhaling effectiever kunnen voorkomen.



### Vooruitblik 2026: expertise verankeren op de werkvloer

In 2026 zetten we de lijn van professionalisering door, met als doel de expertise nog breder in de organisatie te verankeren:

### Resultaten: focus op kwaliteit

In 2025 werden 12.841 MIC-meldingen geregistreerd, een afname van 7,8% ten opzichte van 2024 (13.925 meldingen). BrabantZorg beschouwt deze daling uitdrukkelijk niet als een doel op zich; we monitoren deze cijfers nauwgezet om te borgen dat de meldbereidheid onverminderd hoog blijft. De belangrijkste winst van het afgelopen jaar zit in de kwaliteitsslag: de inzet van geschoolde kwaliteitsverpleegkundigen werpt duidelijk zijn vruchten af in de diepgang en de bruikbaarheid van de uitgevoerde onderzoeken.

- 1 **Opschaling PRISMA-light:** We gaan het aantal opgeleide 'PRISMA-light' onderzoekers beter laten aansluiten op de jaarlijkse behoefte. Dit waarborgt de kwaliteit en de continuïteit van onze veiligheidsrapportages.
- 2 **Integrale betrokkenheid:** Zowel kwaliteits- als wijkverpleegkundigen worden structureel betrokken bij het nieuwe incidentenbeleid en actief geïnformeerd over de belangrijkste leerpunten uit onderzoeken.
- 3 **De Risicodialoog:** We gaan MIC-data vaker inzetten als basis voor het gesprek binnen teams. Door data te gebruiken om risico's bespreekbaar te maken, wordt veiligheid een levend onderdeel van de dagelijkse zorgpraktijk.

Door incidenten te zien als een kans om te groeien, bouwen we aan een omgeving waar veiligheid voor cliënt en medewerker altijd vooropstaat.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Gezond vastgoed: de basis voor een vitale leefomgeving

*Gezond vastgoed gaat bij BrabantZorg verder dan alleen een dak boven het hoofd. Onze gebouwen en hun directe omgeving vormen de fysieke basis voor onze belofte: Elke dag zo fijn mogelijk. Een gezonde werk- en leefomgeving draagt direct bij aan de vitaliteit van iedereen die er verblijft: van onze cliënten en hun naasten tot onze eigen medewerkers en vrijwilligers.*

### Waarom de omgeving ertoe doet

We brengen het grootste deel van onze dag binnen door. De kwaliteit van de lucht, de temperatuur, de inval van daglicht en de aanwezigheid van groen en natuurlijke materialen hebben een directe invloed op hoe we ons voelen. Wanneer we deze leefomgeving niet goed borgen, riskeren we een binnenklimaat dat vermoeidheid of gezondheidsklachten in de hand werkt. Bovendien zien wij ons vastgoed als een kans om gezond gedrag – zoals beweging en ontmoeting – op een natuurlijke manier te stimuleren. Conform de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S1 en S4) rapporteren wij over de fysieke werkomstandigheden van onze collega's en de veiligheid en het welzijn van onze cliënten. Ons doel is een omgeving die niet alleen voldoet aan de normen, maar ook actief bijdraagt aan het geluk van collega's en bewoners

### Meten is weten: de focus in 2025

In 2025 hebben we het fundament gelegd voor een objectief meetbaar binnenklimaat. De focus lag hierbij op drie centrale KPI's: de winter-temperatuur, een nulmeting van het binnenklimaat en het stimuleren van gezond gedrag.

Om deze doelen te bereiken, hebben we de volgende maatregelen genomen:

- ✍
**Monitoring via Aeros:** In twaalf gebouwen is geavanceerde meetapparatuur (Aeros) geïnstalleerd. Hiermee verzamelen we continu data over temperatuur, luchtvochtigheid, CO<sub>2</sub>, fijnstof en vluchtige gassen (TVOC).
- ✍
**Temperatuurbeheersing:** Samen met BrabantWonen is geïnventariseerd op welke locaties de temperatuur centraal en op afstand kan worden gereguleerd. Dit is essentieel om de door ons opgestelde norm van maximaal 22,5°C technisch te kunnen borgen.
- ✍
**Stimuleren van beweging:** In de regio Meierijstad is een succesvolle pilot gedraaid waarbij medewerkers door middel van nudging (zoals stickers op liften en trappen) werden verleid vaker de trap te nemen.

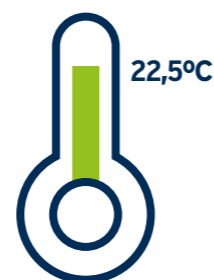


PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### Resultaten en leerpunten

Positief nieuws kwam uit de bewegingspilot: de subtiele aanpassingen in de omgeving zorgden er merkbaar voor dat meer medewerkers de trap pakten in plaats van de lift.

De eerste resultaten uit de gemonitorde gebouwen boden cruciale inzichten, maar laten ook zien dat er werk aan de winkel is. De data toonden aan dat de temperatuur op diverse locaties nog structureel hoger lag dan de gewenste norm van 22,5°C. Daarnaast zijn op meerdere plekken verhoogde waarden voor fijnstof en vluchtige gassen geconstateerd. De bronnen hiervan moeten nog verder worden onderzocht, zodat we hier aanpassingen in kunnen doen.



Vaker de trap pakken dan de lift

### Vooruitblik 2026: van data naar actie

In 2026 staat het omzetten van deze verzamelde data naar concrete verbeteracties centraal.

Onze plannen zijn:

- 1 **Praktijktest Corte Foort:** Op deze locatie starten we een pilot om de effecten van een actieve temperatuurverlaging op het woon- en werkgeluk in de praktijk te ervaren.
- 2 **Onderzoek gezond binnenklimaat:** We onderzoeken wat er nodig is om structureel te voldoen aan 'Niveau B' voor een gezond binnenklimaat binnen de langdurige zorg.
- 3 **Handhaving temperatuurnorm:** We blijven inzetten op de wintertemperatuur van maximaal 22,5°C op alle locaties, waarmee we zowel de gezondheid als onze energie-efficiëntie bevorderen.
- 4 **Opschaling gezond gedrag:** Vanwege het succes in Meierijstad breiden we de acties om beweging te stimuleren verder uit naar onze andere regio's.

Door continu te blijven leren en verbeteren, maken we van onze gebouwen een plek waar gezondheid en geluk vanzelfsprekend samenkomen.

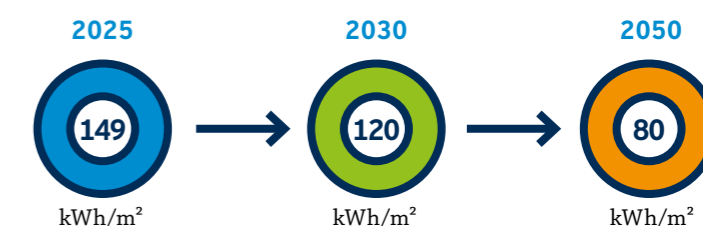


### Energie en klimaat: onze weg naar Paris Proof

Energie vormt de basis voor een veilig en comfortabel woonklimaat op onze locaties. Of het nu gaat om het verwarmen van onze gebouwen, goede verlichting, de bereiding van maaltijden of het ondersteunen van zorgtechnologie: energie is onmisbaar. Tegelijkertijd is ons energieverbruik de grootste bron van onze CO<sub>2</sub>-uitstoot. De energietransitie is daarom een cruciaal speerpunt in onze koers om bij te dragen aan de klimaatdoelstellingen van Parijs en de Green Deal Duurzame Zorg.

### Waarom verduurzaming essentieel is

Als grote zorgorganisatie hebben we een aanzienlijke ecologische voetafdruk. Verduurzaming is noodzakelijk om deze voetafdruk te verkleinen en te voldoen aan de aangescherpte klimaatwetgeving. Daarnaast is er een belangrijke bedrijfseconomische reden: door slimme besparingen verlagen we onze vaste lasten, waardoor er meer middelen beschikbaar blijven voor de directe zorg. In een wereld met schommelende energieprijzen en geopolitieke onzekerheid is een energie-efficiënte organisatie een toekomstbestendige organisatie. Conform de Europese rapportagerichtlijnen (ESRS E1) monitoren wij nauwgezet onze energiemix en ons verbruik, met als ultiem doel de Paris Proof-standaard van 120 kWh/m<sup>2</sup> in 2030 en 80 kWh/m<sup>2</sup> in 2050 te bereiken.



### Onze doelstellingen voor 2025

Voor het jaar 2025 stonden vier centrale doelen op de agenda:

- 1 **Verbetering van de energie-efficiëntie:** Het voortzetten van de dalende trend van de WEii (Werkelijke Energie intensiteits indicator).
- 2 **Groene elektriciteit:** De CO<sub>2</sub>-uitstoot van onze elektriciteit naar nul verlagen door de volledige overstap op 'Hollandse wind'.
- 3 **Volume-reductie:** Het gericht monitoren van gas- en elektraverbruik om de effecten van bijvoorbeeld warmtepompen zichtbaar te maken.
- 4 **Temperatuurbeheer:** Het verlagen van de gemiddelde wintertemperatuur op specifieke testlocaties.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### Acties en maatregelen: techniek en innovatie

In 2025 hebben we fors geïnvesteerd in technische en bouwkundige maatregelen:

-  **Grootschalige LED-vervanging:** We hebben de overschakeling naar LED doorgezet op de locaties De Wellen, Het Zonneliel, De Watersteeg, Catharinahof en Odendael zijn overgestapt op energiezuinige verlichting.

---

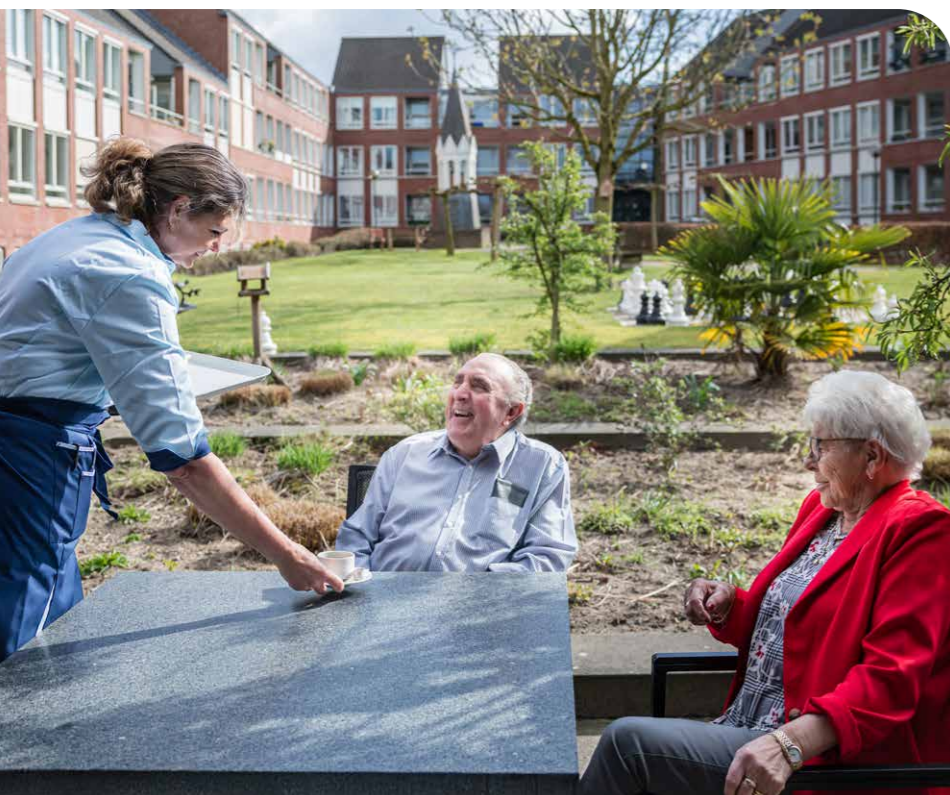
-  **Eigen energieopwekking:** Er zijn nieuwe zonnepanelen geplaatst op de daken van De Watersteeg, Maasland, Laarstede en Udens Duyn.

---

-  **Efficiënte installaties:** Bij Sint Petrus zijn verouderde installaties vervangen door moderne, zuinige systemen.

---

-  **Toekomstbestendige nieuwbouw:** De opgeleverde nieuwbouw van Het Zonneliel is een voorbeeldproject: volledig gasloos, energiezuinig en voorzien van zowel een groen dak als zonnepanelen.



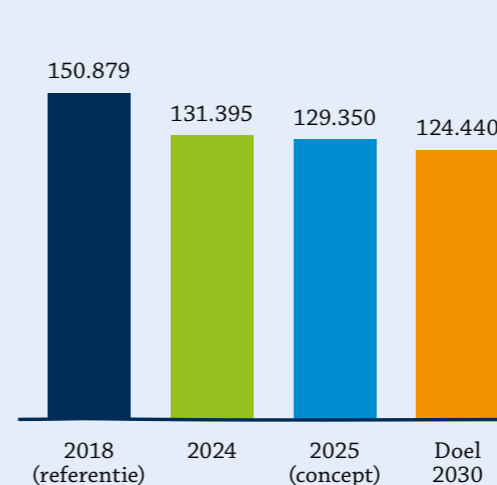
### Resultaten: een stabiele daling

De cijfers van 2025 laten een positieve trend zien. Ten opzichte van 2024 hebben we een besparing gerealiseerd van ruim 72.000 m<sup>3</sup> gas en 2.000 m<sup>3</sup> water. De Paris Proof-indicator is inmiddels gedaald naar 149 kWh/m<sup>2</sup>.

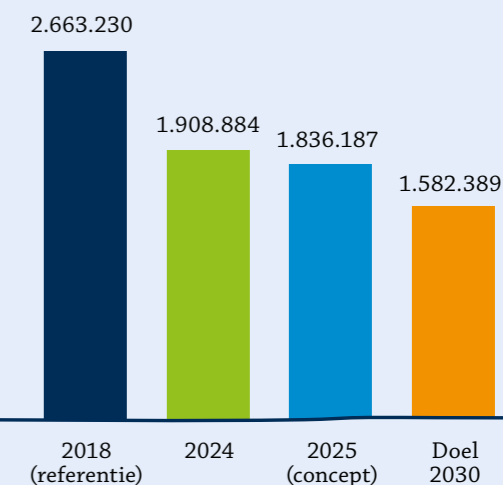
Wel is het van belang om hierbij aan te geven dat de doorbelasting nog niet is meegenomen, waardoor de waarden iets kunnen verschuiven. In het Meerjaren Huisvestingsplan wat later dit jaar wordt opgesteld herijken we de getallen om de absolute waarden naast elkaar te leggen.

Hoewel de doelen voor gas- en elektriciteitsverbruik op papier gelijk zijn verdeeld, verschilt de impact op onze CO<sub>2</sub>-reductie in de praktijk aanzienlijk. Een vermindering van het gasverbruik heeft namelijk een veel grotere invloed op het behalen van de Paris Proof-standaard dan een vergelijkbare reductie in elektriciteit per m<sup>2</sup>. Maatregelen gericht op gasreductie leveren ons dan ook relatief de grootste klimaatwinst op.

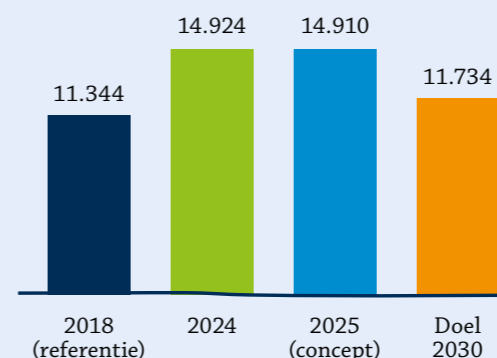
Water (m<sup>3</sup>)



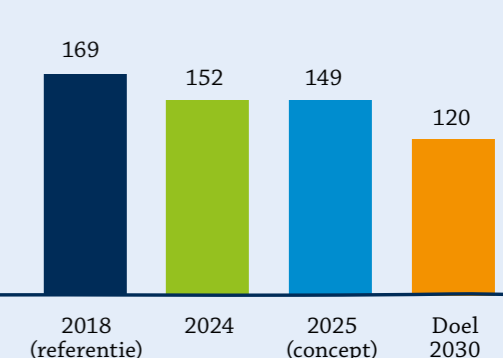
Gas (m<sup>3</sup>)



Electra (MWh)



Paris Proof (kWh/m<sup>2</sup>)



Noot: De definitieve doorbelasting van de energiecijfers wordt later dit jaar verwerkt, waarna we een definitief overzicht kunnen presenteren.

### Vooruitblik: de weg naar 120 kWh/m<sup>2</sup> in 2030

Hoewel de resultaten bevestigen dat we op de goede weg zijn, blijft de opgave voor de komende jaren aanzienlijk. Om de doelstelling van 2030 te halen, moeten we nog een reductie van 29 kWh/m<sup>2</sup> realiseren. Dit vraagt om een onverminderde inzet op de verduurzaming van al onze locaties.

Voor 2026 ligt de focus op verdere datavalidatie en het zetten van de volgende stappen in onze verduurzamingsagenda, zodat we onze bijdrage aan een gezondere leefomgeving blijven vergroten.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Eten en drinken: Elke dag zo fijn mogelijk

*Goed eten en drinken is essentieel voor ons allemaal. Het geeft energie, biedt structuur aan de dag en creëert waardevolle momenten van verbinding. Voor onze cliënten, die zich vaak in een kwetsbare fase van hun leven bevinden, is een aanbod dat aansluit bij hun persoonlijke voorkeuren en behoeften cruciaal voor hun comfort, gezondheid en algehele welbevinden.*

### Een vernieuwde visie op gastvrijheid

In 2025 heeft de werkgroep Eten & Drinken een volledig nieuw beleid opgesteld om onze visie op voeding te actualiseren. Het doel is om eten en drinken nog beter aan te laten sluiten bij de veranderende zorgvraag en de wensen van de cliënt van nu. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS S4: Consumenten en eindgebruikers) rapporteren wij hierbij over de kwaliteit, veiligheid en de maatschappelijke impact van ons voedingsaanbod.

De kern van dit nieuwe beleid rust op drie belangrijke pijlers:

- 
**Eigen regie en comfort:** We streven naar maaltijden waarbij cliënten zelf bepalen wat, wanneer en waar zij eten. Voor cliënten in de laatste levensfase verschuift de focus van gezonde voeding naar comfort en het vervullen van individuele wensen (zoals 'fingerfood' voor bewoners met loopdrang).

---

- 
**Gezondheid en vitaliteit:** Om het risico op ondervoeding te verkleinen, gaan we uit van minimaal vijf eetmomenten per dag. Gerechten worden zo veel mogelijk vers en puur bereid op basis van wetenschappelijke richtlijnen.

---

- 
**Duurzaamheid en sociale impact:** Conform de Green Deal 3.0 stimuleren we het gebruik van lokale, biologische en plantaardige producten.



### Acties in 2025: het fundament

Het afgelopen jaar stond volledig in het teken van de ontwikkeling en vaststelling van dit integrale beleid. Belangrijke onderdelen hiervan zijn de introductie van een digitaal 'gerechtenboek' voor huiskamers om flexibiliteit en variatie te vergroten, en het inzetten van 'nudging' technieken in restaurants om onbewust gezondere keuzes te stimuleren.

### Vooruitblik 2026: van beleid naar de praktijk

Met het nieuwe beleid als handvat, staat 2026 in het teken van de uitvoering.

- 
**Implementatie op locaties:** We gaan op een aantal geselecteerde locaties actief aan de slag met de implementatie van het nieuwe beleid. Hierbij testen we hoe de nieuwe speerpunten, zoals de vijf eetmomenten en het gerechtenboek, het beste aansluiten op de dagelijkse zorgpraktijk.

Door deze stap te zetten, zorgen we ervoor dat eten en drinken bij BrabantZorg elke dag weer een moment van geluk en kwaliteit van leven biedt.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Water: zorgvuldig beheer van een vitale bron

*Water is onmisbaar voor de dagelijkse zorg binnen BrabantZorg. We gebruiken het voor de persoonlijke hygiëne van onze bewoners, de bereiding van gezonde maaltijden, het schoonhouden van onze locaties en het waarborgen van infectiepreventie. Als zorgorganisatie zijn we ons ervan bewust dat water een schaars goed is; zuinig beheer is dan ook een integraal onderdeel van onze maatschappelijke verantwoordelijkheid.*

### Het belang van duurzaam waterbeheer

Onze inzet op waterbesparing is geworteld in de ambitie om de belasting op de natuur te minimaliseren en zorgkosten te beheersen. Verspilling drijft de operationele lasten onnodig op en vergroot onze ecologische voetafdruk. Bovendien is proactief waterbeheer essentieel voor de veiligheid: we bewaken de waterkwaliteit scherp om gezondheidsrisico's, zoals legionella, te voorkomen. Hiermee voldoen we niet alleen aan de wettelijke milieueisen, maar dragen we ook actief bij aan de doelen van de Green Deal Zorg en de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E3: Water en zee).

### Onze focus in 2025: inzicht en validatie

In 2025 lag de prioriteit op het creëren van een betrouwbaar fundament. We hanteerden hierbij de landelijke zorgnorm van 150 liter water per bewoner per dag als maatstaf. De focus lag op twee centrale KPI's: het gemiddelde verbruik per bewoner voor de gehele organisatie en het percentage locaties dat binnen de norm bleef. Om dit inzicht te verkrijgen, hebben we de volgende stappen ondernomen:

- 1 **Datavalidatie:** We hebben onderzocht of de norm van 150 liter nog marktconform is door onze prestaties te spiegelen aan andere zorgorganisaties.
- 2 **Nulmeting:** Voor 100% van onze locaties zijn de watergegevens gecontroleerd en gevalideerd. Dit heeft geresulteerd in een betrouwbare startmeting, waarbij we per locatie inzichtelijk hebben gemaakt waar het verbruik de norm overschrijdt.
- 3 **Directe besparing:** Als tastbare maatregel zijn op locatie Aatrium de douchekoppen vervangen door hoogwaardige, waterbesparende varianten.

### Resultaten en voortgang

Dankzij de volledige datadekking hebben we in 2025 een helder beeld van onze prestaties gekregen. Het totale waterverbruik bedroeg 129.350 m<sup>3</sup>. We hebben in totaal 4% te veel water gebruikt in 2025. Wel is het van belang om hierbij aan te geven dat de doorbelasting nog niet is meegenomen, waardoor de waarden iets kunnen verschuiven. In het Meerjaren Huisvestingsplan wat later dit jaar wordt opgesteld herijken we de getallen om de absolute waarden naast elkaar te leggen. Deze nulmeting stelt ons in staat om in de komende jaren heel gericht bij te sturen op de locaties met de grootste besparingspotentie.



### Vooruitblik 2026: opschaling en bewustwording

In 2026 scherpen we onze ambities verder aan. We stappen over op de norm van de Milieuthermometer Zorg (Niveau Zilver), die is vastgesteld op 60 m<sup>3</sup> per bewoner per jaar. Deze nieuwe meetmethode zorgt voor een nog scherper beeld van onze duurzaamheidsprestaties.

Onze acties voor het komende jaar:

- 1 **Organisatiebrede uitrol besparing:** We voeren een inventarisatie uit op alle locaties om verouderde douchekoppen structureel te vervangen door waterbesparende alternatieven.
- 2 **Slimme monitoring:** We onderzoeken de mogelijkheden om watermeters te 'verslimmen'. Real-time data-analyse stelt ons in staat om lekkages sneller op te sporen en het verbruik nauwgezet te monitoren.

Door techniek te combineren met gedragsverandering, werken we aan een zorgsector die letterlijk en figuurlijk zuinig is op haar bronnen.

Een sector die zuinig is op haar bronnen



PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

# Medicatie en milieu: zorg voor een schone keten

Jaarlijks komt er een aanzienlijke hoeveelheid medicijnresten via het riool in ons oppervlaktewater terecht. Als zorgorganisatie is BrabantZorg een belangrijke schakel in het gebruik en de afvoer van deze middelen. Wij zien het als onze uitdrukkelijke maatschappelijke verantwoordelijkheid om de lozing van farmaceutische stoffen bij de bron te minimaliseren en verspilling in de hele keten tegen te gaan.




## De impact op ons ecosysteem

Schoon water is de basis voor biodiversiteit en een gezonde drinkwatervoorziening. Wanneer medicijnresten in het milieu belanden, kunnen ze schade toebrengen aan het waterleven en bijdragen aan de groeiende problematiek van antibioticaresistentie. Naast de ecologische schade zorgt het weggooiën van ongebruikte medicatie voor onnodige milieudruk en verspilling van collectieve middelen. Ons succes wordt bepaald door een proces waarbij medicatie honderd procent veilig wordt afgevoerd en medewerkers zich bewust zijn van hun cruciale rol in het voorkomen van watervervuiling door middel van gepast voorschrijven (conform ESRS E2 en E3).


## Focus 2025: regie op de werkvloer

De centrale doelstelling voor 2025 was het versterken van de regie op de werkvloer om medicatieverspilling en incorrecte afvoer te voorkomen. Hiervoor stelden we drie KPI's vast: de ontwikkeling van een praktische handleiding, het uitvoeren van gerichte analyses op locatieniveau en het vergroten van het bewustzijn onder onze zorgprofessionals.


De belangrijkste acties in 2025 waren:

- 
**Ontwikkeling handleiding:** In samenwerking met Carecycle en locatie De Wellen hebben we een praktische handleiding ontwikkeld die zorgteams helpt om de omvang en oorzaken van medicatieverspilling in kaart te kunnen brengen.

---

- 
**Proces-scan revalidatie:** Op de afdeling revalidatie van De Wellen is een scan uitgevoerd om specifieke verspillingsstromen te identificeren.

---

- 
**Kennisdeling:** We hebben de dialoog geopend over de 'medicatie-druk' op het milieu, waarbij we medewerkers handvaten hebben geboden om hun invloed op dit proces te vergroten.

## Resultaten: inzicht leidt tot actie

De pilot van het afgelopen jaar heeft waardevolle inzichten opgeleverd. De analyse op de revalidatieafdeling wees uit dat verspilling vaak ontstaat door medicatie die cliënten meenemen vanuit de thuissituatie en door tussentijdse receptwijzigingen. Deze problemen waren met name goed zichtbaar in de grote hoeveelheden overtollige paracetamol.

Een bijzonder succes is de brede erkenning voor onze nieuwe handleiding; ook externe zorg-organisaties tonen inmiddels grote belangstelling om met deze methodiek aan de slag te gaan. Daarnaast heeft het *farmaceutisch overleg* geleid tot concrete afspraken: om verspilling te voorkomen, kiezen we er nu vaker voor om kleinere doseringen voor te schrijven in plaats van het handmatig halveren van tabletten. Dit verhoogt niet alleen de nauwkeurigheid, maar vermindert ook de hoeveelheid afval.

## Vooruitblik 2026: structurele verankering

In 2026 bouwen we voort op deze fundamenten door gepast voorschrijven structureel te verankeren in onze werkwijze.

Onze ambities voor het komende jaar zijn:

- 
**Implementatie gepast voorschrijven:** De gemaakte afspraken over doseringen worden organisatiebreed besproken en toegepast om verspilling aan de bron te voorkomen.

---

- 
**Onderzoek naar reductie:** We blijven onderzoeken welke logistieke en farmaceutische mogelijkheden er zijn om de totale berg medicatie-afval verder te verkleinen.

---

- 
**Continue bewustwording:** We blijven het gesprek op de afdelingen voeren, zodat duurzaam medicatiegebruik een vast onderdeel wordt van het professionele handelen van iedere zorgmedewerker.

Door kritisch te kijken naar elke schakel in de medicatieketen, beschermen we niet alleen onze bewoners, maar ook de kostbare leefomgeving waarin wij werken en wonen.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

# Duurzame inkoop en circulariteit: impact in de keten

*Inkoop is een cruciale hefboom voor het realiseren van onze duurzaamheidsambities. Een aanzienlijk deel van onze ecologische voetafdruk vindt namelijk plaats buiten onze eigen muren: in de productieketens en het transport van de goederen die wij dagelijks gebruiken. Door kritisch te kijken naar onze leveranciers en de levenscyclus van producten, stimuleren we de markt om te vergroenen en bouwen we aan een circulaire bedrijfsvoering.*

## Resultaten en circulaire vooruitgang

De samenwerking met onze afvalpartner heeft in 2025 geresulteerd in tastbare grondstofbesparingen. Specifieke stromen voor de recycling van glas, harde kunststoffen, papier en matrassen zijn ingericht, waarbij papiervezels inmiddels tot 25 keer worden hergebruikt. Ook worden onze organische reststromen nu succesvol omgezet in groen gas en compost. Daarnaast monitoren we innovaties nauwgezet. Zo volgen we de ontwikkeling van recyclebare handschoenen. Hoewel de huidige versies in de zorgpraktijk nog niet optimaal werkbaar bleken, blijven we deze innovaties testen om op termijn de afvalberg van beschermingsmiddelen te verkleinen.



### Onze visie op grondstoffen

Zonder centrale regie op inkoop ontstaat het risico op een wildgroei aan producten, onnodige transportbewegingen en een omvangrijke afvalstroom van wegwerpmaterialen. Ons succes wordt bepaald door het minimaliseren van transportkilometers en het maximaliseren van het gebruik van circulaire materialen die na gebruik weer als grondstof dienen. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E5: Grondstoffenverbruik en circulaire economie) rapporteren we over onze vorderingen op het gebied van duurzaam inkopen en afvalbeheer in de waardeketen.

### 2025: Fundamenten voor verduurzaming

Hoewel 2025 geen vooraf vastgestelde kwantitatieve doelen kende, zijn er belangrijke stappen gezet om onze inkoopprocessen te verduurzamen:

-  **Logistieke bundeling:** Om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te reduceren, hebben we afspraken gemaakt om leveringen van diverse partijen via één centrale logistieke partner te laten verlopen. Dit beperkt het aantal vrachtwagen-bewegingen op onze locaties aanzienlijk, wat bijdraagt aan zowel de veiligheid als de luchtkwaliteit rondom onze gebouwen.
-  **Productverduurzaming:** We hebben een breed basisassortiment van duurzame facilitaire producten neergezet. Voorbeelden zijn de introductie van 100% gerecycled toilet papier en zeep met het EU Ecolabel, en het gebruik van duurzame schoonmaakmiddelen.
-  **Mobiliteit:** In onze eigen operatie zetten we de ingezette koers voort; ons eigen wagenpark wordt structureel uitgefaseerd ten gunste van een volledig elektrisch wagenpark.

### Vooruitblik 2026: van inkoop naar strategische koers

In 2026 gaan we onze inkoopkracht nog gericht inzetten. Met het oog op het behalen van het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg gaan we structureel werken volgens de principes van Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI). Dit betekent dat duurzaamheidscriteria een integraal en zwaarwegend onderdeel worden van elk inkooptraject.

Onze prioriteiten voor het komende jaar:

-  **Herbruikbaarheid als norm:** We streven naar een organisatiebrede strategische keuze over de overstap van wegwerpmaterialen naar herbruikbare alternatieven. Dit overstijgt het inkoopdomein en raakt de kern van onze dagelijkse zorgprocessen.
-  **Aanpak 'schijnveiligheid':** In samenwerking met deskundigen en het RIVM willen we de noodzaak van bepaalde beschermingsmiddelen (zoals schorten en overschoentjes) toetsen. Het doel is om onnodig gebruik en de bijbehorende afvalstroom drastisch te verlagen.
-  **Kwantificeerbare doelen:** Op basis van de inzichten uit 2025 zullen we voor 2026 concrete KPI's formuleren voor circulaire inkoop en de verdere reductie van transportbewegingen.

Door duurzaamheid als voorwaarde te stellen aan onze samenwerkingen, maken we de zorgketen stap voor stap sterker en schoner.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Duurzame mobiliteit



Mobiliteit is een essentieel onderdeel van onze dagelijkse zorgverlening. Onze medewerkers leggen jaarlijks miljoenen kilometers, onder andere voor woon-werkverkeer en cliëntbezoeken. Tegelijkertijd realiseren we ons dat werkgebonden mobiliteit verantwoordelijk is voor bijna de helft van de CO<sub>2</sub>-uitstoot door personenvervoer in Nederland. BrabantZorg ziet het dan ook als haar taak om een actieve rol te spelen in het terugdringen van deze uitstoot.

### Waarom duurzame mobiliteit telt

Het verduurzamen van onze vervoersbewegingen draagt direct bij aan het Klimaatakkoord, dat als primair doel heeft om in 2030 een landelijke CO<sub>2</sub>-reductie van 1,5 megaton te behalen. Voor BrabantZorg betekent dit niet alleen voldoen aan wetgeving, maar ook investeren in de vitaliteit van onze medewerkers en een schonere leefomgeving. In lijn met de Europese duurzaamheidsrichtlijnen (ESRS E1: Klimaat-verandering) rapporteren wij hierbij transparant over onze inspanningen op het gebied van klimaatmitigatie.

Sinds 1 juli 2024 zijn wij wettelijk verplicht om via de rapportage 'Werkgebonden Personenmobiliteit' (WPM) jaarlijks gegevens over het werkgebonden verkeer te rapporteren aan de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO). Dit omvat zowel de zakelijke mobiliteit (zoals de auto van de zaak en declaraties) als de woon-werkmobiliteit.

### Onze focus in 2025: Inzicht en registratie

In 2025 lag de prioriteit op het op een pragmatische en slimme manier inrichten van deze nieuwe registratieplicht. Onze centrale doelstellingen waren:

- 1 Het uiterlijk op **30 juni 2025** indienen van de eerste officiële rapportage over het jaar 2024.
- 2 Het adviseren over een efficiënte wijze van registreren voor de jaren na 2024.
- 3 Het technisch inrichten van systemen en het borgen van werkprocessen voor deze nieuwe verplichting.

### Acties en maatregelen: slimme systemen

Om deze gegevens te verzamelen zonder de administratieve druk voor onze medewerkers onnodig te verhogen, hebben we gekozen voor de volgende aanpak:

- 1 **Zakelijke mobiliteit:** In onze declaratie-systematiek voor dienstreizen is de nieuwe registratie verwerkt en de kilometers van het eigen wagenpark worden nauwgezet bijgehouden.
- 2 **Woon-werkverkeer:** De gegevens zijn verzameld via de optie 'het preferente vervoermiddel'. Door medewerkers eenmalig te vragen naar hun meest gebruikte vervoermiddel (een actie van circa 5 minuten), hebben we met minimale inspanning van medewerkers en management een goed beeld gekregen.

### Resultaten en voortgang

De belangrijkste doelstellingen zijn gerealiseerd: de rapportage over 2024 is succesvol voorbereid voor de deadline van juni 2025. Wel hebben we geconstateerd dat de volledige borging in alle relevante werkprocessen nog niet volledig is afgerond. Het systeem is op dit moment nog niet zodanig ingericht dat we met één druk op de knop alle cijfers goed uit het systeem halen. Dit blijft een aandachtspunt voor de nabije toekomst.

### Vooruitblik 2026: naar een integraal mobiliteitsplan

In 2026 en verder kijken we verder dan de wettelijke rapportage alleen. Op basis van de resultaten uit het onderzoek van AAG (met Mobility Assist) gaan we een integraal Duurzaam Mobiliteitsplan vaststellen. Dit plan rust op vier pijlers: duurzaamheid, vitaliteit, efficiëntie en toegankelijkheid.

Onze ambities zijn:

- 1 **Minder en schoner:** Actief sturen op minder kilometers, het stimuleren van alternatief vervoer en het bevorderen van schoon en zuinig rijden.
- 2 **Tijdige rapportage:** Het borgen dat de rapportage over 2025 uiterlijk voor 1 juli 2026 volledig en correct is ingediend bij de RVO.

Door bewust te kiezen hoe we ons verplaatsen, dragen we bij aan een vitale organisatie en een gezonde toekomst.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

Met in totaal 5.803 medewerkers (peildatum 1 juli 2024) hebben we een aanzienlijke maatschappelijke footprint. In 2024 bedroeg onze totale geregistreerde mobiliteit ruim 17,29 miljoen kilometer, wat leidde tot een totale berekende CO<sub>2</sub>-uitstoot van 2.093.765 kg.

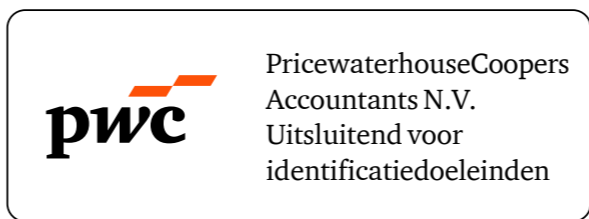
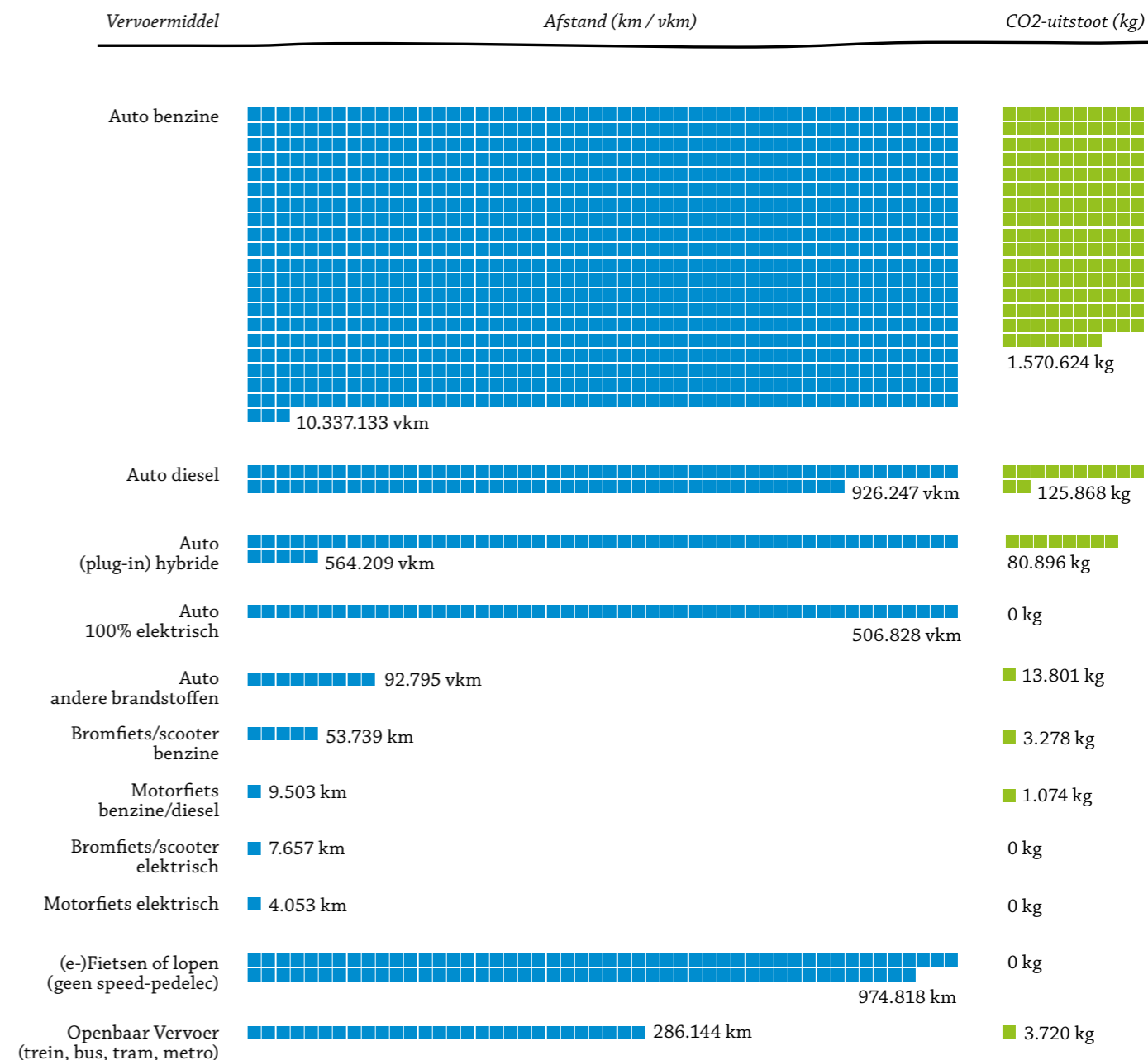
Hieronder volgt de gedetailleerde uitsplitsing van de kilometers en bijbehorende emissies per reisoort en vervoermiddel.



### Woon-werkverkeer

Het woon-werkverkeer vormt veruit de grootste post binnen onze mobiliteit. In totaal reisden medewerkers **14.633.031 kilometer** voor woon-werkverkeer, goed voor een uitstoot van **1.799.261 kg CO<sub>2</sub>**. Dit komt neer op een gemiddelde uitstoot van 122,96 gram CO<sub>2</sub> per reizigerskilometer.

De verdeling per vervoermiddel (geregistreerd in voertuigkilometers (vkm) en reizigerskilometers):



### Zakelijk verkeer

Het zakelijke verkeer (reizen ten behoeve van het werk) is onderverdeeld in onze eigen lease- & wagenparkmobiliteit en de zakelijke kilometerdeclaraties voor privévervoermiddelen.

#### Lease- en eigen wagenpark

Voor het zakelijk verkeer via leaseauto's en voertuigen in eigendom van de organisatie is in totaal 745.686 kilometer afgelegd, met een totale uitstoot van **38.896 kg CO<sub>2</sub>** (gemiddeld 52,16 gram per kilometer). Dit relatief groene cijfer wordt gedreven door ons wagenpark dat voor een groot deel al elektrisch is (26 elektrische auto's tegenover 8 benzine- en 13 dieselauto's).


Vervoermiddel	Afstand (km)	CO <sub>2</sub> -uitstoot (kg)
Auto 100% elektrisch	429.583 km	0 kg
Auto benzine	160.120 km	24.329 kg
Auto diesel	107.200 km	14.567 kg

#### Declaraties zakelijk verkeer (privévervoermiddelen)

Medewerkers declareerden daarnaast **1.918.268 kilometer** voor zakelijke ritten die zij met hun eigen vervoermiddel of een privé OV-kaart hebben gemaakt. Dit leidde tot een uitstoot van **255.608 kg CO<sub>2</sub>** (gemiddeld 133,25 gram per kilometer).

Vervoermiddel	Afstand (km / €)	CO <sub>2</sub> -uitstoot (kg)
Auto benzine	1.476.440 km	224.330 kg
Auto diesel	154.903 km	21.050 kg
Auto 100% elektrisch	77.161 km	0 kg
Auto (plug-in) hybride	48.112 km	6.898 kg
Auto andere brandstoffen	13.292 km	1.977 kg
Motorfiets benzine/diesel	11.596 km	1.310 kg
Motorfiets elektrisch	3.519 km	0 kg
Bromfiets/scooter benzine	231 km	14 kg
(e-)Fietsen of lopen	6.938 km	0 kg
Openbaar Vervoer (trein, bus, tram, metro)	€ 360	28 kg




 PricewaterhouseCoopers  
 Accountants N.V.  
 Uitsluitend voor  
 identificatiedoeleinden

# Afvalbeheer: werken aan een circulaire zorgomgeving

De Nederlandse zorgsector is verantwoordelijk voor ongeveer 4% van de totale afvalberg in ons land. Als grote zorgorganisatie is BrabantZorg zich bewust van de milieu-impact die stromen zoals voedselresten, incontinentiemateriaal en verpakkingsafval met zich meebrengen. Onze ambitie is helder: wij streven naar een duurzame en circulaire bedrijfsvoering waarin grondstoffen maximaal worden hergebruikt en restafval tot een minimum wordt beperkt.

## De noodzaak van afvalreductie

Het verminderen van afval draagt direct bij aan een lagere ecologische voetafdruk en helpt ons te voldoen aan de Europese rapportage-richtlijnen (ESRS E5: Grondstoffenverbruik en circulaire economie). Tegelijkertijd staan we voor een grote uitdaging: de toenemende zorgzwaarte leidt vaak tot een stijging van het gebruik van incontinentiemateriaal, wat onze verduurzamingsdoelen bemoeilijkt. Juist daarom is een scherpe focus op preventie en scheiding aan de bron noodzakelijk.

## Onze focus in 2025: bewustwording en monitoring

Voor 2025 stonden twee centrale doelen op de agenda: het verhogen van het scheidingspercentage naar 60% en het uitvoeren van een nulmeting op 'swill' (voedselresten) om verspilling in de keuken en aan tafel tegen te gaan.

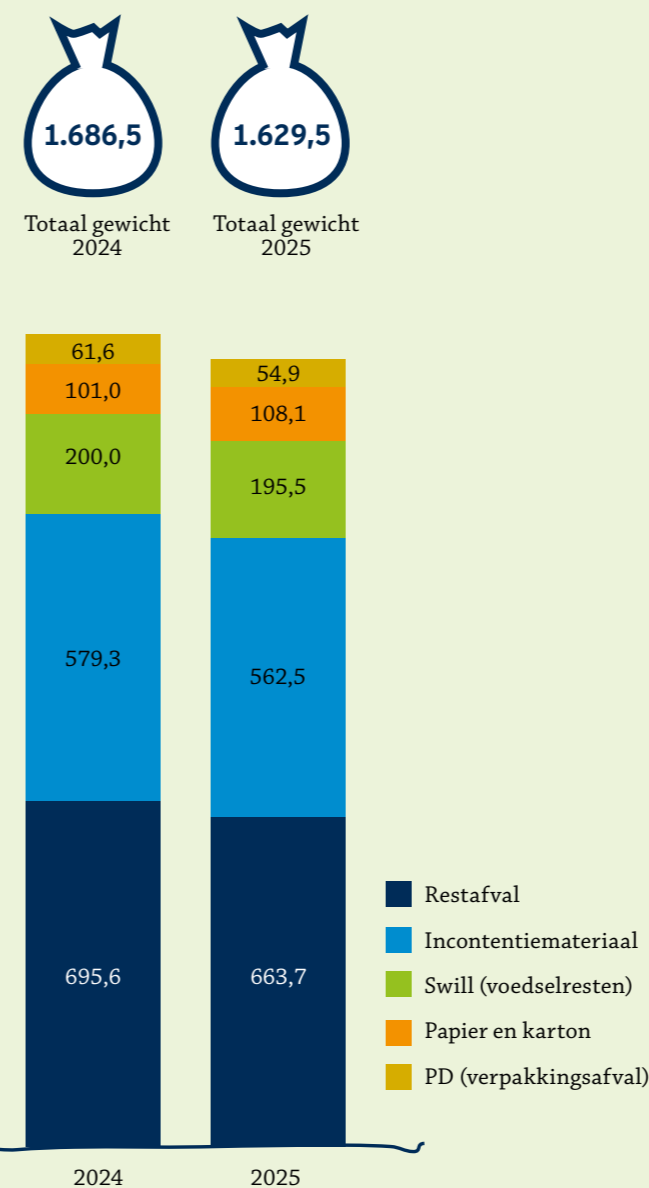
In het afgelopen jaar hebben we vooral ingezet op bewustwording. Door deelname aan de landelijke campagne 'Zorg zonder Afval' hebben we het gesprek op de werkvloer geopend over hoe we dagelijks de berg restafval kunnen verkleinen. Hoewel er in 2025 nog geen grootschalige fysieke aanpassingen in het afvalbeheer zijn doorgevoerd, werpt de focus op bewustwording in combinatie met monitoring zijn vruchten af.

Verspilling in keukens en aan tafel tegen gaan

## Resultaten: een positieve trend

De cijfers over 2025 laten een bemoedigende daling zien in de totale hoeveelheid geproduceerd afval. Waar we in 2024 nog 1.686,5 ton afval produceerden, is dit in 2025 gedaald naar 1.629,6 ton.

### Afvalstroom (in ton)



### Scheidingspercentage:

De scheidingsgraad is gestegen van 58,7% naar circa 59,3%. Hiermee hebben we de doelstelling van 60% bijna bereikt. Deze verbetering heeft direct impact op onze CO<sub>2</sub>-voetafdruk; de totale uitstoot gerelateerd aan afval bedroeg in 2025 ruim 737.000 kg.

**pwc** PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

## Vooruitblik 2026: van beleid naar praktijk

In 2026 zetten we de volgende stap in onze transitie naar circulariteit:

- Implementatie afvalbeleid:** We leggen een definitief en geactualiseerd afvalbeleid vast dat als leidraad dient voor al onze locaties.
- Verbetering scheiding aan de bron:** We starten experimenten met nieuwe afvalbakken die voorzien zijn van specifieke, verduidelijkende bestickering. Door het voor medewerkers, bewoners en bezoekers makkelijker te maken om afval juist te scheiden, verhogen we de kwaliteit van onze grondstofstromen.
- Structurele reductie:** We blijven zoeken naar innovatieve manieren om met name de grote stromen restafval en incontinentiemateriaal verder terug te dringen.

Door kritisch te kijken naar wat we weggooien, veranderen we afval stap voor stap terug in waardevolle grondstoffen.

## Communicatie en cultuur: het verspreiden van de 'groene vlek'

*Het verduurzamen van de zorg is voor een groot deel een culturele transitie. Bij BrabantZorg geloven we dat gedragsverandering pas echt vorm krijgt als iedereen de verbinding voelt tussen milieu, preventie en een gezonde leefomgeving. Ons communicatieplan is erop gericht om duurzaamheid integraal zichtbaar te maken voor al onze stakeholders: van medewerkers en cliënten tot onze regionale partners.*

### De kracht van betrokkenheid

Zonder heldere communicatie lopen duurzaamheidsinitiatieven het risico beperkt te blijven tot een kleine groep enthousiastelingen. Door kennis te delen en successen breed te vieren, vergroten we de actiebereidheid binnen de gehele organisatie. We streven naar een 'groene vlek' die zich organisch verspreidt, waarbij medewerkers vanuit eigen motivatie duurzame initiatieven starten en delen. In lijn met de ESRS-richtlijnen (ESRS 2 / S1) focussen we ons op actieve betrokkenheid van belanghebbenden door middel van transparante informatievoorziening en bewustwording.

### 2025: verankering van de boodschap

In 2025 lag de focus op het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse communicatiestromen van BrabantZorg. Om de interne zichtbaarheid en regionale bewustwording te vergroten, hebben we de volgende middelen ingezet:

- 1 **Interne campagnes:** Via ons intranet zijn medewerkers structureel geïnspireerd met verslagen van kennissessies en campagnes zoals de 'Zorg zonder Afval'-week.
- 2 **Inspirerende content:** De 'Duurzame Zorg Podcast' is gedeeld als laagdrempelig medium om complexe thema's op een menselijke en begrijpelijke manier bespreekbaar te maken.
- 3 **Dialogoog en interactie:** We hebben webinars en interactieve sessies georganiseerd over de Green Deal Duurzame Zorg, waarbij medewerkers direct betrokken werden bij onze duurzaamheidsagenda en praktische tips kregen voor energiebesparing op de werkvloer.



### Resultaten: zichtbaarheid vanuit verschillende hoeken

De resultaten van 2025 laten zien dat onze brede aanpak werkt. We zijn erin geslaagd om vanuit verschillende invalshoeken berichten te plaatsen over duurzaamheid. Door deze variatie in onderwerpen en kanalen spreken we een zo groot mogelijke groep mensen aan. De thema's preventie en duurzame zorg zijn hierdoor meer gaan leven binnen de organisatie, wat de drempel heeft verlaagd om zelf met groene initiatieven aan de slag te gaan.

### Vooruitblik 2026: de groene vlek verder verspreiden

In 2026 zetten we deze koers voort met een sterke nadruk op zichtbaarheid en inspiratie. Onze plannen voor het komende jaar zijn:

- 1 **Continuïteit in berichtgeving:** We blijven zowel intern als extern structureel communiceren over onze vorderingen.
- 2 **Delen van succes en kennis:** We laten zien wat we als BrabantZorg al bereikt hebben, delen actuele informatie over duurzame zorg en geven praktische tips voor op de werkvloer.
- 3 **Initiatieven in de schijnwerpers:** We geven een podium aan duurzame initiatieven die op de locaties ontstaan, om zo anderen te inspireren.

Door consistent te blijven delen waar we trots op zijn en waar we naartoe willen, zorgen we ervoor dat de 'groene vlek' zich binnen en buiten BrabantZorg nog verder verspreidt.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

## Nevenfuncties Raad van Bestuur

*De bestuurders van BrabantZorg vervullen diverse nevenfuncties. Deze rollen dragen bij aan de kennisuitwisseling binnen de zorgsector, de regionale samenwerking en de bredere maatschappelijke belangen. BrabantZorg vindt het belangrijk om hierover transparant te zijn. Alle nevenfuncties worden getoetst op mogelijke belangenverstrengeling en de tijdsbesteding wordt afgestemd met de Raad van Toezicht.*

### Overzicht nevenfuncties Miriam Haagh

Miriam Haagh (voorzitter Raad van Bestuur) vervult de volgende nevenfuncties:

#### Uit hoofde van haar functie bij BrabantZorg:

- ✚ **ActiZ:** Lid van het dagelijks bestuur (onbezoldigd).
- ✚ **Transvorm:** Voorzitter van de samenwerking op de arbeidsmarkt in Noordoost-Brabant (onbezoldigd)

#### Overige maatschappelijke functies:

- ✚ **Nationaal Preventieakkoord:** Voorzitter van de landelijke thematafel Overgewicht (onbezoldigd).
- ✚ **Librëon:** Lid van de Raad van Toezicht.
- ✚ **CAK:** Lid van de Raad van Advies (onbezoldigd).

### Overzicht nevenfuncties Felicia Brandsma

Felicia Brandsma (lid Raad van Bestuur) vervult de volgende nevenfuncties:

#### Uit hoofde van haar functie bij BrabantZorg:

- ✚ **VVT NOB / IedereenZorgt:** Voorzitter van het dagelijks bestuur van de regionale VVT-samenwerking (onbezoldigd).
- ✚ **Stichting Kruisherkenkapel:** Bestuurder (onbezoldigd).

#### Overige maatschappelijke functies:

- ✚ **Reinaerde:** Lid van de Raad van Toezicht (benoemd per 1 januari 2025).

### Borging en integriteit

De nevenfuncties van onze bestuurders zijn in lijn met de Governancecode Zorg. Door deze rollen blijft BrabantZorg nauw verbonden met landelijke beleidsontwikkelingen en regionale innovaties, wat de kwaliteit en toekomstbestendigheid van onze eigen zorgverlening ten goede komt.

### Gedragscode en governance

#### Onze basis voor goed bestuur

BrabantZorg biedt vanuit meer dan 30 locaties hoogwaardige verpleeghuiszorg aan de inwoners van onze regio. Om de kwaliteit, veiligheid en mensgerichtheid van deze zorg te kunnen garanderen, is een solide fundament van goed bestuur en integer handelen essentieel. Wij hanteren hiervoor de principes uit de Governancecode Zorg 2022.

### Transparantie en maatschappelijke waarde

De Governancecode Zorg dient als ons ethisch kompas en helpt ons om de interne sturing en het toezicht zodanig in te richten dat wij onze maatschappelijke doelstellingen optimaal kunnen realiseren. Met dit jaarverslag biedt BrabantZorg volledige transparantie over de naleving van deze code.

Voor ons is governance meer dan een set regels; het is een instrument dat ons ondersteunt in onze missie om *Elke dag zo fijn mogelijk* te maken voor onze cliënten. Door open te rapporteren over de wijze waarop wij de principes van de code toepassen, leggen we verantwoording af aan onze cliënten, medewerkers en maatschappelijke partners over de integriteit van onze bedrijfsvoering.

### Borging in de praktijk

De naleving van de code zorgt voor een gezonde balans tussen bestuur en toezicht en waarborgt dat besluitvorming zorgvuldig en integer plaatsvindt. Dit stelt ons in staat om onze middelen effectief en duurzaam in te zetten voor de zorgvraag van vandaag en de uitdagingen van morgen.



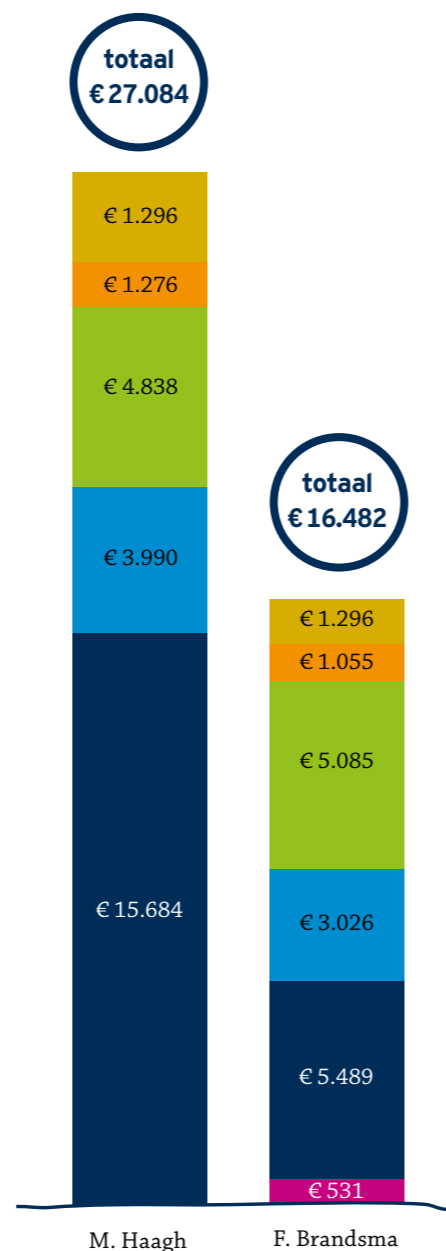
# Onkosten Raad van Bestuur

Ten behoeve van het goed vervullen van de bestuurlijke functie hebben de bestuurders van BrabantZorg in 2025 kosten gemaakt. BrabantZorg hecht grote waarde aan volledige openheid over deze uitgaven. Onderstaand overzicht biedt inzicht in de gedeclareerde onkosten voor het boekjaar 2025, uitgesplitst per kostensoort en per bestuurder.

### Toelichting op de kosten







In 2025 betreffen de gedeclareerde bedragen uitsluitend functionele kosten die direct gerelateerd zijn aan de uitoefening van de bestuurstaken. Dit omvat onder andere:


-  **Mobiliteit:** Kosten voor de leasemaatschappij van de auto van de zaak en zakelijke parkeerkosten.
-  **Lidmaatschappen:** Contributies voor relevante sectorverenigingen en netwerkorganisaties, waaronder de NVZD (Vereniging van Bestuurders in de Zorg), NVTZ (Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg) en VNO-NCW.
-  **Dienstreizen:** Naast binnenlandse reis- en verblijfskosten zijn er in 2025 kosten gemaakt voor buitenlandse beleidsreizen naar Helsinki en Sevilla, gericht op internationale kennisuitwisseling en innovatie in de zorg.
-  **Professionalisering:** Investerings in bestuurlijke kwaliteit via deelname aan congressen en gerichte trainingen.



### Overzicht onkosten 2025

Nevenstaande tabel geeft de feitelijke onkosten per bestuurder weer:

-  Vaste en andere onkostenvergoeding
-  Binnenlandse reis- en verblijfskosten (incl. leaseauto)
-  Buitenlandse reis- en verblijfskosten
-  Opleidingskosten (congressen/trainingen)
-  Representatiekosten
-  Overige kosten

 PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. Uitsluitend voor identificatiedoeleinden

### Verantwoording

De Raad van Toezicht ziet toe op de naleving van het onkostenbeleid van de Raad van Bestuur. Alle gemaakte kosten zijn getoetst op soberheid en doelmatigheid, in lijn met de geldende wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg.



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoelinden



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

[brabantzorg.eu](https://brabantzorg.eu)