



Jaarstukken 2025

dicht**er**bij

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	
Voorwoord	4
Jaar in beeld	6
1 Over Dichterbij	7
1.1 Doelstellingen en (kern)activiteiten	7
1.1.1 Waar staan we voor	7
1.1.2 Cliënten, bewoners en deelnemers	9
1.1.3 Medewerkers	13
1.1.4 Strategische thema's	19
1.1.5 Onderzoek en ontwikkeling	25
1.2 Onze organisatie	28
1.2.1 Juridische structuur	28
1.2.2 Organisatorische structuur	28
1.3 Organisatie inrichting	29
1.3.1 Raad van bestuur	29
1.3.2 Raad van toezicht	29
1.4 Financiële informatie	30
1.4.1 Financiële ontwikkelingen	30
1.4.2 Risico's en risicobeheersing	33
1.4.3 Beleid inzake risicobeheer en financiële instrumenten	35
1.4.4 Verwachtingen voor de toekomst	35
1.5 Toepassing en naleving gedragscodes	38
1.6 Niet financiële prestatie-indicatoren	39
1.6.1 Maatschappelijke aspecten	39
1.6.2 Milieu-aspecten	39
1.6.3 Sociale aspecten	42
1.6.4 Economische aspecten	43
2 Verslag van de interne toezichthouder	44

3	Jaarrekening 2025	51
3.1	Balans per 31 december 2025	51
3.2	Winst- en verliesrekening over 2025	52
3.3	Kasstroomoverzicht over 2025	53
3.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	54
3.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	65
3.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	73
3.7	Mutatieoverzicht financiële vaste activa	74
3.8	Mutatieoverzicht voorzieningen	74
3.9	Overzicht langlopende schulden	75
3.10	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	76
3.11	Overige toelichtingen	79
4	Overige gegevens	83
4.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	83
4.2	Nevenvestigingen	83
4.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	83

Voorwoord raad van bestuur Dichterbij

Bij Dichterbij geloven we dat iedereen een betekenisvol leven verdient. Een leven waarin je jezelf kunt zijn en waarin je gezien wordt. Die overtuiging vormt ons kompas. Ook in 2025.

Dichterbij is een organisatie die in beweging is en tegelijkertijd stevig geworteld is. Die stevigheid zie je terug in de hoge kwaliteit van zorg die al decennia lang iedere dag door onze medewerkers wordt geleverd. En door de manier waarop we samen verantwoordelijkheid nemen voor een gezonde organisatie. 2025 was het tweede jaar waarin we werkten met duidelijke ijkpunten voor teams om uit te komen met de middelen die we ter beschikking hebben. Door hier actief en met meer mensen mee bezig te zijn, groeide ook de behoefte aan meer kwalitatieve data waarop gestuurd kon worden. Hierop hebben we het afgelopen jaar geïnvesteerd en we zien dat dit zijn vruchten afwerpt en bijdraagt aan betere besluitvorming en rust in de organisatie.

Stevigheid zie je ook terug in de versnelde afbouw van ZZP-ers in 2025. Dichterbij hecht veel waarde aan vaste medewerkers, omdat zij zorgen voor stabiliteit in de zorg en voor een sterk leervermogen in teams. We streven al jaren naar zoveel mogelijk inzet van eigen personeel en zetten deze lijn in 2026 voort. Tegelijk erkennen we dat dit in de praktijk niet altijd eenvoudig is.

In beweging

Beweging kreeg bij Dichterbij in 2025 op verschillende manieren vorm. We namen het nieuwe elektronische cliëntendossier ONS in gebruik. Een vernieuwing die bijdraagt aan betere ondersteuning van cliënten en betere samenwerking tussen collega's.

2025 was ook het jaar waarin we startten met Betekenisvol Ontwikkelen. Met deze organisatieontwikkeling richten we ons op meer aandacht en nabijheid voor medewerkers. We kiezen bewust voor een aanpak zonder vooraf dichtgetimmerd ontwerp. We luisteren naar wat er leeft binnen Dichterbij en naar wat onze omgeving van ons vraagt. Al doende ontwikkelen we verder, met als doel elkaar steeds beter te ondersteunen en daarmee ook de kwaliteit van zorg aan de cliënt verder te versterken.

Deze manier van ontwikkelen vraagt om geduld. De vraagstukken in de zorg zijn complex en kennen veel perspectieven. Om werkelijk de goede kant op te bewegen, is tijd nodig voor het echte gesprek. In 2025 hebben we hierin belangrijke stappen gezet. In 2026 gaan we hiermee verder en toetsen we de uitkomsten in de praktijk. Werkt het zoals bedoeld, of zijn aanpassingen nodig?

Investeren in passende woonvormen

Het positieve financiële resultaat van 2025 geeft ruimte om te investeren. Bijvoorbeeld in individueel geclusterde woonvormen waarbij cliënten zelfstandig wonen in een eigen studio of appartement maar zorg en begeleiding toch dichtbij zijn. De combinatie van individuele woonruimten en gedeelde voorzieningen biedt kansen voor ontmoeting en activiteit op natuurlijke momenten verspreid over de dag en week.

Deze manier van wonen en leven vraagt iets anders van medewerkers en ook van ons als organisatie. Het laten ontstaan van een passend ritme van ontmoeting en bezigheid vraagt verdere uitwerking, oefening en aanpassingsvermogen. Het is een proces dat tijd kost en blijvende aandacht vraagt.

Verbinding binnen en buiten Dichterbij

Verbinding blijft voor ons van groot belang. In 2025 vond opnieuw een gezamenlijke dag plaats met de cliëntenraad, ondernemingsraad, raad van toezicht en het bestuur. Als bestuur vinden we het belangrijk dat deze gremia niet alleen met ons, maar ook met elkaar in verbinding staan. Zo versterken we de onderlinge samenwerking en de kwaliteit van besluitvorming.

Ook regionaal blijven we samenwerken met partners op thema's als arbeidsmarkt, zorgtechnologie, ICT en het verbeteren van zorg. Dat doen we onder meer met Mooimaasvallei, Samenkr8, de langdurige zorgtafels in Noordoost-Brabant en Rivierenland en De Borg. Deze samenwerkingen leveren nieuwe inzichten op en helpen ons om gezamenlijk verder te ontwikkelen.

Vooruitkijken

In 2025 vond er een bestuurswisseling plaats. We namen afscheid van interim-bestuurder Henk van Zwam en in september trad Suzanne Leijendekkers toe. Daarmee begonnen we 2026 met een nieuw, vast bestuur.

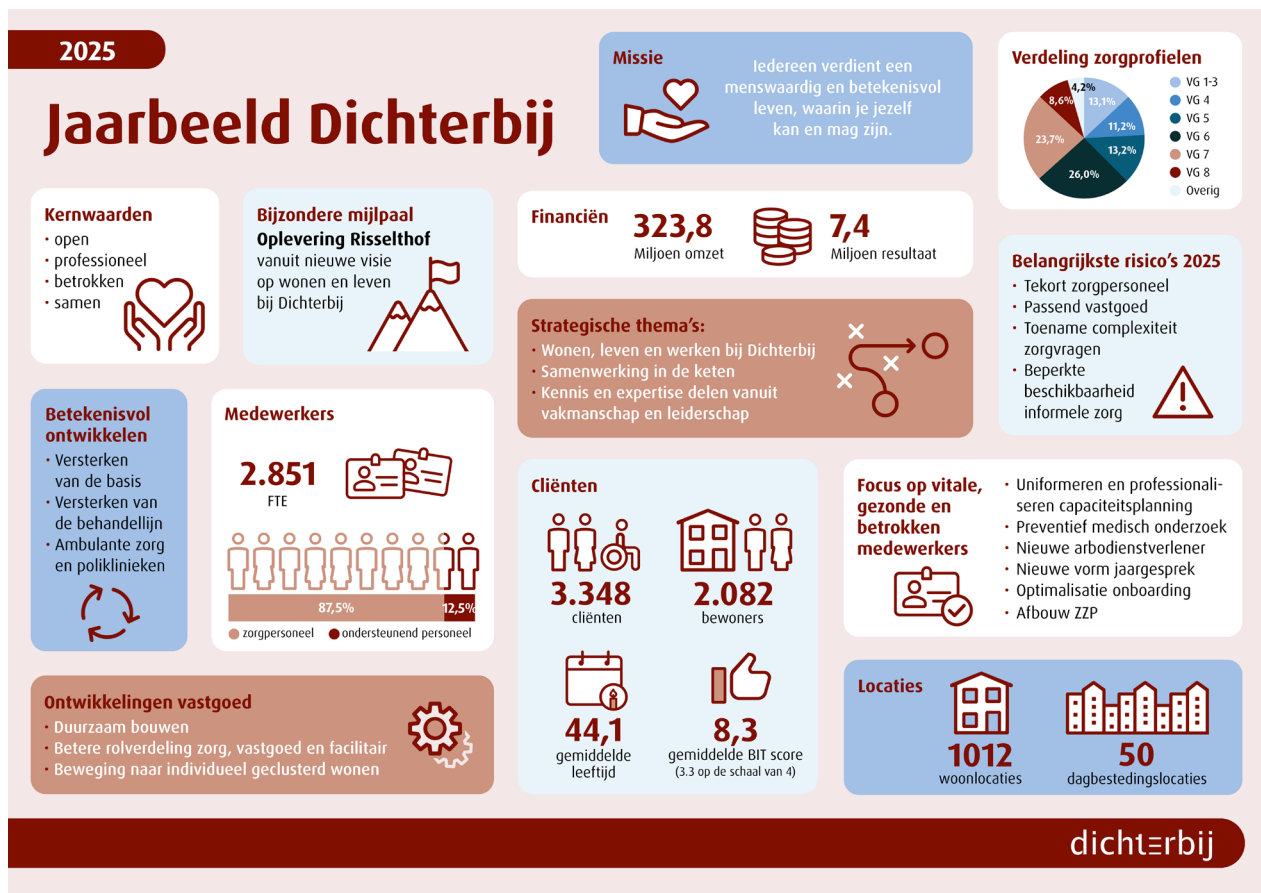
We kijken met tevredenheid terug op 2025. Dichterbij staat stevig en blijft zich ontwikkelen. Met aandacht voor mensen, ruimte om te leren en oog voor de lange termijn.

Monique Caubo en Suzanne Leijendekkers

Raad van Bestuur Dichterbij



2025 in beeld



Wat valt op in 2025 t.o.v. 2024

- Afname aantal cliënten; in 2025 zijn de cliënten op de wachtlijst bij STEVIG niet meegenomen in de telling.
- Toename aantal woonlocaties; in 2025 is Risselthof in Horst opgeleverd. Waar voorheen grotere locaties als één locatie meegeteld werden, zijn in 2025 alle individuele appartementen binnen grotere locaties los meegeteld wat deze toename verklaard.

1 Over Dichterbij

1.1 Doelstellingen en (kern)activiteiten

Kernwaarden

- open
- professioneel
- betrokken
- samen



Missie



Iedereen verdient een menswaardig en betekenisvol leven, waarin je jezelf kan en mag zijn.

1.1.1 Waar staan we voor

Dichterbij is er voor mensen met een verstandelijke beperking en hun netwerk. Wij bieden hen ondersteuning, zorg en behandeling. In alle fasen van hun leven kijken we hoe we hun basale menselijke behoeften vanuit wensen, talenten en mogelijkheden samen met de omgeving kunnen vervullen. Vanuit onze missie dragen wij met elkaar bij aan een menswaardig en betekenisvol leven.

Missie

Ieder mens is een mooi mens

Iedereen verdient een menswaardig en betekenisvol leven, waarin je jezelf kan en mag zijn. In een omgeving die accepteert wie je bent. Dat is in de kern wat we geloven en waar we voor staan. Om dat dichterbij te brengen, kijken we elke dag opnieuw naar wat mensen echt nodig hebben.

Het is de kunst om de basale behoeften van ieder mens te zien en samen met de omgeving te kijken hoe deze vanuit wensen, talenten en mogelijkheden vervuld kunnen worden. Wat daarvoor nodig is, verandert steeds en kan voor dilemma's zorgen. Ook als het moeilijk is zijn we er voor elkaar, onvoorwaardelijk.

Vaak gaat het om ogenschijnlijk kleine dingen die ons leven betekenis geven, om de dingen die je samen doet en waar je trots op bent. Juist door het ervaren van eenvoudige dagelijkse gebeurtenissen kunnen we allemaal mens tussen de mensen zijn en komen we tot bloei. Dit vraagt om wederzijdse inspanning, aandacht en nieuwsgierigheid. Je echt verdiepen in elkaar, elke dag opnieuw.

Dichterbij een betekenisvol leven

De missie hebben we voor cliënten vertaald in 'Onze Ode'

Ieder mens is een mooi mens.

Met zijn eigen behoeften en gevoelens.

De een wordt blij van leren of werk, de ander koestert aandacht.

Sommigen verlangen naar een eigen huis, anderen vinden hun geluk in warm zonlicht.

Je wil dingen doen die je leven prettiger maken en waar je trots op bent.

Wie ondersteuning van Dichterbij nodig heeft, is dikwijls kwetsbaar en soms zelfs heel erg kwetsbaar.

Dan heb je vertrouwen nodig om je behoeften te uiten om dichterbij je wensen en dromen te komen.

Je moet ervan op aankunnen dat jij centraal staat.

Elke dag opnieuw.

Samen met de omgeving zoeken we naar jouw specifieke mogelijkheden.

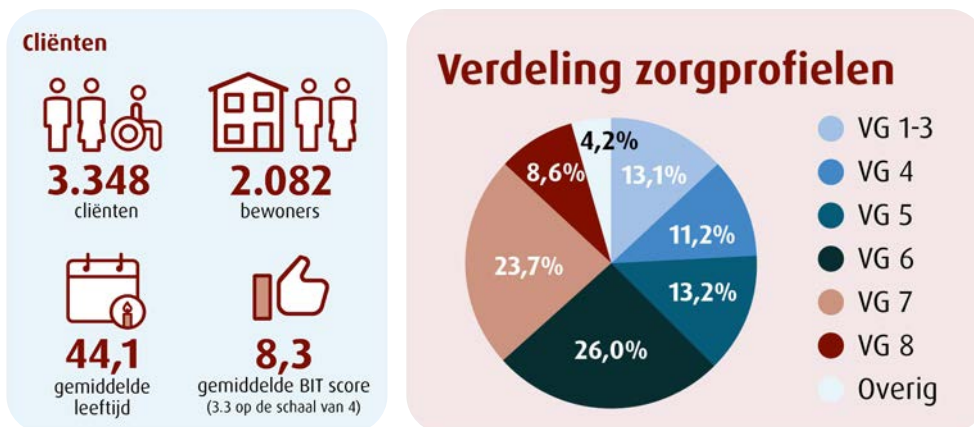
En dat doen we altijd **open, betrokken** en **professioneel**.

Want zeg nou zelf, wie of wat geeft jouw leven betekenis?

Wat heb jij nodig om jezelf te zijn?

Dichterbij een betekenisvol leven

1.1.2 Cliënten, bewoners en deelnemers



Ontwikkelingen

Bij Dichterbij geloven we dat iedereen een betekenisvol leven verdient. Een leven waarin je jezelf kan en mag zijn. In een omgeving die accepteert wie je bent.

We zien dat steeds meer cliënten zelfstandig willen wonen in een eigen studio of appartement met eigen voorzieningen. Tegelijk blijft het belangrijk dat zorg en begeleiding dichtbij zijn. Dit noemen we individueel geclusterd wonen. Waar mogelijk combineren we wonen met dagbesteding en/of behandeling. Zo ontstaat een samenhangende en ondersteunende woonomgeving.



In 2025 hebben we onze eerste locatie volgens dit concept gerealiseerd: Risselthof. Zelfstandig wonen in een eigen appartement helpt cliënten om het gewone leven meer te ervaren. De combinatie van een eigen woonruimte en gedeelde voorzieningen biedt kansen voor ontmoeting en activiteit. Deze moeten op natuurlijke momenten ontstaan, verspreid over de dag en de week.

Afgelopen jaar heeft ons laten zien dat de ruimtelijke opzet van het gebouw alleen niet genoeg is om deze ontmoetingen en activiteiten te laten ontstaan. Een passend ritme van ontmoeting en activiteiten vraagt om verdere uitwerking in de organisatie en een goede samenwerking tussen collega's. Risselthof laat zien wat er mogelijk is, én wat deze manier van werken vraagt van medewerkers, organisatie en vastgoed. Deze inzichten gebruiken we om de uitwerking van onze nieuwe visie op wonen en leven verder te ontwikkelen.

Hoogtepunten van 2025

Bewoners en deelnemers hebben in 2025 veel fijne momenten beleefd. Hieronder een aantal hoogtepunten uit het afgelopen jaar:

- Wonen Grave werd officieel geopend. Op 24 januari vierden bewoners, medewerkers en verwanten deze opening samen.
- Bewoner Manfred startte een inzamelactie voor de voedselbank op woonlocatie 't Klavertje in Panningen.
- Funpop was dit jaar weer een groot feest. Met muziek, creatieve workshops en tijd om samen te zijn. Nieuw dit jaar was de Dichterbij Thuisbeleving: via de livestream konden mensen vanuit huis deelnemen aan het festival. Dit vergrootte de toegankelijkheid.
- Melvin ging spontaan op de foto met koningin Máxima.
- Kunstfabriek Oss en Kleur-rijk Overasselt deden mee aan de jaarlijkse Art-Inn van Noble-Art in Uden, waar hun werk werd tentoongesteld.
- Saar startte in 2025 bij de afdeling marketing en communicatie van Dichterbij. Ze ondersteunt het team 2 uur per week en krijgt de ruimte om nieuwe dingen te leren en te groeien in haar rol.
- In Horst werd de nieuwe locatie Risselthof geopend. Risselthof is de eerste locatie die gebouwd is rondom onze nieuwe visie op wonen en leven.
- Bakkerij Op de Beek in Panningen werd genomineerd voor een INC-award. Een mooie erkenning voor het werk dat daar dagelijks wordt gedaan.
- Tijdens de Nationale Prokkelweek bezochten ervaringsdeskundigen Anneke en Timo het UWV en het CBR. Zij gingen in gesprek en wisselden ervaringen uit.
- Bianca liep samen met haar vriend Bas de 4Daagse. Ze was niet de enige; meerdere mensen van Dichterbij deden mee en haalden de finish.
- Amy schreef haar vijfde boek: Liefde met een vol hoofd
- Tijdens de Tweede Kamerverkiezingen hielpen ervaringsdeskundigen en vrijwilligers mee op inclusieve stembureaus in o.a. Gennep, Oss en Venlo.



Medezeggenschap

De centrale cliëntenraad (CCR) komt op voor de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten bij Dichterbij. De CCR controleert het beleid van Dichterbij en adviseert de raad van bestuur (RvB) gevraagd en ongevraagd over de kwaliteit van zorg, altijd vanuit het perspectief van de cliënt.

2025 was een druk jaar voor de CCR. In totaal behandelde de CCR 25 officiële advies- en instemmingen. In 2024 waren dat er 16 en in 2023 14. De stijging komt vooral door de werving van een directeur, een bestuurder en lid van de raad van toezicht.

2025

Jaarverslag CCR



De Centrale Cliëntenraad (CCR) bestaat uit 10 leden (5 cliënten en 5 verwanten) Dichterbij heeft 5 Regionale Cliëntenraden (RCR's). Deze bestaan eveneens uit 10 leden (5 cliënten en 5 verwanten)

25



25 officiële adviezen/instemming

- Jaarrekening 2024
- Profielschets lid RvB/lid RvT/cliënt-coach CCR/Directeur Noord-Midden
- Benoeming leden klachtencommissie/coördinator vertrouwenspersoon/ambtelijk secretaris klachtencommissie en CCR/directeur Noord-Midden/cliënt-coach CCR/directeur West en Zuid voor onbepaalde tijd
- Voorgenomen benoeming lid RvB
- Bindende voordracht lid RvT
- Nieuwe locatie Veltheim
- Wet zorg en dwang (WZD) analyse 2024
- Hanteren bestuurlijke afspraken WZD
- Beleidsplan bestuurlijke afspraken WZD
- Aanpassing klachtenreglement
- Wonen en leven Velp
- Dagbestedingsvervoer
- Herijken gedragscode
- Doorontwikkeling begeleid werken
- Prognose jaarlaag 2026

23



23 onderwerpen en activiteiten besproken

- Kwaliteit en veiligheid
- Cliënt ervaringen Ben ik tevreden (BIT)
- Cliëntenportaal Caren Zorgt
- Informele zorg
- Organisatie ontwikkeling
- Wet Zorg en Dwang (WZD)
- MijnEigenPlan
- Ambulante zorg
- Meldpunt, vertrouwenspersonen en klachten
- Zomeroosters
- Risselthof
- Proces werving en selectie directeur, bestuurder en lid RvT
- Dichterbij in de media
- Keuze good practices
- In gesprek met het Zorgkantoor, inkoopproces 2026
- Project optimalisatie vervoer en mobiliteit
- Inzet van PNIL (personeel niet in loondienst)
- Tarieven 2026
- Financiële situatie Dichterbij
- Technologie in de zorg
- Communicatie richting cliënten
- Taxivervoer van cliënten
- Kwartaalverslagen van de RvB



De financiële commissie is tevreden over de antwoorden van de Concerncontroller op de vragen over inkomsten, uitgaven, investeringen en de begroting.

dicht**er**bij

In 2025 nam de CCR afscheid van twee leden. We hopen in 2026 weer nieuwe leden te verwelkomen in de CCR en de regionale cliëntenraden (RCR). Zowel cliënten als verwanten en mentoren zijn van harte welkom. Het is waardevol en ook leuk om hieraan bij te dragen.

Speerpunten CCR

In 2024 stelde de CCR speerpunten vast voor de komende jaren: ambulante zorg, informele zorg, kwaliteit van zorg, organisatieontwikkeling en strategisch vooruitkijken. In 2025 verdiepte de CCR zich verder in deze onderwerpen en volgde de ontwikkelingen actief. De CCR besprak deze thema's in de overlegvergadering met de RvB, stelde vragen en gaf waar nodig advies.

Naast deze speerpunten behandelt de CCR ook advies- en instemmingsaanvragen, zoals is vastgelegd in de WMCZ18.

Wil je meer lezen over de speerpunten van de CCR of hierover meedenken? Kijk dan op de website van Dichterbij: www.dichterbij.nl/speerpunten-centrale-cliëntenraad-2025.

Organisatie ontwikkeling

De zorg verandert snel. Dichterbij beweegt daarin mee. Daarom zijn in 2025 drie ontwikkelthema's vastgesteld:

1. Het versterken van de basis
2. Versterken van de behandelijn
3. Ambulante zorg en poliklinieken

De CCR is in 2025 actief betrokken bij ontwikkelthema 3 en is ook meegenomen in de andere twee thema's. De CCR vindt het belangrijk om betrokken te blijven bij alle ontwikkelingen die cliënten van Dichterbij raken. Bij elk thema adviseert de CCR vanuit het cliëntperspectief. Ook blijft de CCR de organisatie stimuleren om cliënten en verwanten zo vroeg mogelijk te betrekken bij veranderingen.

WMCZ 2018

In 2018 is de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ 2018) ingevoerd. Samen met de RvB en de RCR vertaalde de CCR deze wet naar de situatie van Dichterbij. De afspraken tussen de cliëntenraden en Dichterbij zijn vastgelegd in de medezeggenschapsregeling. In 2026 wordt deze opnieuw geëvalueerd.

In de praktijk is het niet altijd duidelijk welke onderwerpen bij de CCR of de RCR horen. Daarom blijft overleg belangrijk, onder andere tijdens het voorzittersoverleg dat drie keer per jaar plaatsvindt. Hierbij sluit ook de Familievereniging Dicht-bij aan. Dit is een belangenorganisatie van en voor familieleden van cliënten van Dichterbij.

1.1.3 Medewerkers



Ontwikkelingen

Om goede zorg te kunnen verlenen, heb je vitale, betrokken en tevreden medewerkers nodig. In een sector waar de zorgvraag toeneemt en de arbeidsmarkt structureel krap is, is het daarom extra belangrijk om goed voor je medewerkers te zorgen. Door te investeren in gezondheid, werkplezier en ontwikkeling zorgen we niet alleen voor duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers, maar ook voor continuïteit en kwaliteit van zorg. In 2025 en 2026 is hier dan ook gericht en samenhangend op ingezet.

Preventie en vitaliteit

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken. Net als in 2023 is een preventief medisch onderzoek (PMO) aangeboden aan medewerkers. In 2025 werd deze voor het eerst aangevuld met een medisch- en vitaliteitsonderzoek. Deze onderzoeken zijn begeleid door Buro Vitaal, een specialist op het gebied van vitaliteit.

Medewerkers ontvingen van Buro Vitaal onder andere vragen die waren gericht op vitaliteit. Deze waren aanvullend op de vragen uit Everybody Frank, het bestaande en doorlopende medewerkerstevredenheidsonderzoek. In het najaar van 2025 konden medewerkers in de Dichterbij-regio's Oost en Noord-Midden daarnaast ook terecht bij de vitaliteitsbus. In de bus werd door een medewerker van Buro Vitaal de fysieke vitaliteit getest. Medewerkers ervaren deze onderzoeken als waardevol en toegankelijk. Waar dat mogelijk is, ondersteunt de organisatie medewerkers bij het opvolgen van de adviezen.

In 2026 wordt het PMO afgerond in de overige regio's van Dichterbij. De gezamenlijke rapportages van Buro Vitaal en Everybody Frank worden geanalyseerd en benut voor verdere beleidskeuzes, waaronder de frequentie van het PMO en gerichte HR-interventies.

Verzuim en arbodienstverlening

In 2025 zijn we overgestapt op een nieuwe arbodienstverlener: NEXT Bedrijfsartsen. We hebben veel aandacht besteed aan de communicatie naar medewerkers hierover en de overdracht van gegevens en systeemkoppelingen is zorgvuldig uitgevoerd.

Naast de focus op de samenwerking met de nieuwe arbodienstverlener, zijn het afgelopen jaar de volgende zaken verder ontwikkeld:

- Verduidelijking van rollen en verwachtingen voor managers, medewerkers, Adviseurs Duurzame Inzetbaarheid (DI) en HR Businesspartners.
- Optimalisatie van werkprocessen en documentatie.

In 2026 ligt de focus op het verder verbeteren van de samenwerking met de arbodienst. Hierbij wordt gebruikgemaakt van analyses van verzuimcijfers, resultaten uit Everybody Frank en input van adviseurs duurzame inzetbaarheid. Het verzuim liet in 2025 een stijgende lijn zien en kwam uit op gemiddeld 9,6 procent. Waar normaal gesproken in het voorjaar en de zomer een daling zichtbaar is, was dit effect in 2025 beperkt. Op basis van de analyses die we hierop loslaten, wordt een gerichte aanpak voor het terugdringen van verzuim ontwikkeld.

Ook wordt het VitaalPortaal verder ingericht en uitgerold. Dit is een online omgeving voor medewerkers van Dichterbij met informatie over fysieke en mentale gezondheid. Daarnaast wordt de Vitaalkalender verder uitgerold om medewerkers te ondersteunen in hun gezondheid en inzetbaarheid.

Werkplezier, ontwikkeling en dialoog

Het jaargesprek is in 2025 geëvalueerd op basis van feedback uit de organisatie en de afspraken die in de nieuwe CAO zijn gemaakt. Dit heeft geleid tot een vernieuwd format die in 2026 wordt uitgerold. Het nieuwe format sluit beter aan bij de behoeften van medewerkers en leidinggevendenden.

In het gesprek staan werkgeluk, vakmanschap, ambities, inzetbaarheid en een veilige werkomgeving centraal. Het format is ontwikkeld vanuit onze Triple-C visie en gaat uit van betekenisvol werk waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn. Het jaargesprek is bedoeld als een moment van aandacht, reflectie en verbinding.

Everybody Frank blijft een belangrijk instrument om inzicht te krijgen in werkgeluk en werkstress. In 2025 was de respons iets boven de 30%. Hoewel de resultaten representatief zijn, streven we naar een hogere deelname. In 2026 wordt Everybody Frank daarom beter verankerd binnen de organisatie, onder andere via het jaargesprek en de onboarding van nieuwe medewerkers.

Capaciteitsplanning

De zorgvraag verandert voortdurend. Cliënten hebben complexere zorgvragen en personeelsschaarste en wetgeving zorgen voor extra druk op teams. Dit vraagt om een bewuste en structurele manier van plannen.

In 2025 is gestart met het uniformeren en professionaliseren van de capaciteitsplanning. Het doel is om capaciteit slimmer in te zetten en een bredere flexibele schil te creëren. Hierdoor ontstaat meer regie vooraf en minder ad-hoc aanpassingen in roosters.

Deze aanpak is niet alleen in het belang van de cliënt, maar ook van de medewerker. Een professionele capaciteitsplanning zorgt voor meer rust en voorspelbaarheid. Medewerkers krijgen minder last-minute roosterwijzigingen en roosters sluiten beter aan bij hun beschikbaarheid en belastbaarheid. Dit draagt bij aan meer werkplezier, minder werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

In 2026 starten we met intakegesprekken op directieniveau per resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE). Op basis hiervan wordt per RVE bepaald wat nodig is om eenduidig te werken aan capaciteitsplanning. Het proces wordt actief gevolgd en waar nodig bijgesteld.

Optimaliseren onboarding

In 2025 is het project 'welkom en inwerken nieuwe medewerkers' gestart. Het pre-instroomproces is in kaart

gebracht en vastgelegd in Blue Dolphin. Ook is de inhoud van Appical, de onboarding-app, volledig herzien en klaargemaakt voor lancering begin 2026.

Er is organisatiebreed gekeken naar het verwelkomen en inwerken van nieuwe medewerkers. De handreiking voor het inwerkprogramma is verbeterd. Voortgangsgesprekken, die in regio Zuid succesvol bleken, worden in alle regio's ingevoerd en verder geoptimaliseerd.

In 2026 worden KPI's ontwikkeld om het onboardingproces structureel te verbeteren. De welkomsbijeenkomsten 'Samen zijn wij Dichterbij' worden duurzaam belegd bij HR en verder geborgd in de organisatie.

Optimaliseren medewerkersgeluk

In 2025 is de basis gelegd voor een duidelijke en goed vindbare medewerkersreis. De focus lag op overzicht, samenhang en eigenaarschap. Documenten, activiteiten en verantwoordelijkheden binnen de verschillende fases van de medewerkersreis zijn in kaart gebracht en geanalyseerd.

In 2026 wordt deze basis verder uitgewerkt. De inzichten worden vertaald naar een samenhangend advies en concrete verbeteracties. Dit gebeurt in samenhang met lopende projecten, zoals onboarding, procesmanagement en documentbeheer. De ervaringen van medewerkers worden hierbij nadrukkelijk meegenomen. Op basis hiervan start de uitvoering en monitoring, met als doel de medewerkersreis structureel te versterken richting 2027.

Afbouw ZZP-inzet

In 2025 is de afbouw van ZZP-inzet verder vormgegeven en aangescherpt. De inzet van ZZP-ers verloopt uitsluitend via een vastgesteld stappenplan en is alleen mogelijk na expliciete goedkeuring door de raad van bestuur. Met bestaande vaste partners zijn duidelijke afspraken gemaakt over gefaseerde afbouw. Daarnaast zijn in 2025 oriënterende gesprekken gevoerd met nieuwe, DBA-proof partijen.

Tegelijkertijd is ingezet op het versterken van het werkgeversmerk, het opbouwen van duurzame talentpools, het vergroten van zichtbaarheid op de arbeidsmarkt en het verhogen van de instroom.

Een belangrijk speerpunt is de versterking van de eigen Flexpool. Sinds de zomer van 2025 is een stijging zichtbaar in het aantal sollicitanten en aannames. Dit draagt bij aan continuïteit van zorg en vermindert de afhankelijkheid van externe inzet. Het sollicitatieproces is verbeterd door centrale coördinatie via het Flexpunt, wat zorgt voor snellere en betere instroom.

Met deze aanpak zet Dichterbij stappen naar meer personele stabiliteit, minder externe afhankelijkheid en een toekomstbestendige organisatie.

Betekenisvol Ontwikkelen

In 2025 heeft Dichterbij een belangrijke stap gezet in het versterken van de organisatie. Iedere dag zetten wij ons beste beentje voor om cliënten een betekenisvolle dag te laten ervaren. Hiervoor moeten de juiste medewerkers op het juiste moment op de juiste plek zijn. En moeten zij werken op een manier die past bij het leven en de mogelijkheden van de cliënt.

Betekenisvol ontwikkelen

- Versterken van de basis
- Versterken van de behandellijn
- Ambulante zorg en poliklinieken



Om dit goed te blijven doen, moeten we meebewegen met wat cliënten, medewerkers en de samenleving van ons vragen. Dat vraagt om een organisatie die flexibel is, goed samenwerkt en blijft leren en ontwikkelen. Samen.

De afgelopen jaren hebben we hard gewerkt om financieel gezond te worden en te blijven. Dat is belangrijk. Tegelijk zien we dit niet genoeg is om de toekomst met vertrouwen tegemoet te gaan. Daarom bouwen we verder aan een organisatie waarin mensen zich gesteund, gezien en verbonden voelen. Waar ontwikkelkracht niet versnipperd is, maar gebundeld in een gezamenlijke richting.

Met Betekenisvol Ontwikkelen zetten we een volgende stap. We versterken de basis van onze zorg en ondersteuning. Ook verbeteren we de samenwerking tussen teams, regio's en disciplines. Met ruimte voor nabij leiderschap, vakmanschap in de teams en met samenhang tussen zorg en behandeling.

Ons doel is duidelijk: cliënten moeten zich gezien en gehoord voelen. Medewerkers moeten de energie en steun ervaren om daar iedere dag aan bij te dragen.

Cultuur en gedrag

In 2025 hebben we verder gewerkt aan het versterken van onze cultuur en het bewust vormgeven van gedrag in de organisatie. We bouwen voort op de stappen die in 2024 zijn gezet en blijven onze kernwaarden – open, betrokken, samen en professioneel – vertalen naar de dagelijkse praktijk. Daarbij zien we cultuur niet als iets vaststaands, maar als iets dat zich ontwikkelt. Dat vraagt dat we openstaan voor verandering, betrokken samenwerken en professioneel handelen.

Vanuit onze kernwaarden en het gedachtegoed van Triple-C hebben we in 2025 een nieuwe gedragscode opgesteld. Deze gedragscode is bedoeld als richtinggevend kader voor iedereen die werkt bij of voor onze organisatie. Het document biedt houvast bij hoe we met elkaar omgaan, samenwerken en besluiten nemen. Daarmee maken we explicieter wat we belangrijk vinden in ons handelen en wat we van elkaar mogen verwachten. In 2026 starten we met de implementatie. Daarbij is ruimte voor dialoog en verdere concretisering in teams.

In 2025 hebben we ingezet op het structureel organiseren van reflectie. Elk kwartaal vinden in de regio's een aantal reflectiegesprekken plaats in de driehoek van regiebehandelaar, manager en dienstverlenend coördinator (DVC). Deze gesprekken worden ondersteund door Triple-C coaches en maken gebruik van het reflectie-instrument SystemeTRIE. De opbrengsten van deze gesprekken geven inzicht in waar het gedachtegoed van Triple-C al zichtbaar is in het behandelklimaat en waar verdere ondersteuning of verdieping nodig is. Omdat cultuur en gedrag mede worden gevormd in de eerste periode van het dienstverband, zijn we in 2025 gestart met een project om pre- en onboarding meer integraal vorm te geven. We werken aan een aanpak waarin nieuwe medewerkers zich welkom voelen, nabijheid ervaren en de aandacht krijgen die ze verdienen.

We bieden een start waarin een betekenisvol leven ervaren, onvoorwaardelijke steun en competentieopbouw niet alleen centraal staan voor cliënten, maar ook voor medewerkers. Vanaf het moment van ondertekening van het contract tot en met het eerste jaar in dienst zijn contactmomenten ingericht die hieraan bijdragen.

Het werken aan cultuur en gedrag vraagt om voortdurende aandacht. In 2025 hebben we verdere stappen gezet om onze waarden zichtbaarder te maken en te bouwen aan een cultuur die bijdraagt aan een menswaardig en betekenisvol leven voor cliënten en aan betekenisvol werk voor medewerkers.

Medezeggenschap

Na een roerige start heeft de ondernemingsraad inmiddels zijn plek gevonden. De raad heeft gewerkt aan meer structuur, een betere samenwerking onderling en een betere samenwerking met het management. De positieve, onderzoekende en soms kritische houding heeft goede resultaten opgeleverd.

Ook het werken met commissies krijgt steeds meer vorm. Dit geldt zowel voor commissies rond thema's als HR, Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu, Financiën en Communicatie, als voor commissies in de regio. Er zijn mooie stappen gezet. Tijdens de studiedagen werken we verder aan verbetering. Voor de ondernemingsraad en de commissies is het belangrijk om goed contact te hebben met collega's. Medewerkers weten ons steeds beter te vinden met vragen, ideeën en zorgen.

De ondernemingsraad denkt vanuit betrokkenheid en met een open en verbindende houding mee over nieuw beleid. Bij besluiten vraagt de raad om duidelijke en tijdige communicatie. Ook vindt de raad het belangrijk dat medewerkers goed worden betrokken bij veranderingen. Daarbij letten we op gelijke behandeling en heldere afspraken voor iedereen.

2025

1/2

Jaarverslag OR



Samenstelling ondernemersraad

Oost

- Marcel Pleunis
- Marleen Hartjes-Jacobs

West

- Arno Rutten
- Ingrid van Gogh

Noord-Midden

- Angelique Wooninck
- Marjolein Kuijpers (tot 1-10-2025)
- Marian Gebbink-Zwartjes (vanaf 1-11-2025)

Zuid

- Pascal Cornelissen (vice voorzitter)
- Petra van Duynhoven

STEVI

- Henk Haenraets (voorzitter)

Serviceorganisatie

- Marieke Swinkels-de Kort
- Marco Thoonen
- Petra Koenen

Expertise

- Jennifer Schumacher
- Anke Kwant

Ambtelijk Secretaris

Saskia van de Pasch-de Rijcke
Zittingsperiode: 2023-2027



5 adviesaanvragen

- Benoeming directeurs regio's Zuid, West en Noord-Midden
- Ontwikkeling residentie Veltheim
- Benoeming lid RvB
- Projectplan Wonen Leven Velp
- SSZO harmonisatie vastgoed de Hagert
- * Doorontwikkeling begeleid werken (lopend)
- * Organisatieaanpassing Wervingsbureau (lopend)



10 instemmingsaanvragen

- Aanpassing beleid 'Schokkende gebeurtenissen'
- Contract met nieuwe ARBO dienstverlener
- Aanpassing reglement Klachtencommissie
- Aanpassing reglement IBC FWG
- Benoeming nieuw lid Klachtencommissie
- Aanstelling vertrouwenspersoon
- Regeling 'Afbouw carrière' aanpassen voor centralisten zorg op afstand
- Invoering JUS (jaarurensystematiek)
- Tijdelijke herpositionering Flexpool
- Werkkostenregeling FiscFree
- * Ontwikkeling nieuwe gedragscode (lopend)

dicht**er**bij

Jaarverslag OR



Gedurende het hele jaar was de OR in gesprek met de RvB over de 3 focuspunten van 2025:

- Cliënten ervaren een betekenisvolle dag
- Bouwen aan vakmanschap en vitaliteit
- Beschikbare middelen effectief inzetten:
 - Uren zorgvuldig inzetten
 - Alle woon- en werkplekken invullen
 - Verminderen verzuim
 - Afbouw PNIL (personeel niet in loondienst)



De OR denkt mee met de ontwikkelteams die werken aan de organisatieontwikkeling 'Betekenisvol Ontwikkelen'.

Er zijn 3 teams:

- Ontwikkelteam 1: Versterken van de basis
- Ontwikkelteam 2: Versterken van de behandellijn
- Ontwikkelteam 3: Ambulante zorg en poliklinieken



Ontwikkelpunten

- Versterken van het werken met commissies, zowel de 7 Onderdeelcommissies (OC's) in de regio's als de 4 commissies van de OR (ARBO, Financiën, HR en Communicatie)
- Beter benutten van elkaars kwaliteiten en daarmee een betere gesprekspartner zijn voor de RvB met voldoende gewicht
- Verder ontwikkelen van vakmanschap bijvoorbeeld door meer kennis op te doen over de WOR (Wet op de Ondernemingsraden) of door individuele ontwikkeling van de OR-leden

Mijlpalen

- Ondernemingsraad staat aantoonbaar beter in verbinding met haar achterban en de lijn
- Groei tot een gelijkwaardige en serieuze gesprekspartner voor de RvB
- Beter onderbouwde en uitgewerkte adviezen (gevraagd en ongevraagd) door vroegtijdige betrokkenheid, een pro-actieve houding en waardevolle pré-adviezen
- Betere profilering in de regio door aansluiting bij regio-overleggen met andere zorgorganisaties in Brabant en Limburg
- Betere profilering landelijk door aansluiting bij LVORG, de landelijke organisatie voor ondernemingsraden in de gehandicaptenzorg
- Introductie van een opleidingsplan



dichterbij

In dit bestuursverslag sluiten we een aantal hoofdstukken af met een kader. Hierin maken we concreet wat de beschreven ontwikkelingen in dit hoofdstuk in de praktijk betekenen voor cliënten en medewerkers.

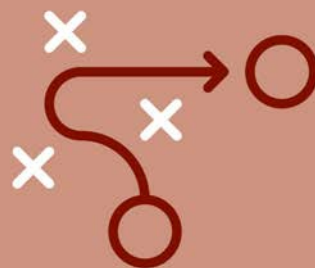
De inzet op vitaliteit, personele stabiliteit en professionele planning draagt direct bij aan continuïteit van zorg. Cliënten merken dit in de vorm van meer vaste gezichten, minder onverwachte roosterwijzigingen en begeleiding die beter is afgestemd op hun behoeften. Wanneer teams stabiel zijn en medewerkers duurzaam inzetbaar blijven, ontstaat meer rust en voorspelbaarheid. Dat is een belangrijke voorwaarde voor een betekenisvolle dag, waarin aandacht en relatie centraal staan.

Voor medewerkers betekent deze ontwikkeling dat gezondheid, werkplezier en vakmanschap nadrukkelijk worden ondersteund. Er is meer aandacht voor duurzame inzetbaarheid, professionele dialoog en een zorgvuldige inwerkperiode. Betere planning en minder afhankelijkheid van externe inzet zorgen voor meer grip op het werk en minder ad-hoc druk. Zo ontstaat ruimte om met aandacht en trots het verschil te maken voor cliënten.

1.1.4 Strategische thema's

Strategische thema's:

- Wonen, leven en werken bij Dichterbij
- Samenwerking in de keten
- Kennis en expertise delen vanuit vakmanschap en leiderschap



Dichterbij biedt begeleiding en behandeling aan cliënten en ondersteunt hun netwerk, zowel thuis als op een van onze locaties. We zorgen voor een warme en veilige omgeving voor iedereen die dat nodig heeft. Dit alles doen we samen vanuit onze missie met betrokkenheid, openheid en professionaliteit.

Onze organisatie bestaat uit vier regio's, Expertise en STEVIG. De regio's richten zich vooral op wonen, ondersteuning en dagbesteding, terwijl STEVIG zich specialiseert in behandeling, zowel binnen de organisatie als ambulant. De behandelaars van Dichterbij zijn bij Expertise ondergebracht. Samen werken we aan drie ontwikkellijnen.

Ontwikkellijn 1: Wonen, leven en werken bij Dichterbij

Locaties



1012

woonlocaties



50

dagbestedingslocaties

Vastgoed speelt een belangrijke rol in het ondersteunen van de zorg, een prettig leefklimaat voor cliënten en een veilige en aantrekkelijke werkplek voor medewerkers. De veranderende zorgvraag en maatschappelijke ontwikkelingen vragen om bewuste keuzes voor onze gebouwen en locaties.

Veranderende zorgvraag

We zien dat steeds meer cliënten graag zelfstandig willen wonen in een eigen studio of appartement met eigen voorzieningen. Tegelijk blijft het belangrijk dat zorg en begeleiding dichtbij zijn. Dit noemen we individueel geclusterd wonen. Waar mogelijk combineren we wonen met dagbesteding en/of behandeling. Zo ontstaat een samenhangende en ondersteunende woonomgeving.

Maatschappelijke ontwikkelingen

We zetten nadrukkelijk in op duurzaamheid, met energiezuinige gebouwen en een gezond binnenklimaat. Voor cliënten en medewerkers betekent dit wonen en werken in moderne, veilige en passende gebouwen die aansluiten bij de zorgvisie. Duurzame installaties dragen bij aan CO₂-reductie en zorgen voor een prettig woon- en werkklimaat met lagere energielasten.

Met deze aanpak geven we invulling aan onze deelname aan de Green Deal. Daarmee hebben we ons verbonden aan het verder verduurzamen van onze vastgoedportefeuille en onze organisatie.

Rolverdeling zorg, vastgoed en facilitair

Binnen Dichtbij zijn afspraken gemaakt over wie verantwoordelijk is voor eigenaarsonderhoud, gebruikersonderhoud en functionele aanpassingen van vastgoed en inventaris. In de praktijk blijkt deze verdeling niet altijd duidelijk. Dit zorgt soms voor onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden tussen Zorg, Vastgoed en Facilitair.

Vanuit deze constatering is de afgelopen periode gewerkt aan het verduidelijken van deze rolverdeling. Het doel is om beter samen te werken, sneller te kunnen handelen en vastgoed- en huisvestingsvraagstukken beter beheersbaar te maken. In 2026 zetten we deze lijn voort en zorgen we dat deze werkwijze goed wordt vastgelegd en geborgd.

Ontwikkelingen vastgoed

- Duurzaam bouwen
- Betere rolverdeling zorg, vastgoed en facilitair
- Beweging naar individueel geclusterd wonen



Ontwikkelprojecten

Dichtbij werkt aan verschillende (her)ontwikkelprojecten. Deze projecten passen bij onze koers en helpen om ons woningaanbod te vernieuwen en te verduurzamen.

Steeds meer cliënten willen een eigen studio of appartement, met eigen voorzieningen, maar wel met 24-uurs zorg en begeleiding in de buurt. Dit noemen we individueel geclusterd wonen. Vaak combineren we dit met dagbesteding en/of behandeling. Het afgelopen jaar zijn verschillende nieuwbouwprojecten gerealiseerd en nieuwe projecten opgestart die hierbij aansluiten, waaronder:

Risselthof (Horst)

102 zelfstandige studio's of appartementen binnen een individueel geclusterd woonconcept met zorg en begeleiding Dichtbij. De locatie is in 2025 opgeleverd en in gebruik genomen.





De Boei (Ottersum)

18 zelfstandige woonunits voor cliënten met een licht verstandelijke beperking. Zij wonen hier zo zelfstandig mogelijk, met ondersteuning in de buurt. De locatie is in 2025 opgeleverd en in gebruik genomen.

Veltheim (Venray)

24 zelfstandige zorgappartementen voor mensen met een verstandelijke beperking met dagbesteding. Ingebruikname is gepland voor het vierde kwartaal van 2026.

Int Corenvelt (Veghel)

40 zelfstandige en moderne woonzorgvoorzieningen voor mensen met een verstandelijke beperking waarbij wonen en dagbesteding op één plek worden gecombineerd. Start bouw is gepland voor eind 2026.

Hertogensingel (Oss)

24 zelfstandige woonruimten voor mensen met een verstandelijke beperking in een kleinschalige en stedelijke omgeving in combinatie met dagbesteding. Start bouw is gepland begin 2027.

Heikant (Gennep)

104 zelfstandige woonruimten met dagbesteding op het terrein van de voormalige Sint Augustinusstichting. Start bouw is gepland in 2029.

De komende jaren blijven we zorgvuldige keuzes maken in ons vastgoed. Ook blijven we werken aan een goede samenwerking tussen Vastgoed en Facilitair. Zo bouwen we aan duurzame en toekomstbestendige woon- en werkomgevingen, passend bij onze maatschappelijke opdracht.

In dit bestuursverslag sluiten we een aantal hoofdstukken af met een kader. Hierin maken we concreet wat de beschreven ontwikkelingen in dit hoofdstuk in de praktijk betekenen voor cliënten en medewerkers.

De keuzes in het vastgoed maken het mogelijk dat cliënten vaker zelfstandig wonen in een eigen studio of appartement, met privacy en eigen voorzieningen. Tegelijk blijven zorg en begeleiding dichtbij georganiseerd. Dit biedt ruimte om het eigen leven zoveel mogelijk zelf vorm te geven, met ondersteuning wanneer dat nodig is. Door wonen, dagbesteding en behandeling vaker te combineren ontstaat een samenhangende woonomgeving.

De ervaringen die zijn opgedaan bij Risselthof laten zien dat het gebouw daarvoor belangrijke voorwaarden schept, maar niet alles bepaalt. Het vraagt ook om een goede organisatie, duidelijke samenwerking en aandacht voor het dagelijks ritme van ontmoeting en activiteit. Die inzichten nemen we mee in het vervolg.

Voor medewerkers betekent dit dat zij werken in moderne, veilige en duurzame gebouwen die aansluiten bij de zorgvisie. Duidelijke afspraken tussen Zorg, Vastgoed en Facilitair zorgen voor minder onduidelijkheid en snellere oplossingen bij vragen over huisvesting. Goede, toekomstbestendige locaties ondersteunen medewerkers in hun vak en maken het makkelijker om cliënten de juiste zorg en aandacht te bieden. Zo versterken de gebouwen niet alleen het wonen van cliënten, maar ook het werkplezier en het professioneel handelen van medewerkers.

Ontwikkellijn 2: Samenwerking in de keten

Dichterbij is een op samenwerking gerichte organisatie. Voor een menswaardig en betekenisvol leven is die samenwerking essentieel. Niet alleen binnen de zorgketen, maar ook in het brede sociale domein, 24/7 en voor alle levensfasen.

Steeds meer cliënten hebben een complexe zorgvraag. Dit komt vaak door een combinatie van medische, sociale en maatschappelijke factoren. Om duurzame oplossingen te vinden, werken Dichterbij en STEVIG samen met organisaties zoals GGZ, ouderenzorg, woningcorporaties en gemeenten.

STEVIG is als derdelijns-zorgorganisatie bovendien onderdeel van het Expertisecentrum De Borg. Dit is het landelijke netwerk dat zich richt op mensen met een licht verstandelijke beperking in combinatie met ernstige psychiatrische aandoeningen en/of gedragsstoornissen (SG-LVG doelgroep). Hier werken we samen aan onderzoek, diagnostiek en behandeling.

Dichterbij heeft veel kennis en ervaring in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. We willen deze kennis delen, zowel binnen de organisatie als met andere partijen. Dit gebeurt actief in de Regiotafels en ook landelijk.

Mijlpaal in 2025

- Landelijk is Dichterbij trekker bij het inrichten van een landelijke kennisinfrastructuur complexe zorgvragen om kennis dichtbij in de omgeving van de client te organiseren
- Regionaal deelt Dichterbij actief kennis op het gebied van medisch generalistische zorg en de beschikbaarheid van Arts VG en zoekt daarbij aansluiting bij de IZA tafel

In iedere Zorgregio sluit Dichterbij bestuurlijk aan bij een 'WLZ tafel' en een 'IZA tafel'. Deelnemers aan een 'WLZ tafel' zijn organisaties in de verstandelijk gehandicapten zorg: Samenkr8, Nijmegen Rivierenland en Noord Oost Brabant.

Deelnemers aan een 'IZA tafel' zijn onder andere GGZ, ouderenzorg en woningcorporaties: Mooi Maasvallei, Nijmegen op een lijn, Regionale coalitie Noord Oost Brabant.

Mooi Maasvallei heeft vanuit het Integraal Zorgakkoord (IZA) 64 miljoen euro aan transitie middelen toegekend gekregen om samen te zorgen dat de zorg in Nederland toegankelijk, betaalbaar en van hoge kwaliteit blijft en de gezondheid van 130.000 inwoners verbeterd. Dit succes is het resultaat van negen jaar samenwerking tussen zorgorganisaties, welzijnspartijen, GGZ, huisartsen, gemeenten en woningcorporaties. Dichterbij is trots om als VG-partner een actieve rol te spelen in deze innovatieve en integrale aanpak.

Ontwikkellijn 3: Kennis en expertise delen vanuit vakmanschap en leiderschap

Dichterbij heeft veel kennis en ervaring in de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking. We willen deze kennis delen, zowel binnen de organisatie als met andere partijen.

Dit gebeurt onder andere via de Dichterbij Academie. Deze is toegankelijk voor medewerkers van Dichterbij, maar ook voor het netwerk van de cliënt, externe belangstellenden en studenten van scholen.

Om expertise te delen vindt er tweejaarlijks een congres plaats tussen Expertise en STEVIG, voor betere samenwerking. Ook wordt actief ingezet op het uitwisselen van ervaringen met innovatieve zorgtechnologie, waaronder Wolk, Hume en Vivago.

Bijzondere aandacht voor ICT Transformatie

De ICT-afdeling van Dichterbij heeft in 2025 noemenswaardige vooruitgang geboekt. Onderstaande geeft deze vooruitgang weer.

2025

Jaarverslag ICT-Transformatie



Doorontwikkeling informatie- en communicatietechnologie en bijdrage aan bredere digitale transformatie binnen Dichterbij. Doel: informatie en technologie dragen blijvend bij aan passende zorg en een betekenisvol leven voor cliënten.



Kernresultaten

- € 516.000 structurele kostenbesparing
- Afname grote incidenten
- Verdere verbetering ondersteuning collega's
- Fundamentprojecten in volle uitvoering
- NEN7510-traject gerealiseerd



Gefocust leiderschap en sturing

- Samenbrengen beheer en doorontwikkeling ICT-diensten in de domeinen Zorg en Service Organisatie om gericht op prioriteiten en wensen in te kunnen spelen
- Breed leiderschapsteam ICT om veranderingen vorm te geven en uit te voeren
- Strakkere aansturing leveranciers en daardoor meer grip op hun dienstverlening



Professionele en wendbare organisatie

- Optimalisatie ITIL-processen rond Dienstverlening, Incidenten, Problemen en Wijzigingen
- Versterking capaciteit en expertise
- Start assetmanagement
- Architectuur in beeld gebracht

1/2

dicht**er**bij

2025

Jaarverslag ICT-Transformatie



Samen sterker in innovatie

- Samenwerking met verschillende onderdelen Dichterbij o.g.v. digitale transformatie en technologische ontwikkeling onder de naam 'Mens en Technologie'
- Ondersteuning Expertise en Zorgcentrale bij innovaties en pilots
- Doorontwikkeling Data en AI samen met STEVIG, Expertise, Control en Bestuursstaf
- Actieve rol in Samenkr8, MooiMaasvallei, VGN en iWLZ o.g.v. innovatie, data en architectuur



Versterking technisch fundament

- Leveranciersselectie vernieuwing domotica & Netwerk-verbindingen afgerond
- Leveranciersselectie vernieuwing contract werkplekleverancier en extended support opgestart
- Doorontwikkeling Digitale Werkplek onder de naam 'Digibij' en Sharepoint documentopslag geïntroduceerd



Projectresultaten

- Introductie Growtivity, een platform om in- en doorstroom cliënten te digitaliseren
- Verbetering diverse koppelingen waardoor minder handmatige administratie nodig is
- Introductie wendbaar werken en werken in deelportfolio's om sneller en beter te ondersteunen
- Introductie low code platform voor meer flexibiliteit en wendbaarheid bij realisatie van applicaties



Informatiebeveiliging versterkt

- NEN7510 certificering
- Uitvoering phishing campagnes om bewustzijn te vergroten
- Realisatie Informatie Security Office met extra capaciteit via externe partner
- Aansluiting bij ZCERT, het expertisecentrum voor cybersecurity in de zorg



Blik vooruit: 2026

- Doorontwikkeling ICT-dienstverleningsprocessen
- Versterken technisch fundament
- Vergroten verandervermogen

2/2

dicht**er**bij

1.1.5 Onderzoek en ontwikkeling

Dichterbij investeert in onderzoek en de toepassing van wetenschappelijk onderbouwde kennis. Dit helpt ons om de kwaliteit van onze zorg, ondersteuning en behandeling te verbeteren. Daarnaast dragen we bij aan de kennisontwikkeling over de gehandicaptenzorg en versterken we deskundigheid van zorgmedewerkers.

Binnen Dichterbij zijn alle onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten ondergebracht bij de afdeling Onderzoek & Ontwikkeling (O&O). Deze afdeling werkt samen met andere onderdelen van de organisatie en helpt om kennis te delen, zowel binnen Dichterbij als daarbuiten.

O&O richt zich op praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Dit betekent dat het onderzoek niet alleen nieuwe kennis oplevert, maar ook direct toepasbaar is in de dagelijkse zorg. We dragen op verschillende manieren bij aan onderzoek. Zo stimuleren en ondersteunen we medewerkers en opleidingen om zelf onderzoek te doen. Ook werken we mee aan (wetenschappelijk) onderzoek van onderwijs- en kennisinstellingen zoals universiteiten en hogescholen.

Dichterbij is partner in twee academische werkplaatsen en een lectoraat. In deze samenwerkingen denken we mee over de onderzoeksagenda, treden we op als co-financier en ondersteunen het onderzoek, bijvoorbeeld door toegang te geven tot data en deel te nemen aan klankbordgroepen.

In het verslagjaar zijn we gestart met het opstellen van een interne onderzoeksagenda. Hiermee brengen we onderzoeksvragen en prioriteiten beter in kaart. De agenda sluit aan bij onze strategische koers en helpt om de praktijk verder te ontwikkelen op basis van kennis en onderbouwing.

Academische werkplaatsen

Dichterbij werkt samen met twee academische werkplaatsen. Via deze samenwerkingen investeren we in het ontwikkelen en toepassen van wetenschappelijk onderbouwde kennis over de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking.

Leven met een verstandelijke beperking

De Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB) van Tranzo, onderdeel van Tilburg University, wil bijdragen aan een betere kwaliteit van leven en zorg voor mensen met een verstandelijke beperking en hun naasten. Samen met cliënten, naasten en zorgprofessionals werken zij aan kennisontwikkeling en kennisdeling.

De thema's zijn onder andere Ervaringsdeskundigheid & Eigen Regie, Familie, Kwaliteitszorg & Vakmanschap, E-Health en Complexe Zorg. Op basis van wetenschappelijk onderzoek ontwikkelen zij toegankelijke en direct toepasbare producten voor de praktijk.

Sinds 2011 heeft Dichterbij vier promotieonderzoeken gefinancierd. Ook zijn we partner in verschillende onderzoeksprojecten. We nemen deel aan de stuurgroep die de strategische koers bepaalt en aan de coördinerende werkgroep die zorgt voor de verbinding tussen wetenschap en praktijk.

Sterker op eigen benen

Sterker op Eigen Benen is een academische werkplaats van het Radboudumc in Nijmegen. Deze werkplaats richt zich op het verbeteren van gezondheid en gezondheidszorg voor mensen met een verstandelijke beperking.

In het onderzoek staan zowel gezondheid als geneeskunde centraal. Er wordt nauw samengewerkt met de praktijk en met mensen met een verstandelijke beperking zelf. Samen met zorgorganisaties werken zij aan betere dagelijkse zorg. De inzichten uit de onderzoeken worden direct vertaald naar concrete producten die direct toepasbaar zijn in de praktijk.

Dichterbij neemt deel aan de bestuursraad van deze academische werkplaats. Ook is één van onze ervaringsdeskundigen betrokken als co-onderzoeker.

Lectoraat

Dichterbij neemt deel aan het Lectoraat Ethiek van Verbinding met Mensen met een Verstandelijke Beperking van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Het lectoraat onderzoekt hoe betekenisvolle verbindingen met mensen met een verstandelijke beperking en hun naasten versterkt kunnen worden.

Dit gebeurt in nauwe samenwerking met ervaringsdeskundigen en professionals. De focus ligt op hoe professionals deze verbindingen aangaan en hoe zij kunnen reflecteren op hun waarden en keuzes. Ook wordt gekeken hoe professionals zich verder kunnen ontwikkelen en hoe ervaringsdeskundigen goed ingezet kunnen worden.

Verschillende onderzoeksprojecten vinden (ook) binnen Dichterbij plaats. De resultaten worden gedeeld via publicaties, rapporten en praktische handleidingen, zodat ze direct bruikbaar zijn in de praktijk.

De Borg

STEVI, onderdeel van Dichterbij, ondersteunt mensen met een licht verstandelijke beperking en daarbij komende gedrags- en/of psychiatrische problemen. Binnen het landelijke samenwerkingsverband van Expertisecentrum De Borg levert STEVI een actieve bijdrage aan onderzoek naar de effectiviteit van behandelingen.

De Borg start, coördineert en ondersteunt verschillende projecten en wetenschappelijke onderzoeken. Het doel is om de kwaliteit van zorg, diagnostiek en behandeling verder te verbeteren.

Onderzoek in het kader van opleiding

Binnen Dichterbij doen medewerkers en studenten onderzoek als onderdeel van hun mbo-, hbo-, wo- of postacademische opleidingen. Dat geldt bijvoorbeeld voor opleidingen als Maatschappelijke zorg, Social Work, Human Resource Management en Pedagogische Wetenschappen. Ook professionals in opleiding tot Orthopedagoog Generalist, Verpleegkundig Specialist, en Arts Verstandelijk Gehandicapten voeren onderzoek uit.

In praktijkgerichte projecten beantwoorden zij vragen uit de dagelijkse zorgpraktijk. Daarbij ontwikkelen zij concrete producten die bijdragen aan de kwaliteit van zorg. Zo verbinden wij onderwijs, onderzoek en praktijk. Onderzoek helpt om actuele zorgvragen te beantwoorden, stimuleert de ontwikkeling van professionals en draagt bij aan betere zorg voor cliënten.

Onderzoeksadviescommissie

De Onderzoeksadviescommissie (OAC) van Dichterbij is onderdeel van de afdeling Onderzoek & Ontwikkeling. De commissie adviseert de raad van bestuur over alle onderzoeken die betrekking hebben op cliënten, verwanten en medewerkers van Dichterbij.

Het kan gaan om vragenlijsten of interviews voor medewerkers, cliëntgebonden onderzoek, afstudeeronderzoek of wetenschappelijk onderzoek vanuit universiteiten.

Alle vormen van onderzoek binnen Dichterbij, zowel intern als extern en ongeacht de omvang of type, moeten vooraf worden voorgelegd aan de OAC. De commissie bestaat uit leden met verschillende deskundigheden en vergadert zes keer per jaar. Op basis van het advies van de OAC besluit de raad van bestuur of een onderzoek mag starten.

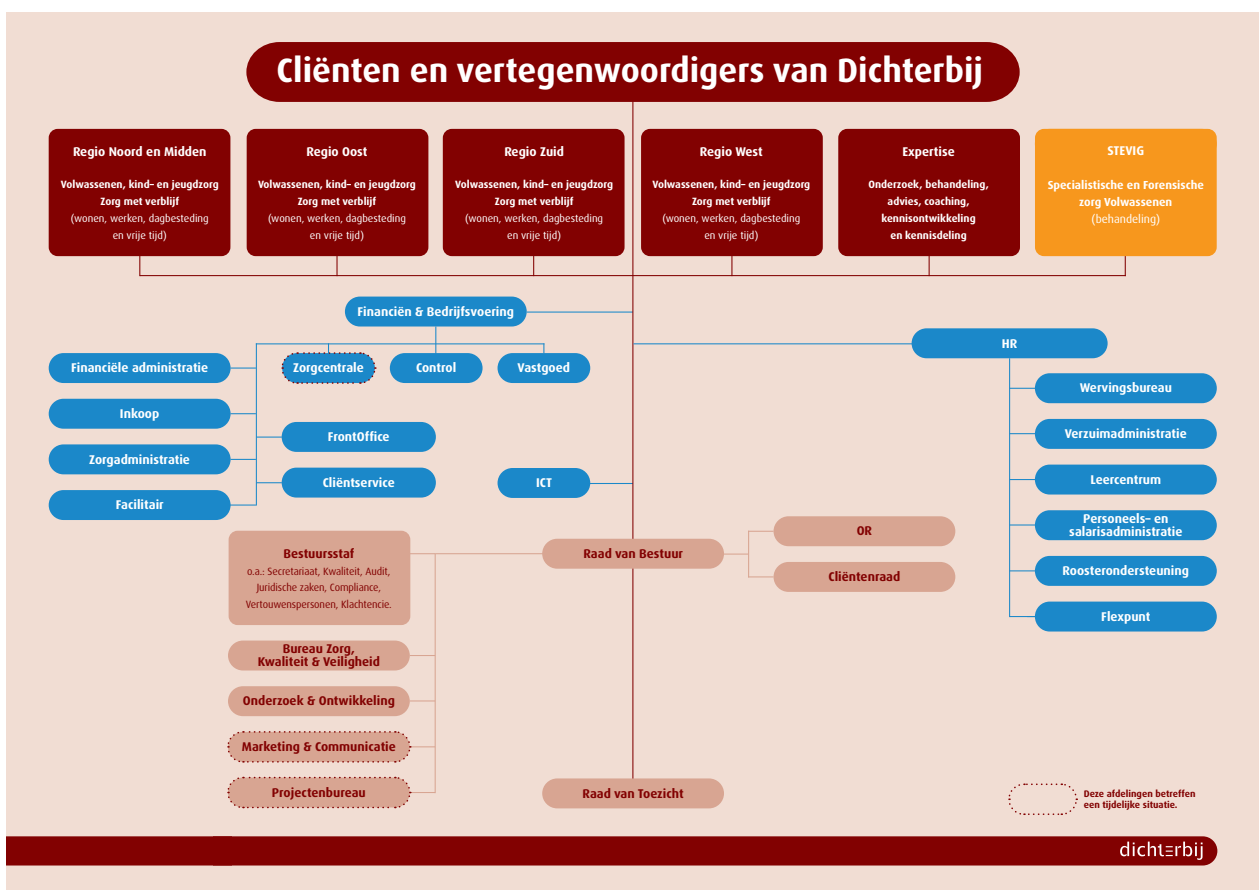
1.2 Onze organisatie

1.2.1 Juridische structuur

Dichterbij is een stichting, statutair gevestigd te Gennep. We werken volgens het raad van toezichtmodel. Dit betekent dat we een raad van bestuur en een raad van toezicht hebben. De raad van bestuur houdt kantoor in Gennep.

1.2.2 Organisatorische structuur

Het werkgebied van Dichterbij is verdeeld in vier regio's. Iedere regio is een zelfstandige resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE). De expertise op gebied van diagnostiek, behandeling, consultatie en advies zijn gebundeld in de RVE Expertise. De behandeling van mensen met een lichte verstandelijke beperking en ernstig probleemgedrag wordt georganiseerd vanuit een aparte, regio-overstijgende RVE voor specialistische en forensische zorg (STEVIG). Elke RVE heeft een directeur. De ondersteunende diensten zijn gebundeld in de RVE Serviceorganisatie. De medisch directeur/geneesheer-directeur valt direct onder de raad van bestuur en maakt deel uit van de bestuursstaf. Schematisch ziet de hoofdstructuur van Dichterbij er als volgt uit:



1.3 Organisatie inrichting

1.3.1 Raad van bestuur

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de organisatie. Dichterbij heeft een tweehoofdige raad van bestuur. Begin 2025 bestond deze uit Monique Caubo (voorzitter) en Henk van Zwam a.i. (lid). In september namen we afscheid van Henk van Zwam en werden we versterkt door Suzanne Leijendekkers. Daarmee begonnen we 2026 met een nieuw, vast bestuur.

De bestuurders hebben ieder hun eigen aandachtsgebieden, waarbij zij elkaar aanvullen en versterken. Een overzicht van de aandachtsgebieden vind je op de website van Dichterbij:

www.dichterbij.nl/organisatie/bestuur-en-toezicht.

1.3.2 Raad van toezicht

De raad van toezicht van Dichterbij is onafhankelijk en vervult zijn taak zonder last of ruggenspraak. De raad beschikt over alle deskundigheden die nodig zijn om goed toezicht te houden. De raad van toezicht bestond begin 2025 uit:

- Prof. dr. Paul Frissen (voorzitter)
- Dr. Cecile Exterkate
- Dr. Frans Stals
- Mr. drs. Henk Peter Kip
- Heleen Engelen

Daar de tweede zittingstermijn van Dr. Cecile Exterkate op 31 december 2025 afliep, werd zij eind 2025 opgevolgd door Wishal Sewbalak.

De raad van toezicht heeft drie commissies die adviseren en een voorbereidende taak hebben:

Renumeratiecommissie

De renumeratiecommissie is verantwoordelijk voor de werving, selectie en het beloningsbeleid van de raad van bestuur en raad van toezicht. Leden: Paul Frissen (voorzitter) en Henk Peter Kip.

Auditcommissie

De auditcommissie richt zich op voorbereiding en advisering over financiële onderwerpen, in het bijzonder de jaarrekening en de begroting. Leden: Henk Peter Kip (voorzitter) en Cecile Exterkate.

Kwaliteitscommissie

De kwaliteitscommissie informeert en adviseert de raad van toezicht over kwaliteit en veiligheid van zorg. Leden: Frans Stals (voorzitter) en Heleen Engelen.

1.4 Financiële informatie

1.4.1 Financiële ontwikkelingen

Ontwikkeling opbrengsten, kosten en resultaat (in miljoenen euro's)

Omschrijving	2025	2024
Opbrengsten	323,8	313,3
Personeelskosten (totaal)	232,3	227,4
Waarvan uitbesteed werk (PNIL)	27,6	34,6
Afschrijvingen	10,6	10,8
Overige bedrijfskosten	73,6	72,4
Financiële baten en lasten	-/- 0,3	0,6
Resultaat na belastingen	7,4	3,5

We sloten 2025 af met een positief resultaat van 7 miljoen euro. Daarmee zetten we de lijn voort die we in 2024 hebben ingezet naar een positieve en gezonde financiële situatie. Dit resultaat vormt een stevige basis voor de zorg van morgen. Dichterbij is van betekenis voor cliënten en medewerkers, binnen de middelen die ons ter beschikking staan.

Het afgelopen jaar hebben we ons resultaat duidelijk verbeterd. Aan de ene kant komt dit door gerichte sturing op onze bedrijfsvoering. We sturen met herkenbare, niet-financiële kengetallen die aansluiten bij de praktijk van teams en leidinggevendens. Zo sturen we op een eerlijke, gezonde en duurzame inzet van medewerkers.

Daarnaast hebben we in 2025 hogere tarieven ontvangen voor bepaalde indicaties. Dit was geen aanvullend budget, maar een correctie op tarieven die in eerdere jaren onder de kostprijs lagen. Die (te) lage tarieven hebben er mede toe geleid dat Dichterbij heeft ingeteerd op de reserves en investeringen heeft uitgesteld. De sector, en ook Dichterbij, staat voor een grote investeringsopgave in huisvesting en technologie. Deze investeringen zijn nodig om ook in de toekomst goede zorg te kunnen leveren. We zijn tevreden met de tariefcorrecties en benadrukken dat eerlijke tarieven noodzakelijk zijn om continuïteit van zorg te borgen.

Tegelijkertijd maken wij ons zorgen over de aangekondigde bezuinigingen in het nieuwe coalitieakkoord. Ook kan het zo zijn dat (noodzakelijke) positieve resultaten leiden tot een lager richtpercentage in de toekomst. Hierdoor kunnen de huidige eerlijkere tarieven tijdelijk blijken. Dat kan het resultaat opnieuw onder druk zetten. Een lager resultaat heeft direct impact op de financierbaarheid. Noodzakelijke investeringen in vastgoed en innovatie moeten hierdoor mogelijk worden uitgesteld.

Gebeurtenissen na balansdatum

In 2026 zijn er geen gebeurtenissen na balansdatum bekend die een mogelijke financiële impact hebben op de jaarrekening 2025.

Hieronder volgen de belangrijkste kengetallen van ons financiële beheer:

Kengetallen

Ratio's	2025	2024	Norm
Resultaat	2,3%	1,1%	> 2%
Liquiditeit	3,5	2,8	> 2
Solvabiliteit	39,4%	39,5%	> 20%
EBITDA	€ 18,0 miljoen	€ 13,5 miljoen	> € 10 miljoen
DSCR	3,44	2,74	> 1,3

Resultaat

Onze resultaatdoelstelling is verhoogd van minimaal 1% naar circa 2% van de omzet. Dit is noodzakelijk om de toekomstige investeringen in vastgoed en innovatie te kunnen betalen en voldoende reserves op te bouwen voor tegenvallers. In 2025 hebben we deze doelstelling behaald. De komende jaren blijft het een uitdaging om aan deze norm te voldoen. Vanuit de bedrijfsvoering zijn alle inspanningen daarop gericht.

Liquiditeit

De liquiditeit voldoet aan de norm die wij hiervoor hebben vastgesteld. De norm berekenen we op basis van de liquide ruimte (inclusief kredietruimte in rekening-courant) ten opzichte van de gemiddelde personele kosten per maand. We hanteren hierbij een minimale buffer van twee maanden. De kredietruimte bedraagt 10 miljoen.

Solvabiliteit

De solvabiliteit is zeer goed en bevindt zich in 2025 en 2024 ruim boven de norm.

EBITDA

De EBITDA (winst vóór aftrek van rentekosten, belastingen, afschrijving en afboekingen) en de norm worden weergegeven op basis van de definitie zoals die in de bankconvenanten is opgenomen. De afgesproken norm is 10 miljoen euro. In 2025 voldoen we aan deze norm.

DSCR

De DSCR geeft aan of we genoeg geld hebben gegenereerd met onze exploitatie om aan onze financiële verplichtingen uit financieringen te voldoen. De DSCR en de norm worden weergegeven op basis van de definitie in de bankconvenanten. In 2024 voldeden we aan de norm. Vanaf boekjaar 2024 is de DSCR-convenant afspraak met onze bankiers komen te vervallen. Met het oog op onze investeringsambitie en de bijbehorende financieringsbehoefte, hanteren we de DSCR wel als interne norm.

Financiële risico's en onzekerheden

Schijnzelfstandigheid

Dichterbij ziet een brede maatschappelijke discussie over de inzet van mogelijke schijnzelfstandigen. Bij de beoordeling van een arbeidsrelatie zijn steeds de specifieke feiten en omstandigheden bepalend. Dit maakt de beoordeling complex en tijdrovend. Daarnaast speelt de continuïteit van zorg een belangrijke rol in deze discussie.

Dichterbij vindt vaste en bekende medewerkers belangrijk voor stabiliteit, de onderlinge reflectie en het leervermogen in teams. Dit draagt bij aan goede en vertrouwde begeleiding van cliënten. Daarom streven wij al jaren naar zoveel mogelijk inzet van eigen personeel.

Door de toenemende financiële risico's rondom de kwalificatie van arbeidsrelaties is de afbouw van externen in 2025 versneld ingezet. In 2026 zetten we deze lijn voort. Tegelijk erkennen we dat dit in de praktijk niet eenvoudig is omdat de kwaliteit en continuïteit van zowel zorg als werk altijd meewegen.

Strategisch vastgoedplan

Vastgoed is een bepalende factor in de manier waarop clientzorg wordt georganiseerd. Gebouwen zijn niet eenvoudig of snel aan te passen. De ontwikkeling van een nieuwe zorglocatie vraagt tijd, geld en capaciteit. Daarom willen we ervoor zorgen dat de keuzes in vastgoed van vandaag, bijdragen aan de toekomstbestendige zorg van overmorgen.

Om deze reden zijn wij in 2025 gestart met de ontwikkeling van een strategisch vastgoedplan. Hiermee geven wij richting aan de strategische doorontwikkeling van onze vastgoedportefeuille. Wij verwachten een verschuiving naar meer geclusterde woonvormen zodat we zorg toekomstbestendig kunnen organiseren. Deze investeringsambitie zal naar verwachting gepaard gaan met een financieringsbehoefte.

1.4.2 Risico's en risicobeheersing

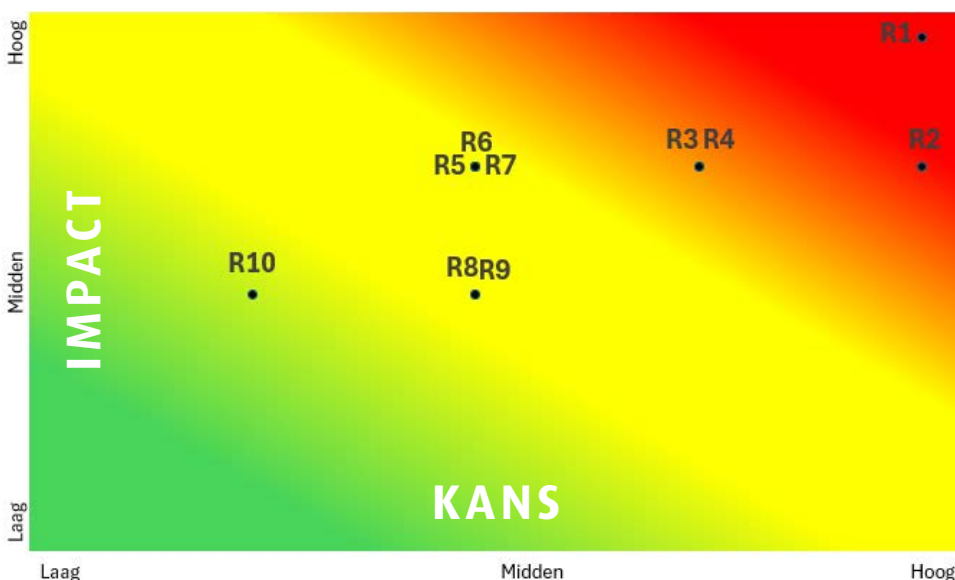
Dichterbij heeft in 2025 de strategische risico's opnieuw bekeken. Aan de hand van de maatschappelijke trends en ontwikkelingen hebben we bepaald welke risico's de grootste impact kunnen hebben op de realisatie van onze doelen.

Belangrijkste risico's en onzekerheden

Dichterbij heeft te maken met risico's die van invloed kunnen zijn op de continuïteit en kwaliteit van zorgverlening, resultaten en/of de financiële positie. In 2025 hebben we opnieuw gekeken naar de belangrijkste strategische risico's uit 2024 en zijn deze opnieuw beoordeeld op kans en impact. De belangrijkste veranderingen in 2025 zijn:

- Het risico op een tekort aan zorgmedewerkers is groter geworden. Dit komt door een hoog ziekteverzuim, veel verloop van personeel en een krappe arbeidsmarkt.
- Het risico dat zorgvragen complexer worden, is toegenomen. Dit komt doordat deze ontwikkeling sneller gaat dan verwacht.

Het resultaat is onderstaande heatmap.



- R1:** Tekort aan zorginhoudelijk personeel om de dagelijkse zorg te kunnen leveren. Dit komt door relatief hoog ziekteverzuim, verloop en krapte op de arbeidsmarkt.
- R2:** Snellere toename van de complexiteit van zorgvragen. Enerzijds komt dit door veroudering van cliënten en de bijbehorende problematieken. Daarnaast groeit de groep cliënten met een verstandelijke beperking in combinatie met ernstige gedragsproblemen en soms ook psychische- of verslavingsproblemen.
- R3:** Vastgoed dat niet tijdig beschikbaar is of niet voldoet aan de eisen. Dit kan gevolgen hebben voor de continuïteit en/of rendabiliteit van de zorgexploitatie en kan de zorgverlening complexer maken.
- R4:** Beperkte beschikbaarheid en bereidheid van informele zorgverleners voor ondersteuning.
- R5:** Aanhoudende druk op tarieven. Overheidsbeleid is gericht op toegankelijke, betaalbare én goede zorg en op woningbouw. Hierdoor kunnen minder middelen beschikbaar zijn voor de zorg die nodig is.
- R6:** Onvoldoende bescherming tegen cyberaanvallen. Dit kan leiden tot datalekken en/of verstoring van de bedrijfsvoering en zorgverlening.

- R7:** Onzekerheid over toekomstige bekostiging en tariefstructuren. Dit kan invloed hebben op onze mogelijkheden om financiering van derden aan te trekken en te behouden. Ook bestaat het risico op tekorten bij opschaling van zorg.
- R8:** Verouderde systemen en data-infrastructuur. Dit beperkt het strategisch inzicht en inzet van data bij besluitvorming.
- R9:** Kwetsbaarheid in regionale samenwerkingsverbanden. Dit kan leiden tot versnippering en minder efficiënte zorg.
- R10:** Onvoldoende anticiperen op innovatie en het niet efficiënt/effectief inzetten van middelen voor innovatie. Dit kan de wendbaarheid, kwaliteit en toekomstbestendigheid van de organisatie beperken.

De belangrijkste strategische risico's voor 2025 zijn:

- Tekort aan zorginhoudelijk personeel;
- Versnelling in de toename van complexiteit van zorgvragen;
- Passend vastgoed;
- Beperkte beschikbaarheid van informele zorg.

De beheersmaatregelen die bij deze risico's horen, zijn opgenomen in de reguliere processen en worden van daaruit bewaakt.

Belangrijkste risico's 2025

- Tekort zorgpersoneel
- Passend vastgoed
- Toename complexiteit zorgvragen
- Beperkte beschikbaarheid informele zorg



Fundament interne beheersing

Om goed in te kunnen spelen op de zorgbehoefte van cliënten, vindt Dichterbij het belangrijk om kansen te benutten en risico's tijdig te beheersen. Daarom werken wij structureel aan het versterken van onze interne beheersing.

In 2025 heeft de AO/IC adviseur de directie, management en andere sleutelfunctionarissen actief bijgestaan en geadviseerd over beheersvraagstukken. In 2025 is daarnaast een risicomanager aangesteld. Op basis van een gezamenlijk vast te stellen nieuwe blauwdruk, werkt deze aan verdere professionalisering van risico-management en interne beheersing. Hierbij is ook aandacht voor kennisontwikkeling en het vergroten van bewustzijn binnen de organisatie op het gebied van risicomanagement en interne beheersing. In 2025 zijn hiervoor al goede stappen gezet, onder meer via themabijeenkomsten met de directie.

Risico's worden geïdentificeerd en behandeld aan de hand van het beleidskader risicomanagement. Door dit periodiek te doen, houden we zicht op actuele risico's en de maatregelen die nodig zijn. De strategische risico's worden jaarlijks multidisciplinair beoordeeld. Ook wordt de frauderisicoanalyse regelmatig geactualiseerd en besproken met de raad van toezicht.

Over risico's in de processen en verbeterpunten rapporteren wij via de periodieke rapportage interne beheersing. In 2025 hebben de AO/IC adviseur en risicomanager binnen alle lagen van de organisatie gesprekken gevoerd over de opvolging van aanbevelingen op het gebied van interne beheersing.

In 2025 zijn onder begeleiding van externe expertise concrete stappen gezet in de risicoanalyse en -beheersing op het gebied van informatiebeveiliging. Dit draagt op een positieve manier bij aan het lopende proces van de NEN7510 certificering van Dichterbij.

Tot slot is in 2025 ieder kwartaal de Compliance-rapportage opgesteld. Hierin zijn wijzigingen in wet- en regelgeving opgenomen, met aandacht voor de impact op onze organisatie en de voortgang van de implementatie.

1.4.3 Beleid inzake risicobeheer en financiële instrumenten

In het financiële beleid van Dichterbij staat het langjarige karakter van de maatschappelijke opdracht centraal. De continuïteit van dienstverlening aan mensen met een verstandelijke beperking vraagt om een structureel gezonde bedrijfsvoering en een gezonde balans.

De financiële continuïteit is verankerd in onze treasuryfunctie. Treasury is het proces waarbij de financiële positie, kasstromen en financiële risico's worden bestuurd en beheerst om de strategische doelstellingen te realiseren. We identificeren en beoordelen financiële risico's en nemen maatregelen om het eigen vermogen te beschermen en de negatieve gevolgen op de renteresultaten te beheersen.

De kaders, afspraken en procedures waarbinnen Dichterbij de treasury-activiteiten uitvoert, staan in de interne beheersinstrumenten:

- Treasury planning- en controlcyclus: periodiek overleg van de treasurycommissie;
- Treasurystatuut: het formele kader waarbinnen alle treasury-activiteiten plaatsvinden;
- Treasury-jaarplan: beschrijft de treasury-doelstellingen voor de tijdsduur van tenminste een jaar. Bevat de borging van de treasury planning- en controlcyclus, financieringenbeheer, liquiditeitenbeheer en risicobeheer;
- Treasury-rapportage: verantwoording van het gevoerde treasurybeleid;
- Transactievoorstellen voor renteherzieningen of het aangaan van nieuwe financieringen.

Beleid afdekking risico's

Dichterbij herkent vier treasuryrisico's: rente- en kasstroomrisico, liquiditeitsrisico, beschikbaarheidsrisico en kredietrisico. Hoe we die beperken, lees je hieronder.

Rente- en kasstroomrisico

We kiezen zoveel mogelijk voor leningen met langdurig vaste rente, we spreiden renteherzienings- en vervalddata van leningen en lossen af op leningen waardoor het renterisico in de tijd afneemt. Ook zorgen we voor een goede match van de investeringen in de materiële vaste activa en de portefeuille van leningen/ financiering. Renterisico kun je ook dempen door derivaten te gebruiken. Binnen Dichterbij is dit enkel toegestaan als de raad van bestuur en de raad van toezicht daarvoor schriftelijk toestemming hebben gegeven. Dichterbij maakt momenteel geen gebruik van derivaten.

Liquiditeitsrisico

We zorgen ervoor dat er voldoende liquide middelen beschikbaar zijn of voldoende ruimte is in onze kredietfaciliteiten. Om dit te waarborgen hanteren wij een duidelijke ondergrens van ons liquiditeitsniveau. Dit niveau is vastgelegd in ons treasurystatuut.

Beschikbaarheidsrisico

We voldoen aan de eisen van onze geldgevers. We spreiden de afloopdata van langlopende leningen en faciliteiten, zorgen dat er voldoende kredietruimte is en spreiden onze financieringsbronnen.

Kredietrisico

We lopen kredietrisico bij uitzetting van liquide middelen. De vorderingen en financiële vaste activa staan uit bij bekende en gerenommeerde partijen. In een juiste afweging tussen rentebaten, liquiditeitsrisico en kredietrisico kan Dichterbij obligaties aankopen. In het statuut zijn zeer stringente voorwaarden opgenomen

waaronder dit kan gebeuren. Besluitvorming over het aankopen van obligaties vindt altijd plaats in samenspraak met de raad van toezicht. Dichterbij ontplooit geen beleggingsactiviteiten.

Bankconvenanten

Met de Rabobank en ABN Amro hebben we convenantafspraken:

- Rabobank: een solvabiliteitsratio ultimo van het boekjaar groter dan 20 procent en een absolute EBITDA van minimaal 10 miljoen euro in 2025.
- ABN Amro: een garantievermogen ultimo van het boekjaar groter dan 25 procent en eveneens een EBITDA van minimaal 10 miljoen in 2025.

In 2025 hebben we ruim voldaan aan de convenantafspraken.

1.4.4 Verwachtingen voor de toekomst

De toekomstige ontwikkelingen zijn uitgewerkt in de strategie van Dichterbij langs drie ontwikkellijnen:

- Leven en wonen bij Dichterbij
- Samenwerken in de keten
- Kennis en expertise delen vanuit vakmanschap en leiderschap

De zorgsector staat onder druk. De kosten stijgen, er is een tekort aan personeel en de zorgvraag neemt toe en wordt complexer. We verwachten dat deze ontwikkelingen de komende jaren doorzetten. Daarom moeten wij ons blijven ontwikkelen.

We werken aan een continue verbetering van onze bedrijfsvoering. Daarbij richten we ons op goede zorg voor cliënten, tevreden medewerkers en een gezonde financiële huishouding. Dit willen we onder andere bereiken door:

- het benutten van aanvullende ondersteuningsbronnen zoals e-health, domotica en het netwerk van cliënten.
- te investeren in geclusterde woonvormen. Hiermee kunnen we zorg duurzamer en toekomstbestendig organiseren. Dit is nodig om de toenemende complexiteit van zorg op te vangen en een aantrekkelijke werkgever te blijven. Hiervoor hebben we een duidelijke investeringsambitie.
- te investeren in Betekenisvol Ontwikkelen als organisatiebrede beweging. Deze draagt bij aan goede zorg, stabiele teams en tevreden medewerkers.

Onze investeringsambitie vraagt om een financiële rendement dat ruim voldoende is en blijft. Tegelijkertijd kent de zorgsector grote uitdagingen. Het ziekteverzuim is structureel hoog. Daarnaast zijn in het recente coalitieakkoord opnieuw forse bezuinigingen aangekondigd. Dit kan leiden tot nieuwe druk op de tarieven.

Samengevat vraagt de toekomst om een andere manier van organiseren, zowel financieel als organisatorisch. Deze transitie is nodig om de zorg aan cliënten op lange termijn te kunnen garanderen.

In dit bestuursverslag sluiten we een aantal hoofdstukken af met een kader. Hierin maken we concreet wat de beschreven ontwikkelingen in dit hoofdstuk in de praktijk betekenen voor cliënten en medewerkers.

De cijfers over resultaat, liquiditeit, solvabiliteit en kasstromen laten zien dat Dichterbij financieel stabiel is en voldoet aan de gestelde normen. Dit is geen doel op zich, maar een voorwaarde om onze maatschappelijke opdracht te kunnen blijven uitvoeren. Voor cliënten betekent dit continuïteit van zorg, ruimte om te investeren in passende huisvesting en innovatie, en de zekerheid dat ondersteuning ook op langere termijn beschikbaar blijft.

Voor medewerkers betekent het werken in een organisatie die financieel gezond is, investeert in goede werkomstandigheden en toekomstbestendige locaties, en ruimte heeft om te blijven ontwikkelen. Zo vormen deze financiële resultaten de basis voor een betekenisvol leven voor cliënten en betekenisvol werk voor medewerkers.

1.5 Toepassing en naleving gedragscodes

We leggen verantwoording af over onze activiteiten, de behaalde doelen, het behartigen van belangen van cliënten en medewerkers, het beheersen van risico's en de besteding van het budget. Dat doen we volgens de richtlijnen die daarvoor binnen de zorg gelden: de Zorgbrede Governancecode 2022 en de Wet bestuur en toezicht. Deze regels geven richting aan de inrichting van het bestuur en het toezicht op het bestuur van Dichterbij.

In de statuten en bijbehorende reglementen staan de randvoorwaarden voor en de werkwijzen van zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur. In de statuten staan onder andere de regels voor nevenfuncties van de leden van de raad van bestuur. Bestuursleden hebben altijd goedkeuring van de raad van toezicht nodig voor nevenfuncties.

Daarnaast geldt voor leden van de raad van bestuur en raad van toezicht de Gedragscode integriteit leden raad van bestuur en raad van toezicht Dichterbij. Hierin staan de taken, verantwoordelijkheden en werkwijzen. Voor overige medewerkers staan de gedragsregels in de Grondhouding voor bejegening. Nieuwe medewerkers ontvangen deze bij indiensttreding. In 2025 hebben we vanuit onze kernwaarden en het Triple-C gedachtengoed de gedragscode herijkt. In 2026 starten we met de implementatie hiervan.

We werken continu aan de kwaliteit van zorg door te signaleren, te melden en te verbeteren. Samen creëren we een open en veilige omgeving voor zowel cliënten als medewerkers. Meldingen beschouwen we als waardevolle leermomenten die bijdragen aan de verdere versterking van de zorgkwaliteit.

Sinds 2024 werken we met Triasweb, een nieuw meldsysteem waarin we incidenten registreren, auditbevindingen vastleggen en verbeteracties formuleren. Daarnaast hebben we een speciaal meldpunt voor (seksueel) grensoverschrijdend gedrag en andere vormen van agressie. Cliënten kunnen hier terecht met hun signalen en meldingen.

Naast dit meldpunt is er een onafhankelijke klachtencommissie die klachten van cliënten, wettelijk vertegenwoordigers en andere direct betrokkenen onderzoekt. Medewerkers en cliënten kunnen bovendien ondersteuning zoeken bij een vertrouwenspersoon. Bij ingrijpende incidenten biedt het bedrijfsopvangteam (BOT) opvang en begeleiding, zodat medewerkers de juiste ondersteuning krijgen.

1.6 Niet financiële prestatie-indicatoren

1.6.1 Financiële ontwikkelingen

De zorgsector, inclusief de gehandicaptenzorg, staat voor de uitdaging om de zorg toegankelijk, betaalbaar en van goede kwaliteit te houden. We zien dat steeds meer cliënten complexe zorgvragen hebben, bijvoorbeeld door medische of gedragsmatige problemen.

We denken na over hoe we hen nu en in de toekomst kunnen ondersteunen bij een betekenisvol leven, ondanks de krapte op de arbeidsmarkt. In alle regio's kijken we naar geschikte huisvesting, technologische ondersteuning, samenwerking met informele zorgverleners en een efficiëntere manier van werken.

1.6.2 Milieu-aspecten

Onze missie is om zorg te bieden die goed is voor cliënten, goed is voor medewerkers en goed is voor de wereld waarin wij leven. Wij willen bijdragen aan het welzijn van huidige en toekomstige generaties. Daarom beperken we onze impact op het milieu zoveel mogelijk en gaan we verantwoord en transparant om met onze (financiële) middelen.

Wij geloven dat duurzaamheid en zorg elkaar versterken. Een gezonde leefomgeving draagt bij aan het welzijn van cliënten en medewerkers. Door duurzame keuzes te maken, ondersteunen we de kwaliteit en continuïteit van onze zorg. Als zorgorganisatie willen we een voorbeeld zijn in maatschappelijk verantwoord handelen en in het verduurzamen van de sector.

Daarom hebben we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Deze richt zich op:

1. Gezondheidsbevordering van patiënten, cliënten en medewerkers;
2. Vergroten bewustwording en kennis over de impact van de zorg op het klimaat en andersom;
3. CO²-uitstoot terugbrengen met 55% in 2030 en klimaatneutraal in 2050;
4. Primair grondstofgebruik 50% verminderen in 2030 en maximaal circulaire zorg in 2050;
5. Verminderen milieubelasting door medicatie(gebruik).



Daarnaast zijn we partner van de Groene Gehandicaptenzorg. De komende jaren werken we onder andere aan:

- Meer zorg in de natuur; meer behandelingen en dagactiviteiten vinden buiten plaats.
- Groen voor vitaliteit; medewerkers werken actief aan hun vitaliteit via contact met de natuur.
- Groene verbinding met de buurt; zorglocaties zoeken samenwerking met de wijk, bijvoorbeeld via gezamenlijke groenprojecten of toegankelijke wandelroutes.
- Verbeteren van de fysieke omgeving; zorglocaties worden groener, koeler, biodiverser en klimaatvriendelijker ingericht.
- Kennisdeling en onderzoek; we delen kennis en ervaring met andere organisaties.



Onze duurzaamheidsdoelstellingen

Deze ambities komen samen in onze duurzaamheidsdoelstellingen. De doelstellingen zijn gebaseerd op drie pijlers: zorg voor mens (People), zorg voor milieu (Planet) en toekomstbestendige bedrijfsvoering (Prosperity).

People – Sociaal en mensgericht

- Creëren van een veilige, inclusieve en gezonde leefomgeving.
- Stimuleren van gezonde leefstijl (voeding, beweging, mentale gezondheid).
- Actieve betrokkenheid van cliënten en medewerkers bij duurzame initiatieven.
- Integratie van duurzaamheid in scholing en overlegstructuren.

Planet – Milieu en ecologie

- Verminderen van CO₂-uitstoot via energie-efficiëntie, duurzame mobiliteit en hernieuwbare energie.
- Circulair werken door afvalreductie, scheiding en hergebruik van materialen.
- Duurzaam inkoopbeleid met aandacht voor milieukeurmerken en korte ketens.
- Vergroening van locaties en bescherming van biodiversiteit.

Prosperity – Economische duurzaamheid

- Toepassen van Total Cost of Ownership bij investeringen en inkoop.
- Integreren van duurzaamheidscriteria in aanbestedingen en contractmanagement.
- Efficiënt gebruik van middelen zonder verspilling.
- Structurele monitoring van besparingen en opbrengsten.

Green Team

Om onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren, is het Green Team opgericht. Dit team bestaat uit een groep enthousiaste medewerkers die zich inzetten om duurzame initiatieven binnen Dichterbij zichtbaar te maken, te stimuleren en verder te brengen. Zij signaleren kansen, verbinden collega's en ondersteunen projecten die bijdragen aan een duurzamere organisatie.

Milieubarometer

Dichterbij meet jaarlijks de CO₂-voetafdruk met behulp van de milieubarometer. Sinds 2019 verzamelen we gegevens over energie, afval en vervoer. Hiermee leveren we een bijdrage aan de landelijke benchmark.

Energietransitie

Iedereen binnen Dichterbij kan bijdragen aan een duurzame wereld. Onder het motto 'Groen bezig' creëren we bewustwording en delen we tips om energieverstopping tegen te gaan. In het najaar deden we mee aan de Nationale Energiecampagne. Via intranet deelden we energiebesparingstips en puzzels.

Verduurzaming vastgoed

Dichterbij heeft een routekaart opgesteld voor de verduurzaming van het vastgoed. Deze routekaart brengt verduurzamingsmaatregelen (investeringen en besparingen) in beeld en helpt bij het stellen van prioriteiten.



Voorbeelden hiervan zijn:

- In 2023 gaven we opdracht voor de installatie van zonnepanelen. Inmiddels zijn 3.350 zonnepanelen geplaatst. Daarmee wekken we 12% van ons totale elektriciteitsverbruik zelf op.
- Op geschikte locaties is radiatorfolie aangebracht om warmteverlies te beperken. Dit draagt bij aan CO₂-reductie en een gezond woon- en leefklimaat.
- Nieuwe locaties worden minimaal gebouwd volgens de eisen van Bijna Energieneutrale Gebouwen (BENG). We streven naar energieneutrale of passiefhuisconcepten.
- Bij nieuwbouwprojecten leggen we gebruikte materialen vast in het Madaster-platform. Dit resulteert in een materialenpaspoort dat inzicht geeft in herbruikbaarheid, waarde en circulariteit van het gebouw.
- In 2022 zijn inspecties gestart om te bepalen welke bestaande gebouwen verduurzaamd kunnen worden. 355 gebouwen hebben inmiddels een energielabel, gemiddeld energielabel B. De maatregelen uit de inspecties zijn verwerkt in een Duurzaam Meerjaren OnderhoudsPlan (DMJOP).

Afvalreductie en hergebruik

Sinds 2023 scheiden we afval op alle locaties. Door de ophaalfrequentie te verlagen, besparen we 501 transportbewegingen per jaar en verlagen we de kosten.

Meubels worden hergebruikt via een externe partij. Goede bruikbare meubels gaan naar de opslag en worden opnieuw ingezet via een online bestelsysteem. Overbodige meubels worden circulair verwerkt.

Verduurzaming van vervoer

Uit onze CO₂-footprintanalyse blijkt dat mobiliteit de op één na grootste bron van CO₂-uitstoot is binnen Dichterbij. Tegelijkertijd is mobiliteit essentieel voor cliënten en medewerkers. Daarom is een interne mobiliteitsanalyse uitgevoerd, gericht op onder meer woon-werkverkeer en het wagenpark. Deze analyse vormt de basis voor een toekomstbestendig mobiliteitsplan, waarvoor inmiddels subsidie is toegekend. Duurzame mobiliteit levert niet alleen milieuwinst op, maar draagt ook bij aan aantrekkelijk werkgeverschap en de vitaliteit van medewerkers.

Duurzaam inkopen

Duurzaamheid is een vast onderdeel van ons inkoopproces. De Milieuthermometer Zorg helpt ons daarbij. Voorbeelden van duurzame resultaten:

- Nieuwe wasmachines moeten minimaal Energielabel A of B hebben volgens de nieuwe labelsystematiek 2021. Drogers moeten minimaal Energielabel A++ hebben volgens de oude labelsystematiek, zolang deze nog van toepassing is.
- Door minder inzamelmomenten van afval zijn 17% minder ritten nodig.
- Leveringen van montagemateriaal zijn met 20% verminderd ten opzichte van 2023.

Minder transport en energiezuinige apparaten zorgen voor een lagere CO₂-uitstoot en lagere energiekosten.

1.6.3 Sociale aspecten

Dichterbij investeert in duurzame arbeidsrelaties. Wij hebben vertrouwen in medewerkers en bieden hen daarom in principe direct een dienstverband voor onbepaalde tijd.

We werken samen in regionale leernetwerken en met partners in de regio zoals Gilde Opleidingen, MaasZorg-Werkt, Mooi Maasvallei en Technasium om onderwijs en zorg te vernieuwen.

Medewerkers zijn verantwoordelijk voor hun eigen leer- en ontwikkelproces. Leren en ontwikkelen is maatwerk. Daarom bieden we onder andere werkplekleren aan, zodat medewerkers in de praktijk nieuwe kennis en ervaring opdoen.

We hebben het aanbod van (fysieke en mentale) weerbaarheidstrainingen verbeterd, zodat dit beter aansluit bij de teams en cliënten. We moedigen medewerkers aan om het geleerde direct in de praktijk te brengen.

Sinds september 2023 is Dichterbij officieel Triple-C gecertificeerd. Een kernteam werkt aan de uitrol van de Triple-C methodiek in alle lagen van de organisatie. Dit doen ze samen met het Triple-C ontwikkelteam.

Sinds 2025 vinden in alle regio's elk kwartaal reflectiegesprekken plaats in de driehoek van regiebehandelaar, manager en dienstverlenend coördinator (DVC). Deze gesprekken worden ondersteund door een Triple-C coaches en maken gebruik van het reflectie-instrument SystemeTRIE. De opbrengsten van deze gesprekken geven inzicht in waar het gedachtegoed al zichtbaar is in het behandelklimaat en waar verdere ondersteuning of verdieping nodig is.

1.6.4 Economische aspecten

Dichterbij is een belangrijke werkgever in het werkgebied, vooral in de gemeente Gennep. We werken nauw samen met regionale leveranciers en maken afspraken over maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Daarbij kijken we niet alleen naar milieuaspecten, maar ook naar sociale impact zoals het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

2 Verslag van de interne toezichthouder

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de algemene gang van zaken. Voor de raad van toezicht vormt 'Good Governance Dichterbij' de basis voor de wijze waarop hij zijn taken en verantwoordelijkheden uitoefent. Hiermee wil de raad van toezicht een bijdrage leveren aan het waarborgen van goede en veilige zorg en aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van Dichterbij om mensen met een verstandelijke beperking en hun netwerk te ondersteunen. In de notitie 'Good Governance Dichterbij' zijn de kernwaarden uit de Ode (professioneel, samen, open en betrokken) en de besturingsdocumenten (het toezichtkader en visie raad van toezicht) samengebracht. De raad van toezicht onderkent verschillende rollen binnen zijn toezichthoudende taak. De raad van toezicht fungeert als interne toezichthouder, staat de raad van bestuur met advies terzijde en is werkgever van en sparingspartner voor de raad van bestuur. De raad van toezicht vervult zijn rol onafhankelijk door het eigenstandig voorbereiden, inrichten, uitvoeren en evalueren van zijn toezicht.

In 2025 heeft de nadruk gelegen op de bedrijfsvoering en het structureel uitkomen met de middelen die we ter beschikking hebben. Daarnaast was er aandacht voor organisatieontwikkelingen binnen Dichterbij.

Bedrijfsvoering

Het resultaat over 2025 is positief. Het waarborgen van de continuïteit en de financiële robuustheid van de organisatie blijft van belang. Een solide en beheersbare bedrijfsvoering wordt daarbij gezien als randvoorwaardelijk voor het realiseren van ambities en het duurzaam functioneren van de organisatie. De vastgestelde focuspunten spelen hierin een belangrijke rol. Ontwikkelingen als de toenemende complexiteit van zorgvragen, structurele bekostigingsknelpunten, personele schaarste en beperkingen in de vastgoedstructuur blijven een aanzienlijk beroep doen op de financiële veerkracht van de organisatie. Dit onderstreept het belang van scherpe prioritering en samenhangende keuzes, waarbij ambities steeds worden afgewogen tegen uitvoerbaarheid, financiële draagkracht en risico's voor de continuïteit.

Organisatieontwikkeling

Er is gesproken over de organisatieontwikkeling Betekenisvol Ontwikkelen. De gekozen aanpak is gefaseerd en gericht op beheersing van risico's en zorgvuldige implementatie, met structurele betrokkenheid van de medezeggenschap. De ontwikkeling omvat drie samenhangende thema's: versterking van de basis (nabijheid in de teams), versterking van de behandellijn en de doorontwikkeling van ambulante zorg. De voorgenomen versterking van structuur en leiderschap omvat onder andere de voorbereiding van nieuwe functies. Daarbij is aandacht gevraagd voor de samenhang tussen ambities en de uitvoering.

De digitale transformatie is besproken, waarbij is stilgestaan bij de ontwikkeling van de ICT-functie, de implementatie van het elektronisch cliëntdossier ONS en de toekomstige wettelijke kaders rondom informatiebeveiliging, waaronder NEN 7510 en NIS2. Daarbij is aandacht besteed aan de positionering van informatievoorziening, het versterken van regie en portfoliomanagement, samenwerkingen met leveranciers en netwerken, en de afwegingen rondom innovatie.

Samenstelling raad van bestuur

Na een interim-periode van ongeveer anderhalf jaar is het interim lid van de raad van bestuur, de heer H. van Zwam, medio 2025 teruggetreden. Tegen de achtergrond van de financiële uitdagingen die de gehele gehandicaptensector raken en de veranderopgave waarvoor Dichterbij staat om, met de beschikbare mensen en middelen, uitvoering te geven aan haar missie en strategie, is gezocht naar een opvolger. Mevrouw S. Leijendekkers is medio september 2025 benoemd als lid van de raad van bestuur. De centrale cliëntenraad, de ondernemingsraad en het directie zijn betrokken geweest bij de werving- en selectieprocedure. De raad van toezicht kijkt terug op een zorgvuldige procedure.

Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden. Na afloop van de tweede zittingsperiode van mevrouw C. Exterkate is per 1 januari 2026 een vacature ontstaan binnen de raad van toezicht. In het najaar van 2025 is daarvoor, in samenwerking met de centrale cliëntenraad, een zorgvuldige werving- en selectieprocedure doorlopen. Op bindende voordracht van de centrale cliëntenraad is de heer W. Sewbalak per 1 januari 2026 benoemd tot lid van de raad van toezicht.

Tabel: Overzicht leden van de raad van toezicht 2025

Naam en functie binnen RvT	Inbreng deskundigheid	Datum van aftreden / benoeming	Hoofd- en nevenfuncties in 2025
De heer prof. dr. P.H.A. (Paul) Frissen (voorzitter)	• Strategie van overheden en collectieve sector • Signaleren macro trends en ontwikkelingen in zorg en welzijn	31-12-2027 (2e benoeming januari 2023)	Hoofdfunctie Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) te Den Haag: • Bestuurs-voorzitter tot 01-02-2024 • Decaan en onderzoeker sinds 01-02-2024 Nevenfunctie • Emeritus hoogleraar Bestuurskunde aan Tilburg University • Bestuurskundig adviseur • Lid commissie 'Beleidskwaliteit' ministerie van Financiën
Mevrouw dr. C. (Cecile) Exterkate (vice-voorzitter) (lid op voordracht van de centrale cliëntenraad)	• Zorginhoudelijk • Kwaliteit en veiligheid • Wetenschappelijk onderzoek • Governance • Financieel/economisch	31-12-2025 (2e benoeming in december 2021)	Hoofdfunctie Manager Health SHELL INTERNATIONAL Nevenfunctie • Lid RvT Slachtofferhulp • Lid RvT Perspektief Herstelbemiddeling • Lid Curatorium post initiële wo-master verandermanagement VU te Amsterdam

Naam en functie binnen RvT	Inbreng deskundigheid	Datum van aftreden/benoeming	Hoofd- en nevenfuncties in 2025
Mevrouw H.G.G.J. (Heleen) Engelen (lid op voordracht van de gemeenschappelijke ondernemingsraad)	• Arbeidsmarktproblematiek, werkgevers/werknemers aangelegenheden • Visie op medezeggenschap • ICT ontwikkelingen	31-05-2027 (1e benoeming juni 2023)	Hoofdfunctie • Strategisch adviseur Maxima Medisch Centrum te Eindhoven (tot 1 juli 2025) • Strategisch adviseur Coöperatie Slimmer Leven (vanaf 1 augustus 2025) Nevenfunctie • Lid RvT Villa Pardoes
De heer dr. F.S. (Frans) Stals	• Medische en sociaal-maatschappelijke vraagstukken • Kwaliteit en veiligheid • Wetenschappelijk onderzoek	31-12-2026 (2e benoeming in januari 2023)	Hoofdfunctie • Gepensioneerd Arts-micro-bioloog Zuyderland MC (blijvende registratie, geen vaste aanstelling) • Waarneming Labmicta Hengelo (juli t/m september 2025) • Waarneming Zuyderland MC (augustus t/m december 2025)
De heer mr. drs. H.P. (Henk Peter) Kip	• Financieel economische vraagstukken • Vastgoed	31-03-2028 (2e benoeming in april 2024)	Hoofdfunctie • Directievoorzitter bij woningcorporatie Woonin Nevenfunctie • Vice Voorzitter Aedes, vereniging voor woningcorporaties. • Voorzitter Raad van Toezicht Bindkracht vanaf 4 september 2025

Rooster van aftreden

Leden van de raad van toezicht worden voor vier jaar benoemd en zijn één keer herbenoembaar voor vier jaar.

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
C.C. Exterkate	1 jan.				1 jan.			31 dec.				
F.S. Stals		1 jan.				1 jan.			31 dec.			
P.H.A. Frissen			1 jan.				1 jan.			31 dec.		
H.P. Kip			1 april				1 april				31 mrt.	
H.G.G.J. Engelen						1 juni				31 mei		
W.V. Sewbalak									1 jan.			31 dec.

■ Eerste benoeming ■ Herbenoeming ■ Aflopen 1ste termijn ■ Aflopen 2de termijn

Vergaderingen en besluiten

In 2025 kwam de raad van toezicht vijf keer in reguliere vergadering fysiek bijeen. Voorafgaand aan elk van deze vergaderingen heeft een vooroverleg plaatsgevonden zonder de raad van bestuur. Daarnaast heeft een digitale bijeenkomst plaatsgevonden met als specifiek onderwerp de profielschetsen voor het lid raad van toezicht en het lid raad van bestuur.

Tijdens de jaarlijkse heidagen met de raad van bestuur is stilgestaan bij interne en externe ontwikkelingen en de mogelijke gevolgen voor strategische keuzes en strategische samenwerkingen. De raad van toezicht heeft ook zich laten informeren over de ontwikkelingen bij Dichterbij tijdens werkbezoeken. Zo hebben de individuele leden van de raad van toezicht in 2025 bezoeken gebracht aan verschillende teams in de regio's en aan STEVIG. Daarnaast hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur gezamenlijk een werkbezoek gebracht aan Risselthof in Horst. Tijdens dit bezoek zijn zij geïnformeerd over diverse aspecten van het nieuwbouwproject, waaronder de bouw, de inrichting en de wijze waarop het wonen, leven en werken op Risselthof in de praktijk vorm krijgt.

Een afvaardiging van de raad van toezicht heeft twee keer deelgenomen aan de zogenaamde artikel 24-vergaderingen van de ondernemingsraad. Ook heeft een afvaardiging van de raad van toezicht twee keer deelgenomen aan een vergadering van de centrale cliëntenraad.

Daarnaast is een bijeenkomst georganiseerd waarbij de raad van toezicht, de raad van bestuur, de directie, de ondernemingsraad en de centrale cliëntenraad kennisnamen van de visie en inzet van gastspreker Teun Toebes op het gebied van menswaardige zorg. Aansluitend was er gelegenheid om de 'betekenisvolle markt' te bezoeken, waar vertegenwoordigers van verschillende dagbestedingslocaties en samenwerkingspartners vertelden over hoe zij dagelijks invulling geven aan het betekenisvol leven en werken van cliënten binnen Dichterbij.

Besluiten 2025

In 2025 heeft de raad van toezicht aan de volgende besluiten goedkeuringen verleend:

- Nevenfunctie S. Leijendekkers;
- Benoeming van de heer W.V. Sewbalak als lid raad van toezicht per 1 januari 2026 (bindende voordracht CCR);
- Het uitoefenen van stemrecht door de raad van bestuur tijdens de AVA UniK voor de begroting 2026 en de WNT 2026;
- Portefeuilleverdeling raad van bestuur onder de conditie van collegiaal bestuur;
- Toepassing WNT 2026 (WNT klasseindeling en bezoldiging raad van toezicht en raad van bestuur);
- Benoeming nieuwe accountant BDO vanaf boekjaar 2026;
- Treasurystatuut 2026-2028;
- Overdracht van de zeggenschap over SSZD door Dichterbij aan ZZG;
- Begroting 2026;
- Profielschets lid raad van toezicht;
- Benoeming lid raad van bestuur van mevrouw S. Leijendekkers per 15 september 2025;
- Het uitoefenen van stemrecht door raad van bestuur tijdens de AVA UniK voor de goedkeuring van de jaarrekening 2025 en resultaatbestemming UniK 2023;
- Aanpassing van de PDCA-bedrijfsvoering: tertiaal PDCA cyclus per 1 januari 2026;
- Jaarrekening 2025 St. Dichterbij, inclusief bestuursverslag 2025;
- Jaarverslag raad van toezicht 2025;
- Profielschets lid raad van bestuur;
- Businesscase de ontwikkeling van de nieuwbouwlocatie het Veltheim in Venray.

Commissies raad van toezicht

De raad van toezicht kent drie commissies: de auditcommissie, de remuneratiecommissie en de kwaliteitscommissie. Alle commissies hebben een voorbereidende en adviserende taak, die reglementair zijn vastgelegd. De samenstelling van de commissies is in de onderstaande tabel opgenomen.

	Auditcommissie	Kwaliteitscommissie	Remuneratiecommissie
P.H.A. Frissen			x(vz)
C.C. Exterkate	x		
F.S. Stals		x(vz)	
H.P. Kip	x(vz)		x
H.G.G.J. Engelen		x	

Kwaliteitscommissie

De commissie kwaliteit en veiligheid ondersteunt en adviseert de raad van toezicht bij het uitvoeren van zijn verantwoordelijkheden inzake de kwaliteit en veiligheid. De kwaliteitscommissie heeft in 2025 drie keer digitaal overleg gevoerd in aanwezigheid van tenminste één lid van de raad van bestuur, de directeur Bureau Zorg, Kwaliteit en Veiligheid en de secretaris raad van toezicht. Voor bepaalde onderwerpen zijn functionarissen uit de organisatie uitgenodigd voor het geven van een toelichting.

Belangrijkste besprekpunten waren:

- Kwaliteitsbeeld 2024
- WZD-analyse 2024
- Kwartaalrapportages Kwaliteit
- Focuspunten 2025
- Onderzoek en ontwikkeling
- Informatiebeveiliging: Certificeringstraject NEN 7510
- Doorontwikkeling interne audits

Auditcommissie

De auditcommissie richt zich op het financiële beleid, de bedrijfsvoering en het vastgoed. Daarbij worden onder meer de concernrapportages, de jaarrekening van het voorafgaande jaar, de prognose voor het volgende verslagjaar (begroting) en de AO/IC-rapportages besproken. De auditcommissie heeft in 2025 vijf keer digitaal vergaderd in aanwezigheid van tenminste één lid van de raad van bestuur, de directeur bedrijfsvoering en de concern controller. Voor bepaalde onderwerpen zijn functionarissen uit de organisatie uitgenodigd voor het geven van een toelichting. In de vergaderingen van april en december was de externe accountant aanwezig om het accountantsverslag en de management letter te bespreken.

Overige onderwerpen die aan de orde zijn gekomen:

- Treasuryrapportages
- Fiscale ontwikkelingen
- Risicomanagement analyse NEN 7510
- Vastgoed ontwikkelingen

De auditcommissie is voorts nauw betrokken geweest bij het zorgvuldig ingerichte selectieproces voor een nieuwe accountant vanaf het boekjaar 2026.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie ondersteunt de raad van toezicht bij het uitvoeren van een adequaat bezoldigingsbeleid van de raad van bestuur en raad van toezicht en ten behoeve van werving, selectie en functioneren van de leden van raad van bestuur en raad van toezicht. De commissie heeft op twee momenten in het jaar met de leden van de raad van bestuur individueel en gezamenlijk gesprekken gevoerd. Daarnaast is de klassenindeling op grond van de WNT voor 2026 voorbereid inclusief een voorstel voor de hieruit voortvloeiende bezoldiging van de leden van de raad van bestuur en de raad van toezicht.

Reflectie en ontwikkeling

In het interne raad van toezicht overleg zonder de raad van bestuur direct voorafgaand aan iedere plenaire vergadering zijn ontwikkeling en reflectie onderwerp van gesprek. Tijdens de heidagen heeft de raad van

toezicht het eigen functioneren geëvalueerd. Hier is uit naar voren gekomen dat de wens bestaat meer ruimte te creëren voor strategische dialogen die voortkomen uit de missie, visie en organisatiedoelen van Dichterbij.

De leden van de raad van toezicht zorgen er zelf ervoor dat hun deskundigheid op peil blijft. Nieuwe leden van de raad van toezicht doorlopen een introductieprogramma waarin kennismaking met de organisatie en medewerkers zoveel mogelijk op verschillende locatie van Dichterbij plaatsvindt. Aanvullend worden – op maat – afspraken gemaakt om de kennis van de zorgsector of van de organisatie te vergroten.

Vooruitblik 2026

De verdere doorontwikkeling van de organisatie vraagt om een zorgvuldige balans tussen inhoudelijke ambities en randvoorwaarden. Daarbij is nadrukkelijk aandacht voor de uitwerking van de strategische ontwikkelijnen naar strategische thema's, waaronder een toekomstgericht vastgoedbeleid dat het dagelijks functioneren van cliënten ondersteunt. Het bieden van passende zorg staat hierbij centraal, binnen duidelijk gedefinieerde financiële en personele kaders.

Tegelijkertijd blijft het noodzakelijk om scherp te blijven sturen op een gezonde en beheersbare bedrijfsvoering. Dit vormt een essentiële voorwaarde voor het realiseren van duurzame keuzes, het beheersen van risico's en het borgen van de continuïteit van de organisatie op de langere termijn.

Wij kijken met vertrouwen uit naar het verder bouwen aan de toekomst van Dichterbij samen met de cliënten, verwanten, medewerkers en de raad van bestuur.

Namens de raad van toezicht,

Paul Frissen

Voorzitter raad van toezicht

3 Jaarrekening

3.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		93.402.752	71.877.112
Machines en installaties		24.738.887	14.648.707
Andere vaste bedrijfsmiddelen		13.350.003	13.045.612
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		11.046.444	35.363.632
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		2.878.277	2.931.251
		145.416.363	137.866.314
Financiële vaste activa	2		
Andere deelnemingen		1.093.955	978.438
Overige vorderingen		-	225.000
		1.093.955	1.203.438
Vorderingen	3		
Vorderingen op handelsdebiteuren		772.888	571.368
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		512.472	821.101
Overige vorderingen		2.072.712	3.786.214
Overlopende activa		6.579.150	7.909.336
		9.937.222	13.088.019
Liquide middelen	4	50.357.389	35.422.376
Totaal activa		<u>206.804.929</u>	<u>187.580.147</u>

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Bestemmingsreserve		-	16.269.689
Bestemmingsfonds		78.045.786	54.736.918
Overige reserves		3.497.608	3.123.843
		81.543.394	74.130.450
Voorzieningen	6		
Overige voorzieningen		6.916.894	6.035.530
Langlopende schulden	7		
Schulden aan banken		44.396.730	34.737.454
Kortlopende schulden	8		
Schulden aan banken		8.863.664	7.926.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		9.265.064	10.454.654
Belastingen en premies sociale verzekeringen		9.595.114	9.719.951
Schulden ter zake van pensioenen		4.835.661	4.533.941
Overige schulden		38.272.050	36.137.823
Overige passiva		3.116.358	3.903.925
		73.947.911	72.676.713
Totaal passiva		<u>206.804.929</u>	<u>187.580.147</u>

3.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Wet langdurige zorg	9.1	288.427.848	278.746.683
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wlz	9.2	1.055.103	1.445.893
Zorgverzekeringswet	9.3	10.543.023	9.827.943
Forensische zorg	9.4	10.654.832	8.452.666
Baten uit onderaanneming	9.5	2.393.902	2.685.663
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9.6	4.215.011	3.725.148
		317.289.719	304.883.996
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	10	4.142.442	4.334.944
Netto-omzet		321.432.161	309.218.940
Overige bedrijfsopbrengsten	11	2.359.337	4.124.656
Som der bedrijfsopbrengsten		323.791.498	313.343.596
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	12	27.631.308	34.608.375
Lonen en salarissen	13	163.856.077	154.740.856
Sociale lasten	13	26.188.716	24.193.190
Pensioenlasten	13	14.576.786	13.863.144
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	10.649.537	10.797.369
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa	15	-	-
Overige bedrijfskosten	16	73.581.400	72.432.818
Som der bedrijfslasten		316.483.824	310.635.752
Bedrijfsresultaat		7.307.674	2.707.844
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	870.068	1.274.789
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	(1.138.563)	(704.711)
		(268.495)	570.078
Resultaat voor belastingen		7.039.179	3.277.922
Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen	18	373.765	269.775
Resultaat na belastingen		7.412.944	3.547.697
Resultaatbestemming:		2025 €	2024 €
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsreserve huisvesting		(16.269.689)	4.033.755
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		23.308.868	(755.833)
Overige reserves		373.765	269.775
		7.412.944	3.547.697

3.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Bedrijfsresultaat			7.307.674		2.707.844
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen (en overige waardeverminderingen)	14,15		10.649.537		10.797.369
- Mutaties voorzieningen	6		982.632		(296.836)
- Boekresultaat desinvesteringen	1		(1.773.661)		(3.530.654)
- Veranderingen in werkkapitaal					
- mutatie operationele vorderingen	3	3.150.797		2.838.978	
- mutatie operationele schulden	8	378.773		1.157.932	
			3.529.570		3.996.910
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			20.695.752		13.674.633
Ontvangen interest	17	768.800		1.202.975	
Ontvangen dividenden	2	258.248		177.766	
			1.027.048		1.380.741
Kasstroom uit operationele activiteiten			21.722.800		15.055.374
Investerings (im)materiële vaste activa	1	(19.791.521)		(27.685.094)	
Opbrengst verkopen (im)materiële vaste activa	1	3.365.596		5.521.282	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			(16.425.925)		(22.163.812)
Aflossingen op financiële vaste activa	2	225.000		225.000	
Ontvangsten uit langlopende schulden	7	14.000.000		5.000.000	
Ontvangsten uit hoofde van korte termijn leningen	8	0		5.000.000	
Aflossingen langlopende schulden	7	(3.422.992)		(3.065.002)	
Betaalde interest	17	(1.163.870)		(669.597)	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			9.638.138		6.490.401
Mutatie geldmiddelen			14.935.013		(618.037)
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		35.422.376		36.040.413
Stand geldmiddelen per 31 december	4		50.357.389		35.422.376
Mutatie geldmiddelen			14.935.013		(618.037)

Toelichting

De geldmiddelen zijn in 2025 toegenomen met circa € 14,9 miljoen ten opzichte van 2024 (in 2024 afname van € 0,6 miljoen). De toename wordt met name veroorzaakt door de ontvangsten uit langlopende schulden van € 14 miljoen en afname kasstroom uit investeringsactiviteiten € 7,5 miljoen in 2025.

Het kasstroomoverzicht is overeenkomstig de indirecte methode opgesteld.

3.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en vestigingsplaats

Stichting Dichterbij (hierna genoemd Dichterbij) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Gennepe, op het adres Zwerfheide 2, en is geregistreerd onder KvK-nummer 16079866.

Dichterbij ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking in alle fasen en op alle domeinen van het leven: kinderen en jeugdigen, (jong)volwassenen en ouder wordende mensen. Daarnaast wordt onderzoek, diagnostiek en behandeling aan volwassenen met een lichte verstandelijke beperking geboden die kampen met psychiatrische stoornissen en gedragsproblematiek. Dichterbij is geworteld in het stroomgebied van de Maas. Het werkgebied beslaat het oostelijk deel van Noord-Brabant, het zuidelijk deel van Gelderland en het noordelijk deel van Limburg. Het gebied wordt omzoomd door de steden 's-Hertogenbosch, Tilburg, Nijmegen, Heerlen en Sittard.

Verslaggevingsperiode

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

3.4.2. Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW – voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn – de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (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.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat tevens de functionele valuta is van de entiteit.

Vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Schattingswijziging

Het afschrijvingsbeleid binnen Dichterbij is gewijzigd. Voorheen werden opstellen volledig afgeschreven in de gebruiksperiode. Na wijziging van het afschrijvingsbeleid hanteert Dichterbij onder bepaalde voorwaarden restwaarden voor het vastgoed. Deze schattingswijziging is, in lijn met de voorschriften, prospectief verwerkt in de jaarrekening 2025. De impact van deze schattingswijziging bedraagt (gebaseerd op de afschrijvingslast 2024) een verlaging van de afschrijvingskosten van circa € 310.000 in het resultaat over het jaar 2025. De resterende boekwaarde wordt over de resterende economische levensduur afgeschreven, rekening houdend met de nieuwe restwaarde.

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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen. Dit betreft:

- de voorziening balansverlof;
- de voorziening uitgestelde beloningen;
- de voorziening langdurig zieken;
- de voorziening faciliteit afbouw carrière;
- de kortlopende schulden inzake balansverlof en meeruren;
- de waardering en levensduur van de vaste activa.

Verrekenen en salderen

Een actief en passief post worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en;
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Verbonden rechtspersonen

Dichterbij heeft per balansdatum de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn:

Naam	Rechtsvorm	Statutaire vestigingsplaats	Belang
Unik B.V.	B.V.	Gennep	Kapitaalbelang
SGLVG De Borg	Stichting	Den Dolder	Zeggenschapsbelang
SSZD	Stichting	Wijchen	Zeggenschapsbelang

Voor een toelichting van de verbonden rechtspersonen wordt verwezen naar toelichting op de balans, paragraaf 3.5. onderdeel 2, Financiële vaste activa.

Unik B.V. gevestigd te Cuijk is een joint venture van Dichterbij en Assist Zorg waaraan de extramurale activiteiten die worden gefinancierd vanuit de Jeugdwet en Wmo met ingang van juli 2015 door Dichterbij zijn overgedragen. Dichterbij bezit 51% van de aandelen van Unik. Er is geen sprake van beleidsbepalende invloed door Dichterbij en derhalve zijn de cijfers niet meegeconsolideerd in de cijfers van Dichterbij.

Stichting Landelijk Expertisecentrum SGLVG De Borg gevestigd te Den Dolder is een samenwerkingsverband van de vier landelijk erkende behandelinstellingen (waaronder STEVIG) die zich richten op de diagnostiek en behandeling van mensen met een lichte verstandelijke beperking en ernstige gedragsstoornissen. Op grond van de statuten benoemt iedere deelnemer één lid van de raad van bestuur. Op grond hiervan bezet Dichterbij één van de vier bestuurszetels van de stichting. Het zeggenschapsbelang van Dichterbij in SGLVG De Borg bedraagt 25%.

Stichting Samenwerking ZZG – Dichterbij (SSZD) gevestigd te Groesbeek is een samenwerking met Zorggroep Zuid Gelderland (ZZG) in zorgboerderij De Hagert in Wijchen. ZZG en Dichterbij exploiteerden samen de zorgboerderij, waarbij Dichterbij tot en met 31 december 2025 1 van de 2 bestuurszetels van deze stichting bezette. Per 1 januari 2025 heeft ZZG de volledige zorgexploitatie van De Hagert overgenomen. Dichterbij is hierbij uit de samenwerking gestapt en heeft de betrokken cliënten en medewerkers overgedragen. De zeggenschap van Dichterbij in SSZD is op 1 januari 2026 overgedragen aan ZZG.

Coöperatie Quli U.A. gevestigd te Diemen, was een initiatief van Dichterbij, Dr. Leo Kannerhuis, Amarant Groep, Pluryn, ARQ en ICT-bedrijf Ordina. Quli was een eHealth-platform dat de mens centraal stelt. De zorginstellingen brachten hun visie op zorg in en zagen informatietechnologie als een belangrijke aanjager van innovatie. Ordina droeg brede IT-kennis en specifieke expertise op het gebied eHealth bij. Het belang van Dichterbij in Coöperatie Quli U.A. kwalificeerde als een kapitaalbelang en bedroeg 20% (1 van de 5 zetels). Coöperatie Quli U.A. hield een belang van 45% in Quli B.V.. Deze aandelen zijn op 21 juli 2023 verkocht. Contractueel was vastgelegd dat de coöperatie niet vóór 24 juli 2025 kan worden opgeheven. Binnen de coöperatie vonden sinds de verkoop geen economische activiteiten meer plaats en waren geen risico's verbonden aan het resterende belang. In 2025 is, na het verstrijken van de contractuele termijn, besloten tot ontbinding van Coöperatie Quli U.A. De coöperatie is per eind 2025 formeel ontbonden.

Daarnaast kent Dichterbij een steunstichting te weten Stichting SamenLeven (gevestigd te Sambeek). De steunstichting is niet meegeconsolideerd in deze jaarrekening omdat de betekenis te verwaarlozen is op het geheel.

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de entiteit en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de entiteit. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de entiteit en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

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

3.4.3 Grondslagen voor waardering activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening 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 entiteit 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 materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs rekening houdend met een eventuele restwaarde volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur van het vast actief. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa en op de niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De materiële vaste activa kennen de volgende levensduur en afschrijvingspercentages:

- | | | |
|----------------------------------|-------------|------------|
| - Bedrijfsgebouwen: | 3 - 50 jaar | 2% - 33,3% |
| - Machines en installaties: | 2 - 40 jaar | 2% - 50% |
| - Andere vaste bedrijfsmiddelen: | 2 - 40 jaar | 2,5% - 50% |

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

Bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa

Voor materiële vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de directe opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. De directe opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde - de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde - worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Daarnaast wordt op iedere balansdatum beoordeeld of enige indicatie aanwezig is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies dient te worden teruggenomen. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief geschat. Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderingverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Dichterbij benadert de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed op het niveau van de kasstroomgenererende eenheid, zijnde op Dichterbij niveau. De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe taxateurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper.

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Wanneer Dichterbij geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van Dichterbij ten behoeve van de deelnemingen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting, vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de entiteit een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten. Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen.

Deelnemingen waarin Dichterbij de zeggenschap gezamenlijk met andere deelnemers uitoefent (joint ventures), worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. De deelneming in Unik B.V. classificeert als joint venture op grond van de samenwerkingsovereenkomst die de vennootschap heeft gesloten met de andere aandeelhouders van Unik B.V.

Vervreemding van activa

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

Bijzondere waardevermindering financiële activa

Vorderingen worden op iedere balansdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een vordering wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat er na de eerste opname van de vordering zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft gehad op de verwachte toekomstige kasstromen van die vordering en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt. Objectieve aanwijzingen dat vorderingen onderhevig zijn aan een bijzondere waardevermindering omvatten het niet nakomen van betalingsverplichtingen en achterstallige betaling door een debiteur, herstructurering van een aan de stichting toekomend bedrag onder voorwaarden die de stichting anders niet zou hebben overwogen en aanwijzingen dat een debiteur failliet zal gaan.

Een bijzonder waardeverminderingsverlies met betrekking tot een vordering wordt berekend als het verschil tussen de boekwaarde en de contante waarde van de verwachte toekomstige kasstromen, gedisconteerd tegen de effectieve rente van het actief. Verliezen worden opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Financiële instrumenten

In de jaarrekening van Dichterbij zijn de volgende categorieën van financiële instrumenten opgenomen: financiële vaste activa, vorderingen en overlopende activa, liquide middelen, langlopende schulden, kortlopende schulden en overlopende passiva. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten bij de vervolgwaardering niet worden gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst- en verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden de financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd:

- Verstrekte leningen en overige vorderingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingen. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost.
- Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald aan de hand van de biedprijs. De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kassen en banktegoeden. Rekening-courant schulden bij banken worden, indien van toepassing, opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder de kortlopende schulden. Indien liquide middelen niet ter vrije beschikking staan wordt hiermee rekening gehouden bij de waardering en dit wordt vermeld in de toelichting. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen van Dichterbij is ingedeeld in bestemmingsreserves, bestemmingsfondsen en overige reserves.

Bestemmingsreserves:

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Bestemmingsfondsen:

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Overige reserves:

Onder de overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is in te schatten. Voorzieningen worden opgenomen voor op balansdatum:

- bestaande verplichtingen en verliezen waarvan de omvang onzeker is, doch redelijkerwijs in te schatten;
- risico's ter zake van te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten;
- kosten die in een volgend boekjaar worden gemaakt, mits het maken van de kosten zijn oorsprong vindt in het boekjaar of in een voorgaand boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal boekjaren.

De voorzieningen worden indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet die zowel de actuele marktrente als specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft.

Dichterbij heeft voorzieningen getroffen voor de volgende specifieke situaties:

Voorziening balansverlof

De voorziening balansverlof ziet toe op een beloningsregeling tijdens het dienstverband waarbij sprake is van opbouw van rechten. Binnen het balansverlof is sprake van een overgangsregeling conform CAO gehandicaptenzorg artikel 8A:7 waaruit toekomstige verplichtingen resulteren. Aangezien de omvang of het moment van afwikkeling van deze verplichting onzeker is, worden de opgebouwde rechten van deze overgangsregeling opgenomen als voorziening. De voorziening is gewaardeerd tegen de contante waarde. De berekening is gebaseerd op toegekende rechten en de blijfkans. De voorziening wordt niet meer contant gemaakt, aangezien de resterende looptijd korter is dan één jaar en de tijdswaarde van geld daardoor niet materieel is. De gehanteerde disconteringsvoet in 2024 bedroeg 2,257% en was gebaseerd op een termijn van 2 jaar

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumgratificaties en gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumgratificaties en gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,247% (2024: 2,904%) en is gebaseerd op een termijn van 15 jaar (2024: 15 jaar).

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten. Voor medewerkers die per balansdatum langer dan 6 maanden ziek zijn en waarvan een reële verwachting bestaat dat zij zullen uitstromen naar de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) worden de verplichtingen voor de komende 18 maanden voorzien, waarbij de verplichtingen van het eerste halfjaar zijn gebaseerd op 100% en voor het laatste jaar zijn gebaseerd op 70%.

In de berekening is rekening gehouden met een herstellkans en met verschuldigde transitievergoedingen. Er is geen disconteringsvoet gehanteerd omdat de voorziening in 2026 volledig zal aflopen en het effect van de tijdswaarde van geld derhalve niet materieel is.

Voorziening faciliteit afbouw carrière

De voorziening faciliteit afbouw carrière (CAO Gehandicaptenzorg 2025-2026, artikel 8A:10-13 Afbouw carrière) betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies en pensioenpremie. De voorziening is opgenomen voor medewerkers die reeds aanspraak hebben gemaakt op deze faciliteit en voor medewerkers die nog geen aanspraak hebben gemaakt op deze faciliteit, maar waarvan redelijkerwijs op basis van kansberekening is ingeschat dat zij hier in de toekomst gebruik van zullen maken. De berekening van de voorziening is gebaseerd op gedane toezeggingen op basis van de CAO, inschatting van het gebruik van de regeling, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet 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.

3.4.4 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

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

Opbrengsten

Onder de netto-omzet worden de baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening en de andere beroeps- en bedrijfsmatige activiteiten verantwoord. Voor het inzicht worden de andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten onderscheiden van de baten op het gebied van zorgverlening. Deze opbrengsten zien toe op beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten die Dichterbij verricht naast activiteiten die samenhangen met de zorgverlening. De netto-omzet van de beroepsmatige en bedrijfsmatige zorgverlening is uitgesplitst naar financieringsbron. Onder de overige bedrijfsopbrengsten zijn opbrengsten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening.

Opbrengsten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Subsidies

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

Exploitatiesubsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Exploitatiesubsidies worden gepresenteerd onder de 'overige

Boekwinsten verkoop materiële vaste activa:

Boekwinsten die voortvloeien uit de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloning van het personeel wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Indien de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloning overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of verrekening met toekomstige betalingen door de stichting.

Voor de beloning met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties, e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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 entiteit 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 reorganisatievoorziening. Zie hiervoor de grondslag: "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.

Pensioenregeling

Dichterbij heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan pensioenfonds Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Dichterbij valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024: € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024: € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Dichterbij bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Dichterbij heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel 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. Het aandeel in het resultaat van entiteiten waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van Dichterbij in de resultaten van deze deelnemingen, bepaald op basis van de grondslagen van de entiteit. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen Dichterbij en de deelnemingen, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. De resultaten van deelnemingen die gedurende het boekjaar zijn verworven of afgestoten worden vanaf het verwervingsmoment respectievelijk tot het moment van afstoting verwerkt in het resultaat van Dichterbij.

Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende actiefpost. Rentelasten en soortgelijke lasten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren.

Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de stichting toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Dichterbij geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Leasing

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 lease. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm.

Als de entiteit optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

3.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen (inclusief direct opeisbare deposito's) en equivalenten van liquide middelen. Equivalenten van liquide middelen zijn zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en eenvoudig zijn om te zetten in liquide middelen en waarvoor geen belangrijke risico's voor het optreden van waardeveranderingen bestaan.

Ontvangsten interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest is opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

3.4.6 Grondslagen WNT

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

3.4.7 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.

3.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	93.402.752	71.877.112
Machines en installaties	24.738.887	14.648.707
Andere vaste bedrijfsmiddelen	13.350.003	13.045.612
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	11.046.444	35.363.632
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	2.878.277	2.931.251
Totaal materiële vaste activa	145.416.363	137.866.314
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	137.866.314	122.532.427
Bij: Aanschaffingen	19.791.521	27.685.094
Af: Afschrijvingen	(10.649.537)	(10.797.369)
Af: Overige waardeverminderingen	-	-
Af: Afgestoten activa	(1.591.935)	(1.553.838)
Boekwaarde per 31 december	145.416.363	137.866.314

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep verwijzen we naar het mutatieoverzicht onder 3.6.

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 3,7 miljoen aan vaste activa opgenomen waarvan de zorginstelling alleen het economische eigendom heeft.

Van de materiële vaste activa is voor een bedrag van € 85,4 miljoen aan boekwaarde (2024: € 55,5 miljoen) als zekerheid verstrekt.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting bij de langlopende schulden en naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 3.9.

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Andere deelnemingen	1.093.955	978.438
Overige vorderingen	-	225.000
Totaal financiële vaste activa	1.093.955	1.203.438
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
<i>Andere deelnemingen</i>		
Boekwaarde per 1 januari	978.438	886.429
Bij: Aandeel resultaat deelnemingen waarin wordt deelgenomen	373.765	269.775
Af: Dividend deelnemingen	(258.248)	(177.766)
Boekwaarde per 31 december	1.093.955	978.438
<i>Overige vorderingen</i>		
Stand per 1 januari	450.000	675.000
Af: Aflossingen	(450.000)	(225.000)
Stand per 31 december	-	450.000
Kortlopend deel van de overige vorderingen	-	(225.000)
Stand overige vorderingen per 31 december	-	225.000

Toelichting:

De overige vorderingen betrof de uitstaande lening SSZD: Dichterbij en ZZG zijn voor de realisatie van de woonzorgboerderij "De Hagert" in Wijchen een samenwerkingsverband aangegaan in de vorm van een stichting. Aan deze Stichting Samenwerking ZZG-Dichterbij (SSZD) is in 2006 een lening verstrekt ter financiering van de investeringskosten ad € 4,5 miljoen. De uitstaande lening (looptijd 20 jaar, rente ingaande 2017: 2%) is in 2025 volledig afgelost als gevolg van uittreding SSZD per 1 januari 2026, voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de grondslagen.

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.7.

Kapitaal- en zeggenschapsbelangen

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam, rechtsvorm, en vestigingsplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:					
Unik B.V., Cuijk	Zorg WMO/Jeugdwet	114.158	51%	2.145.010	732.873
					<u>732.873</u>

Toelichting:

De deelnemingswaarde van Unik B.V. is gebaseerd op het verwachte resultaat 2025. Het in de balans opgenomen vermogen van Unik ad € 1.093.955 bedraagt 51% van het eigen vermogen van Unik B.V., conform het kapitaalbelang dat Dichterbij bezit.

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2025 €	2024 €
Vorderingen op handelsdebiteuren	772.888	571.368
Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	512.472	821.101
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	842.228
- Vorderingen uit hoofde van FZ	1.117.821	1.505.104
- Vorderingen uit hoofde van ZVW	855.458	1.330.956
- Overige vorderingen	99.433	107.926
Overlopende activa:		
- Vooruitbetaalde bedragen	2.307.228	1.909.117
- Nog te ontvangen bedragen	4.271.922	6.000.219
Totaal vorderingen	<u>9.937.222</u>	<u>13.088.019</u>

Toelichting:

De voorziening voor dubieuze debiteuren die in aftrek op de vorderingen op handelsdebiteuren is gebracht, bedraagt circa € 142.000 (2024: € 60.000). Tevens is een voorziening voor ZVW opbrengsten in aftrek gebracht op de vorderingen van circa € 488.000 (2024: € 422.000). Ook is een voorziening voor FZ opbrengsten in aftrek gebracht op de vorderingen van circa € 36.000 (2024: € 222.000)

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Bankrekeningen	50.253.229	35.275.246
Kassen	104.160	147.130
Totaal liquide middelen	<u>50.357.389</u>	<u>35.422.376</u>

Toelichting:

Voor een bedrag van € 92.060 (2024: € 92.060) bestaan beperkingen inzake de beschikbaarheid van de liquide middelen. De overige liquide middelen staan ter vrije beschikking van Dichterbij.

3.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bestemmingsreserve huisvesting	-	16.269.689
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten	78.045.786	54.736.918
Overige reserves	3.497.608	3.123.843
Totaal eigen vermogen	81.543.394	74.130.450

Het verloop van de bestemmingsreserve is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	16.269.689	12.235.934
Toevoeging	-	4.033.755
Onttrekking bestemming nieuwbouw Risselthof	(16.269.689)	
Stand per 31 december	-	16.269.689

Het verloop van het bestemmingsfonds is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	54.736.918	55.492.751
Toevoeging	23.308.868	
Onttrekking	-	(755.833)
Stand per 31 december	78.045.786	54.736.918

Overige reserves:

Het verloop van de post overige reserves is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	3.123.843	2.854.068
Toevoeging	373.765	269.775
Stand per 31 december	3.497.608	3.123.843

Toelichting:

In de bestemmingsreserve huisvesting worden de resultaten verantwoord die worden behaald als gevolg van de verkoop van woningen en gebouwen. In 2025 is de bestemmingsreserve huisvesting aangewend voor het in 2025 gereedgekomen nieuwbouwproject Risselthof. Op basis van een in 2025 gepubliceerde ANBI-beleidsbesluit, waarin nadere eisen worden gesteld aan het vormen van bestemmingsreserves, zijn in 2025 geen nieuwe bestemmingsreserves voor huisvesting gevormd.

De resultaten van de deelneming Unik B.V. worden via de resultaatbestemming aan de overige reserve gedoteerd.

6. Voorzieningen

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige voorzieningen	6.916.894	6.035.530
Totaal voorzieningen	6.916.894	6.035.530
		31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)		3.816.282
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)		3.100.612
Hiervan > 5 jaar		2.089.410

Voor een nadere toelichting op de voorzieningen wordt verwezen naar de bijlage mutatieoverzicht voorzieningen onder 3.8.

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen wordt gevormd ter dekking van de uitkeringen conform de CAO gehandicaptenzorg in het kader van een (12 ½-, 25- of 40-jarig) jubileum en pensionering of vervroegde uitdiensttreding. De voorziening bedraagt ultimo 2025 € 3,3 miljoen en is gebaseerd op de toekomstige uitkeringen tijdens het dienstverband van de medewerkers, waarbij rekening is gehouden met het verwachte verloop in het medewerkersbestand. Bij de berekening is uitgegaan van een gemiddelde jaarlijkse salariskostenstijging van 2,81% (2024: 2,59%) en een disconteringsvoet van 3,247% (2024: 2,904%).

In de CAO Gehandicaptenzorg 2009-2011 zijn afspraken gemaakt over de invoering van een overgangsregeling Persoonlijk Budget Levensfase (nu: overgangsrecht Balansverlof) voor met name oudere medewerkers. In de voorziening is rekening gehouden met de volledige afdekking van de afspraken uit het zogenaamde overgangsrecht voor de (per 1 januari 2010) 45-49-jarige en de 50- t/m 55-jarige medewerkers. Bij de berekening is uitgegaan van een gemiddelde jaarlijkse salariskostenstijging van 2,81% (2024: 2,59%). De voorziening wordt niet meer contant gemaakt, aangezien de resterende looptijd korter is dan één jaar en de tijdswaarde van geld daardoor niet materieel is. De gehanteerde disconteringsvoet in 2024 bedroeg 2,257% en was gebaseerd op een termijn van 2 jaar.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de periode van ziekte of arbeidsongeschiktheid voor betreffende medewerkers. Voor medewerkers die per balansdatum langer dan 6 maanden ziek zijn, worden de verplichtingen voorzien, waarbij de verplichtingen van het laatste jaar voor 70% worden meegenomen. In de berekening is rekening gehouden met een herstelkans en met verwachte verschuldigde transitievergoedingen.

Voorziening faciliteit afbouw carrière

De voorziening faciliteit afbouw carrière betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies en pensioenpremie. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,379% (2024: 2,396%).

7. Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	44.396.730	34.737.454
Totaal langlopende schulden	44.396.730	34.737.454

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	37.663.873	35.709.362
Bij: nieuwe leningen	14.000.000	5.000.000
Af: aflossingen	(3.403.479)	(3.045.489)
Stand per 31 december	48.260.394	37.663.873
Kortlopend deel van de langlopende schulden	(3.863.664)	(2.926.419)
Stand langlopende schulden per 31 december	44.396.730	34.737.454

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

	2025	2024
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar)	3.863.664	2.926.419
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar)	44.396.730	34.737.454
Hiervan > 5 jaar	28.942.074	22.099.278

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden onder 3.9. De aflossingsverplichtingen voor komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De omvang van de leningenportefeuille omvat ultimo 2025 een bedrag van € 48,3 miljoen waarvan in de loop van 2026 € 3,9 miljoen wordt afgelost. Op de uitstaande leningen worden de geactiveerde leningskosten (met name disagio) in mindering gebracht. De boekwaarde van de geactiveerde leningskosten bedraagt ultimo 2025 € 227.000 (2024: € 247.000).

De leningen van Dichterbij zijn op balansdatum voor een bedrag van € 1,3 miljoen geborgd door het Ministerie van VWS en voor een bedrag van € 19,9 miljoen bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ).

De aflossingsverplichting voor het komend jaar is opgenomen onder de kortlopende schulden. De gewogen gemiddelde rente op de langlopende schulden bedraagt 2,7%. De reële waarde van de leningen bedraagt € 44,7 miljoen. De reële waarde van de langlopende schuld is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van de rente op financieringen per 31 december 2025, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente.

In 2022 is een nieuwe financiering aangetrokken voor het realiseren van een aantal vastgoedprojecten. Ultimo 2025 heeft een trekking plaatsgevonden op deze financiering van € 24 miljoen. Hiervan is € 19 miljoen geconsolideerd in een lening en de resterende € 5 miljoen betreft een kasgeldfaciliteit die is verantwoord onder de kortlopende schulden. In samenhang met de nieuwe financiering is de zekerhedenstructuur in 2022 gewijzigd. Dichterbij heeft sindsdien ten behoeve van het WfZ, VWS, Nederlandse Waterschapsbank, BNG Bank, ABN Amro bank en Rabobank (voor nagenoeg alle langlopende schulden) gedeeld hypotheekrecht verleend op een aantal specifiek benoemde onroerende goederen alsook pandrecht op roerende zaken tot zekerheid van (onder meer) alle huidige en in de toekomst verschuldigde rentekosten en aflossingen. Dichterbij heeft dit recht van eerste hypotheek verleend tot een bedrag van € 140 miljoen (te vermeerderen met rente en kosten).

De bankconvenanten die verband houden met de langlopende schulden worden toegelicht in de paragraaf 'Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa'.

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken:		
- Kasgeldfaciliteit	5.000.000	5.000.000
- Aflossingen komend jaar op langlopende schulden	3.863.664	2.926.419
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	9.265.064	10.454.654
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9.595.114	9.719.951
Schulden terzake van pensioenen	4.835.661	4.533.941
Overige schulden:		
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	596.746	-
- Nog te betalen salarissen	1.829.284	1.799.257
- Reservering vakantietoelage	7.484.332	6.963.146
- Reservering vakantiedagen	7.507.514	6.696.161
- Reservering balansverlof	20.854.174	20.679.259
Overige passiva	3.116.358	3.903.925
Totaal overige kortlopende schulden	73.947.911	72.676.713

Toelichting:

De aflossingsverplichtingen in 2025 van langlopende leningen ad € 3,9 miljoen zijn opgenomen onder de kortlopende schulden.

De mutatie van de kortlopende schulden ziet toe op timingsverschillen in het moment van betalen.

Onder de kortlopende schulden zijn posten opgenomen met een verwachte looptijd van meer dan 1 jaar. Dit gaat om de balansverlof rechten en meeruren waarbij de medewerker de mogelijkheid heeft om deze uren in toekomstige jaren op te nemen. Specifiek voor de balansverlof rechten geldt dat de medewerker deze uren binnen 10 jaar nadat het recht is opgebouwd op dient te nemen.

Het verloop van de schulden uit hoofde van financieringsoverschot is als volgt:

	Wlz		
	2024	2025	Totaal
Saldo per 1 januari	(842.228)	-	(842.228)
Financieringsverschil boekjaar	-	596.746	596.746
Correcties voorgaande jaren	(613.667)	-	(613.667)
Betalingen/ontvangsten	1.455.895	-	1.455.895
Subtotaal mutatie boekjaar	842.228	596.746	1.438.974
Saldo per 31 december	-	596.746	596.746
Waarvan gepresenteerd als:			
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	-	
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	596.746	
Stadium van vaststelling:	c	a	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraar			
c= definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)			

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz (exclusief subsidies)	(287.814.181)	(278.842.177)
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	288.410.927	277.999.949
Totaal financieringsverschil	596.746	(842.228)

Toelichting:

Het financieringsverschil is omgeslagen van een financieringstekort ultimo 2024 naar een financieringsoverschot ultimo 2025 en wordt per balansdatum 31 december 2025 gepresenteerd onder de overige schulden. Het in 2025 terug te betalen bedrag aan het Zorgkantoor uit hoofde van het financieringsoverschot Wlz bestaat grotendeels uit teveel ontvangen voorschotten over het jaar 2025.

Financiële instrumenten

Algemeen

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

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 70% geconcentreerd bij één zorgkantoor, verschillende zorgverzekeraars en het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Dichterbij loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder financiële vaste activa, handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Dichterbij heeft procedures en richtlijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij te beperken. Indien er een risico is wordt hiermee rekening gehouden (bijvoorbeeld voorziening oninbaarheid debiteuren). Deze wordt in mindering gebracht op het nominaal uitstaande bedrag. Periodiek beoordeelt Dichterbij de eventuele kredietrisico's.

Renterisico

Dichterbij mitigeert het renterisico door een goede spreiding van de rente herzieningsdata en vervalddata van leningen en door een goede matching van de investeringen in de materiële vaste activa en de portefeuille van leningen en financiering. Ten behoeve van de langlopende leningen zijn overwegend vaste renten overeengekomen met de financiers. Dichterbij loopt renterisico als gevolg van volatiliteit van variabel rentende leningen en als gevolg van herfinanciering van vastrentende leningen.

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Dichterbij mitigeert het liquiditeitsrisico door te zorgen dat er voldoende liquide middelen beschikbaar zijn, dan wel voldoende ruimte in de kredietfaciliteiten beschikbaar is. Periodiek worden liquiditeitsprognoses opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsprognoses wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder bankgaranties.

Dichterbij beschikt over een ongecommiteerde kredietfaciliteit (voor onbepaalde tijd) tot een bedrag van € 10 miljoen.

Reële waarde

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

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

Toelichting:

Niet geëffectueerde verkoop

Ultimo 2025 is de verkoop van 2 panden te Oss voor totaalbedrag van € 821.775 overeengekomen welke nog niet is geëffectueerd. De overdracht bij de notaris zal plaatsvinden in februari en maart 2026.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2025 is ten behoeve van de uitvoering van bouwprojecten voor circa 1,0 miljoen aan goedgekeurde (investerings-) verplichtingen aangegaan die niet als zodanig uit de balans blijken.

Huur- en leaseverplichtingen

Dichterbij huurt een aantal in gebruik zijnde onroerende goederen. De huurcontracten hebben verschillende looptijden variërend van 1 tot 13 jaar. In onderstaand overzicht zijn de huurverplichtingen voor deze jaren opgenomen. De huurverplichtingen zijn zonder een jaarlijkse indexering opgenomen. Per jaareinde bedraagt de verplichting € 26.963.865 hetgeen uitgesplitst kan worden als volgt:

- <1 jaar: € 10.058.838
- 1-5 jaar: € 13.979.178
- >5 jaar: € 2.925.849

Stichting Dichterbij heeft verschillende leasecontracten afgesloten voor vervoermiddelen. Per jaareinde bedraagt de verplichting per saldo € 2.296.616 hetgeen uitgesplitst kan worden als volgt:

- <1 jaar: € 857.809
- 1-5 jaar: € 1.405.290
- >5 jaar: € 33.517

Daarnaast heeft Stichting Dichterbij nog enkele andere contractuele verplichtingen inzake dienstverlening en lease van hard- en software. Per jaareinde bedraagt de verplichting per saldo € 10.647.860, hetgeen uitgesplitst kan worden als volgt:

- <1 jaar: € 5.837.207
- 1-5 jaar: € 4.810.653
- >5 jaar: € 0

Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Kredietfaciliteit

Ultimo 2025 heeft Dichterbij een ongecommiteerde kredietfaciliteit (voor onbepaalde tijd) tot een bedrag van € 10 miljoen.

Tot zekerheid voor alle betalingen die de kredietgever te vorderen heeft (zoals uit hoofde van met name verstrekte geldleningen en verleende kredieten) heeft Dichterbij het (met andere financiers gedeelde) recht van hypotheek verleend tot een bedrag van € 140 miljoen (te vermeerderen met rente en kosten) op een aantal specifiek benoemde onroerende goederen en het pandrecht op roerende zaken.

Deelname WfZ

Dichterbij is deelnemer in het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ), inclusief uitvoering WfZ voor het VWS. De deelnemers zijn conform de regels van het WfZ gehouden tot het betalen van een obligo, ingeval het risicovermogen van het WfZ minder bedraagt dan het garantieniveau. Het obligo is maximaal 3% van de schuldrest van de geborgde leningen en bedraagt € 0,8 miljoen.

Convenantafspraken

Er is sprake van een aantal convenantafspraken met de banken Rabobank en ABN Amro. Deze betreffen:

- Rabobank: een solvabiliteitsratio ultimo van het boekjaar groter dan 20% en een absolute EBITDA van minimaal € 10 miljoen;
- ABN-Amro: een garantievermogen ultimo van het boekjaar groter dan 25% en een absolute EBITDA van minimaal € 10 miljoen.

De afspraken worden ultimo 2025 gehaald.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Verkoop grondpositie

In 2023 is de verkoop van een grondpositie overeengekomen met als ontbindende voorwaarde een onherroepelijk bestemmingsplan. In boekjaar 2025 is het bestemmingsplan onherroepelijk geworden. De levering van de grondpositie en de ontvangst van de bijbehorende koopsom zal in zes nader vast te stellen termijnen plaatsvinden, naar verwachting startend in boekjaar 2026. Naast de koopprijs voor de grondpositie ontvangt Dichterbij, in dezelfde termijnen, een vergoeding voor de in het verleden gemaakte sloopkosten.

Macrobeheersinstrument [RJ 655.403]

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het Mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 staat vast dat het Mbi-omzetplafond over de jaren tot en met 2021 niet wordt toegepast. Over 2022 tot en met 2025 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2025 nog niet bekend. Hierdoor is Dichterbij niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

3.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materieële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
Verrijgings- /vervaardigingsprijs	130.763.877	51.620.952	43.490.360	35.363.632	7.155.094	268.393.915
Cumulatieve afschrijvingen	(58.886.765)	(36.972.245)	(30.444.748)	-	(4.223.843)	(130.527.601)
Boekwaarde per 1 januari 2025	71.877.112	14.648.707	13.045.612	35.363.632	2.931.251	137.866.314
Mutaties in het boekjaar						
Aanschaffingen	116.931	171.235	3.092.615	16.410.740	-	19.791.521
Ingebruikname/buitengebruikstelling (AW)	24.556.963	12.508.210	1.758.772	(40.727.928)	1.903.983	-
Ingebruikname/buitengebruikstelling (cum afs)	641.691	97.458	59.147	-	(798.296)	-
Afschrijvingen	(3.559.326)	(2.620.125)	(4.470.086)	-	-	(10.649.537)
Overige waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
Terugnemingen overige waardeverminderingen	-	-	-	-	-	-
Afgestoten activa						
- aanschafwaarde	(2.627.862)	(453.528)	(1.734.403)	-	(2.183.849)	(6.999.642)
- cumulatieve afschrijvingen	2.397.243	386.930	1.598.346	-	1.025.188	5.407.707
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	21.525.640	10.090.180	304.391	(24.317.188)	(52.974)	7.550.049
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	152.809.909	63.846.869	46.607.344	11.046.444	6.875.228	281.185.794
- cumulatieve afschrijvingen	(59.407.157)	(39.107.982)	(33.257.341)	-	(3.996.951)	(135.769.431)
Boekwaarde per 31 december 2025	93.402.752	24.738.887	13.350.003	11.046.444	2.878.277	145.416.363
Afschrijvingspercentage	0%-33,3%	2%-50%	2,5%-50%	nvt	nvt	

3.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen	Andere deelnemingen	Vorderingen op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	-	978.438	-	-	225.000	1.203.438
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-	373.765	-	-	-	373.765
Dividend deelnemingen	-	(258.248)	-	-	-	(258.248)
Aflossingen	-	-	-	-	(225.000)	(225.000)
Boekwaarde per 31 december 2025	-	1.093.955	-	-	-	1.093.955

3.8 MUTATIEOVERZICHT VOORZIENINGEN

	Boekwaarde 1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verandering disconterings- voet	Saldo per 31-12-2025
Overige voorzieningen:	3.221.964	595.124	(287.192)	(104.485)	(103.380)	3.322.031
Voorziening uitgestelde beloningen	119.000	212	(50.314)	(51.393)	2.067	19.572
Voorziening balansverlof	2.591.737	3.452.945	(1.174.552)	(1.417.185)	-	3.452.945
Voorziening langdurig ziekten	102.829	72.642	(21.623)	(31.547)	45	122.346
Voorziening faciliteit afbouw carrière						
Totaal voorzieningen	6.035.530	4.120.923	(1.533.681)	(1.604.610)	(101.268)	6.916.894

3.9 Overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Rest. loop- tijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing in 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	3-apr-90	5.139.061	40	nvt	0,00%	1.027.810	-	171.302	856.508	-	5	overige	171.302	VWS
MN	3-apr-91	395.021	40	nvt	0,10%	69.125	-	9.876	59.249	9.869	6	overige	9.876	VWS
NWB	7-jan-03	10.000.000	30	nvt	0,69%	3.000.003	-	333.333	2.666.670	1.000.005	8	overige	333.333	WFZ
BNG	30-jul-03	634.725	30	nvt	1,30%	190.414	-	21.158	169.256	63.466	8	overige	21.158	VWS
BNG	15-dec-95	726.971	40	nvt	1,56%	275.747	-	25.068	250.679	125.339	10	overige	25.068	VWS
RABO	30-sep-05	450.000	20	nvt	var	16.875	-	16.875	-	-	0	overige	-	Hyp
RABO	9-feb-07	10.000.000	30	nvt	0,40%	4.333.336	-	333.333	4.000.003	2.333.338	12	overige	333.333	WFZ
NWB	2-nov-17	9.337.525	19	nvt	1,37%	5.837.525	-	500.000	5.337.525	2.837.525	11	overige	500.000	WFZ
ABN-AMRO	1-mrt-08	10.000.000	30	nvt	4,99%	4.666.669	-	333.333	4.333.336	2.666.671	13	overige	333.333	Hyp
RABO	31-okt-08	10.000.000	30	nvt	2,35%	4.666.669	-	333.333	4.333.336	2.666.671	13	overige	333.333	Hyp
NWB	30-mrt-11	8.773.084	20	nvt	-0,20%	3.070.582	-	438.654	2.631.928	438.658	6	overige	438.654	WFZ
NWB	31-jan-12	6.491.666	25	nvt	0,40%	3.375.661	-	259.667	3.115.994	1.817.659	12	overige	259.667	WFZ
NWB	17-nov-15	3.910.000	23	nvt	1,56%	2.380.000	-	170.000	2.210.000	1.360.000	13	overige	170.000	WFZ
RABO	1-jul-25	10.000.000	20	nvt	4,05%	5.000.000	5.000.000	251.100	9.748.900	7.237.900	20	overige	502.200	Hyp
RABO	1-jul-25	9.000.000	20	nvt	4,15%	-	9.000.000	225.960	8.774.040	6.514.440	20	overige	451.920	Hyp
Geact.leningskst	nvt	(585.382)	30	nvt	nvt	(246.543)	-	(19.513)	(227.030)	(129.467)	12	overige	(19.513)	nvt
Totaal						37.663.873	14.000.000	3.403.479	48.260.394	28.942.074			3.863.664	

Korte termijn deel
Lange termijn deel

3.863.664
44.396.730

2.926.419
34.737.454

De rente van de Rabobank lening met afsluitdatum 30-sep-05 is gelijk aan het 3 maands euribor met een opslag van 0,150%.

3.10 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

9. Baten uit beroep- of bedrijfsmatige zorgverlening

9.1 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg is als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	288.427.848	278.746.683
	<u>288.427.848</u>	<u>278.746.683</u>

Toelichting:

De middelen voor zorgverlening aan mensen met een verstandelijke beperking worden toegekend op basis van de beleidsregels van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) en op basis van de werkelijk gerealiseerde zorgvolumes tegen de met het zorgkantoor afgesproken tarieven.

De totale opbrengsten Wlz stijgen in 2025 met €9,7 miljoen. De stijging van het wettelijk budget is grotendeels het gevolg van de ontwikkeling van de loon- en prijsindexaties van de NZa in 2025. Daarnaast is het richttariefpercentage in 2025 met 97,8% ten opzichte van 2024 0,8% hoger. Tevens zijn in 2025 de tarieven van VG7 als gevolg van het kostenonderzoek NZA verhoogd; deze verhoging bedraagt 6% bovenop reguliere indexatie.

9.2 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 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Kaderwet VWS-subsidies	1.055.103	1.445.893
	<u>1.055.103</u>	<u>1.445.893</u>

Toelichting:

De Kaderwet VWS-subsidies bestaan uit de subsidieregeling Stageplaatsen zorg II van circa € 0,6 miljoen (2024: € 0,5 miljoen) en subsidie SectorplanPlus van circa € 0,5 miljoen (2024: € 0,9 miljoen).

9.3 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten ZVW	10.543.023	9.827.943
	<u>10.543.023</u>	<u>9.827.943</u>

Toelichting:

Dichterbij heeft met 9 zorgverzekeraars contracten afgesloten voor extramurale behandeling conform de GZSP binnen de Zorgverzekeringswet. Daarnaast worden de IBS bedden zonder WLZ vergoed vanuit de Zorgverzekeringswet. De stijging van de opbrengsten van € 0,7 miljoen wordt voornamelijk veroorzaakt door stijging van de tarieven.

9.4 Forensische zorg

De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensische zorg; exclusief subsidies)	10.654.832	8.452.666
	<u>10.654.832</u>	<u>8.452.666</u>

Toelichting:

Dichterbij heeft met het Ministerie van Justitie een contract gesloten voor de levering van zorg aan cliënten met een strafrechtelijke titel. De stijging van de opbrengsten van € 2,2 miljoen wordt voornamelijk veroorzaakt door afwikkeling oude jaren.

9.5 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Baten uit onderaanneming	2.393.902	2.685.663
	<u>2.393.902</u>	<u>2.685.663</u>

9.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten uit zorg gefinancierd door de cliënt	3.140.499	2.931.582
Overige zorgprestaties	1.074.512	793.566
	<u>4.215.011</u>	<u>3.725.148</u>

Toelichting:

De opbrengsten uit zorg gefinancierd door de cliënt bestaan voor € 1,9 miljoen uit opbrengsten uit PGB (2024: € 1,9 miljoen).

10. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten dagbesteding	474.590	469.088
Opbrengsten uit uitleen personeel	1.377.296	1.489.851
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	818.097	816.276
Rijkssubsidies	768.943	735.442
Overige opbrengsten	703.516	824.287
	<u>4.142.442</u>	<u>4.334.944</u>

11. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit onder beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Overige subsidies	153.787	100.054
Overige opbrengsten	2.205.550	4.024.602
	<u>2.359.337</u>	<u>4.124.656</u>

Toelichting:

Onder de overige subsidies zijn projectsubsidies verantwoord. De daling van de overige opbrengsten wordt veroorzaakt door boekwinsten als gevolg van verkopen op vaste activa voor een bedrag van € 2,2 miljoen (2024: € 4,0 miljoen).

12. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	20.982.697	27.935.306
Overige	6.648.611	6.673.069
	<u>27.631.308</u>	<u>34.608.375</u>

Toelichting:

De daling in de kosten personeel niet in loondienst is grotendeels het gevolg van een afname van het aantal ingezette uren.

13. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	163.856.077	154.740.856
Sociale lasten	26.188.716	24.193.190
Pensioenlasten	14.576.786	13.863.144
	<u>204.621.579</u>	<u>192.797.190</u>
Het gemiddeld aantal werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis en uitgesplitst naar activiteiten bedroeg:		
Zorg	2.473	2.490
Ondersteuning	378	374
	<u>2.851</u>	<u>2.864</u>

14. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	2025	2024
	€	€
Materiële vaste activa	10.649.537	10.797.369
	<u>10.649.537</u>	<u>10.797.369</u>

Voor een verdere specificatie wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.3.6.

15. Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa

Waardeverminderingen:	2025	2024
	€	€
Materiële vaste activa	-	-
	<u>-</u>	<u>-</u>

Toelichting:

Op balansdatum is op basis van interne en externe ontwikkelingen beoordeeld of de materiële vaste activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen en of enige indicatie aanwezig is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies dient te worden teruggenomen. Ultimo 2025 is geen sprake van een bijzondere waardevermindering, danwel de terugname van een bijzonder waardeverminderingsverlies.

16. Overige bedrijfskosten

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	19.885.369	19.088.799
Algemene kosten	16.480.719	16.467.966
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	7.669.458	7.589.025
Onderhoud en energiekosten	10.327.794	10.075.529
Huur en leasing	10.509.581	10.569.595
Overige personeelskosten	8.708.479	8.641.904
	<u>73.581.400</u>	<u>72.432.818</u>

Toelichting:

De overige bedrijfskosten nemen toe ten opzichte van voorgaand jaar. De toename is met name zichtbaar in de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten welke wordt veroorzaakt door de inflatie.

17. Financiële baten en lasten

	2025	2024
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	870.068	1.274.789
Rentelasten en soortgelijke kosten	(1.138.563)	(704.711)
	<u>(268.495)</u>	<u>570.078</u>

18. Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	2025	2024
	€	€
Resultaat deelnemingen	373.765	269.775
	<u>373.765</u>	<u>269.775</u>

3.11 OVERIGE TOELICHTINGEN

19. Wet normering topinkomens (WNT)

Toelichting:

De WNT is van toepassing op Stichting Dichterbij. Het voor Stichting Dichterbij toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V, totaalscore 13 punten).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen, gewezen topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	M.E.J. Caubo	S. Leijendekkers	H. van Zwam
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	15/9 tm 31/12	1/1 t/m 31/8
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0	1,0	0,984
Dienstbetrekking?	Ja	ja	nee
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 228.156	56.380	144.206
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.105	4.725	-
Subtotaal	€ 244.261	61.105	144.206
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	72.789	161.155
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 244.261	61.105	144.206
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	M.E.J. Caubo	S. Leijendekkers	H. van Zwam
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	N.v.t.	Zie tabel 1.b
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0		
Dienstbetrekking?	Ja		
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 211.455		
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.182		
Subtotaal	€ 227.637		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000		
Bezoldiging	€ 227.637		

1b. Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	H. van Zwam	H. van Zwam
Functiegegevens	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	Zie tabel 1.a	15/01 tm 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	-	12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	-	1712
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand		€ 325.200
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€ 325.200	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)		
Bezoldiging in de betreffende periode	-	€ 260.514
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	€	260.514
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	
Bezoldiging	€	260.514
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	P.H.A. Frissen	C.C. Exterkate	F.S. Stals
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 29.520	€ 19.680	€ 19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 30.900	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 29.520	€ 19.680	€ 19.680
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	P.H.A. Frissen	C.C. Exterkate	F.S. Stals
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 27.390	€ 18.260	€ 18.260
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 34.950	€ 23.300	€ 23.300

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (vervolg)

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	H.P. Kip	H.G.G.J. Engelen
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 19.680	€ 19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 19.680	€ 19.680
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	H.P. Kip	H.G.G.J. Engelen
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	€ 18.260	€ 18.260
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 23.300

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

20. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant (Deloitte Accountants B.V.) over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	170.386	200.431
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	48.835	31.475
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	219.221	231.906

Toelichting:

Het honorarium voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op het totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft. Het honorarium 2024 is bijgesteld ten opzichte van de jaarrekening 2024 in verband met de eindafrekening 2024.

21. Transacties met verbonden partijen

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 19.

22. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Dichterbij heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van ...-2026

De raad van toezicht van de Stichting Dichterbij heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van ...-2026

23. Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling opgenomen in paragraaf 3.2.

24. Gebeurtenissen na balansdatum**Overig**

Er hebben zich na balansdatum geen materiële gebeurtenissen voorgedaan die van invloed zijn op de jaarrekening.

25. Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Aldus opgemaakt en vastgesteld door:

M.E.J. Caubo (RvB)	...-2026	S. Leijendekkers (RvB)	...-2026
--------------------	----------	------------------------	----------

Aldus goedgekeurd door:

P.H.A. Frissen (RvT)	...-2026	H.P. Kip (RvT)	...-2026
----------------------	----------	----------------	----------

W.V. Sewbalak (RvT)	...-2026	F.S. Stals (RvT)	...-2026
---------------------	----------	------------------	----------

H.G.G.J. Engelen (RvT)	...-2026
------------------------	----------

4 Overige gegevens

4.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is het volgende opgenomen omtrent de resultaatbestemming in artikel 2 lid 2: "De stichting heeft geen winstoogmerk. Het aanwenden van financiële middelen aan derden (waaronder de jaarwinst) kan uitsluitend plaatsvinden binnen de maatschappelijke doelstelling van de stichting ten bate van een erkende algemeen nut beogende instelling als bedoeld in de Algemene wet inzake rijksbelastingen of daarvoor in plaats tredende wetgeving."
De exploitatierekening sluit met een positief saldo ad € 7.412.944.

4.2 Nevenvestigingen

Stichting Dichterbij heeft geen nevenvestigingen.

4.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Dichterbij

Zwerfheide 2
6591 RC Gennep

T 088 - 754 00 00
E info@dichterbij.nl

www.dichterbij.nl

dicht≡**rbij**

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht van Stichting Dichterbij

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025 (hierna: jaarrekening) van Stichting Dichterbij te Gennep gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Dichterbij op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg is van fraude. In dit kader hebben wij tijdens onze controle inzicht verkregen in Stichting Dichterbij en haar omgeving, de onderdelen van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van toezicht haar toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij constateren dat de raad van bestuur beschikt over een interne frauderisicoanalyse.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem geëvalueerd en in het bijzonder de gedragscode en de klokkenluidersregeling. De opzet en het bestaan van de interne beheersmaatregelen hebben wij geëvalueerd gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben vervolgens geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

De door ons geïdentificeerde frauderisico's en de door ons uitgevoerde specifieke werkzaamheden zijn als volgt:

- Wij hebben het, in de controlestandaarden veronderstelde, frauderisico met betrekking tot het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur en management onderkend. Tevens hebben wij overwogen of indicaties aanwezig zijn voor tendentie bij de raad van bestuur en het management van de stichting die mogelijk een risico vormt op een afwijking van materieel belang in de verslaggeving die het gevolg is van fraude.

Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico waren gericht op een evaluatie van de opzet en de implementatie van de relevante interne beheersingsmaatregelen om dit risico te beperken. Daarnaast zijn door ons de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd gericht op het risico van het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur en het management:

- o om dit risico te adresseren, hebben wij data-analyses uitgevoerd op alle journaalboekingen in het boekjaar 2025. Onze werkzaamheden waren daarbij specifiek gericht op het identificeren en evalueren van boekingen met fraudekenmerken;
- o tevens hebben wij specifieke journaalboekingen getoetst, geselecteerd op basis van specifieke fraudekarakteristieken uit voornoemde data-analyses, en andere aanpassingen die gedurende het boekjaar of tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht aanvaardbaar zijn. Onze toetsing was gericht op de aanvaardbaarheid, autorisatie en zakelijke onderbouwing van een selectie van journaalposten en andere aanpassingen met een verhoogd risicoprofiel.

Onze analyses en de daaropvolgende evaluatie van de geselecteerde journaalposten hebben geen indicaties opgeleverd die wijzen op een mogelijke afwijking van materieel belang als gevolg van het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door de raad van bestuur en/of het management.

- Naast bovenstaand frauderisico hebben wij het frauderisico onderkend dat verkooptransacties van vastgoed worden gemanipuleerd door middel van onder- of overwaardering, geheime nevenafspraken ('side agreements') of bevoordeling van relaties.

Onze controlewerkzaamheden waren gericht op de verkooptransacties van vastgoed die gedurende het boekjaar hebben plaatsgevonden en die op kwantitatieve of kwalitatieve gronden van materieel belang kunnen worden geacht voor de jaarrekening als geheel. Een belangrijk onderdeel van onze werkzaamheden bestond uit het beoordelen van de taxatierapporten die ten grondslag liggen aan de transactiepreizen, alsmede het onderzoeken van eventuele afwijkingen tussen de taxatiewaarde en de gerealiseerde verkoopprijs bij verkooptransacties.

Onze werkzaamheden hebben niet geresulteerd in indicaties voor een afwijking van materieel belang als gevolg van fraude met betrekking tot de verkoop van vastgoed.

Daarnaast hebben wij in onze controleaanpak een aantal overige werkzaamheden gepland en uitgevoerd:

- In onze controle hebben wij een element van onvoorspelbaarheid ingebouwd. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.
- Wij hebben kennisgenomen van de aan ons beschikbaar gestelde informatie en om inlichtingen gevraagd bij de raad van bestuur, de concerncontroller en de raad van toezicht.

Ook uit deze werkzaamheden volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de stichting door inlichtingen in te winnen bij de raad van bestuur, de concerncontroller en het lezen van notulen van vergaderingen van de auditcommissie en de raad van toezicht.

Voor zover materieel voor de jaarrekening, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, rekening houdende met het feit dat het effect van niet-naleving van wet- en regelgeving aanzienlijk varieert, wet- en regelgeving inzake de vereisten vanuit Regeling openbare jaarverantwoording WMG, het normenkader zoals opgenomen in paragraaf 2.3 van het Controleprotocol nacalculatie 2025 Wlz-zorgaanbieders 2025, het normenkader dat volgt vanuit contractuele afspraken in het kader van de Zvw en het normenkader zoals opgenomen in paragraaf 1.3 van het Accountantsprotocol omzetverantwoording zorgzwaartepakket ZZP, extramurale parameters (EP) en volledig pakket thuis (VPT), aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

In het bijzonder hebben wij in 2025 aandacht besteed aan de naleving van de wet DBA. In dit kader hebben wij inzicht verkregen in de positie van het management inzake het eventueel niet naleven van deze regelgeving en de afstemmingen die hieromtrent hebben plaats gevonden met de Belastingdienst. Tot slot hebben wij de mogelijke impact van dit onderwerp op de jaarrekening beoordeeld.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen omtrent het naleven van de bepalingen van die wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening.

Daarnaast is Stichting Dichterbij onderworpen aan overige wet- en regelgeving waarvan de gevolgen van niet naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld ten gevolge van boetes of rechtszaken.

Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect hebben op de vaststelling van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter. Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van de stichting, voor de mogelijkheid van de stichting om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijvoorbeeld het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende feitelijke levering van zorg); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening, zijn beperkt tot:

- De raad van bestuur en, in voorkomend geval, de raad van toezicht vragen of de stichting dergelijke wet- en regelgeving naleeft.
- De eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties inspecteren.

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens) van niet-naleving van wet- en regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen van de raad van bestuur dat alle bekende gevallen van niet-naleving of vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving, ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van ten minste twaalf maanden vanaf de datum van het vaststellen van de jaarrekening.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- Overwegen of de continuïteitsbeoordeling van de raad van bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben en de raad van bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten.

- Nagaan of de raad van bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gereede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de stichting om haar continuïteit te handhaven (hierna: continuïteitsrisico's).
- Evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van twaalf maanden vanaf de datum van het vaststellen van de jaarrekening, rekening houdend met ontwikkelingen in de zorgsector en onze kennis uit de controle.
- Analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de zorgactiviteiten is gewaarborgd.
- Inwinnen van inlichtingen bij de raad van bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door de raad van bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Uit onze werkzaamheden blijkt dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken andere informatie, die bestaat uit:

- Het Bestuursverslag (hoofdstuk 1).
- Het Verslag van de interne toezichthouder (hoofdstuk 2).
- De Overige gegevens (hoofdstuk 4).

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

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de RojW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het Bestuursverslag, Verslag van de interne toezichthouder en de Overige gegevens in overeenstemming met de RojW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

de raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.

- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Arnhem, 27 mei 2026

Deloitte Accountants B.V.

Was getekend: drs. V.V. Jongbloed RA