



Jaarverslag 2025

Stichting Vredewold



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

0	Voorwoord.....	4
1	Profiel van de organisatie	5
1.1.	Algemene identificatiegegevens	5
1.2.	Structuur van het concern.....	5
1.3.	Kerngegevens	6
1.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering.....	6
1.3.2.	Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	7
1.3.3.	Werkgebieden	8
1.4.	Samenwerkingsrelaties.....	8
2	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	10
2.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes	10
2.2.	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	10
2.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	11
2.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	11
2.4.1.	Goede zorg.....	12
2.4.2.	Waarden en normen	13
2.4.3.	Invloed belanghebbenden.....	14
2.4.4.	Inrichting governance.....	15
2.4.5.	Goed bestuur	15
2.4.6.	Verantwoord toezicht.....	17
2.4.7.	Continue ontwikkeling.....	18
3	Algemeen beleid.....	18
3.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	19
3.2.	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen.....	20
3.3.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	21
3.4.	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	22
3.5.	Naleving gedragscodes	25
3.6.	Risicoparagraaf	26
3.7.	Toekomstparagraaf	29
4	Bedrijfsvoering.....	31
5	Financieel beleid.....	34
6	Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht Vredewold	36
6.1.	Voorwoord.....	36
6.2.	De RvT	37
6.3.	Scope van het intern toezicht.....	39
6.4.	Vergaderingen en bijeenkomsten RvT	39

VOOR WAARMERKINGS-

DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

6.5.	Besluiten RvT	40
6.6.	De samenwerking met de raad van bestuur	40
6.7.	Reflectie vanuit de toezichhoudende rol	42
6.8.	Reflectie vanuit de rol als strategische partner.....	43
6.9.	Reflectie vanuit de rol als werkgever	44
6.10.	Reflectie vanuit de ambassadeur	45
6.11.	Reflectie op eigen functioneren RvT	46
7	Jaarrekening 2025	47

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

0 | Voorwoord

Bij Vredewold heeft het jaar 2025 in het teken gestaan van versterking en doorontwikkeling van Vredewold onder 'De Kracht van Vredewold'. Eerder lag de focus op een intensieve samenwerking met een andere zorgorganisatie. Nadat begin 2025 in gezamenlijkheid is besloten dit traject te stoppen richt Vredewold zich nu op zelfstandig doorgaan. Dit kan vanuit eigen kracht.

Begin zomer 2025 is voor de versterking en doorontwikkeling het traject De Kracht van Vredewold gestart. Het projectplan is naar verwachting medio zomer 2026 gereed. Vanuit dit ontwikkeltraject wordt meer ruimte gegeven aan het structureel onderbrengen van innovatie binnen Vredewold. Verder wordt gewerkt aan het verder laten aansluiten van de kwaliteit van zorg op de behoeftes van de zorgvrager. Ook de verbetering van de informele zorg en de invulling van welzijn zijn lopende thema's die dit jaar een plek krijgen binnen de organisatie.

Verder wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van een strategisch personeelsplan, rekening houdend met de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt.

De transitie van zorg naar verpleging mét behandeling is begin 2025 bij de laatste twee afdelingen doorgezet. Daarmee is begin dit verslagjaar deze transitie afgerond. Met het Zorgkantoor is inmiddels overeengekomen dat VV6 indicaties bij cliënten met Parkinson(ismen) omgezet mogen worden naar indicaties inclusief behandelcomponent.

De in 2023 gestart verbouwing van bewonersappartementen en gezamenlijke huiskamers gaat in 2025 onverminderd door en heeft een verwachte einddatum van voorjaar 2026. Naast de verbouw zijn ook drie nieuwe huiskamers gebouwd. De vernieuwde appartementen en nieuwe huiskamers sluiten beter aan bij de toenemende zorgvraag en intensievere behandelingen. Hiermee dragen de verbeteringen bij aan het welzijn van onze bewoners.

De installatie en ingebruikneming van 360 zonnepanelen is in 2025 gerealiseerd. Tezamen met investeringen onder de bouw en verbouw wordt het gebouw toekomstbestendig en duurzamer gemaakt.

Het blijft een aanzienlijke opgave om voldoende eigen personeel te werven en te behouden om, mede gezien het blijvend hoge ziekteverzuim, de roosters structureel te kunnen invullen. De beschikbare formatie per afdeling is niet in alle gevallen toereikend om de roosterplanningen sluitend te krijgen, waardoor aanvullende inzet noodzakelijk is. Het aanhoudend hoge verzuim maakt dat de organisatie ook in 2025 in sterke mate afhankelijk blijft van externe detacheringsbureaus om de personele continuïteit te waarborgen.

Omdat het ziekteverzuim structureel hoog blijft en in de eerste maanden van 2025 bovendien sprake is van een relatief hoge uitstroom van medewerkers, wordt binnen het traject 'De Kracht van Vredewold' de verzuimaanpak verder verdiept en verbreed. Onder de naam 'Vredewold Vitaal' worden gerichte maatregelen ontwikkeld om het verzuim in 2025 substantieel terug te dringen en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te versterken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

1 | Profiel van de organisatie

1.1. Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Vredewold
Adres	Pulvertorenstraat 1
Postcode	9351 BP
Plaats	Leek
Telefoonnummer	0594-552626
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41009570
E-mailadres	info@vredewold.nl
Internetpagina	www.vredewold.nl

1.2. Structuur van het concern

Stichting Vredewold is op 24 juli 1962 opgericht als ambtelijke organisatie.

Bij Vredewold functioneert naast een bestuurder (Raad van Bestuur) een toezichthoudend orgaan (Raad van Toezicht), een ondernemingsraad en een cliëntenraad. De bestuurder is voorzitter van het managementteam, bestaande uit de managers Zorg & HR en Bedrijfsvoering.

De Raad van Toezicht van Vredewold volgt de Governancecode Zorg en zij heeft een toezichthoudende-, advies, klankbord- en een gewetensfunctie. Bij de Raad van Toezicht berusten de belangrijkste constituerende bevoegdheden zoals benoeming, schorsing en ontslag van de Raad van Bestuur, statutenwijziging en ontbinding rechtspersoon.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn vastgelegd in de statuten en reglementen.

Een andere belanghebbende is Stichting Eigen Fondsen van de Stichting Ouderenvoorziening Leek. Deze stichting heeft van oudsher als doel het stichtingskapitaal zodanig te beheren dat de doelstellingen van Stichting Vredewold waar nodig kunnen worden ondersteund.

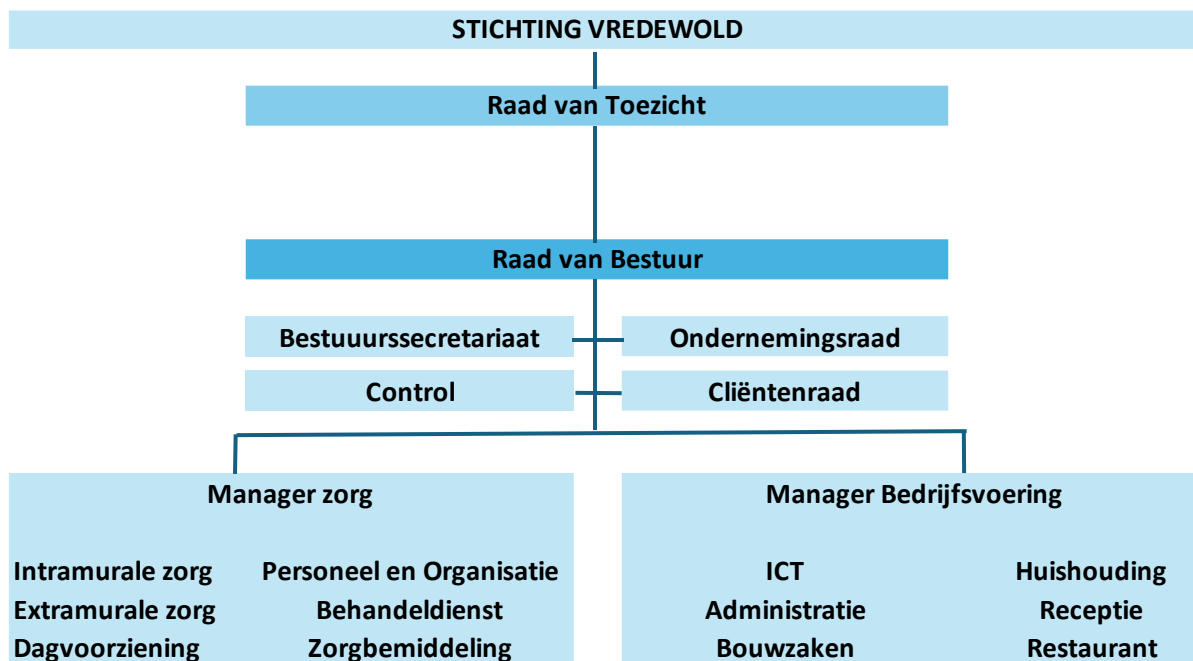
Met woningbouwcorporatie Wold & Waard is regelmatig overleg waarbij niet alleen wordt stilgestaan voor die delen van Vredewold die gehuurd worden van deze corporatie maar ook over de visie op doorontwikkeling van vastgoed binnen welzijn en zorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026



1.3. Kerngegevens

Vredewold verleent zowel intramurale als extramurale zorg aan ouderen in Leek en de directe omgeving. Onder het motto “Een leven lang leven in Leek” biedt de organisatie verpleging en verzorging mét behandeling aan 145 bewoners binnen het verpleeghuis. Daarnaast ontvangen circa 140 cliënten wijkverpleging in de thuissituatie en nemen ongeveer 100 mensen deel aan dagvoorziening op onze locatie.

De intramurale zorg wordt volledig gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz). Op de extramurale cliënten zijn de Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wet langdurige zorg (Wlz) van toepassing, met in enkele uitzonderlijke gevallen financiering vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

1.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Vredewold biedt zorg en dienstverlening aan ouderen in Leek en de omliggende gebieden binnen de gemeente Westerkwartier. Het woonzorgcentrum, gelegen in het hart van Leek, maakt sinds de opening in 1962 deel uit van de lokale gemeenschap. Deze langdurige verbinding met de omgeving, gecombineerd met een gastvrije en persoonlijke manier van werken, maakt Vredewold tot een laagdrempelige en vertrouwde voorziening voor ouderenzorg.

De organisatie richt zich op ouderen met een zorg- of ondersteuningsvraag, in het bijzonder op het gebied van psychogeriatrische zorg. Daarnaast biedt Vredewold somatische zorg en – in beperkte mate – ondersteuning aan ouderen met psychiatrische problematiek of lichamelijke beperkingen. De zorg en ondersteuning worden geleverd in diverse vormen en vallen onder de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

In 2024 is het initiatief genomen om ook preventieve zorg te ontwikkelen, vastgelegd in het document Welzijn. Dit biedt potentiële cliënten de mogelijkheid om zich in een vroeg stadium te oriënteren op het aanbod van Vredewold en om lichte zorgvragen direct neer te leggen bij beschikbare professionals. Dit initiatief draagt bij aan het verminderen van druk op wachtlijsten – onder meer bij huisartsen – en kan tevens helpen om meer structuur en ondersteuning te bieden in het dagelijks leven van ouderen.

Binnen Vredewold staat de kwaliteit van zorg onverminderd voorop. In 2025 is voor het eerst gewerkt met het Kwaliteitsbeeld, gebaseerd op het Generiek Kompas. Deze werkwijze heeft geleid tot een beter onderbouwd en integraal inzicht in de kwaliteit van onze zorgprocessen, waardoor wij gericht kunnen sturen op continue verbetering. De introductie van het Kwaliteitsbeeld heeft niet alleen bijgedragen aan versterking van interne kwaliteitsborging, maar ook aan een meer transparante en eenduidige wijze van rapporteren richting medewerkers, cliënten en toezichthouders.

De waardering van bewoners en cliënten bevestigt dat deze kwaliteitsgerichte aanpak zichtbaar effect heeft. Uit het cliënttevredenheidsonderzoek van ZorgfocuZ blijkt dat de intramurale zorg binnen Vredewold wordt beoordeeld met een 8,1, terwijl de extramurale zorg zelfs een waardering van 9,5 ontvangt. Deze uitkomsten benadrukken de betrokkenheid en professionaliteit van onze medewerkers en geven richting aan verdere ontwikkeling van onze zorg- en dienstverlening in de komende jaren.

Voor Vredewold is het vanzelfsprekend dat zorgverlening wordt afgestemd op de individuele bewoner of cliënt, waarbij eigen regie centraal staat. Hiermee sluit de organisatie aan bij de cultuur, identiteit, wortels en sociaaleconomische kenmerken van de gemeenschap in het Westerkwartier.

1.3.2. Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

	Aantal/bedrag	Aantal/bedrag
	2025	2024
Totaal aantal cliënten per einde verslagjaar		
Aantal intramurale cliënten	139	137
Aantal cliënten dagactiviteiten	47	55
Aantal extramurale cliënten	149	93
Capaciteit		
Aantal beschikbare wlz-plaatsen	148	141
Productie		
Aantal dagen zorg met verblijf	49.327	49.188
Aantal dagen eerstelijnsverblijf	175	167
Aantal dagdelen dagactiviteiten	8.719	10.997
Aantal uren extramurale productie (exclusief dagactiviteiten)	16.996	16.036
Medewerkers		
Gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst	328	318
Gemiddeld aantal FTE-personeelsleden in loondienst	157	159
Bedrijfsopbrengsten		
Totaal bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	€ 19.471.874	€ 18.507.543
Waarvan opbrengst Wlz	€ 18.220.627	€ 16.949.414
Waarvan baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	€ 388.100	€ 427.715

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

1.3.3. Werkgebieden

Vredewold staat midden in Leek en de omliggende dorpen, met een duidelijke focus: ouderen in onze regio ondersteunen bij een vitaal, betekenisvol en comfortabel leven. Ook buiten onze directe omgeving wordt onze expertise gewaardeerd. Voor Wmo-zorg leveren wij bovendien ondersteuning aan inwoners van de kop van Drenthe, waarvoor wij per gemeente maatwerkafspraken maken.

In het Westerkwartier spelen wij een belangrijke rol in de dagvoorziening voor ouderen. MIEP uit Zierikzee is formeel de preferente aanbieder voor 75-plussers, maar in de praktijk is Vredewold dé partij die deze ondersteuning met toewijding en professionaliteit uitvoert. Na een aanvankelijke opstartfase met vooral praktische en administratieve uitdagingen, verloopt de samenwerking inmiddels soepel en functioneren de lijnen kort en effectief.

Ons motto “Een leven lang wonen in het Westerkwartier” vormt al jarenlang het hart van ons handelen. Tegelijkertijd kijken we vooruit. De zorgvraag wordt groter én complexer, en vraagt van VVT-organisaties een duidelijke specialisatie. Dat betekent dat we in de toekomst steeds vaker samenwerken in regionale netwerken, waarin specialistische zorgvragen op de juiste plek worden beantwoord — soms door ons, soms door collega-organisaties in de omgeving.

1.4. Samenwerkingsrelaties

Vredewold zet in op doelgerichte samenwerkingen met diverse partijen om haar dienstverlening te versterken en maatschappelijke impact te vergroten. Vredewold denkt en handelt daarbij domein overstijgend. Binnen de zorg en in het medische domein zal Vredewold – ondanks gestopte trajecten om tot samenwerking of fusie te komen – samenwerking met collega VVT-organisaties ook in de toekomst niet uit de weg gaan. In voorkomende situaties kan dat – niet vanuit kwetsbaarheid, maar vanuit eigen overtuiging – heel opportuun zijn. Vredewold startte in 2025 een proces om als organisatie toekomstbestendig te zijn. Dit betekent ook dat Vredewold een ontwikkelorganisatie is waarbij relatie met alle externe stakeholders belangrijk is.

Hieronder is (mogelijk niet uitputtend) overzicht van partijen waarmee Vredewold nu al samenwerkt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Woningcorporatie/Financier

Wold & Waard
Eagle Real Estate

Onderwijs

Alfa-college
Hanzehogeschool
Noorderpoort

Zorgrelaties

Huisartsenpraktijken in Leek en
Tolbert
Rônerapotheek/BENU apotheek
Stichting Ouderenvervoer Leek
Samenwerkingsverband ZorgNazorg

Netwerken

ActiZ
Behandelnetwerk Westerkwartier
Groninger Kracht (collega's VV&T)
Mantelzorg Informatie Punt (MIP)
Netwerk Dementie
Netwerk Palliatieve zorg
Netwerk Wijkzorg Noord
Sociaal Werk De Schans
Technologie Zorg Academie (TZA)
ZorgpleinNoord



Kritische leveranciers

AFAS
Compaan
Contict
De Bright Group
De Zorginkopers
Huuskes
NIVI
Mediq
ONS Nedap

Zorgfinanciers

Gemeente Westerkwartier
Verzekeraars (ASR, CZ, Caresq,
DSW, ENO, Menzis,
OWM, Zilveren Kruis)

(Para)medische samenwerking

Dietiek AVS sportdietisten
Ergotherapie Noord
Fysiotherapie de Roef
Logopedie Sprekend Noord
Waardigheid & Trots
ZINN mondzorg

Onderaannemers

Dagvoorziening Veldzicht
DNZT huishoudelijke hulp
Miep huishoudelijke hulp
Ouderenopvang Roden

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2 | Bestuur, toezicht en medezeggenschap

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

De Governancecode Zorg vormt het fundament voor het bestuur en toezicht binnen Stichting Vredewold. Bestuur en toezicht dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid om maatschappelijke belangen zorgvuldig af te wegen, de kwaliteit en continuïteit van zorg te waarborgen en het vertrouwen van de samenleving te behouden.

De Raad van Bestuur richt zich primair op het strategische en maatschappelijke belang van Vredewold en de wijze waarop de organisatie haar zorgopdracht vervult. De Raad van Toezicht kent, naast haar werkgeversrol ten aanzien van de Raad van Bestuur, meerdere kerntaken: zij vervult een toezichthoudende en adviserende rol, fungeert als sparringpartner bij strategische en inhoudelijke vraagstukken en draagt actief bij aan een open en constructieve dialoog over de toekomst van de organisatie. De Raad van Toezicht vervult ook een ambassadeursrol door de organisatie extern te vertegenwoordigen, het maatschappelijke belang van goede zorg uit te dragen en actief verbinding te leggen met relevante netwerken en stakeholders.

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van zowel de Raad van Bestuur als de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in de statuten van Vredewold en uitgewerkt in de reglementen van beide organen.

2.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

De dagelijkse leiding is in handen van de bestuurder G. Knol. Zijn verantwoordelijkheid geldt voor het gehele spectrum. Het laat zich daarbij flankeren door manager Zorg en Organisatie en manager Bedrijfsvoering. De stafondersteuning omvat verder een bestuurssecretaris en een controller.

De Raad van Toezicht heeft op verslagdatum 5 leden. Daarover meer in paragraaf 3.3.

Naam	Functie	Nevenfuncties	Functie vervuld sinds	Interim	Op welke wijze heeft de bestuurder zijn professionaliteit en deskundigheid het afgelopen jaar ontwikkeld?
G. Knol	Bestuurder	- Bestuurslid Tennisvereniging De Hertenkamp – Assen - Lid kerngroep Wonen en Zorg ActiZ	15-04-2020 15-05-2024	Ja Ja	Korte leergangen over bestuur en financiering in de zorg.

De bezoldiging van de bestuurder staat vermeld in de jaarrekening 2025. Deze bezoldiging is conform de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp.

Overzicht van gedeclareerde onkosten bestuurder	
<i>Vaste en andere onkostenvergoedingen</i>	€0
<i>Binnenlandse en buitenlandse reiskosten</i>	€99
<i>Opleidingskosten</i>	€0
<i>Representatiekosten</i>	€0
<i>Overige kosten</i>	€0
TOTAAL	€99

2.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

We verwijzen u hiervoor naar het jaarverslag 2025 van de raad van toezicht in paragraaf 6 van dit geconsolideerde verslag.

2.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

De zeven principes van de Governancecode Zorg 2022 worden volledig nageleefd.

De invulling van principes 1 en 2 is vastgelegd in de statuten en wordt jaarlijks geconcretiseerd in de begroting en het kwaliteitsjaarplan. Het Kwaliteitskader VVT vormt daarbij de centrale leidraad. Ook de eindscan van het traject Waardigheid en Trots op Locatie (WOL) sluit hierop aan. In 2025 is voor de eerste keer een kwaliteitsbeeld volgens de richtlijnen van het Generiek Kompas opgesteld.

Binnen principe 3 worden de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad actief geïnformeerd en betrokken bij het gevoerde beleid. In 2024 zijn concrete afspraken gemaakt om deze informatievoorziening en betrokkenheid verder te versterken. In een volgsysteem worden naast de lopende advies- en instemmingsaanvragen ook reflectie- en evaluatiepunten vastgelegd. Daarnaast zijn zogeheten ‘Thema’s’ opgenomen: organisatieontwikkelingen en vraagstukken die mogelijk leiden tot toekomstige advies- of instemmingsaanvragen. De gemaakte afspraken omvatten tevens nadere richtlijnen voor communicatie en overlegstructuren.

Principes 4, 5 en 6 hebben betrekking op governance, bestuur en toezicht. De Raad van Toezicht beoordeelt het beleid van de Raad van Bestuur. Binnen de Raad van Toezicht zijn de verantwoordelijkheden verdeeld over de Auditcommissie en – vanaf 2025 – de vernieuwde commissie Kwaliteit en Innovatie, die is voortgekomen uit de commissie Kwaliteit en Veiligheid. Daarnaast is in 2025 de nieuwe Commissie Werkgeverschap en Arbeidsmarkt ingesteld.

In het kader van principe 7 onderwerpt de Raad van Toezicht zichzelf aan intervisie, onder begeleiding van een externe deskundige. Daarnaast wordt de kennis en professionele ervaring van de leden doelgericht ingezet bij de verdeling van de aandachtsgebieden binnen de Raad van Toezicht, zodat de expertise optimaal wordt benut.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4.1. Goede zorg

Vredewold: Verpleging en ondersteuning voor ouderen in Westerkwartier

Bij Vredewold staat één uitgangspunt centraal: mensen moeten, zolang dit redelijkerwijs mogelijk is, de regie over hun eigen leven en welbevinden kunnen behouden. Dat begint bij iets essentieels als wonen — in de eigen vertrouwde omgeving, dichtbij familie, vrienden en de gemeenschap waarvan men deel uitmaakt.

Wie met Vredewold in aanraking komt, ziet direct het brede en veelzijdige aanbod. De cultuur binnen Vredewold is mensgericht en nuchter, geworteld in het Westerkwartier. Onze medewerkers handelen vanzelfsprekend en zonder franje, vanuit het besef dat echte aandacht het verschil maakt. Lokaal (en) betrokken vormt onze derde kernwaarde: Vredewold is al vele jaren thuis in Leek en voelt zich diep verbonden met het Westerkwartier.

Vredewold biedt zorg en ondersteuning aan voornamelijk ouderen in Leek en omgeving, binnen de gemeente Westerkwartier. Wij richten ons op mensen met een zorg- of ondersteuningsvraag als gevolg van een somatische, psychogeriatrische of psychiatrische aandoening, of een lichamelijke beperking. De zorg wordt in verschillende vormen aangeboden: intramurale zorg (met en zonder behandeling), dagvoorziening en wijkverpleging. Deze dienstverlening wordt gefinancierd vanuit de Wlz, Zvw en WMO.

Door demografische ontwikkelingen neemt de zorgvraag toe — niet alleen in aantallen, maar ook in complexiteit. De wachtlijst schommelt rond de dertig personen, waarvan vijf tot tien acute situaties. Ondanks de groeiende zorgbehoefte blijft de lijst mede door hogere mortaliteit en de maatschappelijke wens om langer thuis te wonen stabiel.

Tegelijkertijd verandert de zorginhoud. De focus op verpleging met behandeling leidt ertoe dat het aantal bewoners met een somatische indicatie (VV4 en VV6) verder daalt tot circa 25 op de verslagdatum. Deze ontwikkeling sluit aan bij landelijk beleid van de overheid en het Zorgkantoor. Om beter aan te sluiten op de toenemende complexiteit van zorgvragen, werkt Vredewold aan een stapsgewijze uitbreiding van het aantal bewoners dat zorg mét behandeling ontvangt. Het doel is dat in 2025 het merendeel van de bewoners onder behandeling staat van onze eigen Specialist Ouderenzorg en behandeldienst.

Samen met het Zorgkantoor is begin 2024 een formele afspraak gemaakt om deze transitie in gang te zetten. Dit betekent dat in 2024 en 2025 alle bewoners — met uitzondering van cliënten met een VV4- of VV6-indicatie — overgaan naar behandeling door onze eigen professionals. De overgang vindt plaats in twee tranches: de eerste in het voorjaar van 2024, de tweede in het voorjaar van 2025. Met deze beweging maakt Vredewold zich klaar om de steeds complexere zorgvragen van vandaag én morgen nog beter te beantwoorden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4.2. Waarden en normen

De ouderenzorg bevindt zich midden in ingrijpende veranderingen. De terugtrekkende overheid en maatschappelijke verwachtingen vragen om een herijking van verantwoordelijkheden, waarbij eigen regie van cliënten steeds centraler staat. Cliënten blijven langer thuis wonen en worden daarbij ondersteund door mantelzorgers, naasten en vrijwilligers. Deze vorm van informele zorg is onlosmakelijk verbonden met De Kracht van Vredewold: nabijheid, betrokkenheid en samen verantwoordelijkheid dragen.

Vredewold kiest er bewust voor om informele zorg stevig in te bedden in haar koers. De gelijkwaardige samenwerking met mantelzorgers, naasten en vrijwilligers wordt verder versterkt, niet alleen vanuit onze visie op goede zorg, maar ook in het licht van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De structurele afname van het arbeidspotentieel vraagt om domeinoverstijgend beleid en om nieuwe vormen van samenwerken. Informele zorg is daarmee geen aanvulling, maar een essentieel onderdeel van toekomstbestendige zorgverlening. Bij het verder vormgeven en verankeren van deze ontwikkeling werkt Vredewold samen met het landelijke programma Waardigheid en Trots, dat ondersteunt bij het versterken van kwaliteit, samenwerking en lerend vermogen in de zorg.

Onze koers is gericht op samenhang, vertrouwen en wendbaarheid. We willen als organisatie in flow blijven: in balans tussen maatschappelijke opgaven, professionele ruimte en organisatorische stabiliteit. Daarbij staat vitaliteit centraal, zowel van cliënten als van medewerkers. Investeren in mensen blijft een kernwaarde, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, werkplezier en professionele ontwikkeling.

In 2025 is verdere invulling gegeven aan het versterken van persoonlijk leiderschap. Medewerkers worden gestimuleerd om eigenaarschap te nemen, verantwoordelijkheid te delen en actief het gesprek aan te gaan. Opleiden en leren blijven belangrijke instrumenten hierbij. Het opleidingsbeleid richt zich nadrukkelijk op samenwerken en leren van en met elkaar. E-learning speelt hierin een centrale rol: het ondersteunt het op peil houden van bevoegd- en bekwaamheden, faciliteert continue ontwikkeling en vormt tevens het systeem waarin certificering en bekwaamheden van medewerkers worden geregistreerd.

Op het gebied van kwaliteit is in 2025 de transitie voltooid van het kwaliteitsjaarplan op basis van het kwaliteitskader VVT naar een kwaliteitsbeeld conform het Generiek Kompas. Dit kwaliteitsbeeld ondersteunt ons om integraal te blijven sturen op kwaliteit, veiligheid en cliëntgerichtheid, in samenhang met onze strategische keuzes.

Samenwerking en medezeggenschap zijn onmisbaar voor goed bestuur. De medezeggenschapsraden – Ondernemingsraad en Cliëntenraad – worden actief betrokken bij beleidsontwikkeling, strategische vraagstukken en besluitvorming. Hun rol gaat verder dan informeren alleen: zij leveren waardevolle input bij advies- en instemmingsprocessen en worden vroegtijdig meegenomen in toekomstige ontwikkelingen.

Ook het toezicht is stevig geborgd. De bestuurder en de Raad van Toezicht (RvT) ontmoeten elkaar met regelmaat, ondersteund door de commissies. In deze overleggen vormen het jaarplan, managementrapportages, grote projecten en de managementletter van de accountant belangrijke gespreksonderwerpen. Deze transparante samenwerking draagt bij aan een zorgvuldig en evenwichtig bestuur.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Een veilige en integere organisatiecultuur blijft hoog op de agenda staan. Vredewold beschikt over een vertrouwenspersoon, een klachtenfunctionaris en hanteert een actuele klokkenluidersregeling. Samen met het voortdurend geactualiseerde Personeelshandboek, met aandacht voor integriteit, sociale veiligheid en duurzame inzetbaarheid, werken we aan een cultuur waarin openheid vanzelfsprekend is en misstanden zoveel mogelijk worden voorkomen.

Tot slot is in 2025 verdere uitvoering gegeven aan het Duurzaamheidsplan. Op basis van concrete acties wordt dit plan periodiek bijgesteld, zodat duurzaamheid – in brede zin – structureel onderdeel blijft van ons handelen en onze langetermijnvisie.

2.4.3. Invloed belanghebbenden

Bij Vredewold vervullen de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad ook in 2025 een actieve en betekenisvolle rol binnen het bestuurlijke krachtenveld. Met de Ondernemingsraad vindt structureel eens per maand overleg plaats tussen de bestuurder en de raad, waarbij standaard een lid van het managementteam aansluit. Daarnaast komt de Ondernemingsraad maandelijks intern bijeen. Bij deze overleggen sluiten de bestuurder en een MT-lid kort aan om relevante actualiteiten te bespreken. Tweemaal per jaar wordt bovendien het formele artikel 24-overleg gevoerd.

De Cliëntenraad is eveneens stevig gepositioneerd. De voorzitter onderhoudt frequent contact met de bestuurder en de raad vergadert maandelijks, waarbij de bestuurder aansluit. Hiermee wordt gewaarborgd dat het cliëntenperspectief structureel en tijdig wordt meegenomen in beleid, besluitvorming en organisatieontwikkeling.

Om het functioneren van beide raden optimaal te ondersteunen, maken zij gebruik van de ondersteuning van een ambtelijk secretaris. Daarnaast is er ruimte voor het inzetten van externe expertise en het volgen van scholing en training, passend bij hun rol en verantwoordelijkheden.

Transparantie, dialoog en betrokkenheid staan centraal. In aanvulling op reguliere overleggen vindt periodiek radenoverleg plaats waarbij ook de Raad van Toezicht (RvT) aansluit. Deze gezamenlijke momenten versterken het onderlinge begrip van rollen en perspectieven en dragen bij aan zorgvuldige en consistente governance. De ervaringen uit het eerder gestarte traject verkenning samenwerking hebben in 2025 geleid tot verdere versterking van deze samenwerkingsvorm.

Een belangrijke externe belanghebbende is de Stichting Eigen Fondsen (SEF) van de Stichting Ouderenvoorziening Leek. Deze stichting beheert het stichtingskapitaal met als doel, waar nodig en passend, de doelstellingen van Stichting Vredewold te ondersteunen. Het contact met SEF kenmerkt zich door continuïteit en wederzijds vertrouwen.

Daarnaast onderhoudt Vredewold structureel overleg met woningbouwcorporatie Wold & Waard. Deze gesprekken richten zich niet alleen op het huurderschap van delen van het vastgoed, maar ook op de gezamenlijke visie op de toekomstige doorontwikkeling van vastgoed in het domein van welzijn en zorg.

Samen vormen deze interne en externe relaties een belangrijk fundament onder zorgvuldig bestuur en toekomstgerichte besluitvorming bij Vredewold.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4.4. Inrichting governance

De Raad van Toezicht (RvT) hanteert een vast vergaderschema van gemiddeld tien reguliere vergaderingen per jaar. Ook in 2025 is dit aantal aangehouden. Afhankelijk van de actualiteit kunnen aanvullende overleggen of thematische bijeenkomsten plaatsvinden. De RvT vervult hierbij nadrukkelijk een rol als toezichthouder, sparringpartner en hoeder van het gesprek tussen bestuurder, organisatie en medezeggenschap.

De vergaderingen van de Raad van Toezicht vinden plaats in aanwezigheid van de bestuurder en starten standaard met een (half) uur zonder hem, waarin interne afstemming en reflectie plaatsvinden. In het aansluitende deel wordt de organisatieontwikkeling besproken en geeft de bestuurder een inhoudelijke toelichting op relevante onderwerpen. Besluiten en aandachtspunten worden expliciet vastgelegd in de vergaderverslagen. Waar dit bijdraagt aan zorgvuldige oordeelsvorming, wordt externe expertise geraadpleegd.

De commissies van de Raad van Toezicht bereiden de besluitvorming inhoudelijk voor. Zij verdiepen zich voorafgaand aan de RvT-vergaderingen in specifieke aandachtsgebieden en brengen hierover advies uit aan de voltallige Raad. Deze werkwijze versterkt de focus en kwaliteit van het toezicht.

Ook in 2025 is gewerkt aan de doorontwikkeling van het toezichthoudend functioneren. Onder begeleiding van een externe partij heeft de Raad van Toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd, waarbij de bestuurder aan een deel van deze evaluatie heeft deelgenomen. De uitkomsten zijn vertaald naar concrete verbeterpunten en waar passend doorgevoerd in de vergaderstructuur, samenwerking en rolverdeling binnen de Raad.

Met deze werkwijze borgt de Raad van Toezicht een professioneel, transparant en lerend toezichthoudend kader, passend bij de bestuurlijke fase en ambities van Vredewold.

2.4.5. Goed bestuur

Beleids-, planning- en controlcyclus (PDCA)

Vredewold hanteert een heldere PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) als fundament onder haar jaarlijkse beleids- en rapportagecyclus. Het eerste jaar van het meerjarenbeleidsplan wordt in het najaar uitgewerkt in een jaarplan en begroting, met een duidelijke focus op bedrijfsvoering en realiseerbare prioriteiten. De zorginhoudelijke ambities zijn in 2025 integraal vertaald naar een kwaliteitsbeeld conform de geldende richtlijnen.

De voortgang op het jaarplan en de begroting wordt gedurende het jaar nauwgezet gevolgd via maandrapportages. De kwartaalrapportage inclusief een expliciete zorgparagraaf biedt verdiepend inzicht in zowel financiële prestaties als de kwaliteit en uitkomsten van zorg. Hiermee wordt de samenhang tussen zorginhoud en bedrijfsvoering geborgd. Het PDCA-principe wordt ook toegepast bij het opstellen van en rapporteren over de bouwstenen uit het Kwaliteitsbeeld - Generiek kompas.

Het jaarverslag vormt het sluitstuk van de cyclus en wordt getoetst door de accountant. De bevindingen worden vastgelegd in de Management Letter. Risicomanagement en de opvolging van aanbevelingen uit de

Management Letter zijn structureel onderdeel van de planning- en controlcyclus. Aandachtspunten worden opgenomen in een verbeterschema en vormen input voor gerichte bijsturing.

Risicomanagement en opvolging

Risicomanagement blijft in 2025 een belangrijk aandachtspunt. Vredewold hanteert een integraal risicomanagementoverzicht, opgebouwd rond de pijlers Bewoner, Medewerker, Organisatie en Maatschappij. Dit overzicht wordt periodiek geactualiseerd en besproken. De bespreking, besluitvorming en vastlegging vinden plaats binnen het managementteam (MT) en worden vervolgens geagendeerd in de Raad van Toezicht.

De geïdentificeerde kernrisico's leiden tot een concrete top 5 van aandachtspunten, die zijn vertaald naar beleidsmaatregelen en verbeteracties. Het beheersen van deze risico's draagt bij aan continuïteit van zorg, veilige werkomstandigheden en het behoud van een duurzaam gezonde exploitatie.

Traject verkenning samenwerking

In 2024 is, met betrokkenheid van de Raad van Toezicht, een traject gestart om mogelijke samenwerking te verkennen, inclusief de optie van verdere organisatorische integratie. De medezeggenschapsraden zijn hierbij via workshops betrokken.

Begin 2025 is gezamenlijk besloten dit traject te beëindigen. Op basis van de gemaakte afwegingen richt Vredewold zich op voortzetting van haar zelfstandige koers, met nadruk op interne versterking en wendbaarheid.

Raad van Toezicht en governance

De Raad van Toezicht vervult een centrale rol binnen de governance van Vredewold en ziet toe op de realisatie van de koers, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de continuïteit van de organisatie en het werkgeverschap. Beleidsdocumenten, rapportages en strategische thema's worden structureel, zorgvuldig en in samenhang besproken in de Raad van Toezicht en haar commissies.

In 2025 is de inrichting van de commissies aangepast om beter aan te sluiten bij de maatschappelijke opgaven en strategische prioriteiten van Vredewold:

- **Auditcommissie**
Gericht op bedrijfsvoering, financiën, risicomanagement, interne beheersing en de opvolging van aanbevelingen uit de Management Letter.
- **Commissie Kwaliteit & Innovatie** (*per 1 mei 2025*)
Deze commissie volgt en toetst de kwaliteit en veiligheid van zorg en richt zich daarnaast nadrukkelijk op innovatie, vernieuwing en toekomstbestendige zorgconcepten. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ontwikkeling van het kwaliteitsdenken en de implementatie van het kwaliteitsbeeld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

- **Commissie Werkgeverschap & Arbeidsmarkt** (*per 1 mei 2025*)

Deze commissie legt de focus op strategische personeelsvraagstukken, arbeidsmarktontwikkelingen, werkgeverschap, duurzame inzetbaarheid en organisatieontwikkeling. De wijziging onderstreept het belang van goed werkgeverschap in een steeds krappere arbeidsmarkt.

Besluitvorming binnen Vredewold vindt plaats na zorgvuldige voorbereiding en bespreking in de Raad van Toezicht. De commissies adviseren de Raad vanuit hun specifieke aandachtsgebied, waarna integrale afwegingen worden gemaakt.

Vanuit de Raad van Toezicht worden leden afgevaardigd voor overleg met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad. Deze structurele verbinding versterkt de samenhang tussen toezicht, bestuur en medezeggenschap en draagt bij aan transparantie, draagvlak en zorgvuldig bestuur.

Evaluatie, toetsing en medezeggenschap

De vergaderingen van de Raad van Toezicht en commissies worden voorbereid door de voorzitter, de bestuurder en de directiesecretaris. Daarnaast vinden periodiek evaluatiegesprekken plaats tussen bestuurder en Raad van Toezicht over rol, functioneren en wederzijdse verwachtingen. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks haar eigen functioneren via intervisie onder externe begeleiding.

De Ondernemingsraad en Cliëntenraad zijn structureel ingebed in deze governancecyclus. Zij worden tijdig geïnformeerd en waar nodig betrokken bij advies- en instemmingsprocedures. Beide raden beschikken over ambtelijke en externe ondersteuning en volgen scholing om hun rol deskundig te kunnen vervullen. Daarmee leveren zij een wezenlijke bijdrage aan goed bestuur en continue verbetering.

2.4.6. Verantwoord toezicht

De leden van de raad van toezicht brengen een brede variëteit aan achtergronden en expertise met zich mee. Naast haar toezichthoudende taak vervult de raad een actieve advies- en werkgeversrol. Ook positioneert zij zich nadrukkelijk als hoeder van het gesprek en als betrokken gesprekspartner voor (voornamelijk interne) stakeholders.

Op basis van deze diverse kennis en ervaring zijn de verantwoordelijkheden binnen de raad verdeeld over de eerdergenoemde commissies. De nieuwe commissie-indeling is daarbij zorgvuldig afgestemd op de maatschappelijke opdracht waar Vredewold voor staat. De samenstelling van de commissies sluit aan bij de professionele expertise van de individuele leden, zodat elke commissie doelgericht, slagvaardig en in verbinding met die opdracht kan opereren.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4.7. Continue ontwikkeling

In 2025 heeft de Raad van Toezicht opnieuw aandacht besteed aan haar eigen functioneren. De uitkomsten van de eerder uitgevoerde zelfevaluatie, die onder begeleiding van een externe deskundige plaatsvond en deels zonder en deels met de bestuurder is uitgevoerd, zijn verder opgepakt. Met de toetreding van twee nieuwe leden en de herinrichting van de commissies is nadrukkelijk aandacht geschonken aan het versterken van samenwerking, onderlinge afstemming en communicatie binnen de Raad en in de relatie met de bestuurder. De hieruit voortgekomen aandachtspunten zijn vertaald naar concrete acties, waarmee zowel de leden van de Raad van Toezicht als de bestuurder aan de slag zijn gegaan.

3 | Algemeen beleid

Het beleid van Vredewold in 2025 staat in het teken van versterking, doorontwikkeling en het bewust kiezen voor een zelfstandige koers, samengevat onder het thema 'De Kracht van Vredewold'. In de voorafgaande periode is nadrukkelijk verkend of samenwerking met een andere zorgorganisatie zou kunnen bijdragen aan het verminderen van kwetsbaarheden en het vergroten van toekomstbestendigheid. In de loop van 2024 werd echter duidelijk dat gewijzigde uitgangspunten de meerwaarde van een dergelijke samenwerking beperkten. Tegelijkertijd liet een interne analyse zien dat Vredewold er organisatorisch en financieel goed voor staat.

De behandeldienst en ondersteunende diensten zijn volledig bezet, de financiële basis is gezond en de lopende investeringen in huisvesting leveren vanaf 2026 een positieve bijdrage aan het resultaat. De krapte op de arbeidsmarkt blijft onverminderd een uitdaging, met name in de verpleegkundige zorg. Dit betreft echter een breed maatschappelijk vraagstuk dat niet door één organisatie kan worden opgelost. Juist daarom is in 2025 ingezet op vernieuwing, innovatie en versterking van de eigen organisatie, met als doel de werkdruk te verlagen en de kwaliteit en continuïteit van zorg te borgen.

Na het gezamenlijke besluit om het samenwerkingsverkenningstraject begin 2025 te beëindigen, is nadrukkelijk gekozen voor zelfstandig voortgaan vanuit eigen kracht. Deze keuze vormt het fundament onder het in de zomer van 2025 gestarte ontwikkeltraject De Kracht van Vredewold. Vanuit dit traject wordt gewerkt aan structurele verankering van innovatie, verdere aansluiting van de kwaliteit van zorg bij de behoeften van de zorgvrager en versterking van informele zorg en welzijn. Daarnaast krijgt de doorontwikkeling van strategisch personeelsbeleid, passend bij de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, nadrukkelijk aandacht. De inzichten en opbrengsten uit dit traject vormen tevens een belangrijke bouwsteen voor het strategisch plan voor de periode 2027–2030, dat in ontwikkeling is.

Ook op zorginhoudelijk en facilitair gebied zijn belangrijke stappen gezet. De transitie naar verpleging mét behandeling is begin 2025 afgerond en de verbouwing van bewonersappartementen en huiskamers wordt voortgezet, zodat de huisvesting beter aansluit bij de toenemende zorgzwaarte en het welzijn van bewoners. Investeringen in duurzaamheid, waaronder de ingebruikname van zonnepanelen, dragen bij aan een toekomstbestendig gebouw.

Het algemeen beleid in 2025 kenmerkt zich daarmee door focus, realisme en vertrouwen in de eigen kracht van Vredewold: bouwen aan een vitale organisatie die, midden in maatschappelijke en arbeidsmarkt

technische uitdagingen, koersvast blijft en zich blijvend ontwikkelt in het belang van bewoners, medewerkers en naasten, met het oog op de strategische keuzes voor de komende planperiode.

3.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

De visie van Vredewold is gebaseerd op het leveren van persoonsgerichte, kwalitatief goede en toekomstbestendige ouderenzorg, met aandacht voor eigen regie, welzijn en samenhang tussen formele en informele zorg. Vanuit deze visie kiest Vredewold bewust voor een koers waarin nabijheid, professionele deskundigheid en organisatorische wendbaarheid centraal staan. De overtuiging is dat duurzame zorg alleen mogelijk is wanneer cliënten, naasten, medewerkers en organisatie in samenhang worden versterkt. Om deze visie blijvend te laten aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de gekozen koers, is eind 2025 een herijking van de kernwaarden in gang gezet.

De strategische koers van de organisatie is in 2025 verder aangescherpt. Na een periode waarin samenwerking met andere zorgorganisaties expliciet is verkend, is begin 2025 besloten om als organisatie zelfstandig verder te gaan. Deze keuze is gemaakt vanuit vertrouwen in de eigen positie en gebaseerd op een gezonde financiële uitgangspositie en een stabiele organisatie. De transitie naar verpleging mét behandeling is in 2025 afgerond, waarmee een belangrijke zorginhoudelijke ontwikkelstap is voltooid. Tegelijkertijd wordt onderkend dat maatschappelijke ontwikkelingen, zoals de krappe arbeidsmarkt en toenemende zorgzwaarte, blijvend druk zetten op de zorgsector.

Binnen dit kader vormt het ontwikkeltraject De Kracht van Vredewold het fundament onder het (meerjaren)beleid. Dit traject, dat in de zomer van 2025 is gestart, richt zich op de versterking en doorontwikkeling van de organisatie vanuit eigen kracht. Het traject biedt structuur en focus voor de komende jaren en verbindt strategische thema's zoals innovatie, kwaliteit van zorg, informele zorg, welzijn en personeelsbeleid. Het projectplan van De Kracht van Vredewold wordt naar verwachting medio 2026 afgerond en vormt daarna een belangrijke leidraad voor verdere beleidsontwikkeling.

In het meerjarenbeleid, vastgelegd in het strategisch plan, ligt nadruk op het structureel verankeren van innovatie in zorg- en werkprocessen, met als doel de werkdruk te beheersen en de kwaliteit van zorg te behouden en te verbeteren. Daarbij wordt ingezet op een verdere aansluiting van zorg en behandeling bij de behoeften van de zorgvrager, ondersteund door passende huisvesting en faciliteiten. Informele zorg en welzijn worden nadrukkelijk meegenomen als volwaardige onderdelen van het zorgconcept.

Een belangrijk strategisch aandachtspunt blijft het personeelsvraagstuk. Vanuit dit meerjarenbeleid wordt gewerkt aan de doorontwikkeling van een strategisch personeelsplan dat inspeelt op arbeidsmarktontwikkelingen, duurzame inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers. Binnen De Kracht van Vredewold krijgt dit onder andere vorm via het programma *Vredewold Vitaal*, gericht op het terugdringen van ziekteverzuim en het versterken van persoonlijk leiderschap en werkplezier.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

3.2. Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

De strategische koers van Vredewold voor de komende jaren is opgebouwd rond vier samenhangende beleidslijnen, die in 2025 zijn geconcretiseerd binnen het traject De Kracht van Vredewold.

1. Versterking van de organisatie en het menselijk kapitaal

Beschikbaarheid, inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers vormen een cruciale randvoorwaarde voor toekomstbestendige zorg. Vredewold erkent dat arbeidsmarktkrapte, ziekteverzuim en verloop structurele uitdagingen zijn. Het (meerjaren)beleid richt zich daarom op strategisch personeelsmanagement, waaronder herijking van functies, een andere inzetmix van zorgprofessionals en ondersteunende rollen, en versterking van persoonlijk leiderschap. Binnen *De Kracht van Vredewold* wordt expliciet ingezet op bewustwording van eigenaarschap, verantwoordelijkheid en onderlinge samenwerking, ondersteund door gerichte verzuimaanpak en leiderschapsontwikkeling.

2. Innovatie, kwaliteit en specialisatie van zorg

De kwaliteit van zorg vormt de kern van de visie van Vredewold. Het Kwaliteitsbeeld gebaseerd op het Generiek Kompas is vanaf 2025 leidend en wordt de komende jaren verder doorontwikkeld.

Het kwaliteitsbeeld kent 5 bouwstenen van waaruit wordt gewerkt:

- Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften
- Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken
- Bouwsteen 3: Het werk organiseren
- Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen
- Bouwsteen 5: Inzicht in kwaliteit

Bij iedere bouwsteen zijn doelen en acties conform de PDCA-cyclus opgenomen.

Innovatie wordt structureel ingebed in zorg- en werkprocessen om kwaliteit, efficiëntie en werkbaarheid te versterken. De in 2025 afgeronde transitie naar verpleging mét behandeling markeert een belangrijke strategische stap. In het verlengde hiervan zet Vredewold in op verdere professionalisering en specialisatie van zorg, onder meer door oriëntatie op zwaardere en complexe doelgroepen, zoals cliënten met Parkinson(ismen). Informele zorg, welzijn en bewezen zorgconcepten krijgen hierbij een nadrukkelijke plek binnen de koersontwikkeling.

3. Professionalisering en duurzaamheid van de bedrijfsvoering

Een toekomstbestendige organisatie vraagt om een professionele, wendbare en beheersbare bedrijfsvoering. De focus is op verdere digitalisering en inzet van zorgtechnologie, versterking van informatievoorziening en planning, en het borgen van compliance en interne controles. Duurzaamheid is daarbij een integraal beleidsdoel. Vredewold conformeert zich aan de uitgangspunten van de Green Deal Duurzame Zorg en werkt stapsgewijs aan CO₂-reductie, circulair werken en energie-efficiëntie. Investerings in huisvesting, monitoring en certificering ondersteunen deze langetermijnambities.

4. Veiligheid, weerbaarheid en risicobeheersing

Veiligheid is een expliciet strategisch thema binnen het (meerjaren)beleid. Dit omvat zowel fysieke veiligheid als informatie- en cybersecurity. Toenemende digitalisering en wettelijke eisen vragen om een structurele versterking van information security, privacybescherming en fraudepreventie. De organisatie werkt toe naar naleving van geldende normen en certificeringen en versterkt naar crisis- en

calamiteitenvoorzieningen. Deze inzet draagt bij aan continuïteit, betrouwbaarheid en maatschappelijk vertrouwen.

3.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Het verslagjaar 2025 stond voor Vredewold in het teken van heroriëntatie, versterking en doorontwikkeling vanuit eigen kracht. Een aantal belangrijke besluiten en ontwikkelingen heeft de koers voor de komende jaren nadrukkelijk bepaald.

Keuze voor zelfstandige voortzetting

Begin 2025 is, in gezamenlijkheid met de Raad van Toezicht, besloten het traject waarin mogelijke samenwerking met een andere zorgorganisatie werd verkend, te beëindigen. Deze keuze markeert een belangrijk kantelpunt. Op basis van gewijzigde uitgangspunten, interne analyses en de actuele positie van Vredewold is bewust gekozen voor voortzetting als zelfstandige organisatie.

Start traject 'De Kracht van Vredewold'

In de zomer van 2025 is het organisatiebrede ontwikkeltraject De Kracht van Vredewold gestart. Dit traject vormt het fundament onder de verdere koersontwikkeling van Vredewold en geeft richting aan de versterking en doorontwikkeling van de organisatie vanuit eigen kracht.

Het traject kent drie samenhangende pijlers:

- **Vredewold Vitaal**, gericht op het versterken van duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en het terugdringen van ziekteverzuim;
- **Leiderschap – Vredewold in Flow**, met aandacht voor persoonlijk leiderschap, eigenaarschap en professionele samenwerking;
- **Koersontwikkeling**, waarin strategische keuzes, innovatie, kwaliteit van zorg en de samenhang tussen zorg, welzijn en informele zorg worden vormgegeven.

Binnen deze koersontwikkeling is eind 2025 gestart met de gerichte versterking van het middenkader, om de verbinding tussen strategie en uitvoering te verstevigen en de sturingskracht binnen de organisatie te vergroten. Het *De Kracht van Vredewold* wordt naar verwachting voorjaar 2027 afgerond en vormt daarna een belangrijke leidraad voor het (meerjaren)beleid.

Afronding transitie naar verpleging mét behandeling

In 2025 is de transitie naar verpleging mét behandeling volledig afgerond. Ook de laatste twee afdelingen zijn omgezet, waarmee Vredewold deze zorginhoudelijke ontwikkeling organisatiebreed heeft gerealiseerd. Met het Zorgkantoor zijn afspraken gemaakt over passende indicaties, waaronder de behandelcomponent bij cliënten met Parkinson(ismen).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Personeel en vitaliteit

Het aanhoudend hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt bleven ook in 2025 een grote uitdaging. Binnen het traject *De Kracht van Vredewold* is daarom het programma Vredewold Vitaal ontwikkeld, gericht op verzuimreductie, duurzame inzetbaarheid en versterking van persoonlijk leiderschap. Tegelijkertijd bleef aanvullende externe inzet noodzakelijk om de continuïteit van zorg te waarborgen.

Huisvesting en vastgoed – overgang naar nieuwe verhuurder

De bestaande verbouwing van bewonersappartementen en gezamenlijke huiskamers is onverminderd doorgezet en uitgebreid met de realisatie van drie nieuwe huiskamers. Deze aanpassingen dragen bij aan het beter kunnen leveren van intensievere zorg en behandeling en aan het welzijn van bewoners. Ook voor de medewerkers is het prettig werken in de nieuwe, aangepaste, ruimtes. In 2026 zal Vredewold overgaan naar een nieuwe verhuurder, dit na een strategisch besluit op vastgoed van de RvT en ontwikkelingen aan de kant van de investeerder. De pandeigenaar wil het pand inclusief bestaand huurcontract verkopen, ze hebben een potentiële koper die onder gelijke voorwaarden het eigenaarschap en het huurcontract in de huidige vorm wil overnemen. Ten tijde van het schrijven van dit verslag is de overgang bevestigd en zijn met de nieuwe partij de afhandeling van lopende zaken en gemaakte afspraken schriftelijk vastgelegd.

Duurzaamheid en toekomstbestendigheid

In 2025 is de installatie en ingebruikname van 360 zonnepanelen afgerond. In combinatie met bouw- en verbouwactiviteiten is hiermee een belangrijke stap gezet in het verduurzamen en toekomstbestendig maken van het gebouw. Tevens is gewerkt aan verdere uitvoering van het Duurzaamheidsplan, met het oog op een actualisatie in 2026.

Governance en toezicht

De governance-structuur is in 2025 verder versterkt. Met de toetreding van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht en de nieuwe commissie-indeling (Kwaliteit & Innovatie en Werkgeverschap & Arbeidsmarkt) is nadrukkelijk aandacht besteed aan samenwerking, communicatie en toekomstgericht toezicht. Daarnaast is de bestuurder per 1 januari 2025 in vaste dienst gekomen bij Vredewold, waarmee continuïteit en betrokkenheid in de nieuwe ontwikkelfase zijn geborgd.

3.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Stichting Vredewold is een woonzorgcentrum in de VVT-sector met in 2025 342 medewerkers en 100 vrijwilligers. Eind 2025 bedraagt het aantal FTE binnen Vredewold 166,6.

De verdeling is als volgt:

Zorgpersoneel	118,9 FTE
Zorgondersteuning	14,3 FTE
Behandeldienst	3,6 FTE
Facilitair bedrijf	20,5 FTE
MT en ondersteunende diensten	9,34 FTE

Vredewold is gevestigd aan de Pulvertorenstraat 1 in Leek en beschikt daarnaast over een dependance aan het Vredewoldplantsoen 4 in Leek. Deze dependance betreft een kleinschalige woonvorm voor 11 bewoners.

Vredewold verleent zorg en dienstverlening aan ouderen in Leek en omgeving binnen de gemeente Westerkwartier. De doelgroep bestaat primair uit ouderen met een zorg- of ondersteuningsvraag, in het bijzonder op het gebied van psychogeriatrische zorg. Daarnaast wordt somatische zorg geboden en, in beperktere mate, zorg aan cliënten met een psychiatrische aandoening of lichamelijke beperking. Aanvullend wordt voorliggende zorg geleverd via de wijkverpleging, waarmee cliënten zich vroegtijdig kunnen oriënteren op het zorgaanbod van Vredewold en lichte zorgvragen kunnen worden ondersteund. Dit draagt bij aan het beperken van druk op wachtlijsten en ondersteunt de zelfredzaamheid en structuur in het dagelijks leven.

Vredewold zet nadrukkelijk in op gezondheid en welzijn van cliënten, zowel thuis als binnen en rondom de eigen zorglocatie, en besteedt daarbij tevens aandacht aan de vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers. Preventie, een gezonde werkomgeving en het stimuleren van een gezonde leefstijl dragen bij aan het vergroten van gezonde levensjaren en het beperken van zorggebruik.

Deze uitgangspunten zijn verankerd in strategie- en visiedocumenten en komen tot uitdrukking in beleidsdocumenten zoals het kwaliteitsbeeld, de Visie op welzijn, het Beroepspraktijkvormingsplan en het Duurzaamheidsplan. Deze documenten besteden aandacht aan duurzame inzetbaarheid, kennisontwikkeling en het aanpassen van werkprocessen.

Duurzaamheid en Green Deal Duurzame Zorg

Vredewold conformeert zich aan de vijf doelstellingen van de **Green Deal Duurzame Zorg**. Ter ondersteuning van de uitvoering daarvan maakt Vredewold gebruik van het Milieu Platform Zorg (MPZ), onder meer voor inzicht en sturing op duurzaamheidsthema's. De inzet in 2025 richt zich op de volgende thema's:

Gezondheid en duurzame inzetbaarheid

Er wordt structureel geïnvesteerd in duurzame inzetbaarheid van medewerkers door scholing, trainingen voor leidinggevend en aandacht voor vitaliteit. Bij inkoop wordt bewuster gekeken naar duurzaamheid en het beperken van voedselverspilling. In de voedingsvoorziening is nadrukkelijk aandacht voor diversiteit, met inzet op plantaardig, lokaal en seizoensgebonden aanbod.

Bewustwording en kennisontwikkeling

Medewerkers worden actief betrokken bij gesprekken over duurzaamheid en hun eigen rol daarin. Preventie en duurzame zorg zijn structureel opgenomen in beleidsdocumenten, waarmee wordt bijgedragen aan maatschappelijke doelstellingen zoals SDG 13 Klimaatactie.

CO₂-reductie en energie

Vredewold zet gericht in op structurele CO₂-reductie binnen het vastgoed en het energiegebruik. De CO₂-routekaart vormt een strategisch instrument om inzicht te bieden in verbruik en om investeringskeuzes voor verduurzaming gefaseerd en toekomstbestendig te maken. In 2025 is hierin een betekenisvolle stap gezet met de ingebruikname van 360 zonnepanelen, waarmee de eigen energieopwek structureel is vergroot en de uitstoot aantoonbaar wordt verminderd. De routekaart is bestuurlijk vastgesteld en erkend door het Expertisecentrum Verduurzaming Zorg, wat heeft geleid tot de groene status op de

DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

ZorgDuurzaamKaart. Hiermee bevestigt Vredewold dat verduurzaming integraal onderdeel is van de langetermijnstrategie en verantwoorde bedrijfsvoering.

Circulair werken

Waar mogelijk worden herbruikbare materialen ingezet en wordt bij verbouw en inrichting gestuurd op hergebruik van materialen en meubilair. Van leveranciers wordt verwacht dat zij duurzaamheid meenemen in hun inkoop- en leveringsbeleid.

Medicatie en milieubelasting

Vredewold zet in op gepast voorschrijven en verstrekken van medicatie, onder andere via elektronische voorschrijfsystemen en baxterrollen. Hiermee wordt verspilling verminderd en wordt het juiste gebruik door cliënten bevorderd, passend binnen de ISO-normering.

Als maatschappelijk betrokken organisatie wil Vredewold realistisch maar consequent bijdragen aan verduurzaming, met behoud van de primaire focus: goede zorg voor kwetsbare bewoners en cliënten.

Personeelsbeleid en arbeidsmarkt

Het personeelsbeleid van Vredewold is gebaseerd op de missie en visie van de organisatie en gericht op het behouden, ontwikkelen en duurzaam inzetten van medewerkers. Er is aandacht voor talentontwikkeling, competentievergroting en werkplezier. Het roosterbeleid is gericht op gezond roosteren en de functiemix per afdeling is helder gedefinieerd.

De arbeidsmarkt blijft krap en de prognoses voor de regio laten zien dat het personeelstekort de komende jaren verder zal oplopen. Binnen Vredewold is sprake van een relatief hoog verloop en een toenemend aantal vacatures. Met name de uitstroom op initiatief van medewerkers vraagt aandacht, waarbij een aanzienlijk deel van de vertrekkende medewerkers kort in dienst was.

Deze ontwikkelingen vragen om een andere manier van werken. Vredewold zet in op herverdeling van werkzaamheden, inzet van medewerkers zonder zorgkwalificatie waar passend, intensivering van praktijkopleidingen en een bredere inzet van mantelzorgers en vrijwilligers. Het project Informele Zorg vormt hiervoor een belangrijke basis.

Gezondheid, veiligheid en integriteit

Duurzame inzetbaarheid en veiligheid van medewerkers staan hoog op de agenda. De combinatie van toenemende zorgzwaarte, werkdruk, regeldruk en arbeidsmarktkrapte vraagt om actief en preventief beleid. In 2025 is dit verder ingevuld via gerichte verzuimaanpak en het programma Vredewold Vitaal.

Binnen de organisatie zijn preventiemedewerkers actief die een adviserende en signalerende rol vervullen op het gebied van arbeidsomstandigheden. De uitvoering van de RI&E loopt door en de daaruit voortvloeiende maatregelen worden gefaseerd geïmplementeerd.

Integriteit en sociale veiligheid zijn stevig verankerd in beleid en procedures. Medewerkers kunnen misstanden melden bij leidinggevendenden of bij de vertrouwenspersoon. Hiermee draagt Vredewold bij aan een veilige werkomgeving en aan SDG 3 Goede gezondheid en welzijn.

Ontwikkeling en scholing

Vredewold investeert in de ontwikkeling van professionele vaardigheden van medewerkers en stimuleert persoonlijk leiderschap. Medewerkers worden ondersteund via een leermanagementsysteem en interne opleidingen, met mogelijkheden voor doorstroom en verdere kwalificatie. De organisatie bevordert een open leerklimaat waarin leren van en met elkaar vanzelfsprekend is.

Energie en CO₂-emissie

De bouw en verbouw, gestart in 2023 en met geplande afronding voorjaar 2026, draagt bij aan:

- verduurzaming van het gebouw;
- verbeterde isolatie en energie-efficiëntie;
- hergebruik van materialen;
- vermindering van water- en middelengebruik.

Vredewold volgt de Erkende Maatregelen Energiebesparing. In 2025 wordt een herijking uitgevoerd en worden vervolgstappen gestimuleerd via afdelingsgerichte controles en evaluaties.

3.5. Naleving gedragscodes

Binnen Vredewold beschikken medewerkers over een actueel Personeelshandboek, waarin de voor de organisatie geldende gedragscodes en richtlijnen zijn opgenomen. Deze codes vormen een belangrijk onderdeel van het integriteits- en kwaliteitsbeleid van Vredewold en zijn van toepassing op alle medewerkers en vrijwilligers. Bij indiensttreding worden medewerkers expliciet gewezen op het bestaan en de inhoud van deze gedragscodes.

De relevante regelingen en gedragscodes betreffen onder meer:

- beleid ten aanzien van ongewenst gedrag en de inzet van een externe vertrouwenspersoon;
- de klokkenluidersregeling;
- de algemene gedragscode voor medewerkers en vrijwilligers;
- het privacyreglement;
- de gedragscode voor het gebruik van computer, digitale middelen en social media;
- het alcohol-, drugs- en rookbeleid;
- het beleid persoonlijke hygiëne.

Het Handboek P&O wordt continu geëvalueerd en waar nodig geactualiseerd, zodat het blijft aansluiten bij wet- en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en organisatiebeleid. In 2025 heeft onder meer een actualisatie plaatsgevonden van het alcohol-, drugs- en rookbeleid, privacy beleid, sanctiebeleid, rooster reglement en verzuimprotocol.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

3.6. Risicoparaagraaf

Vredewold werkt vanuit een samenhangende planning- en controlcyclus, die de basis vormt voor sturing, verantwoording en continue verbetering van de organisatie. Vanuit deze cyclus worden actuele ontwikkelingen, beleidsmatige aandachtspunten en financiële uitgangspunten vertaald naar het jaarplan en de begroting. De begroting wordt vastgesteld door de bestuurder en goedgekeurd door de Raad van Toezicht.

Gedurende het jaar wordt de voortgang gemonitord via periodieke rapportages. In de kwartaalrapportages wordt integraal gerapporteerd over zorg en kwaliteit, personeel en bedrijfsvoering, zowel inhoudelijk als financieel. Daarnaast vindt maandelijks een beknopte financiële rapportage plaats. In de kwartaalrapportages wordt expliciet aandacht besteed aan organisatiebrede ontwikkelingen en aan de identificatie en voortgang van risico's.

Het risicomanagement van Vredewold is gebaseerd op landelijke ontwikkelingen in de zorgsector, interne ontwikkelingen en een systematische inschatting van voor de organisatie relevante risico's. Hierbij wordt beoordeeld of sprake is van nieuwe of gewijzigde risico's ten opzichte van eerdere jaren en wordt per risico het eigenaarschap belegd. De risicobereidheid van Vredewold is laag. Waar mogelijk worden risico's en onzekerheden beheerst door passende beheersmaatregelen.

De management letter over 2025 bevestigt dat de financiële positie van Vredewold solide is en dat de financiële sturing en informatievoorziening op orde zijn. Het resultaat ontwikkelt zich boven de begroting en sluit aan bij de versterkte planning- en controlcyclus, waaronder maand- en kwartaalrapportages en de voorbereiding op rolling forecasting.

Daarnaast benoemt de accountant een aantal ontwikkelpunten die passen bij de fase van verdere professionalisering waarin Vredewold zich bevindt. Het risicomanagement wordt structureel besproken binnen het managementteam en de auditcommissie, maar verdere structurering is gewenst. Deze ontwikkeling is ingebed in De Kracht van Vredewold en maakt onderdeel uit van de PDCA-cyclus.

Op het gebied van IT-beheersing en informatiebeveiliging zijn verbeteringen nodig, onder meer rond rollen en rechten, leveranciersmanagement en securitymaatregelen. In 2025 zijn hiervoor al stappen gezet, waaronder een NIS2-bestuurstraining en de voorbereiding op verdere normering en maatregelen in 2026. Ook het actiever adresseren van frauderisico's en compliance-vraagstukken krijgt nadrukkelijk aandacht binnen de versterking van interne beheersing en integriteitsbeleid.

Positief is dat de interne beheersing van de primaire administratieve processen goed functioneert. Externe aandachtspunten, zoals wet DBA, cao-ontwikkeling en kansen vanuit het AZWA-akkoord, worden betrokken bij strategische en financiële afwegingen. De bevindingen uit de management letter vormen daarmee gerichte input voor verdere verbetering en dragen bij aan een toekomstbestendige en weerbare organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Belangrijkste risico's

Zorg en kwaliteit

- **Toekomstbestendigheid van zorgaanbod**

Het risico bestaat dat de organisatie onvoldoende kan anticiperen op veranderende en zwaardere zorgvragen.

Beheersmaatregelen: inspelen op zorginhoudelijke ontwikkelingen, afronding en doorontwikkeling van de transitie naar verpleging mét behandeling, huisvestingsaanpassingen richting verpleeghuissetting en aansluiting bij de regionale visie ouderenzorg.

- **Kwaliteit van zorg**

Het risico bestaat dat de kwaliteit van zorg onder druk komt te staan.

Beheersmaatregelen: de focus houden op het bevoegd en bekwaam houden van personeel in combinatie met de naleving op protocollen en processen moet opvolgen. Vredewold zet in op het monitoren voldoende kwaliteit (bekwaam en bevoegd) zorgpersoneel en behandeldienst.

- **Beschikbaarheid van personeel voor zorgverlening**

Een tekort aan personeel kan in het uiterste geval leiden tot tijdelijke beperkingen in zorgcapaciteit.

Beheersmaatregelen: realistisch afstemmen van verwachtingen met betrokkenen, flexibel inzetten van zorgcapaciteit en waar mogelijk benutten van informele zorg en aanvullende ondersteuning./

Personeel

- **Beschikbaarheid en deskundigheid van gekwalificeerd personeel**

De krappe arbeidsmarkt vergroot het risico op onvoldoende instroom van gekwalificeerd personeel, met mogelijke gevolgen voor kwaliteit en veiligheid.

Beheersmaatregelen: monitoring van in-/uit-/doorstroom, het beheersen van het ziekteverzuim, gerichte scholing en training van medewerkers, systematische incidentanalyse en inzet van strategische personeelsplanning als basis voor formatieontwikkeling.

- **Productiviteit en werkdruk**

Hoog ziekteverzuim kan leiden tot lagere productiviteit en verhoogde druk op medewerkers.

Beheersmaatregelen: actief capaciteitsmanagement, periodieke beoordeling van bezetting en inzet, en doorontwikkeling van basisroosters.

- **Ziekteverzuim en inzet externe capaciteit**

Structureel hoog verzuim vergroot de afhankelijkheid van externe inzet.

Beheersmaatregelen: intensivering en doorontwikkeling van de verzuimaanpak, periodieke analyse van knelpunten en bestuurlijke bespreking binnen het managementteam. Prioriteit wordt gegeven aan de pijler Vredewold Vitaal van De Kracht van Vredewold.

In verband met de aangescherpte handhaving op de Wet DBA per 1 juli 2025 hanteert Vredewold een strikt beleid voor de inzet van zzp'ers. Zelfstandigen worden uitsluitend en beperkt ingezet op basis van de criteria ziek, piek en uniek. Er is geen sprake van structureel inzet of werkgeversgezag.



De naleving van wet- en regelgeving is geborgd via interne toetsing, het gebruik van modelovereenkomsten en dossiervorming, waarmee het risico op schijnzelfstandigheid wordt beperkt.

Bedrijfsvoering

- **Financiële druk door tarief- en kostenontwikkelingen**

Daling van tarieven in combinatie met stijgende kosten kan het resultaat onder druk zetten.

Beheersmaatregelen: scherp sturen op personele inzet, actief capaciteitsmanagement en toetsing van kostendekkendheid bij contractering met zorgfinanciers.

- **Gezonde exploitatie**

Een gezonde exploitatie is een vereiste voor toekomstbestendigheid.

Beheersmaatregelen: Vredewold staat aan de vooravond met de implementatie van rolling forecasting. Hiermee kan sneller zichtbaar worden (bij)gestuurd op de ontwikkelingen.

Vredewold zet in op het voldoen aan de inkoopvoorwaarden van de grootste twee zorgverzekeraars.

- **Risico's verbonden aan verbouw en huisvesting**

Prijsstijgingen van bouwmaterialen en mogelijke vertragingen vormen een financieel en organisatorisch risico.

Beheersmaatregelen: actieve monitoring en bijsturing van het verbouwtraject en, indien noodzakelijk, herfasering van plannen.

- **Cybersecurity en informatiebeveiliging**

Stichting Vredewold heeft zich aangesloten bij het Samen Digitaal Veilig (SDV)-platform en de bijbehorende offerte Samen Veilig Doen ondertekend. Via dit traject werkt de organisatie gestructureerd toe naar NIS2 Supply Chain SC30 (High) certificering, gericht op het beheersen van keten- en leveranciersrisico's en het aantoonbaar voldoen aan geldende en aankomende wet- en regelgeving, waaronder de NIS2-richtlijn. De externe audit voor SC30 staat gepland in 2026; hercertificering vindt vervolgens elke drie jaar plaats.

Daarnaast is via het regionale netwerk Groninger Kracht ingezet op NEN 7510 als zorgspecifiek fundament voor informatiebeveiliging, governance en risicomanagement. In 2025 heeft de bestuurder en het management team bovendien een NIS2-bestuurstraining gevolgd, waarmee de bestuurlijke verantwoordelijkheid en kennis op het gebied van digitale weerbaarheid verder zijn versterkt.

- **Samenloop bouw- en zorgprocessen**

De verbouw kan spanning veroorzaken tussen bouwactiviteiten en het primaire zorgproces.

Beheersmaatregelen: duidelijke en tijdige communicatie over bouwfasen en impact, inzet van adequate kennis en capaciteit en continue afstemming om verstoring van zorg zoveel mogelijk te voorkomen.

De actualisatie van het risicomanagement en de opvolging van aanbevelingen uit de Management Letter maken integraal onderdeel uit van de PDCA-cyclus. Deze onderwerpen worden structureel besproken binnen het managementteam en geagendeerd in de (commissies van de) Raad van Toezicht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

3.7. Toekomstparagraaf

De ontwikkelingen die Vredewold de afgelopen jaren heeft gesignaleerd, hebben zich in 2025 verder verdiept. De toenemende en complexere zorgvraag, de structurele krapte op de arbeidsmarkt en de oplopende financiële druk maken duidelijk dat de VVT-sector zich in een periode van fundamentele verandering bevindt. Deze realiteit vraagt om scherpe analyses én om weloverwogen keuzes die de basis leggen voor de komende jaren.

In 2025 heeft Vredewold daarom nadrukkelijk ingezet op het voorbereiden van strategische besluitvorming. Het jaar stond in het teken van het verkennen, afwegen en concretiseren van richtinggevend keuzes die in 2026 zullen worden samengebracht in een samenhangend strategisch plan. Deze voorbereiding richt zich op focus in het zorgaanbod, het versterken van onze positie in de regio en het blijvend leveren van passende zorg binnen realistische randvoorwaarden.

De demografische ontwikkeling leidt tot een toenemende instroom van ouderen met complexe zorgvragen. De transitie naar verpleging met behandeling is in 2025 afgerond en vormt een belangrijk fundament voor de toekomst van Vredewold. Het merendeel van de bewoners valt inmiddels onder dit zorgregime, waarbij de eigen behandeldienst een centrale rol vervult. Dit sluit aan bij de ingezette richting om ons zorgaanbod beter te laten aansluiten op de toenemende zorgzwaarte.

Tegelijkertijd bepaalt de arbeidsmarkt in toenemende mate wat mogelijk is. De uitstroom van ervaren medewerkers, beperkte instroom vanuit opleidingen en de belasting van het werk maken duidelijk dat het arbeidspotentieel structureel onder druk staat. In 2025 is daarom gewerkt aan de inhoudelijke voorbereiding van een strategisch personeelsplan, dat in 2026 wordt vastgesteld. Daarbij is scherp gekeken naar inzetbaarheid, gewenste competenties, teamopbouw en duurzame belasting van medewerkers. De beschikbaarheid van personeel wordt hiermee expliciet meegenomen als bepalende factor in toekomstige keuzes.

Ook de financiële context vraagt om alertheid. De verwachte stelselwijzigingen en aanpassingen in het inkoopbeleid versterken de noodzaak om als organisatie wendbaar te zijn en tijdig te anticiperen. In 2025 heeft Vredewold zich actief voorbereid op deze ontwikkelingen door scenario's te verkennen en de mogelijke gevolgen voor de bedrijfsvoering in beeld te brengen.

De personele ontwikkelingen blijven een bepalende onzekerheidsfactor voor de komende jaren. Naast structurele krapte wordt nadrukkelijk rekening gehouden met risico's rondom personele kosten, waaronder het gebruik van regelingen voor vervroegde uittreding en generatieregelingen. Deze regelingen worden voortdurend gemonitord op hun financiële en organisatorische impact.

In lijn met eerder beleid wordt de inzet van zzp'ers verder afgebouwd. Daarbij is ook aandacht voor de mogelijke gevolgen van aangescherpte wet- en regelgeving rondom schijnzelfstandigheid, waaronder eventuele nabetalingen van werknemersrechten. Vredewold volgt deze ontwikkelingen actief en neemt passende beheersmaatregelen waar nodig.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

De voorbereiding op stelselwijzigingen en veranderingen in het inkoopbeleid, evenals de uitwerking van strategische keuzes en het toekomstige strategisch (personeels)beleid, hebben de verwachtingen voor de komende jaren beïnvloed. Deze ontwikkelingen zijn grotendeels nog niet vertaald naar de jaarrekening 2025, maar zijn wel richtinggevend voor de koers vanaf 2026.

In samenhang hiermee investeert Vredewold in de doorontwikkeling van zorgconcepten, het vernieuwen van het samenspel tussen formele en informele zorg en het verder professionaliseren van welzijn. Deze activiteiten kunnen worden beschouwd als organisatiebrede ontwikkeling en vernieuwing en vormen een belangrijk onderdeel van de voorbereiding op de volgende fase van Vredewold.

In 2025 werd duidelijk dat de ontwikkelingen rondom Volledig Pakket Thuis (VPT) op korte termijn om een expliciete strategische afweging vroegen. De combinatie van zorginhoudelijke eisen, personele haalbaarheid en financiële risico's maakte dat voortzetting of uitbreiding van VPT niet langer vanzelfsprekend was. De voorbereiding van deze afweging heeft in 2025 plaatsgevonden; het definitieve besluit om af te zien van (verdere inzet op) VPT is begin 2026 genomen. Vredewold blijft zich inzetten voor passende extramurale ondersteuning, maar doet dit binnen zorgvormen die beter aansluiten bij de toekomstige koers van de organisatie.

De beweging die onder de naam De Kracht van Vredewold is gestart, heeft in 2025 geleid tot het maken van noodzakelijke voorbereidende keuzes op het gebied van structuur, organisatie en samenwerking. Uitgestelde beslissingen zijn opgepakt om in 2026 te kunnen bouwen op een steviger fundament.

Met deze voorbereiding kiest Vredewold bewust voor een toekomstgerichte en realistische benadering. 2025 stond in het teken van richting bepalen; 2026 zal in het teken staan van het vastleggen en uitvoeren daarvan. Zo werken wij stap voor stap aan een wendbare en veerkrachtige organisatie die ook in een veranderend zorglandschap haar maatschappelijke opdracht kan blijven vervullen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

4 | Bedrijfsvoering

Het verslagjaar 2025 stond voor Vredewold in het teken van oriëntatie, afweging en positionering. De inspanningen die zijn geleverd om te komen tot intensieve samenwerking en/of fusie met externe partijen hebben geleid tot uitgestelde beslissingen op meerdere bedrijfsmatige en strategische dossiers. Tegelijkertijd is 2025 nadrukkelijk benut om gericht te investeren in de toekomst van Vredewold. Er is ingezet op de versterking en ontwikkeling van medewerkers, onder andere via inzet op persoonlijk leiderschap, duurzame inzetbaarheid en professionele groei.

Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor investeringen in het gebouw en de ondersteunende infrastructuur.

Deze combinatie van kosten door uitgestelde beslissingen enerzijds en toekomstgerichte investeringen anderzijds typeert de bedrijfsvoering van 2025 en markeert de overgang naar een volgende fase van organisatieontwikkeling.

Tegen deze achtergrond is in 2025 op een aantal samenhangende domeinen gewerkt aan het versterken van de organisatorische basis en het toekomstbestendig maken van Vredewold. De volgende aandachtsgebieden beschrijven hoe deze inzet concreet vorm kreeg op het gebied van interne beheersing, cultuur en gedrag, kwaliteitsbeheersing, informatievoorziening en automatisering, elk als essentiële bouwstenen voor de volgende fase van organisatieontwikkeling.

- **Interne beheersing van processen en procedures**

Een betrouwbare en transparante bedrijfsvoering vraagt om goed ingerichte en geborgde processen en procedures. In 2025 is binnen Vredewold verder gewerkt aan het versterken van de interne beheersing, met aandacht voor organisatiestructuur, rolzuiverheid, eigenaarschap en eenduidige werkafspraken.

Een belangrijk beheersinstrument is het verbeterregister waarin signalen, audits, incidenten, evaluaties en verbetervoorstellen systematisch worden vastgelegd en opgevolgd. Dit register vormt een essentieel onderdeel van pijler 3 – Koersontwikkeling van De Kracht van Vredewold. Door verbeterpunten organisatiebreed inzichtelijk te maken, wordt gestuurd op continu leren en verbeteren, met duidelijke prioritering en monitoring vanuit management en bestuur.

De samenhang tussen primaire zorgprocessen, ondersteunende processen en control cycli is in 2025 verder versterkt. Hiermee is een basis gelegd voor verdere professionalisering van risicomanagement en interne controle in de komende jaren.

Tegen deze achtergrond is in 2025 op een aantal samenhangende domeinen gewerkt aan het versterken van de organisatorische basis en het toekomstbestendig maken van Vredewold. De volgende aandachtsgebieden beschrijven hoe deze inzet concreet vorm kreeg op het gebied van interne beheersing, cultuur en gedrag, kwaliteitsbeheersing, informatievoorziening en automatisering, elk als essentiële bouwstenen voor de volgende fase van organisatieontwikkeling.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

- **Cultuur en gedrag**

Cultuur en gedrag vormen het fundament onder professioneel handelen en samenwerking binnen Vredewold. In 2025 is nadrukkelijk gewerkt vanuit pijler 1 – Vredewold Vitaal en pijler 2 – Vredewold in Flow van De Kracht van Vredewold. Deze pijlers richten zich op vitaliteit en persoonlijk leiderschap.

Er is geïnvesteerd in het voeren van het goede gesprek, het versterken van persoonlijk leiderschap en het vergroten van de gedeelde verantwoordelijkheid voor kwaliteit van zorg en werkplezier. Leidinggevendenden hebben hierbij een voorbeeldrol vervuld, met aandacht voor reflectie en feedback.

In het verlengde hiervan wordt in de eerste helft van 2026 het Huis van Werkvermogen geïmplementeerd. Dit model biedt een samenhangend kader voor duurzame inzetbaarheid en richt zich op balans tussen belasting en belastbaarheid, professionele ontwikkeling, gezondheid en zingeving. Het Huis van Werkvermogen ondersteunt medewerkers en leidinggevendenden bij het creëren van een werkomgeving waarin mensen met plezier, energie en vakmanschap kunnen blijven werken.

- **Kwaliteitsbeheersing**

Kwaliteitsbeheersing binnen Vredewold is gericht op het continu verbeteren van zorg en ondersteuning, in nauwe samenhang met ervaringen van cliënten, naasten en medewerkers. In 2025 is gewerkt volgens het Generiek kompas – Kwaliteitsbeeld, waarin inzicht wordt gegeven in prestaties, leerpunten en ontwikkelopgaven.

Het kwaliteitsbeeld fungeert als integraal stuur- en verantwoordingsinstrument en verbindt beleidsdoelen met de dagelijkse praktijk. Door structureel te reflecteren op uitkomsten, incidentmeldingen, cliënttevredenheid en professionele standaarden wordt de kwaliteit cyclisch bewaakt en verbeterd. Deze werkwijze sluit aan bij de lerende cultuur die Vredewold nastreeft.

- **Informatievoorziening in- en extern**

Een adequate en betrouwbare informatievoorziening is randvoorwaardelijk voor goede sturing, verantwoording en samenwerking in de zorgketen. In 2025 is ingezet op verdere professionalisering van zowel interne managementinformatie als externe gegevensuitwisseling.

Vredewold sluit aan bij de landelijke ontwikkeling rondom KIK-V (Keteninformatie Kerngegevens Verpleeghuiszorg). Hiermee wordt gestreefd naar hergebruik van eenduidige gegevens voor toezicht, verantwoording en kwaliteitsverbetering, met vermindering van administratieve lasten voor zorgprofessionals. De organisatie bereidt zich voor op verdere standaardisatie en digitale ondersteuning van deze informatieprocessen in de komende jaren.

- **Automatisering**

Automatisering en digitalisering zijn belangrijke randvoorwaarden voor toekomstbestendige zorg en bedrijfsvoering. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen op een versterking van de digitale infrastructuur en informatieveiligheid.

Daarbij is nadrukkelijk rekening gehouden met de eisen vanuit NIS2, die een structurele versterking vragen van cybersecurity, risicobeheersing en governance rondom informatiesystemen.

Tevens is gewerkt aan de introductie van het Dienst Rooster Patroon (DRP), een tactisch capaciteitsmanagement. Tevens is gewerkt aan de voorbereiding op financiële sturing via de Rolling Forecast methodiek, waardoor sneller en flexibeler kan worden ingespeeld op veranderingen. Beide instrumenten vormen input voor het in 2026 op te stellen strategisch personeelsplan.

In de eerste helft van 2026 wordt daarnaast Power BI ingericht als centraal instrument voor managementinformatie en dashboards. Hiermee ontstaat meer real-time inzicht in prestaties, risico's en trends, ter ondersteuning van tactische en strategische besluitvorming.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

5 | Financieel beleid

Het resultaat over 2025 betreft een enkelvoudig resultaat van € 199.696 negatief ten opzichte van een positief resultaat van € 376.163 in 2024.

	2025	2024
Stichting Vredewold	-199.696	376.163

De belangrijkste verklaringen voor dit resultaat zijn:

- De omzet in totaal gestegen met 957.000 € gestegen ten opzichte van 2024. Waarbij de omzet ZVW daalde met 75 k€, de WMO met 103 k€. De substantiële stijging in de opbrengst WLZ is ook ingegeven vanwege de doorgezette transitie naar verpleging mét behandeling en door een verschuiving binnen de Wijkverpleging van ZVW naar WLZ.
- De inkomsten uit subsidies dalen met 115 k€.
- De totale lasten stijgen met 1.412 k€. Bijna logischerwijs daarbinnen de Personeelskosten met 1.184 k€. Actief beleid hebben de PNIL-kosten doen dalen met 340 k€, ook ingegeven door verscherpte fiscale wet- en regelgeving en het beleid om verkapt werknemerschap te voorkomen.
- De afschrijvingen nemen af met 50 k€.
- Door gestegen prijzen stijgen de voedingskosten licht. Ingezette beheersmaatregelen hebben verdere stijging voorkomen.
- De stijging van de algemene kosten zijn aanzienlijk. De ingezette koers met De Kracht van Vredewold is daar met name debet aan door de inzet van externe projectleiding van de Bright groep – 188 k€.
- De cliëntgebonden kosten stijgen met 256 € als gevolg van de transitie naar verpleging met behandeling – opleidingskosten en inzet van een externe SOG en extra personeel in de behandeldienst.
- De overige kostensoorten zijn in lijn met 2024.
- In de voorzieningen sfeer is een dotatie aan de RVU en genenatieregelingen gedaan van 97 k€.

Samengevat kan worden gesteld dat de inspanningen die zijn geleverd om te komen tot intensieve samenwerking en/of fusie met externe partijen hebben geleid tot uitgestelde beslissingen op meerdere bedrijfsmatige en strategische dossiers. Het middenkader is verstevigd door de aanstelling van Teamleiders op cruciale posities. De Behandeldienst is op niveau gebracht met de aanstelling van benodigd paramedisch personeel.

Tegelijkertijd is 2025 nadrukkelijk benut om gericht te investeren in de toekomst van Vredewold. Er is ingezet op de versterking en ontwikkeling van medewerkers, onder andere via inzet op persoonlijk leiderschap, duurzame inzetbaarheid en professionele groei. De kracht van Vredewold is hier een exponent van.

Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor investeringen in het gebouw en de ondersteunende infrastructuur. In overleg met de verhuurder Eagle Real Estate zijn extra kosten genomen en zijn door aanpassingen in het Plan van Aanpak extra investering genomen.

Verder is nog geïnvesteerd in professionalisering van de bedrijfsvoering, ook door te investeren in nieuwe hardware ook in de zorg, en software ten behoeve van control van de organisatie (DRP-Power BI, Rolling Forecast).

Ten aanzien van de kasstroom kan het volgende worden opgemerkt:

- De kasstroom uit operationele activiteiten bedraagt 286 k€, vs. 732 k€ in 2024.
- Als eerder gememoreerd is nog een aanzienlijk investering gedaan in materiele vaste activa van 847 k€.

	2025	2024
Solvabiliteit EV/TV	43,6%	50,7%
Liquiditeit	1,6	1,8

Het komende boekjaar 2026 verwacht Vredewold weer een positief resultaat te behalen. 2026 zal in het teken staan van de zelfstandige doorontwikkeling van Vredewold. Verder zal de focus komen te liggen op het beheersbaar houden van de personele beschikbaarheid. De wijze waarop Vredewold dit het beste kan organiseren - ook om het verzuim beheersbaar te houden - wordt verkend.

De verbouwing zal in het voorjaar 2026 zijn afgerond.

Consolidatie van zorg en bedrijfsvoering zal prioriteit hebben.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

6 | Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht Vredewold

6.1. Voorwoord

Met dit verslag neemt de RvT u graag mee in de werkzaamheden en ontwikkelingen zoals gerealiseerd in het verslagjaar 2025. Begin dit jaar is in gezamenlijkheid besloten een lopend fusietraject te beëindigen. Vredewold heeft zich daarna gericht op zelfstandig doorgaan, vanuit eigen kracht en stabiliteit.

De RvT kijkt terug op een periode waarin Vredewold zich vanuit eigen kracht en stabiliteit verder heeft doorontwikkeld. De organisatie staat voor de opgave om in te spelen op een veranderende samenleving, waarin de zorgvraag toeneemt in complexiteit en de verwachtingen van cliënten en hun naasten blijven veranderen. Deze ontwikkelingen vragen om een flexibele en toekomstgerichte koers.

In dat licht heeft de Raad bijzondere aandacht besteed aan de versterking van de werkgeversrol van Vredewold. Een krappe en snel veranderende arbeidsmarkt maakt het noodzakelijk om aantrekkelijk te blijven als werkgever, medewerkers duurzaam te ondersteunen en innovatieve vormen van inzet en samenwerking te verkennen.

Het handelen van de Raad is daarbij onverminderd gebaseerd op de principes van de *Governancecode Zorg 2022*. In het verslagjaar hebben wij ingezet op verdere professionalisering van ons toezicht en onze eigen rolopvatting, met oog voor transparantie, zorgvuldigheid en evenwichtige besluitvorming.

De samenwerking met de Raad van Bestuur heeft zich in de afgelopen periode verder verdiept. Met het in loondienst komen van de bestuurder is de relatie op natuurlijke wijze gegroeid van een meer opdracht gestuurde vorm naar een samenwerking passend bij een meer generieke taak die gericht is op continuïteit, versterking en toekomstbestendigheid van de organisatie.

De Raad van Bestuur is samen met de organisatie gestart met het ontwikkelen van een vernieuwde, toekomstgerichte strategie. Vanuit onze rol als kritische en meedenkende sparringpartner kijken we domeinoverstijgend mee naar kansen en mogelijkheden, en helpen we om deze strategie zo krachtig en richtinggevend mogelijk vorm te geven.

De Raad spreekt zijn waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers, die zich dagelijks met grote toewijding inzetten voor het welzijn van onze bewoners en cliënten. Hun vermogen om mee te bewegen met een voortdurend veranderende zorgvraag en om nieuwe vormen van zorgverlening en innovatie te omarmen, vormt een belangrijke pijler onder de kwaliteit en continuïteit van de ondersteuning binnen Vredewold.

Met dit jaarverslag verantwoordt de RvT op transparante wijze zijn werkzaamheden en de bijdragen aan de governance van Vredewold. Wij zien er met vertrouwen op toe onze toezichthoudende verantwoordelijkheid in de komende periode op zorgvuldige en professionele wijze te continueren.

Rik Voerman, Voorzitter RvT
Leek, mei 2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

6.2. De RvT

Samenstelling RvT

Naam	Functie in de RvT	Nevenfuncties
R. Voerman	Voorzitter RvT - Inhoudsdeskundige financiën - Auditcommissie - Commissie Werkgeverschap & Arbeidsmarkt*	Lid RvT Zorggroep Lianté
G. Dijkhuizen	Lid RvT - Inhoudsdeskundige zorg - Benoemd op voordracht van de cliëntenraad - Commissie Kwaliteit en Veiligheid** - Commissie Kwaliteit & Innovatie**	Voorzitter coöperatieve biologische boerderij de Groote Modderkolk Loenen (onbezoldigd)
E. van der Sluis	Lid RvT - Inhoudsdeskundige financiën - Auditcommissie	Lid RvT, Stichting Prenatale Screening Noord Nederland (SPSNN). Lid RvT, Cura XL
L. Scholtissen	Lid RvT - Inhoudsdeskundige HR en arbeidsmarkt - Commissie Werkgeverschap & Arbeidsmarkt*	Bestuurslid Stichting Vrienden Beatrix Kinderziekenhuis (onbezoldigd).
N. Vink	Lid RvT - Inhoudsdeskundige domeinoverstijgende samenwerking - Commissie Kwaliteit & Innovatie**	Penningmeester Vrouwennetwerk Groningen (onbezoldigd).
J. de Vries***	Lid RvT - Inhoudsdeskundige HRM/organisatiedeskundige - Commissie Kwaliteit en Veiligheid**	---

* Commissie Werkgeverschap & Arbeidsmarkt bestaat sinds 1 mei 2025.

** Commissie Kwaliteit en Veiligheid heet sinds 1 mei 2025 Commissie Kwaliteit & innovatie.

*** J. de Vries is conform rooster afgetreden 30-04-2025.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Rooster van aan- en aftreden

Naam/functie	Datum toetreding	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
R. Voerman	12-12-2019			Aftredend						
G. Dijkhuizen	18-06-2020				Aftredend					
E. van der Sluis	04-07-2019			Aftredend						
L. Scholtissen	01-05-2025					Herkiesbaar				
N. Vink	01-05-2025					Herkiesbaar				
J. de Vries	01-01-2017	Afgetreden 30-04-2025								

In 2025 heeft de werving van twee nieuwe leden voor de RvT plaatsgevonden. De werving & selectie hiervoor, met daarbij de opstelling van de profielen, is uitbesteed aan een externe partij passend bij de cultuur van Vredewold en trackrecord in de zorg. Bij de werving & selectie is nadrukkelijk gekeken naar de team samenstelling, en naar twee specifieke profielen: één voor domeinoverstijgende samenwerking en één voor HR & arbeidsmarkt. Gezien de samenstelling van de RvT begin 2025 werd ingezet op het invullen van in ieder geval één van de posities door een vrouw. Er is ruimte voor een startende toezichthouder, terwijl voor de andere functie enige toezichthoudende ervaring wordt gevraagd. Ook is gestreefd naar leeftijdsdiversiteit, waardoor jonge kandidaten met de juiste achtergrond welkom zijn.

Een van de twee leden is benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad; hiervoor is gezocht naar iemand met ervaring in medezeggenschap en gevoel voor de waarde van de OR. Voor beide posities zijn teamspelers aangetrokken die willen bijdragen aan een betrokken en toekomstgerichte RvT en intrinsiek gemotiveerd zijn om Vredewold verder te versterken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

6.3. Scope van het intern toezicht

Entiteiten waar de RvT/raad van commissarissen toezicht op houdt
Stichting Vredewold te Leek

6.4. Vergaderingen en bijeenkomsten RvT

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
RvT	10	Traject verkenning samenwerking; Managementletter; Risicomanagement; Kwaliteitsjaarplan; Zelfevaluatie; Jaarverslag & Jaarrekening; Financiële maandrapportages; Opvolging aanbevelingen managementletter; Doorontwikkeltraject; Strategisch besluit vastgoed.
RvT zonder de bestuurder	2	Zelfevaluatie Toezichtvisie
Remuneratiecommissie	1	Beloning bestuurders en toezichthouders
Auditcommissie	7	Begroting; Managementletter; Financiële maandrapportages; Jaarverslag en Jaarrekening; Risicomanagement.
Commissie Kwaliteit & Innovatie	4	Generiek kompas; Verzuimrapportages; Risicomanagement; Zorg, kwaliteit en innovatie.
Commissie Werkgeverschap & Arbeidsmarkt	4	Arbeidsmarkt; Strategische

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		personeelsplanning; Risicomanagement;
RvT met OR	1	Kennismaking; Samenstelling RvT en commissie indeling: Bespreking veranderend zorglandschap; Doorontwikkeltraject; Kwaliteitsbeeld/Generiek kompas.
RvT met CR	1	

6.5. Besluiten RvT

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Beëindigen fusietraject	Besluit	16-01-2025
Aanstellen nieuwe leden RvT	Besluit	10-04-2025
Commissie indeling van de RvT	Besluit	10-04-2025
Jaarrekening en jaarverslag 2024	Goedkeuring	15-05-2025
Investerings bouw/verbouw	Goedkeuring	06-11-2025
Toezichtvisie	Vaststelling	08-12-2025
Strategisch besluit vastgoed	Besluit	08-12-2025
WNT-klasse 2025	Besluit	08-12-2025

6.6. De samenwerking met de raad van bestuur

Met de in gezamenlijkheid genomen beslissing het eind 2024 lopende fusietraject te beëindigen en het in vaste dienst komen van de bestuurder is de samenwerking met de raad van bestuur begin van dit verslagjaar op natuurlijke wijze gegroeid van een meer opdracht gestuurde vorm naar een taakvormende samenwerking die gericht is op continuïteit, versterking en toekomstbestendigheid van de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Door de RvT zijn gesprekken gevoerd over welke vorm van ondersteuning de organisatie helpt om de verdere ontwikkeling en versterking gestalte te geven. Hierbij wordt ingezet op het toekomstbestendig maken van de organisatie en het ondersteunen van de medewerkers in een veranderende zorgomgeving gelet op de demografische- en arbeidsmarktontwikkelingen.

Voorafgaand aan de (commissie)vergaderingen ontvangt de RvT van de Raad van Bestuur uitgebreide en zorgvuldig samengestelde informatie die nodig is om de toezichthoudende taak op professionele wijze te vervullen. Deze informatie omvat onder meer financiële rapportages, strategische documenten, risico-inventarisaties en -beoordelingen, evenals relevante operationele en organisatiebrede ontwikkelingen.

De kwaliteit van het toezicht wordt mede bepaald door de wijze waarop beide Raden in openheid en wederzijds vertrouwen samenwerken. Door structurele en transparante informatie-uitwisseling ontstaat een gelijkwaardig en constructief samenspel: de Raad van Bestuur biedt inzicht in de strategische en dagelijkse aansturing van de organisatie, terwijl de RvT ruimte krijgt om het beleid kritisch te volgen, richtinggevend advies te geven en de governance te bewaken. Binnen de vergaderingen wordt ruimte genomen voor kritische dialoog en reflectie, waarbij de RvT doorvraagt op onderliggende aannames, risico's en alternatieve scenario's. Indien de Raad van Toezicht aanvullende informatie noodzakelijk acht voor een zorgvuldige besluitvorming, vraagt zij deze actief op of verdiept zij zich zelfstandig in relevante ontwikkelingen.

Deze voortdurende dialoog, gebaseerd op open communicatie en gedeelde verantwoordelijkheid, vormt een sterk fundament voor zorgvuldig, toekomstgericht en gezamenlijk gedragen toezicht.

Als inhoudsdeskundigen worden met regelmaat de manager Zorg en HR en de controller uitgenodigd aan te sluiten bij een RvT commissievergadering. Ook vinden er een paar keer jaar gesprekken met de medezeggenschapsraden plaats.

De externe accountant is meerdere malen per jaar aanwezig bij een RvT (commissie)vergadering voor bespreking van de management letter, concept jaarrekening en jaarverslag.

Op de agenda van de RvT vergadering zijn vaste punten:

- Management letter
- Jaarverslag 2024 (inclusief jaarrekening)
- Financiële kwartaaloverzichten 2025
- Overzicht risicomanagement en voortgang
- Vacatiegelden RvT
- Beloning bestuurder en WNT
- Begroting en jaardoelen 2026

In het verslagjaar vond gemiddeld eenmaal per maand bilateraal overleg plaats tussen de bestuurder en de voorzitter van de RvT, waarin de actuele stand van zaken rond de bedrijfsvoering en andere relevante ontwikkelingen werden besproken. Deze structurele afstemming bood niet alleen tijdige en verdiepende inzichten in de voortgang van de organisatie, maar droeg tevens bij aan een versterkte samenwerking, snellere signalering van risico's en een goed geïnformeerde uitvoering van de toezichthoudende taak.

De RvT bewaakt de balans tussen nabijheid en distantie en ziet erop toe dat verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering bij de Raad van Bestuur blijft liggen. Deze rolzuiverheid acht de RvT essentieel voor een zorgvuldig en onafhankelijk toezicht.

6.7. Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

De RvT heeft in het verslagjaar, mede vanuit de auditcommissie, toegezien op een zorgvuldige doorvertaling van de meerjarige strategische koers naar een samenhangende en consistente planning- en controlcyclus. Daarbij is expliciet aandacht besteed aan de vertaling van strategische speerpunten naar jaarplannen, begroting, managementrapportages en risicoanalyses. Periodiek zijn voortgangsrapportages besproken, waarin zowel financiële als kwalitatieve indicatoren zijn betrokken. De Raad heeft hierbij gestuurd op samenhang tussen zorginhoudelijke ambities, personele inzet en financiële haalbaarheid. Op basis hiervan concludeert de RvT dat de planning- en controlcyclus in hoofdlijnen effectief functioneert en het bestuur voldoende houvast biedt voor sturing en verantwoording. Tegelijkertijd zijn aandachtspunten benoemd, waaronder de tijdigheid en uniformiteit van managementinformatie, de verdere ontwikkeling van niet-financiële KPI's (zoals kwaliteit, personeel en cliënttevredenheid) en een explicietere koppeling tussen risico's, beheersmaatregelen en strategische keuzes. Deze aandachtspunten zijn met het bestuur besproken en vormen input voor verdere doorontwikkeling van de cyclus.

Voor het realiseren van de strategische doelen acht de RvT wet- en regelgeving op het gebied van kwaliteit en governance, zoals de Wkkgz, Wtza en de Governancecode Zorg, evenals het bekostigingskader van de Wlz, van groot belang. Tegelijkertijd wordt ervaren dat regelgeving rond arbeidsmarkt, verantwoording en administratieve lasten de wendbaarheid van de organisatie kan beperken, zoals onder meer bij de handhaving van de Wet DBA. De Raad ziet erop toe dat de organisatie aantoonbaar compliant is door middel van periodieke rapportages, interne audits en externe toetsing. Belemmerende regelgeving wordt door het bestuur gesignaleerd en waar mogelijk, via brancheorganisaties en regionale samenwerkingsverbanden, geagendeerd.

Voorafgaand aan de goedkeuring van de begroting en jaarrekening heeft de RvT uitgebreid stilgestaan bij de financiële continuïteit, de impact van personeelstekorten en ziekteverzuim, kostenontwikkelingen en investeringsvoornemens. Specifieke aandacht ging daarbij uit naar personeelskosten, vastgoedinvesteringen en -ontwikkelingen, de liquiditeitspositie en de verankering van strategische keuzes in de begroting. De Raad heeft hierbij kritisch getoetst op realisme, risicobeheersing en consistentie met de strategische agenda.

De RvT beschouwt de zorgaanbieder nadrukkelijk als onderdeel van een breder regionaal zorg- en welzijnsecosysteem met een maatschappelijke opdracht. In het toezicht is aandacht geweest voor de balans tussen het organisatiebelang en de maatschappelijke opgaven, zoals toegankelijkheid van zorg, arbeidsmarktproblematiek en passende zorg. De Raad heeft zich laten informeren over strategische allianties en regionale samenwerkingen met onder meer andere zorgaanbieders, gemeenten en ketenpartners, en heeft het bestuur gestimuleerd deze netwerken actief te benutten en verder te versterken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

In het verslagjaar zijn diverse gewichtige bestuursbesluiten ter goedkeuring aan de RvT voorgelegd, waaronder besluiten op het terrein van strategiewijzigingen, investeringen, organisatie-inrichting en koersontwikkeling. Deze besluiten zijn zorgvuldig getoetst aan de vastgestelde strategie, de bijbehorende risico's en de maatschappelijke context. Daarbij heeft de Raad een klankbord- en toetsende rol vervuld, met ruimte voor dialoog en reflectie. De samenwerking met de externe accountant verliep constructief en transparant. De accountant heeft de Raad tijdig geïnformeerd over bevindingen uit de controle en aandachtspunten in de interne beheersing, die in aanwezigheid van het bestuur zijn besproken. Met name de verdere ontwikkeling van het risicomanagement vormde hierbij een belangrijk aandachtspunt.

De RvT reflecteert positief op het bestuursverslag en de jaarrekening over het verslagjaar. Deze geven naar het oordeel van de Raad een evenwichtig, transparant en samenhangend beeld van de prestaties, de uitdagingen en de risico's van de organisatie, zowel op organisatieniveau als binnen de bredere maatschappelijke en arbeidsmarktcontext. De Raad concludeert dat het bestuur op zorgvuldige wijze verantwoording heeft afgelegd over het gevoerde beleid en de gerealiseerde resultaten.

6.8. Reflectie vanuit de rol als strategische partner

De RvT is in het verslagjaar actief en in meerdere fasen betrokken geweest bij de strategievorming van de organisatie. In een vroeg stadium is de Raad meegenomen in de versterking van de organisatie als onderdeel van de verdere doorontwikkeling als zelfstandige organisatie. Daarbij zijn relevante externe en interne ontwikkelingen besproken, waaronder veranderingen in de langdurige zorg, arbeidsmarktproblematiek, bekostiging, regionale samenwerking en de veranderende behoeften van cliënten.

Gedurende het proces heeft de RvT vanuit haar rol als strategisch partner richtinggevend meegekeken naar de samenhang tussen missie, maatschappelijke opdracht en meerjarige doelstellingen. In zowel strategische sessies als reguliere vergaderingen is met de bestuurder gereflecteerd op gemaakte strategische keuzes, onderliggende aannames en bijbehorende risico's. In de afrondende fase heeft de Raad de voorgestelde strategie getoetst op haalbaarheid, uitvoerbaarheid en consistentie met de lange-termijnpositie van de organisatie en haar maatschappelijke verantwoordelijkheid, alvorens tot formele besluitvorming over te gaan.

Tijdens de vergaderingen van de RvT met de Raad van Bestuur zijn in het verslagjaar met name de volgende strategische speerpunten aan de orde gekomen: het borgen van toegankelijke en toekomstbestendige ouderenzorg met aandacht voor passende zorg, kwaliteit van leven, cliëntgerichtheid en de rol van informele zorg; arbeidsmarkt en organisatieontwikkeling, waaronder behoud en inzetbaarheid van medewerkers, versterking van het middenkader, persoonlijk leiderschap en organisatiecultuur; financiële continuïteit en beheersing in relatie tot stijgende kosten en investeringsopgaven; samenwerking in de regio met andere zorg- en welzijnsorganisaties, gemeenten en netwerkpartners; innovatie en digitalisering ter ondersteuning van zorgprocessen en een efficiënter gebruik van schaarse capaciteit; en duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid als integraal onderdeel van de langetermijnstrategie. Deze onderwerpen zijn niet los van elkaar besproken, maar steeds in onderlinge samenhang en in relatie tot de strategische koers van de organisatie.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

De interne dialoog tussen de RvT en de Raad van Bestuur kenmerkte zich door openheid, wederzijds vertrouwen en een constructief-kritische houding. De Raad heeft in deze dialoog nadrukkelijk het perspectief van de lange termijn ingebracht en vragen gesteld over strategische consistentie, planning, prioritering en uitvoeringskracht. Deze reflectie heeft bijgedragen aan scherper geformuleerde strategische keuzes, explicitering van risico's en mitigerende maatregelen, een betere vertaling van strategische ambities naar concrete doelstellingen en mijlpalen en een versterkte samenhang tussen inhoudelijke koers, financiën en organisatieontwikkeling. De Raad beschouwt deze dialoog als een wezenlijk onderdeel van goed bestuur en als ondersteunend aan het besluitvormend vermogen van de Raad van Bestuur.

Daarnaast heeft de RvT in het verslagjaar expliciet aandacht besteed aan de voorbereidingen voor verduurzaming van de organisatie, geplaatst binnen de bredere maatschappelijke opdracht van de zorgaanbieder. Daarbij is gekeken naar zowel kansen als risico's voor de middellange en lange termijn. De Raad heeft onder meer gesproken over verduurzaming van vastgoed en energiegebruik, het bewust en doelmatig gebruik van ruimte, de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, de relatie tussen duurzaamheid, kostenbeheersing en reputatie, en de aansluiting bij landelijke ontwikkelingen en wet- en regelgeving op het gebied van duurzaamheid. Impactvolle thema's voor de organisatie zijn onder andere stijgende energieprijzen, noodzakelijke investeringen in vastgoed en de bijdrage die duurzaamheid kan leveren aan aantrekkelijk werkgeverschap.

De RvT heeft het bestuur aangemoedigd om verduurzaming niet als een afzonderlijk thema te benaderen, maar als een integraal onderdeel van strategische besluitvorming en risicomanagement.

6.9. Reflectie vanuit de rol als werkgever

De RvT heeft een helder beeld van de maatschappelijke opgaven waarvoor Stichting Vredewold staat, waaronder arbeidsmarktkrapte, een toenemende en complexere zorgvraag, de betaalbaarheid van de langdurige zorg en het realiseren van passende zorg in samenhang met het sociaal domein. Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan de dagelijkse leiding en vragen om verbindend vermogen, strategisch inzicht en veranderkundig leiderschap.

De RvT acht het van belang dat de dagelijkse leiding een leiderschapsstijl hanteert die is gericht op samenwerking, transparantie en het versterken van de professionele ruimte van medewerkers. Besluitvaardigheid, empathie en aandacht voor cliënten en medewerkers, alsmede het vermogen om duurzame externe samenwerkingsrelaties aan te gaan, worden daarbij als essentiële competenties beschouwd. Gedurende het verslagjaar is de RvT met de dagelijkse leiding regelmatig in dialoog geweest over de mate waarin deze competenties zichtbaar tot uitdrukking komen in het handelen en de positionering binnen de organisatie.

De RvT ziet toe op het functioneren van de bestuurder en voert daartoe periodiek evaluatieve en reflectieve gesprekken, zowel binnen als buiten de reguliere vergaderingen van de RvT. In deze gesprekken staan onder meer het strategisch beleid en de uitvoering daarvan, de eindverantwoordelijkheid voor de dagelijkse leiding, de inrichting en werking van de organisatiestructuur en de aansturing van het managementteam centraal. Hiermee geeft de RvT invulling aan zijn toezichthoudende, adviserende en klankbordrol conform de Governance Code Zorg.

Afhankelijk van de actualiteit en de aard van de te bespreken onderwerpen nemen leden van het managementteam, de bestuurssecretaris en/of de controller deel aan (delen van) de vergaderingen van de RvT of haar commissies. Deze werkwijze stelt de RvT in staat om zich een actueel en zorgvuldig beeld te vormen van het functioneren van de organisatie, de kwaliteit van het management en de werking van interne processen, met behoud van de rolzuiverheid tussen toezicht en bestuur.

In 2025 is de Raad van Bestuur, in samenspraak met de organisatie, gestart met het ontwikkelen van een vernieuwde, toekomstgerichte strategie. De RvT vervult hierbij de rol van kritische en constructieve sparringpartner, houdt toezicht op het proces en de inhoudelijke koersvorming en ziet toe op een zorgvuldige belangenafweging. Vanuit een domeinoverstijgend perspectief reflecteert de RvT op kansen, risico's en relevante maatschappelijke ontwikkelingen en draagt daarmee bij aan het richtinggevend en samenhangend vormgeven van de strategische koers van Stichting Vredewold.

Bij de vaststelling van de bezoldiging van de dagelijkse leiding heeft de RvT gehandeld binnen de geldende wettelijke kaders, waaronder de Wet normering topinkomens (WNT). De bezoldiging is afgestemd op de zwaarte van de functie, de verantwoordelijkheden, deskundigheid en het functioneren van de dagelijkse leiding. De RvT hecht eraan dat de beloning sober, maatschappelijk verantwoord en transparant is en in verhouding staat tot de aard, omvang en maatschappelijke opdracht van de organisatie.

In het kader van zijn brede werkgeversrol houdt de RvT zicht op de bezetting, invulling en ontwikkeling van sleutelposities binnen de organisatie, waaronder het management en andere kritische functies. Met de dagelijkse leiding is gesproken over personele continuïteit, opvolgingsvraagstukken, kennisborging en het belang van talentontwikkeling. De RvT ondersteunt een beleid dat is gericht op duurzame inzetbaarheid, leiderschapsontwikkeling en het tijdig signaleren van risico's ten aanzien van de bezetting van sleutelposities. Hiermee draagt de RvT bij aan de continuïteit, wendbaarheid en weerbaarheid van de organisatie op de lange termijn.

6.10. Reflectie vanuit de ambassadeur

De RvT vervult nadrukkelijk de rol van ambassadeur van de organisatie, zowel binnen als buiten de instelling. Vanuit deze rol reflecteert de raad op het krachtenveld van interne en externe stakeholders en op de maatschappelijke opgaven waaraan de organisatie bijdraagt.

De interne toezichthouder ziet dat de organisatie opereert in een complex en dynamisch zorglandschap, waarin diverse belanghebbenden direct dan wel indirect betrokken zijn. Intern gaat het hierbij primair om cliënten en hun naasten, medewerkers, vrijwilligers, het management en de medezeggenschapsorganen, waaronder de ondernemingsraad en de cliëntenraad. Deze stakeholders vormen gezamenlijk het fundament onder de kwaliteit en continuïteit van zorg en ondersteuning.

Extern ziet de RvT een breed palet aan belanghebbenden, waaronder gemeenten, zorgkantoren, zorgverzekeraars, ketenpartners in zorg en welzijn, woningcorporaties, onderwijsinstellingen en toezichthoudende instanties. Daarnaast hebben maatschappelijke ontwikkelingen zoals vergrijzing, arbeidsmarktkrapte, een toenemende zorgvraag en stijgende verwachtingen ten aanzien van kwaliteit en persoonsgerichte zorg een grote invloed op de positionering en opgaven van de organisatie.

De RvT constateert dat de ambities van de organisatie – het leveren van toekomstbestendige, toegankelijke en kwalitatief goede ouderenzorg – nauw samenhangen met de mate waarin zij erin slaagt deze stakeholders duurzaam aan zich te verbinden en in gezamenlijkheid te werken aan passende oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken.

In het verslagjaar heeft de organisatie op diverse manieren invulling gegeven aan het onderhouden van de dialoog met haar belanghebbenden. De RvT stelt vast dat er structureel overleg plaatsvond met interne gremia, zoals de ondernemingsraad en de cliëntenraad, waarbij onderwerpen als werkdruk, medewerkerstevredenheid, kwaliteit van zorg en organisatieontwikkeling aan de orde zijn geweest.

Extern voerde het bestuur gesprekken met gemeenten, zorgkantoren en samenwerkingspartners over onder meer contractering, regionale samenwerking, innovatie en de transitie naar passende zorg. De RvT ziet dat deze contacten niet alleen informerend van aard waren, maar ook gericht op het gezamenlijk zoeken naar oplossingen voor knelpunten in capaciteit, financiering en beschikbaarheid van personeel.

De RvT onderkent dat de organisatie opereert binnen de door het zorgkantoor vastgestelde financiële kaders. Vanuit zijn toezichthoudende rol ziet de raad erop toe dat het bestuur binnen deze kaders een solide en duurzame financiële huishouding voert, zodat de maatschappelijke opdracht op verantwoorde wijze kan worden gerealiseerd. Tegelijkertijd hecht de RvT eraan dat de organisatie blijft investeren in kwaliteit, innovatie en goed werkgeverschap, als randvoorwaarden voor toekomstbestendige zorg.

6.11. Reflectie op eigen functioneren RvT

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: *‘De RvT evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.’* De code wordt nadrukkelijk gehanteerd.

Voorafgaand aan de RvT vergadering vindt vooroverleg plaats over de agenda en de inhoud van de agenda. En voor de afsluiting van de RvT vergadering wordt er gereflecteerd op de kwaliteit van de vergadering. Dit gebeurt door middel van een gezamenlijke terugblik.

In het najaar van 2025 heeft een zelfevaluatie plaatsgevonden onder leiding van een externe professional. Deze zelfevaluatie vond plaats in de nieuwe samenstelling van de RvT. Daarbij is ook gesproken over de samenwerking en rolduidelijkheid.

Daarnaast maken de leden van de RvT gebruik van het bijwonen van bijeenkomsten en het volgen van verdiepende cursussen aangeboden door de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders.

De leden van de RvT ontvangen een bezoldiging vanuit Stichting Vredewold. De bezoldiging van de toezichthouders staat vermeld in de jaarrekening 2025. Deze bezoldiging valt binnen de bezoldigingsnormen van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en daarvan onderdeel uitmakende regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg.

7 | Jaarrekening 2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		1.599.257	1.201.366
Machines en installaties		282.705	294.431
Andere vaste bedrijfsmiddelen		807.982	632.472
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		0	122.697
		2.689.944	2.250.966
Financiële vaste activa	2		
Overige vorderingen		297.500	297.500
		297.500	297.500
Vlottende activa			
Vorderingen	3		
Op handelsdebiteuren		154.639	151.424
Overige vorderingen		869.905	829.567
Overlopende activa		963.198	259.946
		1.987.742	1.240.937
Liquide middelen	4	2.013.493	2.586.838
Totaal activa		6.988.679	6.376.241

 VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

 d.d. **04/06/2026**

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Kapitaal		1.123.973	1.123.973
Bestemmingsfonds		1.173.353	1.373.322
Overige reserves		<u>736.695</u>	<u>736.695</u>
		3.034.021	3.233.990
Voorzieningen	6		
Overige		<u>651.206</u>	<u>745.220</u>
		651.206	745.220
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	7		
Overige passiva		<u>196.000</u>	<u>208.000</u>
		196.000	208.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		737.319	301.889
Belastingen en premies sociale verzekeringen		251.088	193.901
Schulden terzake van pensioenen		282.107	247.996
Overige schulden		340.855	120.132
Overige passiva		<u>1.496.083</u>	<u>1.325.113</u>
		3.107.452	2.189.031
Totaal passiva		<u>6.988.679</u>	<u>6.376.241</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Zorgverzekeringswet		620.459	694.990
Wet langdurige zorg		18.220.627	16.949.414
VWS- en/of Wlz-subsidies		57.093	163.848
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		184.061	271.576
		19.082.240	18.079.828
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	383.100	427.715
Netto omzet		19.465.340	18.507.543
Overige bedrijfsopbrengsten	13	6.534	0
Som der bedrijfsopbrengsten		19.471.874	18.507.543
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	931.408	1.270.794
Lonen en salarissen	15	10.129.165	9.199.866
Sociale lasten	16	1.793.080	1.506.635
Pensioenlasten	17	838.746	748.056
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	408.239	451.924
Overige bedrijfskosten	19	5.606.048	4.993.410
Som der bedrijfslasten		19.706.686	18.170.685
BEDRIJFSRESULTAAT		-234.812	336.858
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	35.107	39.305
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-264	0
RESULTAAT		-199.969	376.163

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds (verblijf en verzorging)	-199.969	0
Overige reserves	0	376.163
	-199.969	376.163

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-234.812		336.858
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige	18	408.239		451.924	
- mutaties voorzieningen	6	-94.014		350.961	
			314.225		802.885
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3	-746.805		-13.938	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	918.421		-432.796	
			171.616		-446.734
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			251.029		693.009
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	35.107		39.305	
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-264		0	
			34.843		39.305
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			285.872		732.314
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-847.217		-601.031	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		0	
Desinvesteringen overige financiële vaste	2	0		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-847.217		-601.031
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	7	0		0	
Langlopend deel vooruitvangen opbrengsten	7	-12.000		-12.000	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-12.000		-12.000
Mutatie geldmiddelen			-573.345		119.283
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		2.586.838		2.467.555
Stand geldmiddelen per 31 december	4		2.013.493		2.586.838
Mutatie geldmiddelen			-573.345		119.283

Toelichting:

De mutatie geldmiddelen bestaat uit de verandering in de liquide middelen bij banken. Het bedrijfsresultaat is berekend door het behaalde resultaat boekjaar te verhogen met de ontvangen rentebaten en soortgelijke opbrengsten en te verlagen met de rentelasten en soortgelijke kosten.

Voor het opstellen van het kasstroomoverzicht is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Zorginstelling Stichting Vredewold is statutair (en feitelijk) gevestigd te Leek, op het adres Pulvertorenstraat 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41009570.

De belangrijkste activiteit is het leveren van ouderenzorg en thuiszorg aan inwoners in het Westerkwartier.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Vredewold, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet.

In 2025 is de transitie naar verpleging mét behandeling volledig afgerond. Met het Zorgkantoor zijn afspraken gemaakt over passende indicaties, waaronder de behandelcomponent bij cliënten met Parkinson. Het aanhoudend hoge ziekteverzuim en de krapte op de arbeidsmarkt bleven ook in 2025 een grote uitdaging. Binnen het traject De Kracht van Vredewold is daarom het programma Vredewold Vitaal ontwikkeld.

Stichting Vredewold verwacht voor het komende jaar een positief resultaat te behalen en voldoende liquiditeit te houden.

Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

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

- het bepalen of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling;
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële vaste activa;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

Stichting Vredewold hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 338.073 (2024: € 367.592). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

Herrubricering vergelijkende cijfers

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

Verbonden partijen

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

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

Leasing

Operationele leasing

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

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Materiële vaste activa

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

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

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

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

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

Investeringssubsidies

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

Groot onderhoud

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

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde inclusief de transactiekosten (indien materieel). Vervolgens worden deze vorderingen gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. Bij waardering wordt rekening gehouden met eventuele waardeverminderingen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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

Liquide middelen

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Voorzieningen

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

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om jubileumgratificaties.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

b. Voorziening regeling uittreden en de generatieregeling

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. De verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

c. Overige voorzieningen

Voorziening langdurig zieken

De voorziening vanwege loondoorbetaling bij ziekte wordt gevormd voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan medewerkers die op balansdatum naar verwachting blijvend of geheel niet in staat zijn om werk te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid, in deze voorziening zijn tevens begrepen ontslagvergoedingen te betalen aan deze medewerkers.

Schulden

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

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Financiële instrumenten

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

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Opbrengsten

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

Overheidssubsidies

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

Pensioenen

Stichting Vredewold heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Vredewold. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Vredewold betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (meest recent circa 125,7%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Stichting Vredewold heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Vredewold heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	1.557.925	1.216.660	2.341.290	122.697	5.238.572
- cumulatieve afschrijvingen	356.559	922.229	1.708.818	0	2.987.606
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>1.201.366</u>	<u>294.431</u>	<u>632.472</u>	<u>122.697</u>	<u>2.250.966</u>
- investeringen	349.005	101.270	396.942	0	847.217
- geactiveerde mva in uitvoering	122.697	0	0	-122.697	0
- afschrijvingen	73.811	112.996	221.432	0	408.239
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>397.891</u>	<u>-11.726</u>	<u>175.510</u>	<u>-122.697</u>	<u>438.978</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	2.029.627	1.317.930	2.738.232	0	6.085.789
- cumulatieve afschrijvingen	430.370	1.035.225	1.930.250	0	3.395.845
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>1.599.257</u>	<u>282.705</u>	<u>807.982</u>	<u>0</u>	<u>2.689.944</u>
Afschrijvingspercentage	0-20%	4-20%	10-20%	nvt	

Onder de materiële vaste activa is voor een totaalbedrag van € 1881.962 aan vaste activa opgenomen waarvan Stichting Vredewold alleen het economisch eigendom heeft.

De investeringen in 2025 betreffen met name investeringen die betrekking hebben op de renovatie en verbouw van het huurpand aan de Pulvertorenstraat 1. Deze investeringen zijn ultimo 2025 grotendeels afgerond, maar nog niet volledig in gebruik genomen.

2. Financiële vaste activa

	Overige vorderingen	Totaal
	€	€
Waarborgsom huurovereenkomst	297.500	297.500
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>297.500</u>	<u>297.500</u>
Som waardeverminderingen	0	0

De post financiële vaste activa betreft betaalde borg aan de verhuurder van Pulvertorenstraat 1.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

3. Vorderingen

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:			
	31-dec-25	31-dec-24	
	€	€	
Overige vorderingen:			
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	795.020	771.897	
- Diversen	74.885	57.670	
Totaal overige vorderingen	<u>869.905</u>	<u>829.567</u>	
Overlopende activa:			
- Vooruitbetaalde bedragen	36.949	17.672	
- Nog te ontvangen bedragen	926.249	242.274	
Totaal overlopende activa	<u>963.198</u>	<u>259.946</u>	
Toelichting:			
Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.			
De opbouw hiervan is als volgt:			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot			
	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	771.897	771.897
Financieringsverschil boekjaar	795.020		795.020
Correcties voorgaande jaren		73.169	73.169
Betalingen/ontvangsten		-845.066	-845.066
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>795.020</u>	<u>-771.897</u>	<u>23.123</u>
Saldo per 31 december	<u>795.020</u>	<u>0</u>	<u>795.020</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):			
Nacalculatieformulier	a	c	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgkantoren			
c= definitieve vaststelling NZa			
	31-dec-25	31-dec-24	
	€	€	
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen	795.020	771.897	
- overige schulden	0	0	
	<u>795.020</u>	<u>771.897</u>	
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25	31-dec-24	
	€	€	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	18.220.627	16.949.414	
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-17.425.607	-16.177.517	
Totaal financieringsverschil	<u>795.020</u>	<u>771.897</u>	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

PASSIVA**5. Eigen vermogen****Kapitaal**

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Kapitaal	1.123.973	0	0	1.123.973
Totaal kapitaal	<u>1.123.973</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.123.973</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Verblijf en verzorging	1.359.910	-199.969	0	1.159.941
WMO	13.412	0	0	13.412
Totaal bestemmingsfonds	<u>1.373.322</u>	<u>-199.969</u>	<u>0</u>	<u>1.173.353</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve	736.695	0	0	736.695
Totaal overige reserves	<u>736.695</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>736.695</u>

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	207.341	0	23.630	93.208	90.503
-rvu	33.095	35.072	6.820	3.480	57.867
- generatieregeling	0	76.246	0	0	76.246
- langdurig zieken	504.784	124.716	202.910	0	426.590
Totaal voorzieningen	<u>745.220</u>	<u>236.034</u>	<u>233.360</u>	<u>96.688</u>	<u>651.206</u>

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	373.233
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	214.308
hiervan > 5 jaar	63.665

De voorzieningen zijn niet gemuteerd voor oprenten en veranderingen in de disconteringsvoet.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Vrijval 2025 met name veroorzaakt door vervallen onderdeel t.a.v. voorziening

RVU na 45 jaar

De voorziening betreft doorbetaling na 45 dienstjaren voor medewerkers die gebruik maken van de regeling (CAO 2022-2024) om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. In de CAO Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijks uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. In de CAO 2025-2026 zijn aanvullende afspraken gemaakt over het afweegkader duurzame inzetbaarheid. Hierdoor kan de RVU regeling vanaf 1 januari 2026 onder voorwaarden worden ingezet als medewerkers het werk tot aan de AOW gerechtigde leeftijd niet kan volhouden. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 1,50%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op een gewogen gemiddelde van CBS-data. De voorziening is bepaald op basis van de 'opbouwmethode'.

Generatieregeling

De voorziening betreft een (vitaliteits) regeling voor oudere werknemers om geleidelijk minder te gaan werken, met behoud van een (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Dit is overeengekomen in de laatst afgesloten CAO VVT (2025-2026). Bij de waardering van de voorziening is rekening gehouden met deelnamegraad, verwacht ingangsdatum, verwachte salaris stijging, blijfkans, opslag werkgeverslasten en een disconteringsvoet van 2,5%.

Voorziening langdurig zieken

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

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	196.000
hiervan > 5 jaar	136.000

De post langlopende schulden betreft het verschil in ontvangen verkoopprijs van het pand, waarbij het aandeel boekwinst de reële waarde oversteeg. De boekwinst tot het bedrag gelijk aan de reële waarde is oorspronkelijk als bate in de jaarrekening 2023 verwerkt. De post kent een meerjarig karakter (20 jaar).

8. Kortlopende schulden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	7.063	2.984
- Diversen	333.792	117.148
Totaal overige schulden	340.855	120.132
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	382.490	352.914
- Vakantiedagen	623.996	560.580
- Eindejaarsuitkering	59.757	56.140
- Balansbudget	76.706	58.026
- Vooruitontvangen opbrengsten	12.000	12.000
- Nog te betalen ORT en meerwerkuren	341.134	285.453
Totaal overige passiva	1.496.083	1.325.113

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

9. Financiële instrumenten

Algemeen

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

Stichting Vredewold handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Stichting Vredewold 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 het grootste deel geconcentreerd bij zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeente. De kredietrisico's zijn beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

10.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	<u>Geschatte</u>	<u>Omvang</u>	<u>Omvang</u>	<u>Einddatum</u>
	<u>jaarhuursom</u>	<u>verplichting</u>	<u>verplichting</u>	<u>huurcontract</u>
	<u>2026 in €</u>	<u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>> 5 jaar in €</u>	
Huur locatie Pulvertorenstraat 1 te Leek	1.284.000	5.292.145	21.002.658	28-4-2043
Huur verpleegunit locatie Pulvertorenstraat te Leek	212.882	0	0	1-3-2025
Huur pand locatie Vredewoldplantsoen te Leek	80.000	0	0	1-1-2025
Totaal	1.576.882	5.292.145	21.002.658	

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

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. Zoals in de risicoparagraaf beschreven, heeft Stichting Vredewold in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Vredewold als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****Algemeen**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting Vredewold heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Vredewold verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De baten uit Wet langdurige zorg zijn toegenomen doordat in 2025 een groot deel van de huidige indicaties exclusief behandeling door de transitie naar verpleeghuis is omgezet naar inclusief behandeling. Verder is sprake van een verschuiving van omzet wijkverpleging uit Zvw naar WLz. Daarnaast zijn de bijbehorende dagtarieven hoger in 2025 ten opzichte van 2024.

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	45.027	60.123
Subsidies:		
- Overige subsidies	81.509	89.726
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	10.802	9.694
- Opbrengsten horecavoorzieningen	93.901	93.165
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	115.469	123.269
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	26.532	32.641
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	9.860	19.097
Totaal	383.100	427.715
Toelichting:		

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
- Boekwinst verkoop materiële vaste activa	6.534	0
Totaal	6.534	0
Toelichting:		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

LASTEN

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	79.623	80.271
Kosten dienstverlening door onderaannemers	99.803	83.299
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	751.982	1.107.224
Totaal	<u>931.408</u>	<u>1.270.794</u>
Toelichting:		
De kosten van personeel niet in loondienst zijn lager dan in 2024. Met name veroorzaakt door het in dienst nemen van ingehuurd personeel.		

15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	9.989.819	8.660.592
Dotaties/vrijval personele voorzieningen	139.346	539.274
Totaal	<u>10.129.165</u>	<u>9.199.866</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Gemiddeld aantal FTE werknemers Vredewold obv werkelijk gewerkte uren	187	177
	<u>187</u>	<u>177</u>
Toelichting:		
De toename van lonen en salarissen is te verklaren door de CAO-verhoging en periodieken in 2025 ,het in dienst nemen van personeel niet in loondienst en meer inzet uren agv hoog ziekte %.		

16. Sociale lasten

De sociale lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Sociale lasten	1.793.080	1.506.635
Totaal	<u>1.793.080</u>	<u>1.506.635</u>

17. Pensioenlasten

De pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Pensioenpremies	838.746	748.056
Totaal	<u>838.746</u>	<u>748.056</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	408.239	451.924
Totaal afschrijvingen	<u>408.239</u>	<u>451.924</u>
Toelichting:		
De afschrijvingen laten een daling zien doordat een deel van de activa is afgeschreven . Afschrijvingen zullen stijgen in 2026 als gevolg van het gereedkomen van de verbouwing van het hoofdgebouw.		

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.029.124	1.033.182
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	757.413	501.297
Overige personeelskosten	574.307	493.502
Algemene kosten	1.053.825	812.330
Huur en leasing	1.608.137	1.593.918
Onderhoudskosten	228.555	225.470
Energiekosten	354.687	333.711
Totaal overige bedrijfskosten	<u>5.606.048</u>	<u>4.993.410</u>
Toelichting:		
De stijging van de patient- en bewonersgebonden kosten komt doordat de transitie naar verpleeghuis is gestart. Hierdoor komen meer kosten voor rekening van Vredewold. Overige personeelskosten vooral gestegen als gevolg van meer opleidingskosten en kosten bedrijfsarts. De algemene kosten zijn vooral gestegen als gevolg van het project kracht van Vredewold.		

20. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Rentebaten	35.107	39.305
Totaal	<u>35.107</u>	<u>39.305</u>
Toelichting:		
In 2025 heeft Vredewold over het uitstaand saldo liquide middelen, zover het op een spaarrekening stond, interest ontvangen. Zowel het gemiddeld spaarsaldo als het rente % waren lager in 2025.		

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

21. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Rentelasten	-264	0
Totaal	<u>-264</u>	<u>0</u>
Toelichting:		
Betreft betaling rente te voldoen aan de Belastingdienst.		

22. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Nagekomen baten en lasten	-32.140	-20.845
Totaal	<u>-32.140</u>	<u>-20.845</u>
Toelichting:		
De nagekomen baten en lasten zijn verwerkt onder de algemene kosten.		

23. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	66.067	57.915
2. Overige controlewerkzaamheden	0	0
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	0	2.620
	<u>66.067</u>	<u>60.535</u>
Toelichting:		
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.		

24. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

	G. Knol
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.112
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.010
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	189.122
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Nee
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.964
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	0
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	173.964
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	190.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	Dhr. R.B.A. Voerman	Dhr. J. de Vries	Dhr. J.H. van der Sluis
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	30-sep-23	1-jan-17	1-jan-19
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	30-apr-25	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	15.200	3.337	10.460
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	6.700	20.100

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	14.560	10.010	10.020
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	28.500	19.000	19.000

	Mevr. G. Dijkhuizen	Mevr. L. Scholtissen	Mevr. N. Vink
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	18-jun-20	1-mei-25	1-mei-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.450	6.967	6.967
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	13.400	13.400

Vergelijkende gegevens 2024

3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.010
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.000

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Vredewold een totaalscore van 9

punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.150 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht

In de WNT-verantwoording 2024 is per abuis weergegeven dat de topfunctionaris de heer G. Knol in 2024 een dienstbetrekking had.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van stichting Vredewold heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 4 juni 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Bestuurder	W.G.
De heer G. Knol	4-6-2026

Voorzitter RvT	W.G.
De heer R.B.A. Voerman	4-6-2026

Lid RvT	W.G.
Mevrouw G. Dijkhuizen	4-6-2026

Lid RvT	W.G.
De heer J.H. van der Sluis	4-6-2026

Lid RvT	W.G.
Mevrouw N.M. Vink	4-6-2026

Lid RvT	W.G.
Mevrouw L.M. Scholtissen	4-6-2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 04/06/2026

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Vredewold

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Vredewold heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **04/06/2026**

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Vredewold te Leek gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

H. Drenth
4 juni 2026 17:56 +02:00

drs. H. (Erik) Drenth RA MGA