

**Stichting Sint Joris
gevestigd te Oirschot**

Jaarverslag 2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Bestuursverslag	2
2. Jaarrekening	
2.1 Balans per 31 december 2025	68
2.2 Winst-en-verliesrekening over 2025	70
2.3 Kasstroomoverzicht over 2025	72
2.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	73
2.5 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht	80
2.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	80
2.7 Grondslagen WNT	80
2.8 Toelichting op de balans	81
Model G - Overzicht leningen	92
2.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening	94
2.10 Overige toelichtingen	97
2.11 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	100
3. Overige gegevens	
3.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring	102
3.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	102
3.3 Nevenvestigingen	102

Bijlagen

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Stichting Sint Joris
Oirschot

1. Bestuursverslag

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Bestuursverslag 2025



Stichting Joris Zorg
Sint Jorisstraat 1
5688 AS Oirschot

085 085 6000

info@joriszorg.nl

www.joriszorg.nl

KvK 41095652

Definitieve versie van de jaarstukken over 2025	Vastgesteld door RvT	Vastgesteld door RvB

1

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

3

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
Voorwoord.....	5
1. Kerngegevens	6
2. Introductie	7
3. Missie, visie en kernwaarden	8
3.1 Missie.....	8
3.2 Visie	8
3.3 Kernwaarden	9
4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	10
4.1 Extern toezicht.....	10
4.2 Medezeggenschap en adviesraden	11
4.3 Cliëntenraad (CR).....	11
4.4 Ondernemingsraad (OR).....	12
4.5 Professionele zeggenschap bevorderen.....	12
5. Kennen van wensen en behoeften	14
5.1 Kennen en gekend worden.....	14
5.2 Wat zeggen onze cliënten?.....	14
5.3 Hoe doen we dit?	16
5.4 Hoe ondersteunen we dit?	19
6. Bouwen van Netwerken	24
6.1 Anders werken vanuit de schijf van vijf	24
6.2 Ervaring vrijwilligers	25
6.3 Toekomst	26
7. Leren en ontwikkelen	28
7.1 Wij zijn opleider en werken samen met.....	28
7.2 Leerlingen	29
7.3 Scholing en beroepsregistratie	29
7.4 Opleidingsjaarplan.....	29
7.5 Continu leren en verbeteren	30
7.6 Safety Huddle	31



7.7 Meldcultuur, leren van incidenten	31
8. Het werk organiseren	32
8.2 Toenemende zorgvraag	33
8.3 Medewerkers.....	34
8.4 Verschillende deskundigheden.....	35
8.5 Arbo, Verzuim en Vitaliteit	36
8.6 Uitkomsten Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).....	37
8.7 Sterk in je werk gesprekken.....	37
8.8 Medewerkersvertrouwenspersoon	38
8.9 Klachten en bescherming van medewerkers	38
8.10 Innovatie en zorgtechnologie	38
8.11 Bedrijfsvoering en duurzaamheid	40
8.12 Automatisering / ICT	41
8.13 Algemene veiligheid	41
8.14 Duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen.....	42
8.16 Inkoop en Facilitair	43
9. Risicobeheersing & toekomstparagraaf	44
9.1 Cliënten.....	44
9.2 Medewerkers.....	44
9.3 Vastgoed	45
9.4 ICT- omgeving en informatiebeveiliging	45
9.5 Toekomstparagraaf	46
10. Financieel beleid.....	48
10.1 Investerings	50
10.2 Begroting 2026	50
Bijlage 1 Raad van Toezicht samenstelling en jaarverslag 2025.....	51
Bijlage 2 Medezeggenschap cliënten/jaarverslag CR 2025.....	57
Bijlage 3 Ondernemingsraad jaarverslag 2025.....	59
Bijlage 4 Algemene veiligheid.....	62
Bijlage 5 Partijen waar Joris Zorg mee samenwerkt.....	63



Stichting Sint Joris
Oirschot

JORIS
Z♥RG

4
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN
 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. **21/05/2026**.

6

Voorwoord

Voor u ligt het bestuursverslag van Joris Zorg, met de jaarverantwoording over het verslagjaar 2025. In dit verslag leggen we verantwoording af over de inrichting van onze organisatie, de wijze van besturen en toezicht, het gevoerde algemene en financiële beleid, de bedrijfsvoering én de kwaliteit van zorg. Zoals gebruikelijk zijn de cliëntenraad geconsulteerd en de ondernemingsraad geïnformeerd bij de totstandkoming van dit verslag. De raad van toezicht heeft het verslag goedgekeurd. Het kwaliteitsbeeld, als onderdeel van dit verslag, is ook terug te vinden op onze website. 2025 was voor Joris Zorg een jaar waarin continu verbeteren, samenwerken en koersbepaling centraal stonden. De financiële inhaalslag van het jaar 2024 is in 2025 voortgezet waardoor we positief terugblikken. Ook het verzuim kent een mooie dalende lijn. Ik ben heel trots op de veerkracht en het doorzettingsvermogen van onze collega's waardoor wij samen deze mooie resultaten hebben gehaald.

Vanuit onze missie, visie en kernwaarden zijn in gezamenlijkheid de strategische speerpunten voor de komende jaren vastgesteld. In dialoog met cliënten, medewerkers, vrijwilligers en andere extern betrokkenen hebben wij zorgvuldig geluisterd naar wat zij belangrijk en noodzakelijk achten voor de toekomst. Op deze wijze hebben wij verkend hoe wij als organisatie ook de komende jaren van betekenis kunnen zijn en blijven.

Sinds 1333 is Joris Zorg stevig verankerd in de Kempen; deze langdurige verbondenheid koesteren wij en willen wij behouden. Wij zijn een herkenbare, middelgrote organisatie waar kwetsbare ouderen op kunnen bouwen en vertrouwen. Vanuit onze trots op de familiecultuur binnen Joris Zorg stellen we ons als doel dat wij een TOP werkgever zijn. Ruimte voor vakmanschap en eigenaarschap, persoonsgerichtheid, het naar elkaar omzien zijn geen loze woorden maar is zichtbaar en merkbaar in de dagdagelijkse praktijk! Deze persoonsgerichtheid richt zich uiteraard ook op de cliënten van Joris Zorg. Onze zorgverlening is gebaseerd op de principes van de schijf van vijf, waarbij het uitgangspunt is dat de client in regie is. En vanuit een vanzelfsprekendheid sluiten wij met grote betrokkenheid aan bij bestaande lokale structuren, ontwikkelen mee aan en initiëren zelf nieuwe initiatieven en doen het vanuit 'samen'. Dat is waarom wij de woonzorglocaties willen ontwikkelen naar 'huiskamers' van Oirschot, Middelbeers en Vessem. En zichtbaar en verankerd zijn in de dorpen in de Kempen met zorg en ondersteuning bij de mensen thuis. De overige ontwikkelingen, resultaten en reflecties leest u in dit bestuursverslag. Ik hoop dat het u een goed, volledig en eerlijk beeld geeft van waar we staan als organisatie. En bovenal hoop ik dat het u net als mij een gevoel van trots geeft: op alles wat we samen, iedere dag opnieuw, voor onze cliënten mogen betekenen.

Mijn dank gaat uit naar alle medewerkers, vrijwilligers, naasten en partners die zich in 2025 met hart en ziel hebben ingezet. Samen maken we van Joris Zorg een organisatie waar mensen zich thuis voelen – voor nu én de toekomst: elke dag de moeite waard!

Ik wens u veel leesplezier.

Hartelijke groet,
Mw. Diana Zijlmans, MBA
Bestuurder Joris Zorg

1. Kerngegevens

Joris Zorg biedt verzorging, behandeling en begeleiding van cliënten onder de WLZ, ZVW en WMO in de vorm van intramurale zorg (met en zonder behandeling), thuiszorg (hulp bij huishouden, wijkverpleging en casemanagement dementie), dagbesteding en dagbehandeling. Tevens hebben we een mooie samenwerking met de zorgboeren en met 2 zorgcoöperaties in onze regio, te weten in Hoogeloon en Riethoven. In 2025 wordt Volledig Pakket Thuis (VPT) en Modulair Pakket Thuis (MPT) aangeboden. Dit omvat alle functies vanuit de WLZ: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf. Stichting Joris Zorg is een algemeen nut beogende instelling (ANBI status) en heeft een toelating tot het speelveld van de verzekerde zorg WLZ, ZVW en WMO.

Op hoofdlijnen is de verdeling per type zorg als volgt voor 2025:

	2023	2024	2025
Cliënten			
Aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	211	215	208
- Waarvan met behandeling	167	185	196
- Waarvan zonder behandeling	44	30	12
Aantal cliënten dagactiviteiten	80	99	123
Aantal extramurale cliënten per einde verslagjaar (excl. Aantal cliënten dagactiviteiten)	96	96	103
Volledig Pakket Thuis	5	6	23
Capaciteit			
Aantal toegelaten plaatsen met AWBZ-verblijf per einde verslagjaar	217	218	218
Productie			
Aantal intramurale verzorgingsdagen in verslagjaar	77.978	78.162	77.343
Aantal verzorgingsdagen Volledig Pakket Thuis	1.809	1.658	5.293
Aantal dagen dagactiviteiten in verslagjaar	7.917	9.828	14.309
Aantal uren extramurale productie in verslagjaar	49.902	49.369	45.452
Personeel			
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	467	475	498
- Waarvan intramuraal personeel	305	317	339
- Waarvan extramuraal personeel	75	75	71
- Waarvan stafpersoneel	87	83	88
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	262	247	243
- Waarvan intramuraal personeel	170	163	162
- Waarvan extramuraal personeel	35	29	27
- Waarvan stafpersoneel	57	55	54
Bedrijfsopbrengsten			
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	28.887.086	31.143.276	33.284.003
Waarvan wet langdurige zorg	26.105.977	28.205.812	30.405.191
Waarvan zorgverzekeringswet	901.681	940.366	786.669
Waarvan wet maatschappelijke ondersteuning	1.262.872	1.492.306	1.546.346
Waarvan overige zorgverlening	58.814	55.998	56.393
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	557.742	448.796	489.404

2. Introductie

‘Elke dag de moeite waard!’

Joris Zorg staat voor elkaar écht zien, de ander ontmoeten, samenwonen en samenleven en elke dag de moeite waard ervaren! Op deze pagina geven we een overzicht van hoe wij hier samen aan werken. Vanuit beschrijvingen en ervaringen reflecteren we op 2025, leren hiervan voor de toekomst en blikken vooruit naar 2026.

Dit kwaliteitsbeeld is opgesteld volgens de bouwstenen van het Generiek Kompas; Samen werken aan kwaliteit van bestaan, thuis, in de wijk en in het verpleeghuis (de uniforme kwaliteitsstandaard voor de langdurige zorg in Nederland).

Daarnaast halen we het hele jaar door verhalen op en informeren we alle betrokkenen, over de ‘kwaliteitsstappen’ die Joris Zorg zet, in ons ‘[Wij zijn Joris magazine](#)’. Ieder magazine vertelt en geeft kleur aan warme, herkenbare verhalen uit de dagdagelijkse praktijk. De magazines hebben ook een extra thema, ingedeeld naar de bouwstenen.

In het 1^e magazine is er extra aandacht voor het kennen van de wensen en de behoeften van de cliënt; met aandacht voor onze kernwaarde **buitengewoon gewoon**.

In het 2^e magazine is er extra aandacht voor de verhalen over het bouwen van netwerken; met aandacht voor onze kernwaarde **dichtbij**.

Het 3^e magazine vertelt extra verhalen over het werk organiseren en leren en ontwikkelen; met aandacht voor onze kernwaarde **samen vooruit**.

Voor meer uitleg over het generiek kompas zie [hier de link naar het hele kompas](#).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

3. Missie, visie en kernwaarden



Hier staan wij voor

Met kleinschalige, persoonlijke en preventieve zorg en activiteiten voor een zinvolle dag, komen wij sinds 1333 op voor cliënten, kwetsbaren en hun omgeving. We gebruiken de kennis en ervaringen uit onze rijke historie, maar zijn ook flexibel en continu vernieuwend. Daarom zeggen we: Joris Zorg, klopt sinds 1333.

Zie ook [ons verhaal](#) en meer achtergrond bij de [organisatie](#).

3.1 Missie

Wij zijn Joris Zorg... en wij zetten ons vol trots al vanaf 1333 in voor cliënten in Oirschot en in de dorpskernen van De Kempen. Met ervaring, kennis én technologie bieden wij passende ondersteuning om zelf de regie te blijven houden, aangevuld met professionele zorg. Dat doen we thuis of in een van de woonzorglocaties waar welzijn, kwaliteit van bestaan en een huiselijke sfeer voor cliënten en dorpsgenoten vooropstaan.

3.2 Visie

Wij zijn Joris Zorg en wij

- ... omarmen het gewone leven door dagelijks welzijn en welbevinden op één te zetten. We streven op de woonzorglocaties naar het gevoel van 'zoveel mogelijk als thuis' en 'doe maar gewoon'/'dat deed ik eerst ook' in een gemoedelijke en warme sfeer.
- ... sluiten aan bij cliënten en hun verwanten om bij te dragen aan wat belangrijk voor iemand is*. Samenzorg is voor ons vanzelfsprekend; ieder vanuit zijn eigen, passende mogelijkheden. Daar blijven we continu met elkaar over in gesprek.
- ... lopen voorop bij de inzet van digitale technologie en innovaties om ondersteuning te bieden die aansluit bij eigen regie van cliënten. De woonzorglocaties zijn voorzien van toekomstbestendige zorgtechnologie (o.a. slimme sensoren en leefcirkels) waardoor we datagedreven werken.
- ... tonen lef en bouwen op het vakmanschap van betrokken, deskundige medewerkers en de tomeloze inzet van enthousiaste vrijwilligers. Niet de regels maar de relatie tussen mensen die iets voor elkaar willen betekenen staat centraal. Wij dagen elkaar uit, houden elkaar scherp, vinden het

leuk om anders te denken en willen vooruit. We willen continu verbeteren om steeds beter te worden en beter te doen. Zo maken we elke dag de moeite waard.

* volgens de schijf van vijf

3.3 Kernwaarden

Samen vooruit We zijn met z'n allen één team met één taak en dat is optimaal bijdragen aan het welzijn van en de zorg voor de cliënten van Joris Zorg. Iedereen die daar een rol in kan spelen doet mee. Samen vinden we continu kleine en grote verbeteringen die cliënten, medewerkers, vrijwilligers en verwanten sterker maken. We tonen lef en durven het anders te doen. Slim gebruikmaken van innovaties en technologieën is daar een onderdeel van. Joris Zorg hecht daarnaast aan een duurzame en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering en handelt daarnaar.

Buitengewoon gewoon Zo thuis als mogelijk. Vertrouwd. Kleinschalig. Een warme, fijne sfeer waar iedereen zich prettig en op z'n gemak voelt. Joris Zorg maakt 'gewoon' buitengewoon. Dat voel je! Door het ongedwongen contact tussen medewerkers, vrijwilligers, cliënten en verwanten. Door het lekkere kopje koffie. Of gewoon, door wat je voelt als je bij een Joris Zorg woonzorglocatie binnenkomt. Daar zetten wij ons elke dag voor in.

Dichtbij Joris Zorg staat midden in de samenleving. Openheid en verbinding staan centraal, we kijken naar elkaar om en hebben oog voor elkaar. We zijn lokaal verankerd, zeer benaderbaar en zien (en pakken!) de kansen die de gemeenschap ons biedt. We zijn trots op ons Kempische karakter en maken een belangrijk onderdeel uit van de dorpsgemeenschappen waar we actief zijn. Intensief lokaal samenwerken brengt iedereen verder. Zoals we dat al sinds 1333 doen.

Doelen van de organisatie

2025 stond in het teken van het opstellen van het strategische meerjarenplan voor 2025 – 2030. 'Elke dag de moeite waard' is de nieuwe marktbelofte van Joris Zorg.

Voor 2026 wordt het strategisch meerjarenplan definitief vormgegeven met ondersteuning van strategisch adviesbureau Morgens. Vervolgens wordt het meerjarenplan gedeeld binnen en buiten de organisatie. Eigenaarschap en vakmanschap voor vrijwilligers en medewerkers wordt het nieuwe normaal en welzijn staat voorop, wordt net zo belangrijk als zorgverlening.

4. Bestuur, toezicht en medezeggenschap



De [Raad van Bestuur](#) heeft de leiding over Joris Zorg en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De [Raad van Toezicht](#) houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen Joris Zorg. Zie bijlage 1 voor de samenstelling en het jaarverslag 2025 van de Raad van Toezicht.

De uitgangspunten rondom toezicht houden liggen onder meer vast in de Zorgbrede Governancecode 2022, het kader voor bestuur in de zorgsector en de strategische koers van Joris Zorg. De Raad van Bestuur is in 2025 gestart met accreditatie bij de NVZD (dat is de beroepsvereniging voor bestuurders in de zorg). Afronding van dit accreditatietraject wordt in 2026 verwacht.

De Raad van Toezicht van Joris Zorg heeft, gekoppeld aan de eisen die de Governance Code 2022 hierin stelt, afgesproken dat de voorzitter van de Raad van Toezicht toetst op uitgaven Raad van Bestuur en of aan de naleving conform de eisen is voldaan. In het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoordt Joris Zorg jaarlijks openbaar welke kosten door de Raad van Bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van de functie. Joris Zorg geeft hiermee uitvoering aan artikel 6.5.4 uit de Governancecode Zorg 2022. Klik [hier](#) voor het onkostenoverzicht.

Vanzelfsprekend wordt ook rekening gehouden met diverse andere wetten en relevante regelgeving. Denk aan de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstelling (Wmcz 2018). Hiernaast geldt het beleid rondom de klokkenluidersregeling.

Alle beschikbare jaardocumenten (inclusief bijlagen en aanvullende vragen) vind je in de [landelijke database](#). Vul bij instellingsnaam 'Joris Zorg' in, bij plaats 'Oirschot' en geef het gezochte verslagjaar op.

4.1 Extern toezicht

Als organisatie voor wonen, welzijn en zorg heeft Joris Zorg te maken met een veelheid aan externe toezichthouders. De overheid en de politiek zijn grondwettelijk verantwoordelijk voor kwalitatief goede, veilige, doelmatige en betaalbare zorg in Nederland. Publiekrechtelijke toezichthouders vervullen deze verantwoordelijkheid. Zorgspecifiek gaat het daarbij bijvoorbeeld om de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd, de Nederlandse Zorgautoriteit, Autoriteit Consument en Markt, de Voedsel- en Warenautoriteit, de [NVTZ](#), provincie, gemeenten, brandweer en GGD. De Belastingdienst en de Arbeidsinspectie zijn voorbeelden van niet-zorgspecifieke toezichthouders.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) houdt toezicht op de kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van de zorg. Daarnaast bewaakt zij de rechten van patiënten en cliënten. Vanuit de toezichthoudende rol voeren ze inspecties uit op locatie. De inspectierapporten hiervan zijn op naam van de locatie te vinden op de website van IGJ [toezichtdocumenten](#).

4.2 Medezeggenschap en adviesraden

Joris Zorg hecht veel waarde aan medezeggenschap en inspraak van cliënten, mantelzorgers en medewerkers. Binnen de formele medezeggenschapsorganen denken en praten zij mee en adviseren zij ons over het te voeren beleid. Naast het organiseren van raadplegingen en informatiebijeenkomsten gaan wij ook actief in gesprek met cliënten, mantelzorgers en medewerkers over specifieke onderwerpen en thema's.

Naast de Raad van Toezicht is inspraak, samenspraak en tegenspraak formeel georganiseerd. Daarvoor hebben we een cliëntenraad, een ondernemingsraad en de verpleegkundigen adviesraad (VAR). Deze nemen we vroegtijdig mee in voorgenomen besluitvorming. Dialogen zijn open en transparant. Er is voldoende ruimte voor initiatieven en bespreekpunten van de raden zelf.

4.3 Cliëntenraad (CR): medezeggenschap cliënten

Joris Zorg heeft als zorgaanbieder een gesprekspartner die de kans biedt om de zorg beter af te stemmen op de behoefte van onze cliënten: [de cliëntenraad \(CR\)](#).

De cliëntenraad is een groep mensen die de gemeenschappelijke belangen van cliënten van Joris Zorg behartigt. Elke zorgaanbieder moet een cliëntenraad hebben. Dat is geregeld in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018). De cliëntenraad heeft invloed op het beleid van Joris Zorg. De cliëntenraad praat mee over bepaalde (beleids)zaken en kan gevraagd of ongevraagd advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur van Joris Zorg. Voor beslissingen die cliënten heel direct raken, heeft de cliëntenraad adviesrecht of instemmingsrecht. Het recht op informatie garandeert dat de cliëntenraad op de hoogte wordt gehouden.

De zeggenschap van cliënten in de zorg is het belangrijkste doel van de cliëntenraad. Daarom is het belangrijk te weten wat de cliënten die vertegenwoordigd worden belangrijk vinden: wat hebben zij nodig om hun leven te kunnen leiden zoals zij dat willen? Wanneer vinden zij hun leven zinvol? En van daaruit adviseert de cliëntenraad over ontwikkelingen in de woonzorglocaties.

Het jaarverslag van de Cliëntenraad vind je in bijlage 2.

Verwantencommissies

Alle woonzorglocaties hebben daarnaast eigen [verwantencommissies](#). In de verwantencommissie zitten mensen die zeer betrokken zijn bij de cliënten die op de locatie wonen. Zij kennen daarmee als geen ander de wensen en behoeften en zien van heel dichtbij hoe het op een locatie gaat.

De verwantencommissie deelt de belangen van alle cliënten rechtstreeks. Ze denkt in hun belang mee en wil dat alle cliënten zich thuis en prettig voelen in hun eigen 'Joris Zorg thuis'. De verwantencommissies richten zich op locatiespecifieke onderwerpen. Denk aan huisregels, maaltijden, gezondheid, hygiëne, geestelijke begeleiding, maatschappelijke bijstand, recreatiemogelijkheden en ontspanningsactiviteiten.

De cliëntenraad (CR) en de verwantencommissies werken nauw samen. De cliëntenraad vaardigt voor iedere commissie een lid af. De verwantencommissies informeren de cliëntenraad, dan wel een lid daarvan, over lokale aangelegenheden en knelpunten. De cliëntenraad is gesprekspartner voor de bestuurder en informeert en raadpleegt op zijn beurt deze verwantencommissies over het beleid en de ontwikkelingen binnen Joris Zorg.

In 2026 staan de verbouwingen van Groenendaal en D'n Bolle Akker gepland. De verwantencommissie is hier nauw bij betrokken. Ook bij de implementatie rondom geestelijke begeleiding en leefcirkels zijn de verwantencommissies nauw betrokken.

4.4 Ondernemingsraad (OR)

De medezeggenschap van de medewerkers van Joris Zorg is geregeld via de Ondernemingsraad (OR) conform de Wet op de ondernemingsraden (WOR). De Raad van Bestuur en de Manager HR overleggen maandelijks met de OR over lopende aangelegenheden.

De ondernemingsraad beschikt over diverse rechten:

- **Recht op informatie.** De OR heeft het recht op alle informatie die voor de vervulling van zijn taak nodig is.
- **Adviesrecht.** Voor belangrijke financiële, economische en organisatorische besluiten moet de Raad van Bestuur advies vragen aan de OR. Het advies is niet bindend, maar moet wel serieus worden genomen. Als het advies genegeerd wordt, moet dat schriftelijk worden gemotiveerd.
- **Instemmingsrecht.** Voor besluiten die betrekking hebben op medewerkersregelingen moet de Raad van Bestuur instemming vragen. Als de OR niet akkoord gaat, mag de Raad van Bestuur de regeling niet uitvoeren.
- **Initiatiefrecht.** De OR kan ook zelf met voorstellen komen waarvan hij denkt dat dit goed is voor de organisatie en/of de collega's van Joris Zorg.

Daarnaast kan de OR bij belangrijke kwesties de achterban raadplegen. Bijvoorbeeld als de Raad van Bestuur voorstelt om arbeidstijden of de pensioenregeling aan te passen. Het jaarverslag van de ondernemingsraad vind je in bijlage 3.

4.5 Professionele zeggenschap bevorderen

In het kader van continu leren en verbeteren is het evalueren van besluiten en het reflecteren op het handelen onderdeel van de dag (denk aan dagstarts, keek op de week, keek op de maand). In het algemeen geven medewerkers en andere belanghebbenden aan dat de bestuurder makkelijk benaderbaar is, openstaat voor feedback en luistert naar wat er speelt. Wij dagen iedereen uit om het samen te doen. Onze kracht zit niet in regels of meer lagen. Onze kracht zit in vertrouwen, vakmanschap en verantwoordelijkheid.

Verpleegkundigen Adviesraad (VAR)

In de OR, CR en RvT staat men regelmatig stil bij de onderlinge samenwerking en hoe we samen inspraak en tegenspraak vormgeven. In 2025 is besloten de VAR tijdelijk te stoppen. In 2026 kijken we hoe we de VAR opnieuw opzetten - met een vernieuwde werkwijze en naam. Het doel is een laagdrempelig en eigentijds 'platform' creëren zodat alle medewerkers die betrokken zijn bij welzijn en zorg van cliënten actief kunnen meedenken en invloed kunnen uitoefenen op de praktijk. De focus ligt

op professionele zeggenschap. In de jaarlijkse Radendag met RvB, RvT, OR, CR en VAR hebben we verschillende strategische thema's besproken.

Radendag

De Radendag is een halfjaarlijkse bijeenkomst waar de volgende organen bij aanwezig zijn: Raad van Bestuur, managementteam, Raad van Toezicht, Ondernemingsraad, Cliëntenraad en de VAR. Het doel van de Radendag is wederzijdse afstemming op strategisch niveau. In 2025 was er één Radendag (op 27 november). Daarin stond het perspectief van de verwanten binnen Joris Zorg centraal. Deze dag was informatief en inspirerend voor alle deelnemers. In maart 2026 wordt hier een vervolg op gegeven waarin we de uitgezette acties bespreken en samen de voortgang van deze initiatieven bekijken, waarna de voorstellen kunnen worden doorgevoerd binnen de organisatie.

5. Kennen van wensen en behoeften

Gedaan in 2025 + resultaat	<ul style="list-style-type: none"> • Intramuraal ingezet op zingeving en waardig afscheid met scholing • Geestelijk begeleider gestart - met 73 mensen gesprekken gevoerd • Pilot auditen, kijkje in de keuken met Sint Annaklooster, was een succes, wordt doorgezet in 2026
Gepland in 2026	<ul style="list-style-type: none"> • Uitbreiden extramuraal zorg • Scholen palliatieve zorg en zingeving en trainingen voor medewerkers en vrijwilligers op het gebied van zingeving en aandachtig luisteren • Verdere uitwerking van rituelen rondom afscheid • Onderzoek naar basis zorgleefplan evt mbv AI

5.1 Kennen en gekend worden

Essentieel voor een goed en waardevol leven is kennen en gekend worden. Om zoveel mogelijk kwaliteit aan het bestaan te geven, is het van groot belang te weten wat er voor de cliënt echt toe doet en de cliënt hierin te kennen. Om dit te bereiken voeren we verschillende open gesprekken, waarbij de focus ligt op wat belangrijk is voor deze persoon en hoe het normale leven er voor deze persoon uitziet. Het gesprek wordt zowel met de cliënt als met anderen uit het netwerk van de cliënt gevoerd. Goed luisteren en een open, eerlijke communicatie vormen het vertrekpunt: We werken kleinschalig, zodat cliënten onze medewerkers kennen en andersom. Het leren kennen van de cliënten begint al voor de voordeur. Eigen regie en persoonsgerichte zorg zijn daarin voor ons al jaren een vanzelfsprekendheid. Wij werken volgens de Schijf van Vijf.



5.2 Wat zeggen onze cliënten?

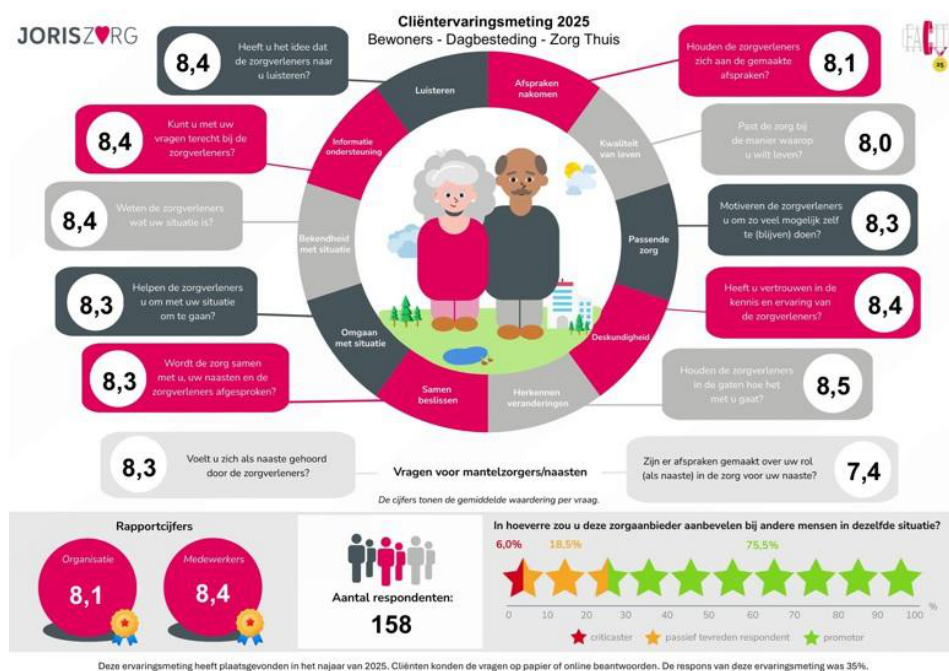
Bij Joris Zorg is veel aandacht voor de ervaring van onze cliënten en bezoekers. In de gesprekken tussen medewerkers en cliënten is cliënttevredenheid een belangrijk onderwerp. Daar waar de cliënt ervaart dat het beter kan, onderzoeken wij wat we daaraan kunnen doen.

We halen we cliëntervaringen op om:

- Te monitoren of onze inspanningen ook echt tot resultaat hebben dat cliënten tevreden zijn met onze ondersteuning.
- Op het vizier te houden wat beter kan.

Clïenttevredenheidsmeting

In het najaar van 2025 is het clïenttevredenheidsonderzoek uitgevoerd bij de clïënten van de woon-zorglocaties, de thuiszorg, de dagbesteding en bij de zorgboeren. De organisatiebrede uitkomst:



Dit is ook per locatie uitgewerkt. Elke locatie is anders. Ieder team heeft zelf bekeken wat er voor hen uitspringt en dit opgepakt.

Prezo care

Joris Zorg heeft het PREZO-care keurmerk. Auditering heeft plaatsgevonden in 2024 en 2025. Externe deskundigen gaan hiervoor in gesprek met mensen vanuit een verschillend perspectief over hun ervaringen met Joris Zorg. Zo worden clïënten, maar ook verwanten, vrijwilligers, medewerkers, clïëntenraad en RvT gesproken

“Het was heel fijn, dat toen mijn moeder hier kwam wonen de medewerkers zeiden: ‘Dit is nu jullie thuis’. Je hebt als verwanten veel aan elkaar. Je leert ook van elkaar. Onlangs hebben we samen nog de tuin gedaan. We hebben oog voor onze verwanten en elkaar.” (Bron; bevindingendialoog – perspectief verwant).

“Ik doe het hier niet alleen. Zorgen voor de clïënten doen we hier echt samen” (Bron; narratieve interviews – perspectief zorgmedewerker).

"Joris Zorg is ingebed in de lokale samenleving. Niet alleen in Oirschot, waar de grootste locatie is gelegen, maar zeker ook in de buurtgemeenschappen waar Joris Zorg kleinschalige voorzieningen

heeft. Joris Zorg is ook actief aanwezig in de gemeenschap. De deelname aan de sociale sportschool is hiervan een mooi voorbeeld."

"Het auditteam heeft tijdens hun audit veel positieve feedback ontvangen van cliënten en hun verwanten over de zorg en het welzijn bij Joris Zorg. Over het algemeen is men meer dan tevreden over de zorg die geboden wordt."

Bovenstaande zijn quotes van de auditor uit de tussentijdse audit PREZO-care eind 2024. De eindaudit vindt plaats van januari t/m eind februari 2026 (definitief rapport wordt medio april 2026 verwacht).

NPS-score

Twee keer per jaar wordt de NPS gevraagd tijdens evaluatiegesprekken (MDO en zorgleefplanbespreking) met de cliënt/verwant: Hoe waarschijnlijk is het dat u deze locatie van Joris Zorg aanbeveelt aan anderen? Daarnaast worden tips en tops gevraagd, worden acties uitgezet en tijdens het volgende evaluatiegesprek weer meegenomen. De locatiemanagers en leidinggevenden volgen deze uitslag ook voor hun team.

In 2026 wordt alleen de aanbevelingsvraag vanuit het cliënttevredenheidsonderzoek organisatiebreed gebruikt. Bij de evaluatiegesprekken blijft het een hulpmiddel om het gesprek over de tips en tops te voeren. Omdat de aantallen zo laag zijn, de vraag niet anoniem gesteld wordt en we ook een invloed zien van hoe de vraag gesteld wordt, wordt de NSP organisatiebreed niet meer gebruikt.

Zorgkaart Nederland

Zorgkaart Nederland is sinds halverwege 2025 niet meer voor iedereen vrij in te vullen. Joris Zorg vraagt geen reacties meer via zorgkaart Nederland uit maar doet dit in het cliënttevredenheidsonderzoek. Het gemiddelde cijfer over de 12 reacties van 2025 op zorgkaart Nederland is een 9,1.

5.3 Hoe doen we dit?

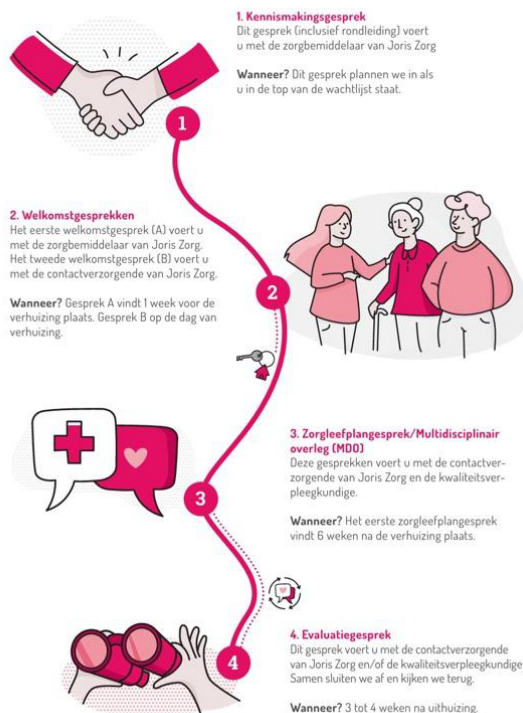
Kleinschalig leven

Op alle locaties werken we vanuit kleinschaligheid waardoor cliënten en verwanten de medewerkers en vrijwilligers kennen en andersom. De locaties hebben huiskamers waar cliënten de keuze hebben om hier de hele dag of delen van de dag aanwezig te zijn.

Om de cliënt echt te kennen, voeren we verschillende open gesprekken, gebaseerd op de Schijf van Vijf. We werken met het elektronisch cliënten dossier (ECD) van ONS. Hierin wordt het zorgleefplan samen met de cliënt en/of verwant opgesteld en minimaal twee keer per jaar geëvalueerd. Via Caren Zorgt kan de cliënt of verwant het plan inzien en de rapportages meelesen.

Mijn Joris reis

De gesprekken



Joris Thuis: Keukentafelgesprekken vanuit positieve gezondheid

Tijdens het keukentafelgesprek of intakegesprek worden verschillende zaken besproken. De cliënt, (wijk)verpleegkundige en eventuele verwanten zijn hierbij aanwezig.

Voordat de cliënt bij Joris Thuis in zorg komt, is het van belang de cliënt te leren kennen. Onder andere de reden waarom de cliënt in zorg komt - en daarbij de medische gegevens en ziektegeschiedenis. Daarbij is ook goedkeuring nodig om overleg met de huisarts en andere disciplines te laten plaatsvinden en daarmee afspraken te maken. In dit gesprek besteden we veel aandacht aan positieve gezondheid en vragen we daadwerkelijk door. De cliënt krijgt alle ruimte om te vertellen wat deze echt belangrijk vindt op dit moment van het leven. Bij positieve gezondheid brengen we het spinnenweb in kaart waarbij de volgende aspecten aan bod komen:

- Lichaamsfuncties
- Mentaal welbevinden
- Zingeving
- Kwaliteit van leven
- Meedoen
- Dagelijks functioneren

17
VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Om zoveel mogelijk cliënten, die mogelijk hulp nodig hebben in de thuissituatie, te voorzien van gepaste zorg, hebben we verwanten en het netwerk hard nodig. Tijdens dit gesprek maken we dan ook afspraken over welke ondersteuning/zorg verwanten op zich kunnen nemen en welke professionele zorg Joris Thuis uitvoert (aan de hand van de Schijf van Vijf). Daarnaast spreken we samen over bijvoorbeeld voeding bereiden, alarmering, reanimatieverklaring en Caren Zorgt (het meelesen in het ECD). Ook wensen en wederzijdse verwachtingen zijn zeer van belang en benoemen we tijdens dit gesprek.

In 2025 zagen we dat zorg steeds meer in de thuissituatie plaatsvindt, bijvoorbeeld door het gebruikmaken van VPT. In 2026 breiden we de extramurale zorg verder uit. Dit in lijn met de strategische koers 2025-2030.

Zingeving en palliatieve zorg

Door de toename van de complexiteit van de zorgvraag en de kortere verblijfsduur van cliënten, is het bieden van goede palliatieve zorg van groot belang.

Joris Zorg maakt deel uit van de stuurgroep van het netwerk palliatieve zorg. In 2025 werden een aantal doelen uit het jaarplan van het netwerk vertaald naar Joris Zorg, waarbij aandacht is voor het verder ontwikkelen van de scholing. Hierin zoeken we de samenwerking met andere organisaties en markeren we de stervensfase met een waardig afscheid.

Voor het komend jaar leggen we de focus nog meer op wat wel kan i.p.v. wat niet meer kan. De deskundigheidsbevordering gaat in 2026 verder. Om beter aan te sluiten bij de verschillende behoeftes van de teams, zetten we de basisscholing om naar modules met verschillende thema's. Voorbeelden zijn: 'stervensfase', 'gespreksvoering/proactieve zorgplanning' en 'rouw'. Ook worden een aantal medewerkers IG extern opgeleid. Deze medewerkers ondersteunen collega's - als ambassadeur - in het vergroten van hun kennis. Hiernaast worden een aantal medewerkers, vooral woonzorgondersteuners en medewerkers welzijn, getraind in 'er zijn; luisteren naar anderen met aandacht' en 'waardengerichte zorg in de palliatieve fase'.

Gesprekken over zingeving door geestelijk begeleider

Sinds maart 2025 heeft Joris Zorg het welzijn versterkt met de geestelijk begeleider. Zij draagt structureel bij aan het versterken van zingeving en verbinding tussen cliënten, verwanten en medewerkers. Er zijn passende werkwijzen ontwikkeld, veel informatie gedeeld via het intranet (JOP) en praktische werkvormen (zoals de waakmand) geïntroduceerd. Denk aan een flyer, een filmpje en een klapper met levensvragen. In deze periode zijn persoonlijke gesprekken gevoerd met 51 cliënten, 12 mantelzorgers en 10 collega's. Daarnaast zijn nieuwe instrumenten en beleid ontwikkeld, waaronder een praatmand voor het bespreken van de laatste levensfase en een organisatiebrede lijn voor een waardig afscheid.

In 2026 zetten we de geestelijke begeleiding voort, met aandacht voor borging van bestaande initiatieven, verdere uitwerking van rituelen rondom afscheid en trainingen voor medewerkers en vrijwilligers op het gebied van zingeving en aandachtig luisteren. Hier lees je het artikel dat hierover in 2025 in het magazine verscheen en hier de eerste aankondiging van wat de geestelijk begeleider kan bijdragen.

Een warm welkom

Naast deze gesprekken ondersteunen we het kennen en gekend worden ook op andere manieren. Zo is er eind 2024 en het eerste kwartaal van 2025 voor de locatie Oirschot gewerkt aan het 'warme welkom' (en voor de andere locaties zijn de behoeften opgehaald en loopt het door in 2026). Het warme welkom houdt in dat er een aanmeldfunctionaliteit gekomen is, waardoor een bezoeker (voor een cliënt maar ook voor een medewerker) heel gemakkelijk zijn weg kan vinden. Daarnaast is de aankleding aangepast. Dit om de bezoeker een zo warm mogelijk welkom te laten ondervinden. [Dit alles is in maart 2025 groots geopend.](#)



5.4 Hoe ondersteunen we dit?

Ook als het even minder loopt

We ondersteunen dit alles op verschillende manieren. Zo zijn er op locatieniveau verwantencommissies actief en organisatiebreed de cliëntenraad. Daarnaast hebben we cliëntvertrouwenspersonen en een klachtenregeling.

Gesprekken met de cliëntvertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon is een onafhankelijke functionaris bij wie de cliënt of diens verwanten terecht kunnen voor een vertrouwelijk gesprek. Bijvoorbeeld over problemen en klachten in verband met geboden zorg- of hulpverlening. Of met vragen die ze liever niet bespreken met medewerkers van de organisatie. De vertrouwenspersoon biedt een luisterend oor, kan de cliënt doorverwijzen naar de juiste persoon of de cliënt en/of diens verwanten bijstaan in het proces van klachtenbehandeling. In de terugblik op 2025 geven de cliëntvertrouwenspersonen aan verschillende keren informeel contact te hebben gehad met cliënten en familie van cliënten. Dit waren prettige gesprekken.

De cliëntvertrouwenspersonen sluiten meerdere keren per jaar aan bij de verwantenavonden op locatie (met de verwantencommissie) of bij een familieavond. Met bestuurder en cliëntenraad zijn vaste momenten van evaluatie. Daarnaast geven de cliëntvertrouwenspersonen aan dat het als prettig wordt ervaren dat, in de kennismaking met nieuwe cliënten, ook de rol van de cliëntenvertrouwenspersonen besproken wordt.

Voor 2026 houden zij nauw contact met de cliënten en verwantencommissies op locatie. Er is aandacht voor het onderling bespreken van casuïstiek en de wisselwerking met de cliëntenraad. Thema's die spelen zijn rol/verantwoordelijkheid van verwanten en verdeeldheid in de familie.

Klachtenregeling

Wat is een klacht?

Joris Zorg biedt zorg en hulp aan mensen die dat nodig hebben. Deze zorg wordt samen geboden door verwanten, medewerkers, vrijwilligers en de lokale gemeenschap. Iedereen zal proberen het contact zo goed en prettig mogelijk te laten verlopen. Toch kan het gebeuren dat men ergens niet tevreden over is. Dat kan over heel uiteenlopende onderwerpen gaan, bijvoorbeeld op het gebied van de verzorging of over de houding van een medewerker tegen een cliënt. Hier vind je meer informatie.

Klachten in 2025

In 2025 zijn vier officiële klachten gemeld. Er is drie keer schriftelijk contact opgenomen via het algemene e-mailadres of formulier. Eén keer is vanuit de RvB contact opgenomen naar aanleiding van signalen. Alle afgeronde klachten zijn tot een aanpassing/oplossing gekomen door gesprekken met betrokkenen op locatie. Er zijn in 2025 geen klachten doorverwezen naar de klachtencommissie.

In de wekelijkse Safety Huddle zijn, buiten de formele klachten op bestuurlijk niveau, acht signalen van onvrede gemeld op locatie. Deze signalen van onvrede zijn lokaal opgelost door een gesprek met o.a. de manager zorg.

Cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang

De cliëntvertrouwenspersoon [Wet zorg en dwang](#) (Wzd) heeft tot taak de cliënt of diens vertegenwoordiger, op diens verzoek, advies en bijstand te verlenen in aangelegenheden die samenhangen met onvrijwillige zorg, de opname of de klachtenprocedure.

Cliëntondersteuning Wet langdurige zorg (Wlz)

Alle mensen die recht hebben op langdurige zorg (met een Wlz-indicatie) kunnen hulp krijgen van een cliëntondersteuner. Deze ondersteunt de cliënt of diens naaste bij vragen rondom de regelingen en de uitvoering van langdurige zorg. Klik [hier](#) voor meer informatie.

Individuele veiligheid & regiegroep

Kennen en gekend worden geldt ook op veiligheidsgebied. Goede zorg is altijd maatwerk per individu. Om hierop in te spelen is het van belang in beeld te hebben hoe het met onze cliënten en met onze zorg gaat. Zo worden per (intramurale) cliënt minimaal twee keer per jaar risicosignaleringen uitgevoerd, worden er ECD-audits, hygiëne- en medicatieaudits gehouden en worden de MIC-meldingen (melding incident cliënt) gevolgd. Op basis van deze uitkomsten stellen we, zowel op individueel niveau als organisatiebreed, plannen op en voeren die uit. Die evalueren we vervolgens

weer, stellen ze waar nodig bij - en meten ze wederom. De regiegroep kwaliteit volgt deze continuprocessen. Zo zijn we altijd bezig met leren en ontwikkelen.

Risicosignaleringen

Goede zorg is altijd maatwerk per individu. Het voorkomen van belangrijke zorgproblemen en de risico's daarop worden vastgelegd en gevolgd. Risico's waarvoor we minimaal twee keer per jaar, per cliënt, risicosignaleringen uitvoeren zijn: ondervoeding, huidletsel (hieronder valt ook decubitus), mondzorg, depressie, vallen, medicatiegebruik, incontinentie en wanneer van toepassing: roken. Komt er uit de risicosignalering een verhoogd risico? Dan formuleren we hierop een doel in het zorgleefplan dat dan weer minimaal 2x per jaar geëvalueerd wordt.

Medicatieveiligheid

Joris Zorg werkt volgens de landelijke richtlijnen [veilige principes in de medicatieketen](#). Daarvoor zijn afspraken gemaakt met onder andere de apotheker en medisch behandelaren. Over wie verantwoordelijk is voor de medicatiegift maken we individuele afspraken met de cliënt/verwant, waarbij we gebruikmaken van de BEM-score. Deze afspraken komen in het zorgplan en worden minstens twee keer per jaar geëvalueerd. Wanneer dit mogelijk is, spreken we af dat de cliënt de medicatie zelf beheert. Joris Zorg heeft veel aandacht voor veilig medicatiegebruik. Mensen die zelfstandig wonen zijn doorgaans zelf verantwoordelijk voor het juiste gebruik van medicatie. Huisarts en apotheker letten erop dat de juiste medicatie wordt voorgeschreven en afgeleverd. Soms wordt afgesproken dat de wijkverpleegkundige de cliënt begeleidt bij medicatiegebruik, dat er een Medido wordt ingezet of dat de zorg zorgdraagt voor de juiste manier van toedienen. De zorgmedewerkers hebben altijd een signalerende rol.

Joris Zorg werkt met een geneesmiddelencommissie; hierin zitten een voorschrijvend behandelaar van Novicare, de regieapotheker, een regieverpleegkundige en de beleidsadviseur. In deze commissie worden lopende zaken besproken, komen knelpunten vanuit de locaties naar voren en is aandacht voor de medicatiegerelateerde MIC-meldingen: wat speelt er, wat wordt eraan gedaan, wat is het resultaat van de acties en moeten de plannen worden bijgesteld?

MIC en MIP

Joris Zorg heeft de taken voor de MIC (melding incident cliënten) commissie belegd bij de regiegroep kwaliteit. Hierin zitten een specialist ouderengeneeskunde, beide regieverpleegkundigen, een zorgbemiddelaar, een manager zorg en de beleidsadviseur. Doelstelling is het analyseren van meldingen en deze vertalen naar adviezen en verbeterpunten in processen. Het gaat om het toetsen van de kwaliteit van zorg in de organisatie aan de hand van de analyse van de geregistreerde (bijna) incidenten en (bijna) fouten in de zorg. Hiermee kunnen vermijdbare oorzaken die tot fouten hebben geleid, in de toekomst voorkomen worden. Op iedere locatie draagt de kwaliteitsverpleegkundige verantwoordelijkheid voor zorg en risicosignalering voor cliënten en houdt mede daardoor zicht op kwaliteit van zorg in het team. De kwaliteitsverpleegkundige is teamgericht verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van zorg, bewaakt, signaleert, ondersteunt en adviseert het team daarbij en is het eerste aanspreekpunt voor het team. De kwaliteitsverpleegkundige maakt (eventueel met een medewerker uit het team) aan de hand van de door de regieverpleegkundige gemaakte kwartaalrapportages, analyses en adviezen een verbeterplan voor het eigen team. De managers houden toezicht op de uitvoering hiervan. In 2026 evalueren en actualiseren we deze werkwijzen.

Daarnaast werken we met MIP (meldingen incidenten personeel). Deze meldingen komen bij de teamleider, die de meldingen direct oppakt. De manager heeft een bewakende rol m.b.t. opvolgen van de meldingen. De Arbo adviseur kijkt overstijgend of er op organisatieniveau onderwerpen opgepakt moeten worden. In 2025 waren er 64 meldingen (en in 2024 waren er 78).

Omgaan met onbegrepen gedrag

Bij cliënten met dementie of een andere ziekte met cognitieve stoornis, kan probleemgedrag voorkomen. Al proberen we dit, door zo goed mogelijk aan te sluiten bij de cliënt, zoveel mogelijk te voorkomen. Het is belangrijk de oorsprong van het probleemgedrag te begrijpen. Hierbij is een objectieve kijk van belang. In sommige situaties is het preventief werken niet voldoende en het voorkomen van probleemgedrag niet haalbaar. Probleemgedrag bij mensen met dementie wordt bepaald door meerdere factoren. Dit vraagt om een multidisciplinaire aanpak (stepped care) door professionals met ieder hun specifieke deskundigheid (psycholoog, medisch behandelaar, gedragsondersteuner, gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric/somatiek en andere medewerkers en verwanten) - onder andere met behulp van de gedragsvisite. Waar nodig consulteren we het CCE (Centrum Consultatie en Expertise) voor ondersteuning. Het besluitvormingsproces van alle maatregelen, inclusief de overwogen alternatieven, wordt transparant en toetsbaar vastgelegd in het ECD.

Wzd commissie

Onvrijwillige zorg is zorg waarmee de cliënt of diens vertegenwoordiger niet instemt en zorg waarmee de vertegenwoordiger heeft ingestemd maar waartegen de cliënt zich verzet. Dit wordt geregeld door de Wet zorg en dwang (Wzd). Binnen Joris Zorg werken we met een commissie die uit een Wzd-arts, regieverpleegkundige en zorgbemiddelaar bestaat. Deze Wzd commissie ontwikkelt het beleid, voert het uit, evalueert en past het indien nodig aan bij wijzigingen van wet- en regelgeving. De Wzd commissie bespreekt de inzet onvrijwillige zorg en de PDCA-cyclus uit de kwalitatieve analyse twee keer per jaar en past die indien nodig aan. [Hier](#) zie je de kwalitatieve analyse van de onvrijwillige zorg 2024 en volgt (wanneer deze gereed is en door de verschillende raden goedgekeurd) de analyse van 2025.

Incidenten en calamiteiten in 2025

Waar gewerkt wordt, gaat soms ook iets mis. Belangrijk is dat we daarvan leren en dus continu verbeteren. Daarom stimuleren we het melden en bespreken van incidenten. In 2025 zijn er 33 incidenten (risicocategorie 3 + 4) gemeld. Op al deze incidenten is dossieronderzoek uitgevoerd. Er zijn vragen gesteld aan de medisch behandelaar of verpleegkundige en er is nagegaan of er voldoende actie is ondernomen of nog meer nodig was. En ook of er sprake was van onvolkomenheden in de zorg en geconcludeerd is of het gemeld moet worden. Er zijn in 2025 geen calamiteiten gemeld bij IGI (Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd).

Regiegroep kwaliteit

De regiegroep kwaliteit bewaakt de kwaliteit van zorg in de organisatie en stimuleert het vergroten hiervan. Zij legt de verbinding tussen alle kwaliteitsonderwerpen, monitort op de KPI's en de borging en zorgt ervoor dat teams zich ondersteund voelen in de praktijk. Daarnaast pakt zij gevraagd en ongevraagd onderwerpen op. De regiegroep bestaat uit een manager welzijn en zorg,

regieverpleegkundigen, zorgbemiddelaar, specialist ouderengeneeskunde en beleidsadviseur. De regiegroep kwaliteit werkt met een jaarplan. Het jaarplan komt tot stand met input van de commissies (ECD, Geneesmiddelen, IPC, Wzd, Gedragsondersteuning) en met input van verschillende medewerkers zoals de regie- en kwaliteitsverpleegkundigen.

Vanuit de regiegroep zit er altijd een lid in een commissie. Op deze wijze is geborgd dat alle informatie vanuit commissies naar de regiegroep gaan en vice versa.

De commissies hebben ieder een eigen overlegschemata. De jaardoelen worden hier besproken en gemonitord en er worden adviezen gegeven voor het behalen van de (jaar)doelen. Er is structureel een terugkoppeling met betrekking tot de stand van zaken in de regiegroep kwaliteit. De regiegroep kwaliteit monitort de MIC meldingen ieder kwartaal.

Er zijn ook vakinhoudelijke overleggen van kwaliteits- en regieverpleegkundigen of overleggen waar ook locatiemanagers bij aanwezig zijn. Hier sluit de regiegroep regelmatig aan op onderwerp (o.a. IPC, MIC, ECD, Wzd) en zowel op vraag als ongevraagd. Dit om informatie te delen en/of op te halen. Op deze manier werken we Joris-breed op een uniforme manier aan de kwaliteit van zorg.

In de regiegroep is ook aandacht voor de interne audits ECD, medicatie en hygiëne (met GGD). De regiegroep volgt ontwikkelingen binnen commissies en projecten op het gebied van kwaliteit van zorg op de voet. Dit zijn de highlights:

	2025	2026
ECD	Meer standaarddoelen Besluit digitale agenda na pilot (+)	Standaard basis zorgplan (mbv AI?) Kwaliteit van rapporteren
Medicatie	Kritisch bekeken waar mee te stoppen.	Medicatie bij nieuwe cliënten Onderzoek naar medicatiekarren
MIC	Kwaliteit analyses door het team Aantallen liggen onder de norm, wel aandacht voor verschillen per team.	Reflectiegesprekken bij medewerker gebonden medicatie incidenten.
IPC	Iedereen aandacht voor hygiëne en infectiepreventie.	Kennis over pbm aandacht voor handhygiëne
WZD	Methodisch werken en goede rapportages	Leefcirkels en uitzondering op alles open
Gedragsondersteuning	Gedragsvisite	Slaapproblematiek, daginvulling

Kijkje in de keuken met Sint Annaklooster

In 2025 was er een peer-to-peer audit in een pilotvorm waarbij Sint Annaklooster en Joris Zorg elkaar geaudit hebben: ‘Een kijkje in de keuken bij de ander’. Dit is door beide organisaties als prettig en enorm waardevol ervaren. In december 2025 en januari 2026 zijn/worden de andere locaties van Sint Annaklooster bezocht. De overige audits voor Joris Zorg staan voor najaar 2026 gepland. Het is een fijne, laagdrempelige manier om met een andere deskundigheidsbril te kijken en de belangrijke punten eruit te halen. En hier een fijn gesprek over te voeren. Het is mooi ook de goede dingen bij de ander te zien en over alle onderwerpen die aan de orde komen samen door te praten, er van te leren en zaken aan te passen. Zie [hier](#) het artikel zoals gedeeld op de socials en in de verschillende regionale weekbladen

6. Bouwen van Netwerken

Gedaan in 2025 + resultaat

- Opstart van het WTT traject (coaching on the job, start in 4 teams)
- JOP (nieuw intranet Joris online portaal)
- Circus in de zorg
- Ontwikkeling Seniorenpunt Oirschot
- De vrijwilligersreis

Gepland in 2026

- Anders werken vanuit de schijf van vijf
- JOP; doorontwikkelen laagdrempelig contact met vrijwilligers en verwanten.
- Sterk in je vrijwilligerswerk gesprek
- Introductiebijeenkomsten van vrijwilligers en medewerkers samen

In ieder leven ontstaan zorgvragen, van een vraag naar een helpende hand tot een intensieve zorgvraag. Bij het zoeken naar antwoorden kunnen hulpmiddelen en technologie, verwanten, naasten en vrijwilligers en eventueel aanvullend professionals zorg bieden. Samen vormen ze een netwerk.

6.1 Anders werken vanuit de schijf van vijf

Anders werken vanuit de schijf van vijf is de sleutel om de ouderenzorg toekomstbestendig te houden. De zorgvraag neemt toe, het aantal professionals neemt af en we willen en moeten meer samenwerken met de informele zorg; medewerkers, technologie en informele zorg moeten als één samenwerkend geheel gaan functioneren.

In de diverse Joris Zorg woonzorglocaties wonen kwetsbare cliënten. Eigen regie staat hier centraal. Bij verlies in regie nemen de verwanten van de cliënt dan ook een essentiële rol in en zorgen er samen met de zorg voor dat de cliënt zichzelf kan blijven. Verwanten kennen de cliënt het best en kunnen aangeven waar diens behoeften liggen. Zij kennen het vertrouwde ritme en weten wat 'gewoon' is waardoor zoveel mogelijk een 'wonen als thuis' beleving gecreëerd kan worden.

De **verwanten** maken deel uit van het netwerk. Belangrijk is om dit netwerk ook in de nieuwe (woon)zorgsituatie in stand te houden. Zo wordt de cliënt geholpen om een volwaardige plek in diens sociale omgeving te behouden. De opbrengst van mantelzorgparticipatie zit vooral in verbetering van de kwaliteit van leven van de cliënten doordat familie en vrienden een belangrijke bron van aandacht, zingeving en levensvreugde zijn. Zij worden daarom actief bij de zorg betrokken en er worden afspraken gemaakt over hoe zij invulling geven aan de (zorg)taken.

Daarnaast spelen **vrijwilligers** een grote rol in het welbevinden van de cliënten. De mogelijkheden wat een vrijwilliger wil en kan brengen om cliënten blij te maken en een mooie dag te bezorgen zijn eindeloos. Op vaste momenten of juist heel flexibel. Joris Zorg zoekt continu naar het optimale **samenspel met elkaar**. En naar een steeds bredere verbinding met familie en vrienden, het dorp en de buurt. Vrijwilligerswerk hoeft niet wekelijks op een vast moment, maar kan ook tijdelijk, projectmatig of op wisselende momenten. Alle hulp is welkom. We zijn gestart met anders hiernaar te kijken en

spelen in op de interesse, kwaliteiten en mogelijkheden van de informele zorg. [Hierover is hier meer informatie te vinden.](#)

Het anders werken vanuit de schijf van vijf vraagt wat van ons allen. Het is een andere manier van kijken en samenwerken en de informele zorg meer in hun kracht zetten. Naast het samenwerken met vrijwilligers en verwanten kijken we steeds breder naar de informele inzet. Wat kunnen cliënten voor elkaar betekenen? Wat kan hun brede netwerk? En wat kunnen omwonenden en dorpsgenoten?

Gezien de complexiteit van deze transitie is een programma anders werken vanuit de schijf van vijf opgestart om alle initiatieven te verbinden en in afstemming met elkaar PDCA (Plan, Do, Check, Act) op te pakken. Het programma wordt aangestuurd door het Regieteam.

Oorspronkelijk is in 2025 gestart met vier locaties:

- Team Sint Joris Stroom 1
- Team Sint Joris Stroom 2
- Team Vestakker
- Team Groenendaal

Begin 2026 wordt dit verder doorontwikkeld passend in de nieuwe strategische koers.

Vanuit de radendag is in 2025 een mooi voorstel gekomen om weer te starten met een huisbezoek door de zorg. In 2026 wordt verder onderzocht waar precies de knelpunten zitten en wat een goede oplossing hiervoor kan zijn. Is dat een huisbezoek door de zorg of is iets anders nodig? Belangrijk doel is het goed leren kennen van de wensen en behoeften van een nieuwe cliënt maar vooral ook een goede start maken met de verbinding met nieuwe verwanten.

Er zijn veel kleine voorbeelden met grote positieve impact van hoe we steeds meer samen werken maar ook steeds meer gelijk zijn. Zie hiervoor de volgende link van het [Joris Magazine 2025](#).

6.2 Ervaring vrijwilligers

In 2025 zijn we met de input vanuit het vrijwilligerstevredenheidsonderzoek en de input van de vrijwilligers-contactpersonen met een werkgroep aan de slag gegaan om verbeterpunten op te pakken.

- We hebben samen de knelpunten besproken en 'de vrijwilligersreis' in beeld gebracht. Van daaruit zijn er werkwijzen en formats aangepast.
- Het infoboekje voor nieuwe vrijwilligers is aangepast en er is eenduidigheid gekomen in de werkwijze van de contactpersonen.
- Met ingang van 2026 houdt de contactpersoon 1x per jaar een 'sterk in je vrijwilligerswerk gesprek' met iedere vrijwilliger.
- Er zijn stappen gezet om de samenwerking tussen formele en informele zorg te verbeteren. Denk hierbij aan de vernieuwde attentieregeling (gelijkwaardiger aan medewerkers), samenzorg en gezamenlijke introductiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers en vrijwilligers.

Vrijwilligersscholingen

In 2025 zijn de volgende scholingen aangeboden, afgestemd op de behoeften van de vrijwilligers en van Joris Zorg:

- De trainers 'onbegrepen gedrag' van Joris Zorg hebben 2 bijeenkomsten verzorgd over omgang met de huidige doelgroep. Ze gaven uitleg over het beschadigde en ouder wordende brein. En ook over hoe je op een fijne manier contact maakt met de cliënten en bijdraagt aan het zelfvertrouwen en de zelfstandigheid van de cliënten. Daarbij was er ook veel ruimte om eigen ervaringen te delen en vragen te stellen.
- De vrijwilligers zijn tijdens de 'vrijwilligers-bedank-middagen' meegenomen in de veranderde strategische koers en de Schijf van Vijf.
- VR beleving van Into D'mentia. Vrijwilligers konden zich aanmelden voor deze VR-beleving waarbij ze het leven even ervaren door de ogen van een persoon met (beginnende) dementie.
- Inspirerende dag 'samen redzaam verbinden' voor vrijwilligers en verwanten vanuit de VVT Zuidoost-Brabant.

In 2026 staan de volgende scholingen op de planning:

- Bijeenkomst 'waardevolle dag en het goede gesprek' verzorgd door onze geestelijk begeleider.
- Vrijwilligers worden verder meegenomen in het anders werken vanuit de Schijf van Vijf.
- De VR beleving van Into D'mentia blijven we aanbieden aan nieuwe vrijwilligers.

6.3 Toekomst

Voor 2030 ontwikkelt Joris Zorg zich nog verder als netwerk voor medewerkers, verwanten, vrijwilligers en anderen uit het netwerk die gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor de zorg in de regio's waar Joris Zorg werkzaam is. Vooral in extramuraal heeft dit versteviging nodig. Dat betekent dat een cultuuromslag nodig is waarbij Joris Zorg aansluit bij de bestaande gemeenschappen. Het aansluiten bij gemeenschappen en mee ontwikkelen van buurtzame wijken is wat in alle thema's doorgevoerd wordt. Dit wordt samen met de collega's in de regio Zuidoost-Brabant gedaan zodat er geen onderlinge concurrentie is. In die stappen wordt ook afgestemd vergelijkbare warme en passende zorg te geven. Passend in deze tijd met eigen regie en verantwoordelijkheid van verwanten en cliënt.

SeniorenPunt Oirschot

Het loket en ontmoetingsruimte SeniorenPunt Oirschot is een initiatief van Joris Zorg en Wooninc. op het gebied van wonen, welzijn en zorg. Senioren uit de gemeente Oirschot kunnen hier terecht voor gratis persoonlijke hulp, advies en informatie. SeniorenPunt Oirschot heeft de afgelopen jaren al vele senioren op weg geholpen. In 2025 zijn LEV Wijzer en Amaliazorg aangesloten om vanuit preventieve gezondheid senioren te informeren over de mogelijkheden over alle aangesloten organisaties heen. Voor Joris Zorg is het belangrijk in deze maatschappelijke vraag te voorzien.

Het gezamenlijke doel is helder: inwoners van gemeente Oirschot op een laagdrempelige manier informeren over de mogelijkheden op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Deskundige medewerkers bieden ondersteuning bij de zoektocht naar de best passende woon- of zorgoplossing. Hierbij wordt nauw samengewerkt met partners in de regio. Zo zorgt SeniorenPunt Oirschot ervoor dat mensen bij de juiste woon- en/of zorgaanbieder terecht komen en niet van het 'kastje naar de muur' gestuurd worden.

In 2025 kwamen er 194 hulpvragen binnen bij het Seniorenpunt. Het grote deel ging over Wooniezie maar er waren ook vragen over zorg/Wlz, Wooninc, WMO, alarmering en hulpmiddelen. De laagdrempeligheid laat zich zien in 173 mensen die binnenliepen, 17 telefonische vragen en 4 mensen kozen voor een afspraak. In mei 2026 worden er weer informatiebijeenkomsten georganiseerd.

Regionale netwerken

In regionaal verband zijn in het VVT Platform Zuidoost- Brabant afspraken gemaakt over de middelen die door het zorgkantoor aanvullend beschikbaar zijn gesteld. Vanuit die middelen levert Joris Zorg onder meer een bijdrage aan de onderstaande regionale ontwikkelplannen en projecten, verdeeld in 2 programmalijnen met ontwikkelplannen Deze lopen door in de aangesloten organisaties. Zie de [website](#) van het VVT Platform voor meer informatie.

VVT-organisaties (Amaliazorg, Anna Zorg, Archipel, Joris Zorg, Oktober, Land van Horne, Sint Annaklooster en Vitalis) werken aan het versterken van de draagkracht van verwanten en een optimaal samenspel tussen de formele zorg en het informele netwerk, zodat cliënten langer comfortabel thuis kunnen blijven wonen. Dit doen we onder andere door te werken aan Teams van de Toekomst.

Stakeholders

Joris Zorg werkt samen met een groot aantal verschillende partijen binnen en buiten de gezondheidszorg. Wij kiezen nadrukkelijk voor partners die samen met ons willen bijdragen aan een goede zorg en dienstverlening (wonen, welzijn, zorg/behandeling en dienstverlening) voor onze cliëntengroepen. De basis van vrijwel alle samenwerking is de realisatie van betere zorg en dienstverlening en het stimuleren van innovatie. Hierbij werken onze professionals samen met onder meer huisartsen, ziekenhuismedewerkers, welzijnswerkers en lokale overheden. Zie bijlage 5 voor een overzicht van samenwerkingspartners van Joris Zorg.

Met het oog op continu verbeteren, bestaat er binnen Joris Zorg al een lange traditie van samenwerking in netwerken rond onze doelgroep. Binnen deze netwerken werken wij vaak samen met andere organisaties om organisatie overstijgende en complexe vraagstukken te kunnen verbeteren, ketenafspraken te maken of van elkaar te leren. Op deze manier bewerkstelligen wij dat we op de hoogte zijn en blijven van de laatste stand van zaken op het gebied van zorg en behandeling en dat specialistische kennis en informatie op een slimme manier gedeeld wordt.

Een paar mooie voorbeelden rondom het bouwen van netwerken

Gestart met JOP

Medio 2025 zijn we overgegaan op een nieuw intranet: Joris Online Platform, JOP. JOP is een duidelijke vindplaats voor het laatste nieuws uit en voor de organisatie, alle namen en telefoonnummers van medewerkers, maar ook leuke foto's en weetjes evenals applicaties en bestanden. Voor 2026 staan nog ontwikkelingen op de planning voor een gemakkelijker gebruik van de teamagenda, zodat teams, verwanten en vrijwilligers helpende handjes kunnen afstemmen met elkaar en/of inzicht hebben in de leuke activiteiten voor cliënten.



Circus in de zorg

Joris Zorg werkt ook op een fijne manier samen met de organisaties om ons heen. Een mooi voorbeeld hiervan was het Circus in de zorg met zes voorstellingen, dat najaar 2025 georganiseerd is door Joris Zorg, samen met Amaliazorg en Groot-Bijsterveld (Domus Valuas). Wat hebben de cliënten genoten.

7. Leren en ontwikkelen

Gedaan in 2025 + resultaat

- Scholingstrajecten ambassadeurs samenredzaamheid
- Veilig online werken mbv Awaretrain (maandelijkse heel korte e-learning in de mail)
- De optie zelfverklaring is ingevoerd
- Inzet certificeerbare eenheden bij (nieuwe) medewerkers die al een bepaalde bekwaamheid hebben

Gepland in 2026

- Modules voorbehouden handelingen -> interactieve video's
- Vrijwilligers: bijeenkomst 'waardevolle dag en het goede gesprek' verzorgd door onze geestelijk begeleider

Ten gevolge van maatschappelijke veranderingen zien wij de zorgwaarde van onze clientengroep toenemen. Uiteraard anticiperen we hierop met de medewerkersstelling. In de medewerkersbezetting vraagt dit om 24/7 aanwezigheid van breed opgeleide professionals die een combinatie van verzorgende en welzijnsgerichte taken kunnen verrichten. Zij moeten beschikken over kennis en ervaring op beide gebieden. Met vakmanschap en vooral vanuit hun hart voor de medemens.

Joris Zorg streeft ernaar dat medewerkers deskundig zijn en blijven. We verwachten dat medewerkers blijven leren en ontwikkelen. Er wordt jaarlijks een (strategisch) opleidingsplan gemaakt waarin alle scholingen staan die hiervoor nodig zijn. Leren en ontwikkelen zien we ook terug in vrijwel alle onderwerpen in de eerdere hoofdstukken. Denk aan cliënttevredenheidsonderzoek, Prezo care, regiegroep kwaliteit (oa MIC), samenzorg etc.

7.1 Wij zijn opleider en werken samen met

Joris zorg is een opleidingsinstelling voor diverse mbo- en hbo-opleidingen zorg en welzijn. We werken samen met ROC's: Summa college, Yonder en het Koning Willem I college en met 2 HBO-scholen: Avans en Fontys.

Aanvullend hebben we in het kader van opleiden in 2025 tijdelijk samengewerkt met de organisaties Amaliazorg en Domus Valuas (Groot-Bijstervelt), o.a. door het uitwisselen van BBL-leerlingen. Verder nemen we deel aan verschillende regionale overleggen en werkgroepen om zo optimaal mogelijk op te leiden. Ook wisselen we met verschillende andere organisaties (naast bovenstaande ook Valkenhof en Oktober) ideeën uit over hoe we kunnen werken vanuit het principe 'bekwaam is inzetbaar'. Hiernaast nemen we deel aan verschillende regionale overleggen en werkgroepen om opleiden zo goed mogelijk vorm te geven.

Savant Zorgen Joris Zorg voorzien gezamenlijk in een opleidingsplek voor een AIOS van, Novicare. De Registratiecommissie Geneeskundig Specialisten (RGS) heeft Novicare erkend als opleidingsinstelling. Dit betekent dat (onderdelen van) de opleiding voortaan op onze locaties kunnen worden gevolgd. Novicare blijft verantwoordelijk voor de volledige opleiding. Met deze samenwerking bundelen we onze expertise, voorzieningen en opleiders, zodat we gezamenlijk een optimale leeromgeving creëren voor toekomstige specialisten ouderengeneeskunde.

7.2 Leerlingen

Eind 2025	20 BBL leerlingen Joris breed
Begin 2026	Zijn er nog 3 ingestroomd

We volgen de landelijke trend dat we minder BBL-leerlingen niveau 3 verzorgende IG en niveau 4 verpleegkundige hebben, maar wel meer BBL 2 leerlingen helpende (plus) en meer leerlingen BBL maatschappelijke zorg. In het opleidingsjaarplan spreken we het aantal BBL- opleidingsplaatsen af.

Certificeerbare eenheden

We zien een toenemende trend van leerlingen die via certificeerbare eenheden leren. Een certificeerbare eenheid is een onderdeel van een gewone opleiding ofwel een soort module die wordt afgesloten met een landelijk geldig certificaat. We zetten dit in bij (nieuwe) medewerkers die op basis van hun werkervaring of andere behaalde diploma's al een bepaalde bekwaamheid hebben.

7.3 Scholing en beroepsregistratie

Zorgmedewerkers volgen verplichte interne scholingen om deskundigheid en vakbekwaamheid op peil te houden. Deze bieden we aan via e-learning, aangevuld met praktijktrainingen. Alle verpleegkundigen kunnen zich verder op kosten van Joris Zorg aanmelden bij het landelijke kwaliteitsregister van V&VN. Ze krijgen ook een online abonnement op Nursing om hun deskundigheid op orde te houden. In 2025 hebben we in het leermanagementsysteem de optie zelfverklaring toegevoegd. Medewerkers kunnen die gebruiken als zij zichzelf bekwaam vinden om een verpleegtechnische handeling uit te voeren.

In 2026 worden in Joris Leert de modules 'voorbehouden handelingen' vervangen door interactieve video's. Deze zijn korter en interactief en sluiten beter aan op de praktijk.

7.4 Opleidingsjaarplan

Binnen Joris Zorg stellen we jaarlijks een opleidingsjaarplan op.

- Ter voorbereiding op het opstellen van een nieuw opleidingsjaarplan organiseert de opleidingsadviseur in de maand maart een eerste inventarisatieronde voor het daaropvolgende begrotingsjaar. Alle (locatie)managers, teamleiders, werkgroepen en commissies worden gevraagd input te leveren voor een nieuw opleidingsjaarplan. Bij alle aangevraagde bij- of nascholingen is het gewenst om vooraf een duidelijk leerdoel met verwachte verbetering vast te stellen en aan te geven hoe de scholing geborgd wordt op de werkplek.
- Het concept opleidingsjaarplan wordt besproken in het overleg met de locatiemanagers en teamleiders en wordt daarna definitief vastgesteld in het MT. Vervolgens wordt het opleidingsjaarplan aan de OR voorgelegd.
- De opleidingsbegroting wordt meegenomen in de totale begroting en uitgewerkt op locatieniveau in jaarplannen.

In 2025 zijn er, naast de lopende interne trainingen, scholingstrajecten geweest in het kader van samen zorg (ambassadeurs samenredzaamheid) en leercirkels (bijeenkomsten voor stakeholders Groenendaal en op Sint Joris). Ook is er een scholing gestart voor alle medewerkers in het kader van veilig online werken: Awaretrain.

In 2026 scholen we onder andere op de volgende onderwerpen: Samen zorg (kunnen werken met de Schijf van Vijf), palliatieve zorg en leefcirkels (met name gespreksvoering).

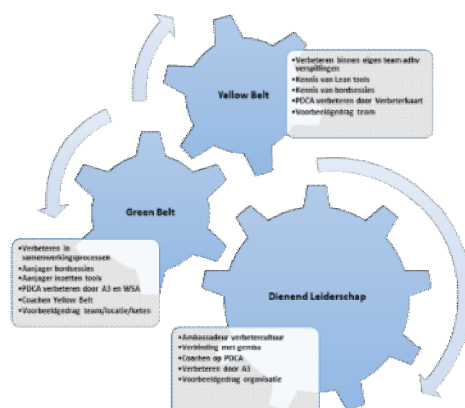


Nieuwsbericht juli 2025

7.5 Continu leren en verbeteren

Het Lean denken en werken is dermate omarmd binnen de organisatie, dat de beoogde verbetercyclus leidt tot waardevolle inzichten voor efficiëntere werkprocessen. De nieuwe missie, visie en kernwaarden sluiten goed aan doordat de klantbehoefte centraal staat. In verband met de strategische herijking is ervoor gekozen het Continu Verbeteren te behouden maar dit jaar niet door te ontwikkelen. Dit om de draaglast voor medewerkers te bewaken. Hierdoor zijn geen nieuwe Green- en Yellow Belt-opleidingen aangeboden en is het aantal gecertificeerde medewerkers vastgesteld op 19 Yellow Belts en 14 Green Belts. De opbrengsten van Lean zijn zichtbaar in de dagelijkse samenwerking, het herkennen van eigenaarschap, het toepassen van PDCA en de versterkte feedbackcultuur. Daarnaast is in samenwerking met de Belts een tegel Continu Verbeteren op JOP ingericht. Deze is voorzien van uitleg, een toolbox en formats ter ondersteuning van borging en zelfstandig gebruik.

Verbetertrajecten worden op team-, locatie- en organisatieniveau uitgevoerd en steeds vaker bottom-up geïnitieerd, wat bijdraagt aan de realisatie van de missie en visie. Dagstarts, Keek op de Week en Keek op de Maand zorgen voor een structurele aansluiting tussen strategische doelen en afdelings- en jaarplannen. Coaching binnen alle organisatielagen wordt verzorgd door de interne Black Belt/Leancoach, waarbij het principe 'Coach de coach' de verspreiding van de Lean-filosofie verder versterkt. Continu Verbeteren is opgenomen in de strategische koers en wordt in 2026 verder doorontwikkeld.



7.6 Safety Huddle

Als methode vanuit continu verbeteren houdt het managementteam wekelijks een Safety Huddle waarin ze mogelijke veiligheidsrisico's bespreken. Hier vindt ook de overdracht van de calamiteitendienst plaats. In een kwartier kijkt men proactief naar actiepunten om problemen te voorkomen. Het doel is efficiënt informatie uitwisselen over alle locaties en afdelingen heen. De methode stimuleert continu verbeteren, veiligheid en een open cultuur om risico's aan te kaarten.

7.7 Meldcultuur, leren van incidenten

Joris Zorg wil dat cliënten goede zorg krijgen. En dat medewerkers met een goed gevoel hun werk kunnen doen. Maar waar gewerkt wordt, worden fouten gemaakt.

Joris Zorg ervaart een open meldcultuur in de organisatie. Dat wil zeggen dat medewerkers laagdrempelig een incident of een gevaarlijke situatie melden zonder daarbij in een verwijtende sfeer terecht te komen. Het is bedoeld om een volgende keer vermijdbaarheid te creëren. Dit kan alleen ontstaan indien er geleerd wordt van incidenten en er ruimte geboden en genomen wordt om structureel tijd te besteden aan het analyseren van incidenten. Verbetering van de kwaliteit van zorg zit vaak niet in grote dingen maar in een optelsom van kleine interventies.

Het analyseren, leren en verbeteren naar aanleiding van de incidenten zijn belangrijke stappen. Ze leiden op cliëntniveau tot aanpassingen in het zorgplan, op teamniveau tot verbetermaatregelen en op organisatieniveau tot aanpassingen van beleid.

Joris Zorg wil het analyseren en opvolgen van incidenten dichterbij de teams brengen. Er is een start gemaakt met een onderzoek en dit zal weer opgepakt worden als de detailstructuur van de teams duidelijk is en de basis hiervoor in de teams gelegd is. Dan zal dit verder uitgewerkt en besproken worden in het Managementteam (MT). Afnankelijk van het besluit van het MT wordt het onderzoek uitgewerkt in een plan van aanpak en een implementatieplan.

8. Het werk organiseren

Gedaan in 2025 + resultaat

- Actieve alarmering is afgerond
- Pilot spraakgestuurd rapporteren is geslaagd
- We zijn gaan werken met kartrekkers innovatie per intramuraal team
- Wasverzorging is herzien
- Vitaliteitsbeleid geïmplementeerd & gratificatie van € 500 & aandachtsfunctionaris overgang geïmplementeerd
- Nieuwe gedragscode & klachtenregeling medewerkers met commissie en externe voorzitter geïmplementeerd
- Green deal 2.0 afgerond en 3.0 getekend en opgepakt
- Start Open UP

Gepland in 2026

- Implementeren van leefcirkels op alle locaties
- Implementatie van spraakgestuurd rapporteren in alle teams en starten met de Attendi app
- Openen nieuw afvalplein in Oirschot
- Bellen met MS Teams
- Start op 1 januari 2026 met nieuwe arbodienstverlener 'Peijnenburg Verzuimbegeleiding'

8.1 Overzicht cliënten Joris Zorg

Joris Zorg biedt verzorging, behandeling en begeleiding van cliënten onder de Wlz, Zvw en Wmo. We bieden intramurale zorg (met en zonder behandeling), thuiszorg (huishoudelijke hulp thuis en wijkverpleging en casemanagement dementie) en dagbesteding. Sinds 2023 bieden we ook Volledig Pakket Thuis (VPT). Dit omvat alle functies vanuit de Wlz: persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

In de Joris Zorg woonzorglocaties wonen kwetsbare ouderen. De doelgroepen zijn cliënten met een somatische (lichamelijke) aandoening en cliënten met een vorm van dementie.

De leeftjdsverdeling van de intramurale cliënten op 1 januari 2026:

Leeftijd	Aantal
< 60 jaar	0
60 – 70 jarige	3
70 – 80 jarige	36
80 - 90 jarige	110
90 - 100 jarige	62

> 100 jaar	0
------------	---

Mensen die in een Joris Zorg woonzorglocatie gaan wonen hebben een indicatie die valt onder de zogenaamde zorgprofielen Verzorging en Verpleging (VV). De VV verdeling binnen Joris Zorg per 1 januari 2026:

Joris Zorg	
Indicatie ^[1]	Aantal
VV2	0
VV3	0
VV4	3
VV5	8
VV6	1
VV7	0
VV5 *	122
VV6 *	52
VV7 *	21
V041	2
V051	0
V061	2
Totaal	211

* = met behandeling

8.2 Toenemende zorgvraag

Het aantal cliënten met één of meer chronische aandoeningen neemt toe en daarmee ook de zorgvraag en de behoefte aan welbevinden/welzijn. Bij het werken aan toekomstbestendige ondersteuning, welzijn en zorg voor de cliënten hebben we in het bijzonder oog voor de meest kwetsbare groep. Die moet kunnen rekenen op welzijn om hun dag zo fijn mogelijk te houden en hulp als het even niet lukt. Op zorg dichtbij als nodig en ook op passende zorg in een verpleeghuis als de kwetsbaarheid groot is en de zorgvraag complex. Onze medewerkers zijn vakinhoudelijk deskundig bij toenemende complexiteit van de zorgvraag en hebben aandacht voor het welbevinden/welzijn van de cliënten.

Om aan al deze zorg te kunnen voldoen werken we volgens de Schijf van Vijf. De gesprekken hierover, het kennen van de cliënt en het bouwen van netwerken, zijn in eerdere onderdelen besproken. Ook deze stappen zijn heel belangrijk bij het werk organiseren. In dit hoofdstuk komen met name het gebruik van hulpmiddelen en de inzet van de professional terug.

8.3 Medewerkers

De afdeling Mens & Ontwikkeling speelt een cruciale rol in het waarborgen van competente, gemotiveerde en goed opgeleide (zorg)professionals. Zij richt zich op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers (inclusief) stagiaires en leerlingen, met speciale aandacht voor een gezonde en duurzame werkomgeving. Onderdeel hiervan is de opleiding en continue bijscholing van medewerkers, zodat zij beschikken over de juiste kennis en vaardigheden om kwalitatieve zorg te leveren (zie ook leren en ontwikkelen). Door strategisch medewerkersbeleid en talentontwikkeling draagt Mens & ontwikkeling bij aan zowel de professionalisering van medewerkers als de optimalisatie van Joris Zorg.

In 2025 zijn er mooie resultaten behaald:

- Implementeren nieuwe CAO
- RI&E 2025 uitgevoerd
- Inzet zorg ZZP gereduceerd tot 0. Joris Zorg gaat voor medewerkers in loondienst!
- Onboarding proces medewerkers geïmplementeerd
- Invulling WKR 2026 geoptimaliseerd
- Vitaliteitsbeleid geïmplementeerd (iedere medewerker krijgt jaarlijks 100 euro vitaliteitsbudget)
- Attentiebeleid aangepast
- Veranderende organisatiestructuur (hoofdstructuur) geïmplementeerd.
- Nieuwe arbodienst geselecteerd en geïmplementeerd
- Hybride roosteren op locatie Hoogeloon geïmplementeerd
- Teamplanning en flex anders ingericht
- Diverse HR workflows gedigitaliseerd
- Deelgenomen aan Project expats
- Gedragscode medewerkers gemaakt en geïmplementeerd
- Klachtenreglement medewerkers, met een onafhankelijke voorzitter, geïmplementeerd
- 16 nieuwe functieomschrijvingen (nieuwe/gewijzigde functies) gerealiseerd met als resultaat optimale inzet medewerkers
- Eenmalige gratificatie 500 euro conform beleid verloond
- Medewerkers kunnen kosteloos gebruikmaken van een interne overgangsconsulent, een externe psycholoog, een externe leefstijlcoach en een externe budgetcoach.

Overzicht HR-gegevens

Hier zie je het overzicht van de medewerkersssamenstelling 2025 en daaronder van 2024. Wat opvalt in de vergelijking:

- Een aanzienlijke stijging van 'jonge' oproepmedewerkers ten opzichte van 2024.
- Een aanzienlijke stijging van in- en uitstroom van medewerkers. Dit wordt mede veroorzaakt door BBL leerlingen en oproepers.

Medewerkerstelling Joris Zorg

Peildatum 31-12-2025

Omvang clientgebonden functies		Inzet aantal FTE
Niveau 2: Helpende Plus		1,26
Niveau 2: Helpende Plus		24,19
Niveau 2: Assistent Clientbegeleider		4,97
Niveau 2: Woonzorgondersteuner		35,87
Niveau 2: Leerling BBL (n2)		4,16
Niveau 3: Clientbegeleider		1,65
Niveau 3: Clientbegeleider IG		48,07
Niveau 3: Gespecialiseerd Clientbegeleider		14,43
Niveau 3: Leerling BBL (n3)		7,29
Niveau 4: Coördinerend Verpleegkundige		4,75
Niveau 4: Leerling BBL (n4)		2,30
Niveau 4: Verpleegkundige		6,87
Niveau 4: Gedragondersteuner		1,26
Niveau 6: Regieverpleegkundige		1,89
Behandelaren : (para) medisch	niet in loondienst	
Welzijnsmedewerker		8,54

Type contracten clientgebonden functies	Vast	Tijdelijk
FTE	132,57	26,69
Aantal contracten	244	113

Verzuim *	2025
Verzuimpercentage	7,45%
Verzuimfrequentie	1,00

Aantal vrijwilligers	2025
Aantal Vrijwilligers	192

Leeftijdverdeling functies WLZ	
Leeftijdscategorie	<25 25-34 35-44 45-54 55-59 60>
Aantal medewerkers	109 46 33 48 62 65

In en uitstroom		2025
Instroom		27,97%
Uitstroom		26,01%

* Verzuim inclusief Oproepkrachten

Joris Zorg is blij met deze mooie groei in aantal nieuwe collega's en heet hen uiteraard allen meer dan welkom!

8.4 Verschillende deskundigheden

Joris Zorg staat bekend om haar generalistische kleinschalige zorg. Samen maken we elke dag de moeite waard! We werken zoveel mogelijk met een vaste groep medewerkers, in uiteenlopende functies, die flexibel inspelen op de vraag van de cliënt en de cliënt goed kennen. Het is een gemengd team met een gevarieerde achtergrond die nodig is om passende zorg, welzijn en behandeling te kunnen bieden.

Op de zorgafdelingen zetten we voldoende verpleegkundigen in om noodzakelijke verpleegkundige handelingen binnen een kort tijdsbestek te kunnen uitvoeren. Op alle afdelingen is het uitgangspunt dat er op de intensieve zorgmomenten altijd twee medewerkers beschikbaar zijn. De manier waarop we dit organiseren is afhankelijk van de lokale zorgvraag, de beschikbaarheid van vrijwilligers en de manier waarop naasten participeren in het zorgproces.

Dit doen we in samenwerking met de ketens/netwerken professionele inzet geleverd bij dementiezorg (zorgtrajectbegeleiding/casemanager dementie), palliatief terminale zorg en wondzorg. Met de huisartsen in de regio hebben we heldere afspraken gemaakt over hun inzet en betrokkenheid bij cliënten. Met de 1e lijns paramedici en specialisten ouderengeneeskunde kijken we naar een inzet die past.

Joris Zorg heeft een intensieve samenwerking met Novicare voor de benodigde deskundigheid voor zorg met verblijf en behandeling. De specialist ouderengeneeskunde, verpleegkundig specialist, ergotherapeut, fysiotherapeut en psycholoog zijn deskundigen die we via Novicare inzetten.

8.5 Arbo, Verzuim en Vitaliteit

Onze medewerkers vormen ons kloppend hart. Gemotiveerde medewerkers zijn essentieel voor het leveren van goede zorg. We waarderen de bijdrage die elke medewerker levert aan onze gezamenlijke doelen.

-Dit alles krijgt extra lading doordat bijna 40% van de medewerkers van Joris Zorg ouder is dan 55 jaar en we te maken hebben met krapte op de arbeidsmarkt. Vitaliteit en inzetbaarheid van medewerkers waren in 2025 dan ook weer onderdeel van onze speerpunten.
-Met het oog op de grote groep vrouwen binnen de organisatie gaven we in 2025 opnieuw extra aandacht aan de menopauze. We implementeerden de rol van de aandachtsfunctionaris overgang verder binnen de organisatie. We stelden (onder andere) de aandachtsfunctionaris overgang voor aan de medewerkers in verschillende teamoverleggen.

Het gemiddelde verzuimpercentage is in 2025 gedaald.

2025	9.1%	nagenoeg gelijk aan het branchegemiddelde (bron AOVVT.nl).
2024	10,07%	bijna een procentpunt boven het branchegemiddelde van de VVT (bron AOVVT.nl)

Het gemiddelde verzuimpercentage 2025 bedraagt 9.1% en is bijna 1 procent lager dan in 2024. Hiermee halen we bijna de gestelde KPI van 9 procent.

De meldingsfrequentie is binnen Joris Zorg in 2025 wel licht gestegen (0,1 procentpunt) ten opzichte van 2024.

De daling van het verzuim is mede tot stand gekomen door extra aandacht te geven aan het onderwerp.
-Zo hebben we ingezet op preventie door o.a. het goede gesprek aan te gaan met medewerkers waardoor we sneller in kunnen spelen op dreigend verzuim.
-Daarnaast hebben we, waar nodig, medewerkers verwezen naar de bedrijfsmaatschappelijk werker van de arbodienst.

-Ook zijn we in 2025 de samenwerking gestart met OpenUp. Dit is een online platform waar medewerkers van Joris Zorg (en maximaal 3 van hun gezinsleden) onbeperkt gebruik van kunnen maken. Op dit platform vinden ze o.a. informatie en trainingen over allerlei onderwerpen op het gebied van mentaal welbevinden en leefstijlvraagstukken. Daarnaast kunnen medewerkers hier ook onbeperkt afspraken maken met psychologen en leefstijl-experts. Deze afspraken vinden digitaal plaats en de medewerker kan daarbij zelf de psycholoog of leefstijl-expert kiezen. Door de samenwerking met OpenUp aan te gaan, hebben medewerkers de mogelijkheid om, zonder tussenkomst van de werkgever, aan de slag te gaan met hun leefstijl en mentaal welbevinden.

-Indien, ondanks de preventieve maatregelen, er toch verzuim aan de orde was, hebben we getracht de medewerker bij de werkvloer te blijven betrekken om zo de hervattingsdrempel zoveel mogelijk te verlagen. Ter ondersteuning van leidinggevendenden hebben we in 2025 een verzuimcoach ad interim ingezet en zijn er intervisiebijeenkomsten georganiseerd. Naast deze interventies is er periodiek overleg geweest binnen de werkgroep reductie verzuim om de ingezette interventies te evalueren en waar nodig bij te stellen.

Naast het bovenstaande is er in 2025 ook een marktverkenning gedaan op het gebied van Arbodiensten. Naar aanleiding van deze marktverkenning is gekozen om per 2026 over te stappen naar Peijnenburg Verzuimbegeleiding. Met deze keuze verwachten we o.a.:

- Een intensievere samenwerking en kortere lijnen tussen de Arbodienst en Joris Zorg.
- Één vast gezicht voor medewerkers in de vorm van de bedrijfsarts.
- Meer ondersteuning voor leidinggevenden en de afdeling Mens en Ontwikkeling door de invoer van de casemanager.

In 2025 hebben we ook gewerkt aan de ontwikkeling van het vitaliteitsbudget voor medewerkers. Aansluitend op de visie eigen regie krijgen medewerkers een netto budget van €100,- om te besteden aan hun duurzame inzetbaarheid. Het vitaliteitsbudget is per 1 januari 2026 beschikbaar voor medewerkers. Hiermee kunnen we maatwerk toepassen op het gebied van duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers.

Naast het vitaliteitsbudget richten we ons in 2026 ook op een generatiebeleid. We starten hierbij met de leeftijdscategorie 55+. Ook is er in 2026 weer aandacht voor medewerkers in de overgang. Naast de aandachtsfunctionaris organiseren we rondom 'de week van de overgang' ook een voorlichtingsbijeenkomst.

In 2026 zetten we de samenwerking met OpenUp voort en halen we op bij welke onderwerpen OpenUp onze medewerkers kan ondersteunen.

Beroepscode

Voor onze medewerkers gelden beroepscode's die van toepassing zijn op hun handelen. Een belangrijke code is de [beroepscode](#) voor Verzorgenden en Verpleegkundigen.

8.6 Uitkomsten Medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

In 2024 hebben we een medewerkerstevredenheidsonderzoek onder alle teams uit laten voeren door onafhankelijk en extern bureau Effactory. Hierin is extra aandacht besteed aan psychosociale arbeidsbelasting.

De respons van het MTO bedroeg 68%. De respons van het vorige MTO bedroeg 59%. De uitkomsten zijn in de teams besproken. Daaruit volgde in 2025 per team een plan van aanpak gemaakt. De uitwerking hiervan krijgt periodiek de aandacht in het teamoverleg. Dit totdat de knelpunten zijn opgelost en/of tot een (voor het team) acceptabel niveau zijn teruggebracht. In het derde kwartaal van 2026 laten we opnieuw een MTO uitvoeren waarin we wederom extra vragen over psychosociale arbeidsbelasting mee laten nemen.

8.7 Sterk in je werk gesprekken

Joris Zorg hecht er veel waarde aan dat medewerkers met gemak en plezier langdurig inzetbaar zijn en blijven. Dat gaat niet vanzelf. Het is daarom goed het daar regelmatig met elkaar over te hebben. Dat kan op verschillende momenten en manieren. Één daarvan is dat met iedere medewerker jaarlijks een 'sterk in je werk' gesprek gevoerd wordt.

De basis voor deze jaarlijks terugkerende gesprekken zijn onze kernwaarden, de functiebeschrijvingen en 'Het Huis van Werkvermogen'. Deze kunnen we gebruiken bij de voorbereiding van het gesprek en als leidraad tijdens het gesprek. De trends die voortkomen uit de gesprekken nemen we mee in de verdere ontwikkeling van het beleid Duurzame Inzetbaarheid en in het opleidingsjaarplan. De 'sterk in je werk gesprekken' gaan we in 2026 evalueren en verbeteren.

8.8 Medewerkersvertrouwenspersoon

Binnen Joris Zorg werken we met vertrouwenspersonen voor medewerkers. Hierbij kunnen collega's terecht wanneer zij zaken aan de orde willen stellen, anders dan bij hun naaste collega's of leidinggevende. Dit kunnen zowel ongewenste omgangsvormen als integriteitskwesties zijn. Bijvoorbeeld wanneer zij worden lastiggevallen, tegen moeilijke situaties aanlopen of een conflict hebben. De vertrouwenspersonen zorgen voor eerste opvang, denken mee over mogelijke oplossingen en geven begeleiding en voorlichting aan de medewerkers. De vertrouwenspersonen adviseren en ondersteunen ook leidinggevend en management bij het voorkomen van ongewenst gedrag. Binnen Joris Zorg zijn twee interne vertrouwenspersonen aangesteld en één externe vertrouwenspersoon (vanuit gespecialiseerd bureau Gimd).

In 2025 zijn de interne vertrouwenspersonen vier keer benaderd. Ook de externe vertrouwenspersoon is vier keer benaderd. Zowel in 2025 als begin 2026 is een nieuwe interne vertrouwenspersoon begonnen. Deze twee nieuwe vertrouwenspersonen gaan 2026 gebruiken om weer extra aandacht te vragen voor:

- Wie zijn nou de vertrouwenspersonen?
- Wat kunnen zij betekenen?
- Hoe kun je ze bereiken?

8.9 Klachten en bescherming van medewerkers

In vervolg op het MTO in 2024 hebben we in 2025 een start gemaakt met het project 'Gewenst gedrag'. Het doel is dat iedereen binnen Joris Zorg in een professionele en veilige werkomgeving kan werken.

Een positief werkklimaat, goede omgangsvormen en een aanspreekcultuur zijn daarbij essentieel. Wat we hieronder verstaan, hebben we in 2025 vastgelegd in een gedragscode Gewenst gedrag. Deze is bottom up tot stand gekomen en geïmplementeerd in de verschillende teams. We hebben ook de klachtenregeling Grensoverschrijdend gedrag vastgesteld en de klachtencommissie in het leven geroepen.

Het doel van de klachtenregeling voor medewerkers is:

- De drempel voor het indienen van een klacht zo laag mogelijk maken.
- Ervoor zorgen dat een klacht objectief en eerlijk wordt behandeld.

De basisregel is dat een medewerker een klacht, als het om een collega gaat, eerst met die collega bespreekt. Eventueel met ondersteuning of na een gesprek met de medewerkersvertrouwenspersoon. Lost dit de situatie niet op? Dan legt de medewerker het probleem voor aan de direct leidinggevende (mondeling of schriftelijk). Het streven is de klacht (met inachtneming van alle zorgverplichtigheid) in de lijn af te handelen. Leidt het niet tot een voor beide partijen gewenste oplossing? Dan kan er een formele klachtenprocedure worden gestart. Hiervoor is de klachtenprocedure zoals in de CAO VVT is opgenomen als leidraad gebruikt. In 2025 is dit specifiek onder de aandacht gebracht, samen met de hernieuwde gedragscode.

Bij ernstige misstanden of een vermoeden daarvan dienen medewerkers of vrijwilligers zich veilig te voelen dit te melden. Hiervoor is de klokkenluidersregeling.

8.10 Innovatie en zorgtechnologie

Innovatie en zorgtechnologie zijn belangrijke pijlers onder de ambitie van Joris Zorg. We zoeken naar slimme oplossingen om onze cliënten en medewerkers te ondersteunen en ontzorgen. Zelfredzaamheid is belangrijk voor de eigenwaarde en het plezier in het leven. Het heeft een positief effect op de ervaren gezondheid. We zetten daarom maximaal in op:

- Het bevorderen van zelfredzaamheid.
- Ondersteuning en zorg thuis.
- Meer aandacht voor informele zorg
- Integratie van technologie.

We maken hiervoor gebruik van digitale en/of zorgtechnologische innovaties (verder te innovaties te noemen). Joris Zorgt werkt met een innovatieteam en heeft twee eigen coördinatoren zorgtechnologie. Een sleutelfactor is de integratie van technologie in werkprocessen, zodat deze tijd en menskracht bespaart. Daarnaast is dit altijd domein overstijgend en 'samen': samen met verwanten, vrijwilligers en medewerkers.

Innovatie en betrokkenheid

De groep *Kartrekkers Innovatie* is in 2025 gestart met in elk intramuraal team een eigen kartrekker. Deze groep heeft binnen de afdelingen diverse vraagstukken opgehaald en hiervoor mogelijke oplossingen onderzocht. Deze werkwijze zetten we in 2026 voort.

Daarnaast verzamelt de *werkgroep Zorgtechnologie Thuis* signalen en knelpunten binnen Joris Thuis. Deze werkgroep heeft ook al meerdere oplossingsrichtingen verkend. In 2026 onderzoeken we samen met deze enthousiaste medewerkers onder meer de mogelijkheden rondom alarmering. We pakken de projecten beeldschermzorg en hybride dagstructuur ook verder op samen.

Aansluiting bij regionale afspraken

Joris Zorg is aangesloten bij de landelijke beweging Anders Werken in de Zorg (AWIZ) en werkt samen met regionale partners. In 2025 richtte AWIZ Zuidoost-Brabant zich op drie pijlers:

1. Eigen regie op oogdruppelen, steunkousen en medicatie;
2. VR in de regio en het VPT Techpakket;
3. Netwerken en kennisdeling.

Intramurale alarmeringen en leefcirkels

In 2025 hebben we de implementatie van intramurale slimme sensoren voor actieve alarmering afgerond met een feestelijk [Bingo alarm](#) voor cliënten en andere betrokkenen van alle locaties. En met een officieel tekenmoment van de bestuurder van Joris Zorg en de directeur van onze partner Aivex. Alle locaties zijn nu voorzien van deze technologie. Na de oplevering in oktober is de verantwoordelijkheid voor beheer en onderhoud overgedragen aan de bedrijfsvoering en is het borgingsplan operationeel. Hier zie je [een filmpje](#) waarin de werking mooi uitgelegd wordt op onze locatie in Hoogeloon.

In november startte op woonzorglocatie Groenendaal een pilot met leefcirkels. Deze pilot is positief afgerond. Groenendaal is de eerste locatie die leefcirkels volledig heeft ingevoerd. In december hebben we op de woonzorglocatie Sint Joris informatiebijeenkomsten georganiseerd voor verwanten, medewerkers, vrijwilligers en andere betrokkenen. Dit om hen mee te nemen in de visie achter leefcirkels. In 2026 implementeren we leefcirkels op alle locaties en starten we met de borging.

Onderzoek en ontwikkeling

Het innovatieteam werkt met een innovatiekompas waarop we alle innovaties waar we aan denken plaatsen. Dit kan in de buitenring zijn (mogelijk interessant) tot helemaal binnenin (borging). Dit hebben we in 2025 verder uitgebreid en het wordt inmiddels breder gedragen. Een aantal voorbeelden:

- Beeldschermzorg is in 2025 bij Joris Thuis geïmplementeerd. In 2026 schalen we op bij Joris Thuis en doen we onderzoek naar de inzet bij VPT en intramuraal. We onderzoeken ook of er, naast de al geïmplementeerde dagstructuur robot Tessa, andere mogelijkheden zijn in het ondersteunen bij dagstructuur.
- In 2025 hebben we onderzoek gedaan naar mogelijkheden voor alarmering en leefstijlmonitoring thuis. In 2026 pakken we dit projectmatig op om zowel binnen VPT als extramuraal zorg cliënten veilig en zo lang mogelijk thuis te laten wonen.
- De award-winnende oplossing, Doffie, is op meerdere locaties in gebruik genomen en is positief ontvangen door zorgmedewerkers en cliënten. In 2026 schalen we verder op.
- Uit onderzoek onder woonondersteuners bleek dat het ophalen van vuilnis zwaar en vies werk is. We onderzochten daarom of een robot deze taken wellicht over kan nemen. Inmiddels is daarvoor een plan van aanpak en plan van eisen klaar. We nemen in 2026 verdere stappen om mogelijk een robot hiervoor aan te schaffen.
- Samen met communicatie zijn we een onderzoek gestart om te kijken of we met digitale tegeltjes bezoekers, medewerkers, vrijwilligers, verwanten en cliënten beter kunnen bereiken. Daarvoor zijn leveranciers gevonden. In 2026 maken we hieruit een keuze.
- Om medewerkers beter te ondersteunen in het gebruik van protocollen (en de wijzigingen daarop), onderzoeken we of we hiervoor een app in kunnen zetten.
- In 2025 zijn we ook gestart met het implementeren van inzetwijzers voor intramurale hulpmiddelen. Om deze eenvoudiger beschikbaar te stellen én kwaliteit te borgen, doen we in 2026 verder onderzoek naar een digitale oplossing die gekoppeld kan worden aan het ECD.

Opschaling zorgtechnologie

De Medido en de Tessa zijn inmiddels intramuraal ook bekend en zetten we vaker in ter ondersteuning van cliënten. Spraakgestuurd rapporteren is in 2025 als pilot gestart en doorgezet naar implementatie. Dit schalen we in 2026 verder op.

Datagedreven zorg en nieuwe initiatieven

Om een goed beeld te krijgen van de omgang met en de opbrengsten van sensoralarmering, zijn we gestart met het zoeken naar een geschikte leverancier voor het verkrijgen van rapportages. In 2026 pakken we dit verder op. Op het gebied van innovatie werken we ook samen met opleidingen. Zo is in 2025 een groepje minoren vanuit Fontys voor ons aan de slag gegaan. De opdracht? Een leuke, aansprekende manier ontwikkelen om medewerkers mee te nemen in het gedachtegoed rondom leefcirkels. Hier is een heel mooi spel uitgekomen dat we in gaan zetten binnen de teams. Ook voor 2026 liggen er weer opdrachten voor minoren of andere Fontys studenten klaar.

8.11 Bedrijfsvoering en duurzaamheid

Om zorg te kunnen leveren moeten we voor wat betreft de zorgverzekeringswet (o.a wijkverpleging) en voor de Wet langdurige zorg jaarlijks nieuwe contracten afsluiten. Het merendeel van de

voorwaarden waaraan voldaan moet worden om te mogen leveren, blijft gelijk. Aanpassingen in voorwaarden worden meestal gedaan om bepaalde ontwikkelingen te realiseren. Voorbeelden zijn het meer inzetten van nieuwe technologieën of het verduurzamen van onze dienstverlening, maar ook gewijzigde regelgeving vanuit de overheid. Het is daarom van belang alle contractvoorstellen goed te beoordelen en ons bewust te zijn welke aanpassingen we door moeten voeren in onze bedrijfsvoering om aan de gestelde voorwaarden te voldoen. Bij de Wet maatschappelijke ondersteuning (voor o.a. Huishoudelijke hulp thuis en Begeleiding 18+) wordt gewerkt met meerjarige tenders. Deze worden pas weer in 2027 herzien.

8.12 Automatisering / ICT

In 2025 hebben we stappen gezet om volledig te voldoen aan de NEN7510-norm. Uit de audit van eind 2024 bleek, dat we vooral enkele onderliggende beleidsdocumenten nog moesten opstellen of afronden. Ook moesten we de PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act) structureel werkend maken. Om dit goed te borgen, hebben we ondersteuning ingeschakeld van *De Zorginkopers*. Zij hebben de benodigde documentatie afgerond en een ISMS (Information Security Management System) ingericht. Ze zorgen er ook voor dat de verschillende thema's periodiek terugkomen.

Daarnaast zijn we in 2025 van ICT-beheerder gewisseld. Per 1 juli 2025 zijn we overgestapt naar Wortell. Deze partij kenden we al van eerdere losse opdrachten, waarbij vooral hun professionele projectaanpak positief opviel. Met de overgang hebben we afscheid genomen van enkele leveranciers. Zo is de e-mailbeveiliging verbeterd en meer op de achtergrond gaan functioneren. Wortell heeft ook het beheer van onze telefonie overgenomen. Telefonie was in 2025 een belangrijk speerpunt: we hebben voorbereidingen getroffen om volledig over te stappen op digitale telefonie via MS Teams bellen. Hiervoor zijn diverse contracten afgesloten, waaronder met een nieuwe provider. We ronden dit traject in maart 2026 af. Dan zijn we volledig overgeschakeld.

Een andere belangrijke mijlpaal in 2025 was de volledige implementatie van JOP (Joris Online Portaal). Dit nieuwe, sociale intranet speelt een centrale rol in de communicatie met medewerkers en, waar relevant, met cliënten, vrijwilligers en verwanten.

Op het gebied van zorgdomotica hebben we de samenwerking met Aicare (Aivex) verder uitgebouwd. Na de eerdere invoering van passieve alarmering is in 2025 ook de actieve alarmering geïmplementeerd en zijn we gestart met de uitrol van leefcirkels. Omdat ons oude contract met de vorige leverancier in 2025 nog doorliep, hadden we tijdelijk dubbele kosten. Met de implementatie van de nieuwe alarmering en de overgang van telefonie resteren in 2026 nog enkele kleinere stappen om het oude contract volledig te kunnen beëindigen. Zo moeten de intercoms nog worden omgezet naar Aicare en moeten de doormeldingen van de brandmeldinstallatie via Multibel gaan lopen. De verwachting is dat we dit in de eerste helft van 2026 afronden.

8.13 Algemene veiligheid

Onder algemene veiligheid vallen onderwerpen als brandveiligheid, het legionellabeheersplan en de AVG. Zie bijlage 4.

8.14 Duurzaamheid/maatschappelijk verantwoord ondernemen

Duurzaamheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid binnen Joris Zorg. Het krijgt extra structuur door de inzet van onze milieuoördinator. Sinds de ondertekening van de Green Deal 2.0 'Duurzame zorg voor een gezonde toekomst' in 2022, werken we actief aan het verduurzamen van onze bedrijfsvoering en activiteiten. In 2025 tekende Joris Zorg samen met 20 zorgorganisaties en 16 gemeenten de [Green Deal Zorg 3.0](#), 'Samen werken aan duurzame zorg', van Metropoolregio Eindhoven (MRE) met een looptijd van 2025–2026. Het belangrijkste doel is het borgen van het bronzen niveau. Waar Green Deal 2.0 vooral gericht was op bewustwording, vraagt Green Deal 3.0 om concrete doelen en structurele verankering. Mét een bredere focus op maatschappelijk verantwoord ondernemen. In 2024 hebben we ook het bronzen niveau van de [milieuthermometerZorg](#) behaald.

"De ondertekening van de Green Deal Zorg MRE 3.0 onderstreept de ambitie van [Joris Zorg](#) om als ouderenzorgorganisatie structureel bij te dragen aan de verduurzaming van de zorgsector. Wij zetten ons in voor een toekomstbestendige zorg. Wij geloven in en gaan voor kwaliteit van leven en zorg voor het milieu. Deze zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden."

Diana Zijlmans, Bestuurder.

De deelname aan de Green Deal heeft al geleid tot diverse duurzame initiatieven binnen Joris Zorg:

- Borgen van het bronzen niveau van de Green Deal, waarbij we vastgoed meenemen in deze selectie en het draagvlak op alle afdelingen vergroten.
- Woonzorglocaties Sint Joris, Groenendaal en Vestakker (eigen vastgoed) – bronzen niveau gecertificeerd.
- In 2025 is met woningcorporatie WSZ een intentieverklaring getekend om met elkaar in gesprek te blijven over duurzaamheid.
- Meten is weten. Dat is de basis voor gerichte sturing en continue procesverbetering. Dit leidt tot een efficiënter gebruik van tijd en financiële middelen en tot een lagere milieubelasting.
- Afval scheiden is verbeterd, zowel scheiding als preventie.
- Afvalvermindering: 21% minder restafval en meer inzicht in swill (voedselresten) door bronscheiding.
- Een complete CO₂-routekaart voor woonzorglocatie Sint Joris. Sint Joris staat hiermee aan het begin van een mooie verduurzaming van de technische installaties.
- Duurzamere inkoop bij partner Daily Fresh. We kozen steeds vaker voor milieuvriendelijke producten en maaltijdcomponenten.
- Begin 2026 vond de feestelijke opening van het nieuwe afvalplein bij Sint Joris in Oirschot plaats.

Joris Zorg heeft de ambitie zich verder te ontwikkelen tot een duurzame organisatie. De Milieuthermometer Zorg ondersteunt bij het zetten van de juiste stappen. Tijdens de looptijd van de Green Deal 3.0 ligt de focus op het borgen van het bronzen niveau voor de eigen vastgoedlocaties. In 2026 wordt een impactanalyse uitgevoerd om te bepalen of ook onze huurlocaties kunnen worden meegenomen in een volgende certificeringsronde. Bij een eventuele vervolgovereenkomst nemen we de ambitie om door te groeien naar het zilveren niveau nadrukkelijk mee. Het verankeren van duurzaamheid in het inkoopbeleid is daarbij een belangrijk thema.

8.15 Joris Advies

Bij Joris Advies werken meerdere functionarissen die een belangrijke taak hebben met betrekking tot 'de Joris reis' van cliënten en de administratie ervan. Deze groep medewerkers is ook een kennisbank aangezien deze processen aan een veelheid aan regels gebonden zijn. Intern en extern wordt Joris Advies gebruikt voor vragen over zorg, wonen en ondersteuning. Zeker bij nieuwe producten is Joris Advies vraagbaak en betrokken bij de implementatie. In 2025 zijn veel inspanningen gepleegd om VPT in de markt te zetten en onze organisatie hierop in te richten.

Joris Advies merkt dat wachtlijsten veranderen. Het langer thuis wonen zorgt ervoor dat cliënten vaak pas later en met een zwaardere zorgvraag in beeld komen voor wonen in een intramurale setting. De ontwikkelingen maken dat passend plaatsen meer inspanningen vragen. De komende jaren blijven deze maatschappelijke ontwikkelingen impactvol binnen Joris Advies.

8.16 Inkoop en Facilitair

Inkoop

De inkoopfunctie binnen Joris Zorg heeft in de afgelopen jaren een duidelijke professionaliseringslag gemaakt. Met de inzet van een externe consultant werd niet alleen geadviseerd, maar ook nieuw beleid opgesteld en de benodigde systemen ingericht. Naarmate de inkooporganisatie verder vorm kreeg, groeide de behoefte aan structurele operationele en tactische ondersteuning. In mei 2025 stopte de consultant en besloten we om met hetzelfde budget een interne inkoopfunctie (in loondienst) te organiseren. We hebben geprobeerd dit samen met een andere zorgorganisatie te organiseren, zodat we samen een fulltime functie konden aanbieden. Toen dit niet haalbaar bleek, hebben we zelfstandig de werving voor een inkoper in gang gezet. Deze nieuwe medewerkers start in 2026.

De selectietrajecten voor hovenier en w-installaties (die in 2024 gestart zijn), hebben we in 2025 afgerond. Beide nieuwe partners hebben het onderhoud en deels achterstallig onderhoud opgepakt. Voor beide partijen zijn we projecten aan het voorbereiden die in 2026 gestalte krijgen. Het gaat hier om het verduurzamen van de w-installaties en het aanpassen van tuinen naar nieuwe behoeften.

Facilitair

De facilitaire dienstverlening ondersteunt het primaire proces op drie gebieden: voeding, wasverzorging en schoonmaak. In 2025 lag de nadruk bij voeding en schoonmaak vooral op verduurzaming, zodat deze diensten voldoen aan de normen van de Green Deal 2.0.

De wasverzorging kreeg in 2025 extra aandacht door een belangrijke wijziging: vanaf juli 2025 nemen cliënten de persoonsgebonden was rechtstreeks bij onze wasserij af. Dit vergroot de mantelzorgparticipatie en geeft cliënten meer regie. Daarnaast is het huurlinnenpakket uitgebreid met easydeck, een dekbed waarbij geen hoes meer nodig is. Ook is het bed verschonen en aanbieden van de was per 1 juli 2025 in principe belegd bij de cliënt en diens netwerk. Wanneer dit om zwaarwegende redenen niet haalbaar is, worden maatwerkafspraken gemaakt. In 2025 is een project gestart om te onderzoeken hoe licht administratieve taken, de centrale telefonische ondersteuning en de rol van teamondersteuners beter georganiseerd kunnen worden. Vooral de gewenste verbeteringen in de telefonische ondersteuning zijn gekoppeld aan het ICT-project waarin we overstappen op bellen via MS Teams. Dit project is in maart 2026 grotendeels afgerond.

9. Risicobeheersing & toekomstparagraaf

Hieronder zijn de belangrijkste risico's en uitgangspunten vermeld. Deze risico's zijn per kwartaal bespreekbaar gesteld in de rvt-vergaderingen en vooraf met het managementteam besproken. Voor 2025 zijn de mogelijke voorziene risico's en aandachtspunten in de begroting opgenomen.

9.1 Cliënten

- Het aantal mensen dat ouderenzorg nodig heeft, verandert in groei en in zorgzwaarte. Ouderen hebben complexere zorgvraag dan een aantal jaar geleden en willen deze zorg in toenemende mate in de thuish situatie ontvangen. Dit betekent dat we met hetzelfde aantal medewerkers meer/andere cliënten verzorgen met een zwaardere zorgvraag. Dit vraagt in 2026 mogelijk een herijking van de profielen van onze locaties en onze dienstenportfolio om meer passende zorg en meer efficiëntie te kunnen bieden.
- Er wordt gekeken naar andere oplossingsrichtingen zoals o.a. het inrichten van meer informele zorg (samen met verwanten en vrijwilligers) en de maximale inzet van technologie. Op beide richtingen hebben we forse inspanningen gepleegd gericht op awareness en de technische inrichting. We zullen dit in 2026 vervolgen.
- Tevens zien we ten gevolge van de toename van complexere zorgvragen een daarmee gepaard gaande kortere verblijfstijd. Het aantal mutaties neemt toe wat effect heeft op onze wachtlijst die korter wordt. Een en ander resulteert in extra druk op het plaatsingsbeleid, de vraag verschuift en we zullen daar in het komende jaar op anticiperen. Dit vraagt om aanpassingen in onze bedrijfsvoering. Op dit moment ontstaat het risico van leegstand doordat we steeds vaker geen passende cliënt kunnen vinden voor een appartement.
- Vanuit de overheid wordt gemotiveerd en gestimuleerd dat mensen met een zorgvraag langer thuis blijven wonen. Joris Zorg heeft in 2025 hierop ingespeeld door middel van verdere uitbreiding van het zorgproduct Volledig Pakket Thuiszorg (VPT). Lerend van de ervaringen welke zijn opgedaan bij andere zorgorganisaties uit het VVT-platform en onder begeleiding van Share Life is dit product een mooie versterking op onze portfolio. Een wijziging in de financieringsvorm VPT vormt hierbij een risico.
- In samenwerking met onze bestaande thuiszorgteams en de teams Huishoudelijke Thuiszorg verwachten we dat de extramurale zorg in 2026 een mooie ontwikkeling zal doormaken.

9.2 Medewerkers

- De krapte op de arbeidsmarkt is een risico. Het zorgt ervoor dat vacatures lastiger in te vullen zijn en maken het organiseren van vervanging bij o.a. verlof en verzuim ingewikkelder. Geconstateerd wordt dat hierdoor werkdruk toeneemt wat mogelijk een negatief effect heeft op het ziekteverzuim. Vanuit de afdeling Mens & Ontwikkeling zijn er veel mooie initiatieven opgepakt om de medewerker en zijn gezinsleden (!) te ondersteunen en te faciliteren ter voorkoming van verzuim en om zijn privé-werk balans in control te houden. De aangeboden providerboog is zeer compleet en we verwachten dat dit helpend zal zijn in de preventie van verzuim en het binden en boeien van medewerkers. Een duidelijke daling in ons verzuim geeft ons vertrouwen in de toekomst.
- Tot medio 2024 hebben we een groot aantal ZZP-ers ingezet om de zorg te kunnen continueren. Naast de impact op de discontinuïteit van onze zorgverlening en het kostenverhogend aspect (50% duurder dan personeel in loondienst) komt hier een aspect bij vanuit wet- en regelgeving. Daarom hebben wij bij Joris het volgende afgesproken. Wij gaan voor medewerkers in loondienst! De ZZP inzet is in 2025 volledig afgebouwd m.u.v. de terminale nachtzorg en een zeer beperkt aantal functionarissen in de overhead. Veel voormalig ZZP'ers zijn in dienst gekomen. Een knappe



prestatie! Voor de piek afwezigheid t.g.v. ziekte van medewerkers maken we gebruik van uitzendbureaus en detacheringen.

- De komst van VPT legt ook een grotere vraag neer bij onze thuiszorg. Het is lastig met de huidige arbeidsmarktproblematiek om de juiste medewerkers aan ons te binden. Voor de thuiszorg is dit vaak nog lastiger aangezien zij meestal met gesplitste diensten werken. Wij zien andere mogelijkheden door vanuit een bredere interne samenwerking te gaan kijken zodat we meer mensen kunnen binden en boeien met een aantrekkelijke contractsvorm. Door het profiel van de medewerker thuiszorg aan te passen aan de wensen van potentiële collega's verwachten we nieuwe medewerkers aan ons te kunnen gaan binden zodat we (nog) meer cliënten kunnen voorzien van VPT.

9.3 Vastgoed

- De veranderingen in de zorg vragen om een fundamentele herbezinning op hoe wij ons vastgoed inzetten. Ons strategisch vastgoedplan vormt hiervoor een solide basis, maar moet worden doorontwikkeld om daadwerkelijk aan te sluiten op de zorg van morgen. We bewegen naar een zorglandschap waarin ondersteuning dichter bij de leefwereld van cliënten plaatsvindt, met meer keuzevrijheid, meer eigen regie en meer zorg buiten de traditionele muren. Initiatieven zoals de uitbreiding van zorg thuis en VPT en nieuwe vormen van samenwerking met wijken en buurten worden daarin steeds belangrijker. Dit betekent dat ons vastgoed niet alleen ondersteunend moet zijn, maar richtinggevend: flexibel, toekomstbestendig en passend bij de veranderende vraag van cliënten en partners.
- Tegelijkertijd verandert de markt om ons heen. De toenemende invloed van private equity vormt een structurele uitdaging én dwingt ons om nadrukkelijker positie te kiezen. Binnen het VVT-platform Zuid-Oost Brabant verkennen we gezamenlijk hoe we ons als regio kunnen versterken en hoe we onze maatschappelijke rol kunnen blijven borgen. Vanuit onze eigen regierol onderhoudt en versterkt Joris Zorg actief de verbinding met het Zorgkantoor, gemeenten, huisartsenkoepels en de woningcorporatie. In die gesprekken verkennen we nieuwe kansen voor wonen, welzijn en zorg — kansen die leiden tot vernieuwende concepten en partnerschappen die passen bij de samenleving van de toekomst.
- Ons vastgoedbeleid wordt daarmee geen document, maar een visie en een way of living. Het geeft weer hoe wij onze maatschappelijke opdracht mbt. vastgoed willen blijven vervullen in een dynamisch en complex zorglandschap.

9.4 ICT- omgeving en informatiebeveiliging

- De eisen die aan onze ICT-omgeving worden gesteld, blijven toenemen. Dit heeft enerzijds te maken met de voortdurende dreiging van cybercriminaliteit en anderzijds met de sterke afhankelijkheid van ICT binnen onze primaire processen. De betrouwbaarheid, beschikbaarheid en veiligheid van onze systemen zijn daarmee van direct belang voor de continuïteit van onze dienstverlening.
- In het afgelopen jaar hebben wij verdere stappen gezet in het professionaliseren van onze digitale werkwijze. Dit omvat onder meer interne procesaanpassingen en een versterking van onze informatiebeveiligingsmaatregelen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de overgang naar een

nieuwe ICT-partner per 2025. Met deze keuze zetten wij een duidelijke stap richting een robuustere en toekomstbestendige ICT-omgeving.

- De nieuwe partner ondersteunt ons in het structureel borgen van goed leveranciersbeheer, wat rechtstreeks bijdraagt aan een verbeterde naleving van de NEN7510-norm. Periodieke overleggen, duidelijke service-afspraken en toegang tot actuele managementinformatie maken het mogelijk om de kwaliteit van onze ICT-omgeving continu te monitoren en waar nodig bij te sturen. Hiermee versterken we zowel onze digitale weerbaarheid als onze organisatorische slagkracht.
- In 2025 hebben we hard gewerkt om als Joris Zorg eind 2026 te voldoen aan de norm NEN7510. Joris Zorg zal ten aanzien van de informatietechnologie en informatiebeveiliging haar informatiebeveiliging op het juiste niveau brengen. Dit vraagt vooral een inspanning op het gebied van onze processen, beleid en PDCA.

9.5 Toekomstparagraaf

De huidige strategische koers van Joris Zorg liep tot 2025. In de zomer van 2024 zijn we begonnen met het herijken van onze strategie voor de komende jaren. We hebben samen met externe en interne stakeholders (verwanten, cliënten, vrijwilligers, medewerkers, gemeente, andere (zorg)organisaties) een aantal goedbezochte sessie georganiseerd om de nieuwe koers samen te verkennen. Dit resulteert in een nieuwe missie, visie en kernwaarden en een aansprekende marktbelofte 'Joris Zorg, elke dag de moeite waard'. In 2025 is hiervan een vertaling gemaakt naar strategische doelstellingen en thema's onder begeleiding van adviesbureau Morgens. In de uitwerking hebben we ook aandacht besteed aan onze besturingsfilosofie en de structuur van onze organisatie. Zoals in de vorige paragraaf aangegeven moeten we ook ons strategisch vastgoed plan complementeren. We merken dat de huidige veranderingen in de zorg en onze maatschappij ook om aanpassingen vragen van ons vastgoed. Het is van belang hier goede keuzes in te maken die voldoende toekomstbestendig zijn en ons flexibiliteit geven voor de toekomst. Hierbij wordt het steeds belangrijker ook prestaties te laten zien op het gebied van duurzaamheid. Na het behalen van het zilveren certificaat gaan we doorpakken om verdere CO2-reductie mogelijk te maken.

Financieel zal het niet mogelijk zijn alles aan te passen, maar met een goed plan kunnen we dit wel gefaseerd in gang zetten. Ook hier geldt dat we zeker zullen kijken naar samenwerking in en met de sector want we zijn niet de enige die hier behoefte aan heeft.

Het vinden, binden en boeien van de juiste medewerkers en duurzame inzetbaarheid zijn ook komend jaar belangrijke thema's. Daarnaast heeft 2025 aangetoond dat een verminderde inzet van zzp'ers ons financieel gezonder maakt en het de werksfeer bevordert in de zorgteams. De zichtbare daling in verzuim en de ingezette interventies zal dit verder ondersteunen en tevens meer comfort geven in de zorg doordat er rust is in de bezetting en meer financiële ruimte wordt vrijgemaakt voor zorginzet.

In 2026 staan de verbouwingen van 2 kleinschalige woonvoorzieningen op de planning. Groenendaal wordt uitgebreid met zes appartementen. Daarnaast ontwikkelen we een inclusieve woongemeenschap samen met Lunet Zorg op locatie D'n Bolle Akker. Door de bovenverdieping van 4 woonboerderijen te verbouwen naar woningen die bestemd zijn voor mensen met en zonder een zorgvraag creëren we een woongemeenschap waar mensen met en voor elkaar leven, wonen, recreëren en zorgen.

We blijven de focus leggen op het versterken van Joris Thuis. De producten VPT en MPT zijn ingebed in de wijken. De behoefte van ouderen om langer thuis te wonen neemt toe. Joris Zorg wil en kan deze zorgvraag beantwoorden in nauwe samenwerking met onze teams van de Thuiszorg en de teams Huishoudelijke Hulp Thuis. De benodigde medewerkers zullen we deels nieuw gaan werven door aantrekkelijke dienstverbanden aan te bieden en anderzijds door slim en efficiënt diensten/taken te

combineren. Zo worden HHT-medewerkers – die dat wensen – ingezet voor individuele begeleiding (hulp bij koken, boodschappen doen, etc.) in de VPT.

Een andere – vanuit onze nieuwe visie ontstane – aanpassing is de inzet van de leefpleinen in onze woonzorgcentra voor de bewoners in de wijk om deze centra heen. Verbondenheid met de buurt wordt steeds belangrijker en Joris Zorg wil de huiskamer zijn van de dorpen waar we actief zijn. Vanuit de samenwerkingsgedachte dat de wijkbewoner minder eenzaamheid ervaart en anderzijds iets kan betekenen voor de bewoners in onze woonzorglocaties.

Al deze mooie ontwikkelingen staan of vallen met de samenhang die gecreëerd wordt tussen cliënten, verwanten, vrijwilligers en medewerkers die zich hiervoor elke dag opnieuw inzetten. We gaan voor deze mooie opgave! We geloven in onze marktbelofte Elke dag de moeite waard! Vanuit onze strategische koers voor 2026-2030 gaan we de komende jaren mooie stappen zetten richting een gemeenschap waarin Joris Zorg van toegevoegde waarde is. We zetten de schouders onder het Anders Werken vanuit de Schijf van Vijf, nu en in de toekomst.

10. Financieel beleid

2025 eindigt Joris Zorg met een positief exploitatieresultaat van 2.532.433 euro opgebouwd uit:

	2025	2024
Exploitatiesaldo aanleunwoningen/appartementen	119.506	142.937
Exploitatiesaldo zorggebouwen	1.231.112	1.158.504
Exploitatiesaldo zorgverlening	1.181.815	- 434.710
Totaal	2.532.433	866.731

Het exploitatiesaldo van de aanleunwoningen 2025 is gedaald met name door het uitvoeren van (achterstallig) onderhoud (- € 21.500)

Het exploitatiesaldo van de zorggebouwen is in 2025 gestegen. De grootste oorzaak hiervan is de tariefstijging in de WLZ (+ € 80.200)

Ten opzichte van 2024 zijn de afschrijvingen gestegen door met name veel investeringen in vernieuwing van de liften (- € 12.800). Daarnaast is er minder interest betaald door de gebruikelijke jaarlijkse aflossing (+ € 18.700). De huurkosten van de locaties zijn gestegen door de reguliere huurverhoging (- €13.600).

De exploitatie van de zorg komt in 2025 € 1.616.525 hoger uit dan in 2024. Dit komt onder andere door een forse stijging in de WLZ tarieven (+ € 1.132.003) en de flinke groei in VPT-zorg (+ € 935.348). De kosten voor Personeel in loondienst zijn gestegen ondanks een lagere FTE inzet van ca 4,9 FTE. De grootste oorzaak is de CAO stijging en het aannemen van duurder personeel (- € 604.352). Daarnaast heeft er een eenmalige uitkering plaatsgevonden (- € 342.118), zijn er transitievergoedingen betaald (- € 98.488) en is de AOW reservering in de jubileumvoorziening vrijgefallen (- € 110.367). Hiertegenover staat een positievere dotatie in de voorzieningen (+ € 294.513). De kosten voor PNIL zijn gedaald (+ € 81.742) dit komt met name door een flinke afname in PNIL Zorg (+ € 485.871). Waar vorig jaar veel personeel werd ingeleend, is hier in 2025 op ingegrepen waardoor de kosten zakken. Echter heeft er wel meer overige inhuur plaatsgevonden met name door het aanstellen van een tijdelijke Zorgmanager en een teamleider (- € 204.956).

In de hiernavolgende tabel is de resultatenrekening weergegeven.

	2025	2024	Vershil
Opbrengsten zorgprestaties	32.794.599	30.694.479	
Subsidies	160.344	181.210	
Overige bedrijfsopbrengsten	329.060	267.587	

Opbrengsten	33.284.003	31.143.276
Personeelskosten	23.242.103	22.586.882
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	1.438.616	1.480.257
Overige bedrijfskosten	6.123.975	6.036.921
Kosten	30.804.694	30.104.070
Bedrijfsresultaat	2.479.309	1.039.206
Financiële baten en lasten	53.124	-172.475
Resultaat boekjaar	2.532.433	866.731

De opbrengsten zorgprestaties zijn in 2025 gestegen door met name hogere WLZ-opbrengsten (+ € 844.341), hogere WMO-opbrengsten (+ € 84.346) en lagere opbrengsten ZVW (- € 138.331).

De subsidies zijn in 2025 lager door minder opleidingssubsidies (- € 20.866).

Overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 hoger door meer diverse baten en opbrengsten (+ € 87.053).

De personeelskosten zijn hoger door met name een groei van de loonsom (- € 799.725), een eenmalige uitkering aan het personeel (- € 342.118) en een daling in de voorzieningen voor verlof, jubilea, RVU, reorganisatie en generatieregeling (+ € 395.809). Daarnaast zijn er minder lasten voor personeel niet in loondienst (+ € 165.508), dit heeft te maken met een lagere inzet van PNIL in de zorg. Ook is de doorbetaling aan de zorgboeren lager dan in 2024 (+ € 81.742). Overige bedrijfskosten zijn gestegen door een toename van de ICT-kosten (- € 182.984) en VPT kosten (- € 125.143). Daarnaast is in 2024 meer onderhoud gepleegd waardoor deze kosten lager uitvallen in 2025 (+ € 114.842).

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 Joris Zorg 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.

Joris Zorg heeft een goede financiële positie. Om deze te monitoren houden we ratio's aan die ook voor de financieringen gebruikt worden. Met een "Senior Net Debt to Ebitda" van -1.82 zijn we in staat volledig onze schulden af te lossen. Ook met een solvabiliteit en DSCR van respectievelijk 53,30% en 6,65 zitten we boven de gestelde normen.

10.1 Investerings

In 2025 is voor in totaal voor € 844.136 aan investeringen geactiveerd. Deze investeringen kennen een volgende verdeling:

- Leefcirkels (nog op te leveren) € 193.379
- Vervanging sloten I-Lock (nog op te leveren) € 111.601
- Uitbreiding zorgdomotica Bolle Akker (nog op te leveren) € 99.345
- 12x sta-op-stoelen diverse locaties € 43.792
- Nieuwe meubels vestiging Hoogeloon € 33.196

10.2 Begroting 2026

Wat betreft de opbrengsten is de verwachting dat deze ten opzichte van 2025 met 8,6% zullen stijgen naar een niveau van € 36.133.000, dit komt met name door een groei in WLZ gelden en de wens om de VPT-cliënten verder uit te breiden.

Wat betreft de loonkosten verwachten we een flinke stijging door de CAO-verhogingen en een verschuiving in personeel door anders geschoolden aan te nemen en uit te breiden in de overhead naar aanleiding van de nieuwe koers. Hierdoor zullen de FTE's naar verwachting stijgen van 271 FTE in 2025 naar gemiddeld 280 FTE in 2026.

Door de stijging in personeel verwachten we de PNIL verder af te kunnen bouwen van gemiddeld 18 FTE in 2025 naar gemiddeld 14 FTE in 2026. Echter we zetten geen ZZP-ers meer in waardoor we een flinke stijging verwachten in het uurtarief waardoor de kosten naar verwachting op hetzelfde niveau als 2025 zullen blijven.

In 2026 wordt de nieuwe koers verder uitgewerkt en zullen er meer kosten gemaakt worden voor begeleiding en implementatie binnen de organisatie. Daarnaast wordt verwacht dat de verbouwing van locatie Groenendaal aan het einde van het jaar wordt opgeleverd en zullen leefcirkels geïntegreerd zijn waardoor de afschrijvingskosten zullen stijgen.

Bijlage 1 Raad van Toezicht samenstelling en jaarverslag 2025

Naam	Beroep	Functie in de Raad van Toezicht	Nevenfunctie	Datum benoeming	Datum (evt) herbenoeming	Uiterste datum van aftreden
Mw. dr. J. Lammers	Directeur/consultant VERDER duurzaam en strategisch advies.	Lid; Auditcommissie Financiën, Innovatie en Vastgoed; Lid Remuneratie Commissie.	Voorzitter RvT W/E Adviseurs; Algemeen Bestuurslid Waterschap de Dommel en commissielid gemeente Eindhoven voor de Partij voor de Dieren.	01-01-2019	01-01-2023	31-12-2026
Mw. drs. M.M.G.C. Schut	Partner & organisatieadviseur Reflect Bedrijfspsycholoog Program Manager Nyenrode Business University; Program Manager Executive Education & Organizational Development; Senior toezichthouder Aw	Lid; Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid; Contactpersoon OR.	Lid Raad van Toezicht Liemerij, Zevenaar. Lid kwaliteitscommissie en VZ Renumeratiecommissie; Lid en Vice VZ Raad van Commissarissen Admiraal de Ruyter Ziekenhuis, Goes. Voorzitter Remuneratie commissie; Fontys Hogeschool HRM en Toegepaste Psychologie, Lid adviescommissie.	01-01-2020	01-01-2024	31-12-2027
Dhr. D. J. Jacobs MSc RA RO EMIA	Directeur/consultant AuRoRa Advies B.V.	Lid; Auditcommissie Financiën, Innovatie en Vastgoed.	Vicevoorzitter Raad van Toezicht en voorzitter commissie Audit en Vastgoed Stichting ORO	01-01-2024	01-01-2028	31-12-2031
Dhr. drs. J. Roelofs, MBA	Gepensioneerd bestuurder in de langdurige zorg	Voorzitter RvT; Voorzitter Remuneratie Commissie.	Bestuurslid Ds. Visscherfonds; Lid RvT stichting 'Delen is Helen'; Voorzitter vereniging IVN Helmond; Voorzitter vereniging Natuurplatform Helmond.	01-09-2024	01-09-2028	31-08-2032
Mw. A. Meeuwesen, MSc	Clustermanager WLZ De Wever, Tilburg	Lid; Auditcommissie; Kwaliteit en Veiligheid;		01-09-2024	01-09-2028	31-08-2032

		Contactpersoon n CR.				
--	--	-------------------------	--	--	--	--

Overzicht RvT 2025

Laatste wijziging 23-03-2026

Jaarverslag 2025 Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De samenstelling van de Raad van Toezicht is sinds 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025 niet gewijzigd. Voor de volledigheid noemen we dat per 1 januari 2025 heeft dhr. Roelofs het voorzitterschap van de Raad van Toezicht overgenomen van mw. den Ouden. Zij is op 31-12-2024 afgetreden als lid van de Raad van Toezicht. Deze wisseling heeft plaats gevonden conform het rooster van aftreden.

Hiermee opent de Raad van Toezicht het nieuwe kalenderjaar 2026 in de volgende samenstelling:

- Jan Roelofs: Voorzitter RvT en voorzitter remuneratiecommissie
- Judith Lammers: Vicevoorzitter RvT, lid remuneratiecommissie en lid auditcommissie financiën, innovatie en vastgoed
- Madina Schut: Lid RvT voorzitter auditcommissie kwaliteit en veiligheid en contactpersoon ondernemingsraad
- Dirk Jan Jacobs: Lid RvT en voorzitter auditcommissie financiën, innovatie en vastgoed
- Anja Meeuwesen: Lid RvT, lid auditcommissie kwaliteit en veiligheid en contactpersoon cliëntenraad

Werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen Joris zorg. De uitgangspunten van waaruit dit toezicht vorm en inhoud krijgt, zijn onder meer terug te vinden in de zorgbrede Governance code, de betreffende statuten en reglementen, de door de Raad van Toezicht zelf geformuleerde 'Visie op toezicht' en de strategische koers van Joris zorg.

De Raad van Toezicht werkt, conform statuten en reglementen, met drie interne adviserende commissies, te weten de auditcommissie kwaliteit en veiligheid, de auditcommissie financiën, innovatie en vastgoed en de remuneratiecommissie.

Naast structurele en geplande contacten met de Bestuurder, zoals de (voorbereidingen op) de Raad van Toezicht vergaderingen, houdt de Raad van Toezicht ook op andere wijze verbinding met en toezicht op de organisatie. Dit doet zij onder meer door jaarlijks te overleggen met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad (halfjaarlijks met ingang van kalenderjaar 2025) en actief deel te nemen aan de 'Radendag'. In 2025 heeft de Raad van Toezicht tegen deze achtergrond gesproken met de Cliëntenraad op 26 juni 2025. Het gesprek met de Ondernemingsraad heeft plaatsgevonden op 2 februari 2026.

De Radendag betreft een halfjaarlijkse bijeenkomst van Bestuurder, Managementteam, Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en Cliëntenraad en de Verpleegkundigen Adviesraad met als doel wederzijdse afstemming op strategisch niveau. De laatste radendag vond plaats op 27 november 2025, waarin het perspectief van de verwanten binnen Joris Zorg centraal stond. Deze dag was informatief

en inspirerend voor alle deelnemers. Op donderdag 26 maart 2026 vindt een terugkoppeling en vervolg op de Radendag plaats.

Daarnaast zijn er (strategische) themabesprekingen die worden verzorgd door MT leden vanuit de organisatie om toezicht te houden op de organisatie.

Vergaderingen 2025

In 2025 heeft de Raad van Toezicht negen formele vergaderingen gehouden, te weten op 31 januari, 20 februari, 21 maart, 23 mei, 27 mei, 26 juni, 1 oktober, 6 november en 17 december. Er zijn zes reguliere vergaderingen gehouden en drie bijzondere vergaderingen. Op 31 januari heeft de Raad van Toezicht in de nieuwe samenstelling nader kennisgemaakt. 21 maart heeft een extra vergadering plaatsgevonden die in het teken stond van de nieuwe strategische koers. 23 mei vond de zelfevaluatie RvT plaats onder externe begeleiding. De bestuurder en de bestuurssecretaris zijn aanwezig bij de Raad van Toezichtvergaderingen en bereiden deze samen met de voorzitter voor tijdens de voorbereidende agenda-overleggen. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht voor een vergadering nog een kort afstemmingsmoment ter voorbereiding, zonder bestuurder en bestuurssecretaris.

Tijdens de vergadering komen de vaste agendapunten aan de orde, waaronder de bestuursbesluiten en -mededelingen van de voorafgaande periode, de notulen van het vorig overleg en van de interne adviescommissies. Met het agendapunt 'What's on the Woman's mind' geven Bestuurder en Raad van Toezicht ruimte voor het delen van zaken die mogelijk (nog) niet direct op een formele agenda zichtbaar zijn, maar die de bestuurder (al) wel bezighouden. Dit kunnen ook voor haar persoonlijke zaken zijn. Op deze wijze kan de Raad van Toezicht ook gericht vorm en inhoud geven aan haar klankbordfunctie. 'What's on the Woman's mind' wordt niet vastgelegd in notulen. Door middel van een korte evaluatie aan het einde van de vergadering, evalueert en verbetert de Raad van Toezicht haar vergaderdiscipline en -efficiëntie.

In het regelmatig terugkerend agendapunt Strategisch thema wordt de Raad van Toezicht geïnformeerd over (de stand van zaken met betrekking tot) een specifiek actueel beleidsonderwerp. Dit wordt steeds uitgevoerd door de betreffende verantwoordelijk managers en eventueel betrokken medewerkers, waarbij de Raad van Toezicht uiteraard ook kan reflecteren op de gepresenteerde inhoud. In 2025 zijn de volgende strategische thema's aan de orde geweest.

- Op 20 februari 'Zorgtechnologie en innovatie' door mevrouw Angèle Wijnhoven, manager Zorg & Innovatie
- Op 16 mei 'Jaarwerk, investeringsbeleid en verbouwing Groenendaal' door de heer Albert Jan Kuiper, manager bedrijfsvoering en de heer Ronald Martens, bedrijfseconomisch adviseur.
- Op 1 oktober 'Thema HRM. Cliëntgericht vs. medewerkersgericht roosteren en Personele tekorten en inzet van on- en anders geschoold personeel' door mevrouw Esther Verhagen, manager HRM.
- Op 24 oktober tijdens de auditcommissie K&V 'Zorgtechnologie en innovatie' door mevrouw Dorine Roefs, coördinator zorgtechnologie en mevrouw Erika van Nunen, kartrekker innovatie.

Deze strategische thema's en de wijze waarop deze zijn gepresenteerd en besproken waren informatief en inspirerend, zowel voor de Raad van Toezicht, voor de bestuurder als ook voor de betrokken managers. De wederzijdse openheid en transparantie gedurende deze bijeenkomsten, dragen bij aan de ontwikkeling van een formele presentatie naar een energieke klankbordbijeenkomst.

De auditcommissies 'Kwaliteit en veiligheid' en 'Financiën, Innovatie en Vastgoed' hebben in 2025 beide respectievelijk driemaal vergaderd, te weten respectievelijk op 21 februari, 20 juni en 24 oktober,

en 16 mei, 30 september en 28 november. Ook in deze overleggen worden soms interne deskundigen uitgenodigd ter verdieping van een onderwerp.

Tevens hebben in 2025, conform planning, twee gesprekken plaats gevonden met de remuneratiecommissie en de bestuurder, te weten op 20 februari en op 26 juni. Bij deze gesprekken zijn (jaar)afspraken gemaakt met betrekking tot de wederzijdse verwachtingen inzake de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder enerzijds en de rol van de bestuurder bij de ontwikkeling van de organisatie anderzijds. Tevens zijn afspraken gemaakt over het monitoren van de voortgang hierin.

Bespreekpunten

In 2025 heeft de Raad van Toezicht zowel de vaste structureel cyclische onderwerpen aan de orde gehad, alsook een aantal thema's van meer incidentele aard.

Met betrekking tot de vaste structureel cyclische onderwerpen heeft de Raad van Toezicht onder meer het volgende besproken, vastgesteld en/of goedgekeurd.

- Jaarverslag 2024 (in aanwezigheid van accountant; vastgesteld d.d. 16 mei 2025)
- Jaarrekening 2024 (in aanwezigheid van accountant; goedgekeurd d.d. 16 mei 2025)
- Bestuursverslag 2024 (in aanwezigheid van accountant; goedgekeurd d.d. 16 mei 2025)
- Accountantsverklaring 2024
- Managementletter 2024
- Verbeterplan managementletter
- Kaderbrief 2026
- Jaarplan 2025
- Jaarplan 2026
- Begroting 2026
- Management rapportages (per kwartaal)
- Huisvesting
- Verzuim(cijfers)

Met betrekking tot de thema's van meer incidentele aard heeft de Raad van Toezicht in 2025 het volgende besproken.

- Kwaliteit van werkgeverschap
- Besturingsfilosofie
- Medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO)
- Verbouwing Groenendaal en budgetverhoging
- Investeringsbeleid met een toevoeging van refurbished materialen
- Governance check Governance Code Zorg 2022.
- Sharelife in relatie tot VPT
- Green Deal 3.0
- Bevoegdhedenregeling
- Organisatiewijziging hoofdstructuur
- Waardigheid en Trots (WTT) en informele zorg. Door middel van inzet coaches waardigheid en trots en Anders Werken In de Zorg door middel van samen zorg/informele zorg.
- Strategische koers met strategische doelen voor de komende vier jaren
- Peer to peer audit in samenwerking met Sint Annaklooster
- Bevorderen van gewenst gedrag en Gedragscode Joris Zorg
- Structuurwijziging en het communicatieplan van aanpak Buro 5700
- Opdracht strategische koers Joris Zorg verstrekt aan strategisch adviesbureau Morgens
- Ontwikkelings- en scholingsprogramma Raad van Toezicht

- Beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen Raad van Toezicht
- Notitie Raad van Toezicht in verbinding met Joris Zorg
- Verzuim

Evaluatie eigen functioneren Raad van Toezicht

Op 23 mei 2025 heeft de Raad van Toezicht conform planning haar eigen functioneren geëvalueerd en heeft zich hierbij laten ondersteunen door een extern begeleider, te weten de heer Bas Baanders van het bureau 'Baanders Consultancy'. De belangrijkste aandachtspunten die hierbij naar voren kwamen zijn:

- Proactief toezicht. Eigenaarschap nemen in de processen en werkzaamheden van de Raad van Toezicht;
- Portefeuille innovatie/ICT/technologie in wervingsprocedure nieuw lid Raad van Toezicht wat in 2026 wordt opgestart;
- Samenwerking met de bestuurder in relatie tot dilemma's, rollen en verantwoordelijkheden van bestuur en toezicht;
- Ondersteuning door bestuurssecretaris;
- Professionalisering van de Raad van Toezicht.

Deze aandachtspunten zijn gedurende de rest van het jaar 2025 onder de aandacht van de Raad van Toezicht gebleven.

Bezoldiging leden Raad van Toezicht

Leidend bij de bezoldiging is uiteraard de Wet Normering Topinkomens (WNT).

In 2025 is opnieuw de klassenindeling herijkt. Joris Zorg is niet veranderd van klasse en valt ook in 2025 in klasse III. De externe accountant Verstegen heeft dit bevestigd.

Verdere explicitering van de bezoldiging van toezicht en bestuur staat vermeld in de jaarrekening 2025 Joris Zorg.

Bezoldiging Raad van Bestuur

Op 24 april 2025 is met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025 de bezoldiging van de bestuurder verhoogd op basis van drie redenen

1. Jaarlijkse aanpassing van het WNT-bezoldigingsmaximum
2. Jaarlijkse aanpassing van de bezoldiging van de bestuurder conform huidige arbeidsovereenkomst
3. Terugbrengen van de periode waarin de bestuurder/ werknemer kan doorgroeien van vier naar drie jaar, zoals eerder in dit addendum omschreven.

Vooruitblik naar 2026

Naast het vorm en inhoud geven van de verantwoordelijkheden en taken voor de Raad van Toezicht zoals vastgelegd in de zorgbrede Governancecode, de betreffende statuten en reglementen, en andere interne documenten, zal de Raad van Toezicht in 2026 aandacht besteden aan een goede en transparante samenwerking onderling en met de bestuurder, het actualiseren van de visie op toezicht en de punten zoals genoemd in de zelfevaluatie. Dit vanuit de gedachte dat professioneel toezicht een goede teamdynamiek als basis behoeft, waarbij mensen elkaar kennen, elkaar respecteren en elkaar durven aanspreken vanuit een gezamenlijk denkkader.

In het kader van het aflopen van de tweede termijn van mw. Lammers (vicevoorzitter RvT, lid remuneratiecommissie en lid auditcommissie financiën, innovatie en vastgoed) op 31 december 2026

zal de Raad van Toezicht in de loop van het jaar 2026 de werving en selectie oppakken van een nieuw RvT lid met een achtergrond op het gebied van ICT/ technologie en innovatie.

Tenslotte is het jaar 2026 een belangrijk jaar met betrekking tot de ontwikkeling en executie van het nieuwe strategisch kader voor Joris Zorg. De RvT zal deze ontwikkeling vanuit haar specifieke verantwoordelijkheid, met betrokkenheid en aandacht volgen.

Namens de Raad van Toezicht van Joris zorg,

Jan Roelofs, voorzitter RvT

Bijlage 2 Medezeggenschap cliënten/jaarverslag CR 2025

Joris Zorg heeft als zorgaanbieder een gesprekspartner, die de kans biedt om de zorg beter af te stemmen op de behoefte van de cliënten: de cliëntenraad. Elke zorgaanbieder heeft een cliëntenraad, wat is geregeld in de Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen. De cliëntenraad Van Joris Zorg bestaat uit een vijftal leden, zij behartigen de gemeenschappelijke belangen van cliënten van Joris Zorg. De cliëntenraad heeft invloed op het beleid van Joris Zorg en praat mee over bepaalde (beleids)zaken en kan gevraagd of ongevraagd advies uitbrengen aan de Raad van Bestuur van Joris Zorg. Voor beslissingen, die cliënten heel direct raken, heeft de cliëntenraad een verzaamd advies. Het recht op informatie garandeert dat de cliëntenraad op de hoogte wordt gehouden.

De zeggenschap van cliënten in de zorg is het belangrijkste doel van de cliëntenraad. Daarom is het belangrijk te weten wat de cliënten, die vertegenwoordigd worden, belangrijk vinden: Wat hebben zij nodig om hun leven te kunnen leiden zoals zij dat willen? Wanneer vinden zij hun leven zinvol? Vanuit deze uitgangspunten adviseert de cliëntenraad over ontwikkelingen in de instelling.

Iedere locatie van Joris Zorg heeft een verwantencommissie, waarin een lid de cliëntenraad vertegenwoordigt. Onderwerpen die hier aan bod komen zijn locatie specifiek. Het gaat dan bijvoorbeeld om de huisregels, maaltijden, gezondheid, hygiëne, geestelijke verzorging, maatschappelijke bijstand, recreatiemogelijkheden en ontspanningsactiviteiten.

In 2025 zijn de volgende **adviezen** door de cliëntenraad uitgebracht:

23-1-25	De CR stemt in met de tarievenlijst 2025
27-3-25	De CR stemt in met de kwalitatieve analyse onvrijwillige zorg
17-4-25	De CR geeft een positief advies af over het kwaliteitsbeeld/Generiek Kompas
17-4-25	De CR stemt in met de uitvraag clientgegevens door Facit en beëindigen publicatie in ZKN (ZorgkaartNederland)
14-5-25	De CR geeft een positief advies af over het bestuursverslag en de jaarrekening 2024
21-8-25	De CR besluit Dhr. André Bakker te benoemen tot lid van de cliëntenraad
21-8-25	De CR stemt in met "overstap voor cliënten met behandeling van huisarts naar Novicare.
20-11-25	De CR geeft positief advies af inzake Waardig afscheid en het afschaffen van opbaren op kamer, met kritische kanttekening over ondermijning van de procedure adviesaanvraag CR
20-11-25	De CR geeft positief advies af inzake de begroting 2026
18-12-25	De CR geeft positief advies af inzake de Tarievenlijst 2026, m.u.v. het item Eigen bijdrage persoonlijke verzorgingsmiddelen kleinschalig wonen

Daarnaast heeft de cliëntenraad zich in 2025 bezig gehouden met en is zij geïnformeerd over:

- Evaluatie werkwijze rondom plannen/roosteren en het inrichten van de capaciteitsplanning, dit is een terugkerend punt van aandacht.
- Gedragscodes en gewenst gedrag
- Project: Joris Familie overgang naar Joris Online Platform (JOP)
- Nieuwe taakverdeling CR en toekomstige samenwerking met Raad van Toezicht.
- Evaluatie teamleiders en coördinerend verpleegkundigen.
- Organiseren Radendag i.s.m. de OR
- Volledig Pakket Thuis, toelichting door Sharelife.
- Op werkbezoek geweest bij het Eikenhuys in Berkel-Enschot.
- 2 CR-leden hebben deelgenomen aan de bijeenkomst "Samen redzaam verbinden" van het VVT-platform Z.O. Brabant.
- 2 CR-leden zijn aanwezig geweest bij een vergadering van Cliëntenraden van het VVT-platform Z.O. Brabant.
- Informatie over verbouwing Groenendaal en D'n Bolle Akker.
- Toelichting over personeelsbeleid oudere werknemer en toppers.
- Evaluatie ingekomen klachten.
- Nieuwe attentie regeling voor vrijwilligers.
- Aanstelling ambtelijk secretaris CR.
- Brandveiligheid (ter informatie).
- Kennismaking met de geestelijk begeleider Jozette Aldenhoven.
- Verwantencommissies: waar mogelijk vindt afstemming plaats van de werkwijze en te bespreken thema's binnen verwantencommissies.
- Het jaarlijks overleg met de Raad van Toezicht.
- De deelname aan besprekingen over de strategische koers, het generiek kompas en de Prezo.
- Toelichting Leefcircels.
- Uitreiken van de Klare Taal Bokaal 2025 aan medewerker tijdens de kerstviering.

Vooruitblik 2026

De cliëntenraad kent een aantal vaste onderwerpen en terugkerende thema's die het belang van de cliënt rechtstreeks raken. Deze bespreekt de raad aan de hand van een jaaragenda. Voorbeelden zijn: kleinschalig leven en welzijn, bejegening cliënt, eten en drinken en de wasverzorging.

Verder heeft de cliëntenraad een aantal acties en ambities uitgesproken, die in 2026 ter hand worden genomen:

- Organiseren van een brainstorm "hoe ervaren bewoners/cliënten de zorg en het welzijn binnen Joris Zorg".
- Het optimaliseren van de verwantencommissies, m.n. hoe krijgen we nieuwe leden, wat steeds moeilijker wordt door de snelle doorstroom van cliënten.
- Evaluatie van de werkwijze van de cliëntenraad m.n. hoe gaan we professioneel om met advies- en instemmingsaanvragen.
- De verbinding tussen cliënt, mantelzorger, vrijwilliger en zorgpersoneel i.s.m. de 2 coaches van Waardigheid en Trots.

Bijlage 3 Ondernemingsraad jaarverslag 2025

Inleiding

De medezeggenschap van de medewerkers van Joris Zorg is geregeld via de ondernemingsraad (OR) conform de Wet op de ondernemingsraden. De raad van bestuur overlegt maandelijks met de OR over lopende aangelegenheden.

De ondernemingsraad beschikt over diverse rechten:

- Recht op informatie – De OR heeft het recht op alle informatie die voor de vervulling van zijn taak nodig is;
- Adviesrecht – Voor belangrijke financiële, economische en organisatorische besluiten moet de Raad van Bestuur advies vragen aan de OR. Het advies is niet bindend, maar moet wel serieus worden genomen. Als het advies genegeerd wordt, moet dat schriftelijk worden gemotiveerd;
- Instemmingsrecht – Voor besluiten die betrekking hebben op personele regelingen moet de Raad van Bestuur instemming vragen. Als de OR niet akkoord gaat, mag de raad van bestuur de regeling niet uitvoeren;
- Initiatiefrecht – De OR kan ook zelf met voorstellen komen waarvan hij denkt dat dit goed is voor de organisatie en/of de collega's van Joris Zorg.

Daarnaast kan de OR bij belangrijke kwesties de achterban raadplegen. Bijvoorbeeld als de raad van bestuur voorstelt om arbeidstijden of de pensioenregeling aan te passen.

Wat heeft de ondernemingsraad in 2025 gedaan?

De ondernemingsraad van Joris Zorg is in 2025 elf keer bijeengekomen op de hoofdlocatie te Oirschot. Daarnaast vonden elf reguliere overleggen met de (plaatsvervangend) bestuurder plaats, aangevuld met diverse digitale contactmomenten gedurende het jaar. Ter voorbereiding op de OR-vergaderingen organiseerde de ondernemingsraad Teams-werkoverleggen waarin onderwerpen diepgaand werden uitgewerkt. Door deze intensieve voorbereiding kon de ondernemingsraad goed geïnformeerd en voorbereid aan tafel zitten. Naast deze vaste overlegstructuur voerde de ondernemingsraad in 2025 regelmatig gesprekken met interne en externe gesprekspartners. Deze contacten verbreedden het perspectief van de raad en droegen bij aan een beter begrip van de diverse stakeholders en hun belangen binnen en buiten Joris Zorg.

In 2025 heeft de ondernemingsraad zich intensief beziggehouden met strategische beleidsthema's die de toekomstrichting van de organisatie bepalen. De ondernemingsraad heeft advies uitgebracht over diverse duurzaamheidsinitiatieven, waaronder het beleid voor duurzaamheid en milieu, het beleid voor duurzame mobiliteit en de inzet van een extern adviesbureau ter ondersteuning van deze ambities. Daarnaast is advies gegeven over het aangepaste leidinggevenstructuur en de begroting voor 2026, waarbij ook de technische inrichting van telefonische bereikbaarheid via Teams aan bod is gekomen. Ook het beleid voor gevaarlijke stoffen en de gratificatie 2025 hebben aandacht gekregen. Deze

besluiten onderstrepen het streven naar een duurzame en veilige werkomgeving waarin collega's worden gewaardeerd.

In het verlengde hiervan heeft de ondernemingsraad in 2025 meerdere instemmingen gegeven aan besluiten die direct betrekking hebben op arbeidsvoorwaarden en het welzijn van medewerkers. Dit betreft onder meer de implementatie van de nieuwe cao met aanpassingen zoals de BHV-vergoeding (per 01-07-2025), vergoedingen voor bereikbaarheids- en consignatiediensten, en het lidmaatschap van V&VN. Verder zijn er instemming verleend voor aangepaste diensttijden op locaties Groenendaal en Vestakker, nieuwe dienstroosters en pauzeregeling, en het instellen van een nieuw vitaliteitsbudget. De ondernemingsraad heeft ook ingestemd met de invoering van een nieuw klachtenreglement voor collega's, een gedragscode, een attentiebeleid en de inzet van een nieuwe arbodienst en welzijnsdienst. Het opleidingsplan voor 2026 en diverse organisatorische aanpassingen hebben eveneens goedkeuring ontvangen, wat aantoonde dat Joris Zorg en de ondernemingsraad prioriteit geven aan het welzijn en de professionele ontwikkeling van het personeelsbestand.

De ondernemingsraad heeft in 2025 om haar kennis en kunde verder aan te scherpen wederom een tweedaagse scholing gevolgd. Ook heeft de ondernemingsraad op afroep overleg gehad met de Manager HRM over lopende zaken, zoals de veranderingen van de organisatiestructuur, het ziekteverzuim en actualiteiten die binnen Joris Zorg spelen. Managers of stafleden zijn, als dit wenselijk was, ook op afroep uitgenodigd. De ondernemingsraad heeft in 2025 overleg gevoerd met de raad van toezicht en gezamenlijk overleg met raad van toezicht, cliëntenraad, managementteam en stuurgroep wijkverpleging.

De ondernemingsraad heeft op de volgende onderwerpen (in de volgende van behandeling in de vergaderingen van de OR gedurende het jaar) advies- en instemmingsbesluiten gegeven:

- Adviesbesluit Beleid duurzaamheid en milieu
- Adviesbesluit Beleid gevaarlijke stoffen
- Instemmingsbesluit Klachtenreglement werknemers
- Adviesbesluit Beleid duurzame mobiliteit
- Instemmingsbesluit Aangepaste diensttijden op locaties Groenendaal en Vestakker
- Instemmingsbesluit Gedragscode
- Instemmingsbesluit BHV-vergoeding conform nieuwe cao per 01-07-2025
- Instemmingsbesluit Nieuwe arbodienst
- Instemmingsbesluit Nieuwe welzijnsdienst op locatie Bolle Akker
- Instemmingsbesluit Pauzetijden Groenendaal en Vestakker
- Adviesbesluit Wijziging leidinggevenstructuur (vervolggesprek met de RvB)
- Instemmingsbesluit Dienstenpatroon Vestakker
- Adviesbesluit Inzet extern adviesbureau
- Instemmingsbesluit Nieuwe dienst Stroom 1
- Instemmingsbesluit Voorstel proces nieuwe diensttijden + overzicht

- Instemmingsbesluit Vergoeding lidmaatschap V&VN
- Adviesbesluit Begroting 2026
- Instemmingsbesluit Vitaliteitsbudget WKR
- Instemmingsbesluit Opleidingsplan 2026
- Instemmingsbesluit Vergoeding bereikbaarheid- en consignatiediensten nieuwe CAO
- Instemmingsbesluit Attentiebeleid
- Adviesbesluit Gratificatie 2025
- Adviesbesluit Bellen met Teams | Technische inrichting telefonische bereikbaarheid

De ondernemingsraad heeft onder andere ter informatie ontvangen en besproken: de MT-berichten, de jaarrekening over 2024, managementinformatie en kwartaalrapportages, de financiële situatie voor 2026, de RIE, verzuimcijfers en diverse nieuwe en/of aangepaste functies.

Korte Vooruitblik 2026

De ondernemersraad zal in 2026 aandacht vragen voor het verder bevorderen van duurzame inzetbaarheid van collega's en het aantrekken van nieuw talent. Daartoe vraagt de ondernemingsraad om kwartaalgewijze inzicht in ziekteverzuimcijfers en de preventieve maatregelen die Joris Zorg treft. In het eerste kwartaal zal de bedrijfsarts de onderliggende oorzaken van verzuim met de ondernemingsraad komen bespreken. Parallel daaraan zal de ondernemingsraad gesprekken voeren met het bestuur over alternatieve werving, inclusief het inzetten van sociale media. De ondernemingsraad begrijpt duurzame inzetbaarheid als levensfasebewust personeelsbeleid: het ontwikkelen, optimaal benutten en behouden van kennis en ervaring over de lange termijn. Dit verhoogt inzetbaarheid, betrokkenheid en motivatie, wat leidt tot minder uitstroom en lager ziekteverzuim. De rol van de nieuwe arbodienst zal hierbij regelmatig aan de orde komen.

Tot slot wil de ondernemingsraad in 2026 actief betrokken zijn bij het formuleren van de verdere uitwerking en operationalisering van de nieuwe strategische koers, waarbij zowel cliënten centraal staan als aandacht voor het welzijn van collega's. De ondernemingsraad erkent dat investeringen in collega's hun betrokkenheid en loyaliteit vergroten en hen minder geneigd maken om elders hun heil te zoeken.

Bijlage 4 Algemene veiligheid

Brandveiligheid

Op onze locaties wonen kwetsbare mensen. Joris Zorg hanteert hoge standaarden ten aanzien van controles op gebouwen en de brandveiligheid van de omgeving. Alle locaties zijn voorzien van een brandmeldinstallatie, zodat de brandweer snel wordt gealarmeerd in het geval van brand. Onze bedrijfshulpverleners zijn geschoold in hoe te handelen bij brand. Deze scholingen worden periodiek herhaald. Ondanks plannen en controles leren ervaringen elders dat oefenen belangrijk is. Alleen zo weten we zeker dat alles naar behoren werkt. Bij alle locaties van Joris Zorg vindt jaarlijks een oefening plaats.

Convenant

Met de Brandweer Brabant-Zuidoost is een convenant 'geen nood bij brand' afgesloten. Per locatie wordt gekeken naar de bouwkundige, installatietechnische en organisatorische aspecten ten aanzien van brandveiligheid. Dat betekent dat Joris Zorg alles in het werk stelt om veilig en verantwoord te handelen.

Brandveiligheid

Legionella

Joris Zorg heeft een legionellabeleid en -beheersplan. Doelstelling hiervan is het voorkomen van groei van legionellabacteriën in waterinstallaties van Joris Zorg en het voorkomen of beperken van blootstelling aan betreffende legionellabacteriën van de gebruikers van (drink)waterinstallaties binnen Joris Zorg. Wij hebben verschillende preventieve en curatieve maatregelen tot onze beschikking om het risico op een uitbraak te beheersen. Concrete voorbeelden van periodieke preventieve maatregelen zijn temperatuurmetingen, monsternames, spoelen van (weinig gebruikte) tappunten en/of onderhoud van boilers. In het geval van een normoverschrijding kunnen diverse beheersmaatregelen worden uitgevoerd, oplopend in zwaarte.

AVG

De AVG heeft betrekking op het verwerken van persoonsgegevens. Het doel van de AVG is om personen te beschermen en duidelijke richtlijnen te scheppen voor organisaties die persoonlijke gegevens verwerken. De AVG waarborgt dat persoonlijke gegevens zorgvuldig worden verwerkt, niet worden misbruikt en niet langer bewaard worden dan nodig is. Joris Zorg voldoet aan de wetgeving en er wordt regelmatig gekeken of er nog wijzigingen nodig zijn. Bij implementatie van nieuwe projecten wordt altijd gekeken of er geen botsingen met de AVG zijn.

Bijlage 5 Partijen waar Joris Zorg mee samenwerkt

Verbonden partner	Relatie tussen verbonden partner en Joris Zorg
Apotheek Best en Hapert	Samenwerkingsrelatie
(Apotheekhoudende) huisartsen Middelbeers en Vessem.	Samenwerkingsrelatie
Brandweer	Samenwerkingsrelatie (geen nood bij brand)
GGD	Infectiepreventiecommissie (IPC)
GHOR (Deel van Veiligheidsregio Brabant Zuidoost)	Samenwerkingsrelatie
Human Capital Care	Arbobegeleidingsdienst tot 31 december 2025
Lerend Netwerk Leven in Vrijheid	Deelname
Lunet	Vof-partner woonzorgboerderij D'n Bolle Akker in Vessem
Lionsclub Best Oirschot	Samenwerkingsrelatie Into D'mentia
Netwerk Palliatieve Zorg Zuidoost-Brabant	Deelname stuurgroep palliatieve zorg, PTO en klankbordgroep
Netwerk dementie	Deelname aan netwerk Dementie Zuidoost-Brabant
Novicare	Invulling specialistische behandelfunctie binnen Joris Zorg
Oirschot Zorgt	Samenwerkingsverband van verenigingen, stichtingen en instellingen in Gemeente Oirschot
Ondernemersverenigingen en Community of Practice (duurzaamheid)	Samenwerkingsrelatie
Parochies	Samenwerkingsrelatie
Peijnenburg Verzuimbegeleiding	Arbodienst vanaf 1 januari 2026
Programma Precies! (De juiste zorg op de juiste plek)	Deelname
Severinus	Samenwerkingsrelatie
SeniorenPunt Oirschot	Samenwerkingsverband met Amaliazorg, LEV Wijzer Oirschot, Gemeente Oirschot en Wooninc.

Sint Annaklooster	Samenwerkingspartner op het gebied van kwaliteit
Transvorm	Samenwerking op gebied van HRM vraagstukken voor advies en uitwisseling
VVT-platform Zuidoost-Brabant	Samenwerkingsrelatie
Woningstichting De Zaligheden (WSZ)	Verhuurpartner
Wooninc.	Verhuurpartner
Zorgcoöperatie Hoogeloon/Stichting Samen Anders Zorg	Samenwerkingsrelatie
Zorgboog, Savant, Archipel, Vitalis, Oktober, Zuidzorg	Collega zorgaanbieders, samenwerking o.a. in de regionale klachtencommissie
Kempenhorst, Heerbeek college, Baanderherencollege, Pius X college, Rythovius college, ROC Tilburg, Summa college, Koning Willem I college, Prins Heerlijk, Koning Willem-Alexander school	Samenwerkingsrelatie
Ziekenhuizen (MMC, Catharina Ziekenhuis, Elisabeth-TweeSteden Ziekenhuis)	Samenwerkingsrelatie
Molenvelden, De Hagelaar, de Wederloop, Dagbest, Meer Riethoven, by romme, Dagbeers, Wiki, 't Scheiend, dagbesteding Hoogeloon.	Samenwerkende zorgboeren en/of samenwerkende dagbestedingslocaties
Saar aan Huis, de Hoeve, Dovidia, Focus Cura, Zorgmaatje aan huis	Onderaannemers vanuit VPT

Naast bovengenoemde netwerken hecht Joris Zorg waarde aan actieve deelname van professionals aan beroepsverenigingen of netwerken zoals Actiz, Verenso, V&VN en ParkinsonNet.

2. Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

2.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Activa			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		6.230.552	6.743.429
Machines en installaties		4.187.673	4.580.679
Inventarissen		316.274	351.804
Vervoermiddelen		18.794	24.641
Andere vaste bedrijfsmiddelen		303.527	403.821
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen		597.189	144.114
		11.654.009	12.248.488
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren	2	328.735	260.783
Overige vorderingen	3	681.367	377.093
Overlopende activa	4	522.576	162.974
		1.532.678	800.850
<i>Liquide middelen</i>	5	16.795.455	14.344.837
		29.982.142	27.394.175

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Eigen vermogen					
	6				
Stichtingskapitaal	7	454		454	
Bestemmingsreserves	8	401.245		401.245	
Bestemmingsfondsen	9	14.014.116		10.452.812	
Overige reserves	10	-		1.028.871	
			14.415.815		11.883.382
Voorzieningen					
Overige voorzieningen	11		1.564.323		1.329.832
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)					
Schulden aan banken	13		8.925.000		9.575.000
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)					
Aflossingsverplichtingen	14	650.000		650.000	
Schulden aan leveranciers	15	803.737		573.892	
Omzetbelasting		7.695		-	
Loonheffing		468.982		303.342	
Pensioenen		558.753		544.404	
Overige schulden	16	594.341		560.835	
Overlopende passiva	17	1.993.496		1.973.488	
			5.077.004		4.605.961
			<u>29.982.142</u>		<u>27.394.175</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.2 Winst-en-verliesrekening over 2025

		2025		2024	
		€	€	€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening	18				
Zorgverzekeringswet (ZVW)	19		786.669		940.365
Wet langdurige zorg (WLZ)			30.405.191		28.205.812
Baten uit zorgverlening in onderaanneming			5.539		-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			50.854		55.997
Netto-omzet			31.248.253		29.202.174
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	20	1.546.346		1.492.306	
Overige bedrijfsopbrengsten	21	489.404		448.796	
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			2.035.750		1.941.102
Som der bedrijfsopbrengsten			33.284.003		31.143.276
Lasten					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	4.522.886		4.604.628	
Lonen en salarissen	23	14.133.141		13.643.148	
Sociale lasten		2.413.834		2.325.376	
Pensioenlasten		1.140.524		1.111.738	
Afschrijvingen op vaste activa	24	1.438.616		1.480.257	
Overige bedrijfskosten	25	7.155.693		6.938.923	
Som der bedrijfslasten			30.804.694		30.104.070
Bedrijfsresultaat			2.479.309		1.039.206
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	26	360.517		156.139	
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-307.393		-328.614	
Financiële baten en lasten			53.124		-172.475
Netto resultaat			2.532.433		866.731

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Stichting Sint Joris
Oirschot

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaatbestemming		
Bestemmingsfonds RAK	2.412.927	723.794
Bestemmingsfonds RAK aanleunwoningen	<u>119.506</u>	<u>142.937</u>
	<u><u>2.532.433</u></u>	<u><u>866.731</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

		2025	2024
		€	€
2.3 Kasstroomoverzicht over 2025			
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		2.479.309	1.039.206
<i>Aanpassingen voor:</i>			
Afschrijvingen	24	1.438.616	1.480.257
Toename (afname) van de voorzieningen		234.491	422.286
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>			
Vorderingen		-731.828	-80.195
Kortlopende schulden	14	471.043	-542.487
Overige kasstromen		-	534.996
		<u>-260.785</u>	<u>-87.686</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>3.891.631</u>	<u>2.854.063</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	26	360.517	156.139
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-307.393	-328.614
		<u>53.124</u>	<u>-172.475</u>
Kasstroom uit operationele activiteiten		3.944.755	2.681.588
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-844.137	-527.713
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende achtergestelde schulden		-650.000	-1.185.000
Mutatie van geldmiddelen		<u>2.450.618</u>	<u>968.875</u>
		<u>€</u>	<u>€</u>
Verloop geldmiddelen			
Saldo aan het begin van de periode		14.344.837	13.375.962
Mutatie		2.450.618	968.875
Saldo aan het einde van de periode		<u>16.795.455</u>	<u>14.344.837</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Stichting Sint Joris is feitelijk en statutair gevestigd op St Jorisstraat 1, 5688 AS te Oirschot en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41095652.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van Stichting Sint Joris bestaan voornamelijk uit ouderenzorg

en vinden plaats op de volgende locaties:

- Sint Joris (Oirschot)
- Vestakker (Middelbeers)
- Groenendaal (Vessem)
- Bolle Akker (Vessem)
- Zorgvilla Hoogeloon (Hoogeloon)

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.

Informatieverschaffing over continuïteit

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

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

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

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

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

De verschillen en redenen die tot herziening van de indeling en bedragen ten opzichte van voorgaand jaar hebben geleid

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

Herrubricering vergelijkende cijfers

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

Grondslagen van waardering van 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. **21/05/2026**.

Grondslagen

Materiële vaste activa

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

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

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

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.

Investeringsubsidies

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 OF
- als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen [opnemen indien van toepassing en aangeven hoe de subsidies/vergoedingen zijn verwerkt].

Groot onderhoud

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

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.

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 waarderingmethode 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:

- i. jubileumgratificaties,
- ii. wachtgeldregelingen,
- iii. doorbetaling van loon na 45 dienstjaren in de zorg- of welzijnssector, en
- iv. andere soorten van uitgestelde beloningen.

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.

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. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel Grondslagen van resultaatbepaling.

Voorziening in verband met reorganisaties

Een reorganisatievoorziening wordt getroffen indien op balansdatum een gedetailleerd reorganisatieplan is geformaliseerd en uiterlijk op opmaakdatum van de jaarrekening de gerechtvaardigde verwachting van uitvoering van het plan heeft gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. Van een gerechtvaardigde verwachting is sprake als is gestart met de uitvoering van de reorganisatie, of als de hoofdlijnen bekend zijn gemaakt aan hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben. In de reorganisatievoorziening worden de als gevolg van de reorganisatie noodzakelijke kosten opgenomen die niet in verband staan met de doorlopende activiteiten van Stichting Sint Joris. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0%.

Overige voorzieningen

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 72%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de ACW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik

van de regeling zijn in de voorziening betrokken. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling is leidend voor het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. 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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 0%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Kortlopende schulden

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

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

De bepaling van het resultaat

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

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

Baten

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

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

Lonen

Lonen en salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd.

Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of

arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Pensioenlasten

Stichting Sint Joris 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 Sint Joris. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Sint Joris betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Sint Joris betaalt hiervoor pensioenpremie aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. Stichting Sint Joris heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Sint Joris uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremie als last in de jaarrekening.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Sint Joris 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.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.6 Grondslagen voor 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.

2.6 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.

2.6 Grondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.8 Toelichting op de balans

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Inventarissen	Vervoer- middelen	Andere vaste bedrijfsmid- delen
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	12.548.805	9.271.625	2.813.477	71.581	986.754
Cumulatieve afschrijvingen	-5.805.376	-4.690.946	-2.461.673	-46.940	-582.933
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>6.743.429</u>	<u>4.580.679</u>	<u>351.804</u>	<u>24.641</u>	<u>403.821</u>
<i>Mutaties</i>					
Nog toe te wijzen	2	2	-2	-1	-
Investeringen	70.169	82.179	140.269	-	98.444
Afschrijvingen	-583.048	-475.187	-175.797	-5.846	-198.738
Saldo mutaties	<u>-512.877</u>	<u>-393.006</u>	<u>-35.530</u>	<u>-5.847</u>	<u>-100.294</u>
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	12.618.975	9.353.805	2.953.746	71.580	1.085.198
Cumulatieve afschrijvingen	-6.388.423	-5.166.132	-2.637.472	-52.786	-781.671
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>6.230.552</u>	<u>4.187.673</u>	<u>316.274</u>	<u>18.794</u>	<u>303.527</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbeta- lingen	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2025		
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	144.114	25.836.356
Cumulatieve afschrijvingen	-	-13.587.868
	<u>144.114</u>	<u>12.248.488</u>
Boekwaarde per 1 januari 2025		
<i>Mutaties</i>		
Nog toe te wijzen	-	1
Investerings	453.075	844.136
Afschrijvingen	-	-1.438.616
	<u>453.075</u>	<u>-594.479</u>
Stand per 31 december 2025		
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	597.189	26.680.493
Cumulatieve afschrijvingen	-	-15.026.484
	<u>597.189</u>	<u>11.654.009</u>
Boekwaarde per 31 december 2025		

De afschrijvingspercentages zijn als volgt:
 Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0-10%
 Machines en installaties: 5-20%
 Inventarissen: 10-20%
 Vervoermiddelen: 20%
 Andere vaste bedrijfsmiddelen: 20-33,3%
 Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering: 0%

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

Als voornaamste investeringen in 2025 zijn te vermelden:

- Leefcirkels (nog op te leveren) 193.379 euro
- Vervanging sloten Ilock (nog op te leveren) 111.601 euro
- Uitbreiding zorgdemotica Bolle Akker (nog op te leveren) 99.345 euro
- 12x sta-op-stoelen 43.792 euro
- Nieuwe meubels vestiging Hoogeloon 33.196 euro

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Vlottende activa

Vorderingen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>2 Handelsdebiteuren</i>		
Vorderingen op debiteuren	83.439	34.891
WMO	146.054	118.456
Zorgverzekeraars	99.242	107.436
	<u>328.735</u>	<u>260.783</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>3 Overige vorderingen</i>		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	374.106	96.559
Overige vorderingen	307.261	280.534
	<u>681.367</u>	<u>377.093</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>Oudere jaren</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort				
Saldo per 1 januari	-	96.559	-	96.559
Financieringsverschil boekjaar	374.787	-	-	374.787
Correcties voorgaande jaren	-	-	-	-
Betalingen/ontvangsten	-	-96.559	-	-96.559
Saldo per 31 december	<u>374.787</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>374.787</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	30.405.873	28.205.920
Af: ontvangen voorschotten	-30.031.086	-28.109.361
Totaal	<u>374.787</u>	<u>96.559</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>4 Overlopende activa</i>		
Transitoria	<u>522.576</u>	<u>162.974</u>

De transitoria (debet) zijn in 2025 flink gestegen. Dit komt omdat er veel grote facturen welke betrekking hebben op 2026 in 2025 al gestuurd zijn. Dit betreft onder andere voorschotten van behandelaren, verzekeringen en ICT kosten.

Stichting Sint Joris
Oirschot

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
5 Liquide middelen		
Kas	203	658
Bankrekeningen	<u>16.795.252</u>	<u>14.344.179</u>
	<u><u>16.795.455</u></u>	<u><u>14.344.837</u></u>

Informatieverschaffing over liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Passiva

6

Informatieverschaffing over eigen vermogen

Het eigen vermogen is aan te spreken conform de besluiten genomen door de Raad van Bestuur welke zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht

	2025	2024
	€	€
7 Stichtingskapitaal		
Stand per 1 januari	454	454
Mutaties	-	-
Stand per 31 december	<u>454</u>	<u>454</u>

8 Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserve	<u>401.245</u>	<u>401.245</u>
--------------------	----------------	----------------

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsreserve		
Stand per 1 januari	401.245	401.245
Mutaties	-	-
Stand per 31 december	<u>401.245</u>	<u>401.245</u>

De bestemmingsreserves betreffen giften en schenkingen welke vrij besteedbaar zijn.

9 Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfonds RAK	11.619.808	8.178.010
Bestemmingsfonds RAK aanleunwoningen	<u>2.394.308</u>	<u>2.274.802</u>
	<u>14.014.116</u>	<u>10.452.812</u>

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsfonds RAK		
Stand per 1 januari	8.178.010	7.454.216
Resultaatverdeling	2.412.927	723.794
Overboeking van andere reserves	1.028.871	-
Stand per 31 december	<u>11.619.808</u>	<u>8.178.010</u>

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsfonds RAK aanleunwoningen		
Stand per 1 januari	2.274.802	2.131.865
Resultaatverdeling	<u>119.506</u>	<u>142.937</u>

Stand per 31 december

<u>2.394.308</u>	<u>2.274.802</u>
------------------	------------------

DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
10 Overige reserves		
Stand per 1 januari	1.028.871	1.028.871
Overboekingen	<u>-1.028.871</u>	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u><u>-</u></u>	<u><u>1.028.871</u></u>

Deze reserve is overgebracht naar Bestemmingsfonds RAK omdat dit zorgresultaten uit het verleden bedragen.

Informatieverschaffing over algemene reserve

Het eigen vermogen is aan te spreken conform de besluiten genomen door de Raad van Bestuur welke zijn goedgekeurd door de Raad van Toezicht

Voorzieningen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Overige voorzieningen		
Overige voorzieningen	<u>1.564.323</u>	<u>1.329.832</u>

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

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	735.332
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	644.688
hiervan > 5 jaar	141.965

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
11 Overige voorzieningen		
Voorziening langdurig zieken	329.335	318.859
Voorziening uitgestelde beloningen	127.695	228.001
Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren	666.507	782.972
Voorziening reorganisatie	215.979	-
Voorziening generatieregeling	<u>224.807</u>	<u>-</u>
	<u><u>1.564.323</u></u>	<u><u>1.329.832</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Overige voorzieningen</i>		
Stand per 1 januari	1.329.832	907.547
Aflossingsverplichting (<1 jr)	-	-1
Dotatie ten laste van resultaat	788.381	630.736
	<u>2.118.213</u>	<u>1.538.282</u>
Afname ten gunste van resultaat	<u>-553.890</u>	<u>-208.450</u>
Stand per 31 december	<u><u>1.564.323</u></u>	<u><u>1.329.832</u></u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening langdurig zieken</u>		
Stand per 1 januari	318.859	103.032
Dotatie ten laste van resultaat	253.451	318.859
	<u>572.310</u>	<u>421.891</u>
Afname ten gunste van resultaat	<u>-242.975</u>	<u>-103.032</u>
Stand per 31 december	<u><u>329.335</u></u>	<u><u>318.859</u></u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening uitgestelde beloningen</u>		
Stand per 1 januari	228.001	202.614
Aflossingsverplichting (<1 jr)	-	-1
Dotatie ten laste van resultaat	20.487	31.756
	<u>248.488</u>	<u>234.369</u>
Afname ten gunste van resultaat	<u>-120.793</u>	<u>-6.368</u>
Stand per 31 december	<u><u>127.695</u></u>	<u><u>228.001</u></u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren</u>		
Stand per 1 januari	782.972	601.901
Dotatie ten laste van resultaat	73.657	280.121
	<u>856.629</u>	<u>882.022</u>
Afname ten gunste van resultaat	<u>-190.122</u>	<u>-99.050</u>
Stand per 31 december	<u><u>666.507</u></u>	<u><u>782.972</u></u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening reorganisatie</u>		
Stand per 1 januari	-	-
Dotatie ten laste van resultaat	215.979	-
	<u>215.979</u>	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u><u>215.979</u></u>	<u><u>-</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Stichting Sint Joris
Oirschot

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Voorziening generatieregeling</u>		
Stand per 1 januari	-	-
Dotatie ten laste van resultaat	<u>224.807</u>	<u>-</u>
Stand per 31 december	<u><u>224.807</u></u>	<u><u>-</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)</i>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	<u>9.575.000</u>	<u>10.225.000</u>
Saldo per 1 januari	<u><u>9.575.000</u></u>	<u><u>10.225.000</u></u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossingsverplichting (<1 jr)	<u>-650.000</u>	<u>-650.000</u>
Saldo mutaties	<u><u>-650.000</u></u>	<u><u>-650.000</u></u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	<u>8.925.000</u>	<u>9.575.000</u>
Saldo per 31 december	<u><u>8.925.000</u></u>	<u><u>9.575.000</u></u>

Informatieverschaffing over langlopende schulden

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>13 Schulden aan banken</i>		
Leningen o/g	<u>8.925.000</u>	<u>9.575.000</u>

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>Leningen o/g</i>		
Lening	<u>8.925.000</u>	<u>9.575.000</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

Lening

Stand per 1 januari		
Schulden aan banken	<u>9.575.000</u>	<u>10.225.000</u>
Saldo per 1 januari	<u><u>9.575.000</u></u>	<u><u>10.225.000</u></u>

Mutaties

Aflossingsverplichting (<1 jr)	<u>-650.000</u>	<u>-650.000</u>
--------------------------------	-----------------	-----------------

Stand per 31 december		
Schulden aan banken	<u>8.925.000</u>	<u>9.575.000</u>
Saldo per 31 december	<u><u>8.925.000</u></u>	<u><u>9.575.000</u></u>

 Verstegen accountants en adviseurs B.V. d.d. 21/05/2026.	VOOR MERKING DOELEINDEN
--	----------------------------

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (Model G - Overzicht leningen).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij ING N.V. luiden als volgt:

- Hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen
- Zorgcomplex, 1e in rang, gelegen aan Den Hofpad 1 te Vessem
- Verpanding bedrijfsactiva van Stichting Sint Joris

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
14 Aflossingsverplichtingen		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	<u>650.000</u>	<u>650.000</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
15 Schulden aan leveranciers		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	<u>803.737</u>	<u>573.892</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
16 Overige schulden		
Nog te betalen salarissen	103.936	104.924
Diversen	281.295	301.107
Transitoria	<u>209.110</u>	<u>154.804</u>
	<u>594.341</u>	<u>560.835</u>
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
17 Overlopende passiva		
Vakantiegeld	530.173	524.934
Vakantiedagen	1.324.690	1.335.210
Eindejaarsuitkering	89.593	85.036
Vooruitontvangen bedragen	<u>49.040</u>	<u>28.308</u>
	<u>1.993.496</u>	<u>1.973.488</u>

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

De mogelijkheid van enigerlei vergoeding in het kader van niet uit de balans blijvende verplichtingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond. Stichting Sint Joris 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.

Onzekerheden personele verplichtingen

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DORA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken treft Stichting Joris Zorg de volgende maatregelen:

- ZZPers in de zorg worden zoveel als mogelijk in dienst genomen
- Mocht een ZZPer niet in dienst willen komen wordt er zoveel mogelijk met uitzendbureaus gewerkt
- Komt een ZZPer niet middels een uitzendbureau wordt met behulp van het fiscaal kompas beoordeelt of er een naheffingsrisico ontstaat. Als dit risico aanwezig is, wordt de opdracht niet verleend aan de betreffende ZZPer.

Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn.

Voor de bovengenoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Stichting Sint Joris volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Model G - Overzicht leningen

Stichting Joris Zorg

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke-lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
ING 80.09.60.734	24-2-2021	3.000.000	10	Hypotheclair	1,68%	1-2-2031	2.475.000		150.000	2.325.000	1.725.000	7	Lineair	150.000	vaste activa
ING 80.12.65.657	1-6-2022	9.000.000	10	Hypotheclair	3,50%	1-6-2032	7.750.000		500.000	7.250.000	5.250.000	8	Lineair	500.000	vaste activa
Totaal							10.225.000	0	650.000	9.575.000	6.975.000			650.000	

Toelichting:

Lening 80.09.60.734 en 80.12.65.657 worden aan het einde van de looptijd volledig afgelost.

Joris Zorg voldoet aan de eisen van de bank en heeft een Debt Service Cover Ratio > 1,4, een solvabiliteit > 25% en een Senior Net Debt to Ebitda < 4,0.

2025
2024
€
€

Financiële instrumenten

Stichting Sint Joris 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 Sint Joris 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.

Algemeen

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

Krediet-, rente- en kasstroomrisico en reële waarde

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 Sint Joris heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

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

	Jaarhuursom €	Omvang verplichting 2-5 jaar €	Omvang verplichting > 5 jaar €	Einddatum contract
Huurverplichtingen				
Hoofdstraat 45C te Hoogeloon	106.086	424.346	212.173	31-12-2032
Flinkert 23, 24 en 26 te Vessem	188.454	706.702	-	9-9-2030
De Loop 67 te Oirschot	45.558	-	-	31-12-2026
Totaal	<u>340.098</u>	<u>1.131.048</u>	<u>212.173</u>	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.9 Toelichting op de winst-en-verliesrekening

Algemeen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

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

18 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet (ZVW)	786.669	940.365
Wet langdurige zorg (WLZ)	30.405.191	28.205.812
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	5.539	-
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	50.854	55.997
	<u>31.248.253</u>	<u>29.202.174</u>

Informatieverschaffing over baten

De inkomsten vanuit de WLZ zijn met name gestegen door een flinke tariefstijging, een forse uitbreiding op de VPT en een hogere zorgzwaarte.

In de inkomsten van de ZVW zit een daling door minder declarabele uren ten opzichte van 2024 en doordat er meer cliënten met een VPT indicatie in zorg worden genomen.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

20 Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Wet maatschappelijke ondersteuning	<u>1.546.346</u>	<u>1.492.306</u>
------------------------------------	------------------	------------------

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€

21 Overige bedrijfsopbrengsten

Rijkssubsidies anders dan uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	160.344	181.210
Verhuuropbrengsten	296.755	289.886
Opbrengsten servicekosten	13.974	9.896
Opbrengsten overige baten	-6.205	-44.866
Opbrengsten horecavoorzieningen	24.536	12.670
	<u>489.404</u>	<u>448.796</u>

De negatieve opbrengsten overige baten hebben te maken met het betalen van een bedrag van 160.000 euro aan Lunet Zorg voor de resultaat verdeling van locatie Bolle Akker

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
22 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Kosten uitbesteed werk	<u>4.522.886</u>	<u>4.604.628</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Kosten uitbesteed werk</i>		
Kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	2.095.527	2.343.243
Kosten inzet externe specialisten	1.286.508	1.204.300
Uitbesteed werk dagbesteding	<u>1.140.851</u>	<u>1.057.085</u>
	<u>4.522.886</u>	<u>4.604.628</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
23 Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	<u>14.133.141</u>	<u>13.643.148</u>
Het gemiddelde aantal personeelseden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt		
Personeel in loondienst	271	276
Personeel niet in loondienst	<u>18</u>	<u>26</u>
Totaal	<u>289</u>	<u>302</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
24 Afschrijvingen op vaste activa		
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>1.438.616</u>	<u>1.480.257</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Gebouwen en -terreinen	583.048	579.828
Afschrijvingskosten installaties	475.187	468.273
Inventarissen	175.797	256.393
Vervoermiddelen	5.846	5.826
Andere vaste middelen	<u>198.738</u>	<u>169.937</u>
	<u>1.438.616</u>	<u>1.480.257</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
25 Overige bedrijfskosten		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.114.288	1.095.404
Patiënt- en bewonergebonden kosten	837.572	834.039
Overige personeelskosten	1.031.718	901.996
Algemene kosten	2.794.539	2.562.518
Huur en leasing	336.110	322.729
Onderhoudskosten	575.547	690.389
Energiekosten	465.919	531.848
	<u>7.155.693</u>	<u>6.938.923</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
26 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentebaten	<u>360.517</u>	<u>156.139</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
27 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rentelasten	<u>307.393</u>	<u>328.614</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

2.10 Overige toelichtingen

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

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

	D. Zijlmans
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%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	171.998
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.987
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	187.985
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	158.932
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.066
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	174.998
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	190.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**

Toezichthoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van meer dan € 2.100

	J. Roelofs	D.J. Jacobs	A. Meeuwesen
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.120	16.080	16.080

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	20.100	20.100
--	--------	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2024

2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-sep-24	1-jan-24	1-sep-24
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	5.067	15.200	5.067

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	6.333	19.000	6.333
--	-------	--------	-------

	J. Lammers	M.M.G.C. Buskens-Schut
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.080	16.080

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	20.100
--	--------	--------

Vergelijkende cijfers 2024

2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2024	1-1-2024
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2024	31-12-2024
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	15.200	15.200

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.000	19.000
--	--------	--------

Indien Klassenindeling Zorg: De raad van toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Joris Zorg 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 € 20.100. Deze maxima worden niet overschreden.

Accountantshonoraria

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Accountantshonoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	53.482	66.673
Accountantshonoraria voor andere controleopdrachten	9.438	11.765
Accountantshonoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	29.817	-
Totaal van accountantshonoraria	92.737	78.438

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Stichting Sint Joris
Oirschot

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van dd 21 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

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.

Oirschot,
Stichting Sint Joris

W.G.

D.T.E.M. Zijlmans, MBA
Raad van Bestuur

W.G.

drs. J.H.J.G.M. Roelofs MBA
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

D.J. Jacobs, MSc RA RO EMIA
Lid Raad van Toezicht

W.G.

A.A.E.A. Meeuwesen-Stabel MSc
Lid Raad van Toezicht

W.G.

dr. J. Lammers
Lid Raad van Toezicht

W.G.

drs. M.M.G.C. Schut
Lid Raad van Toezicht

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

3. Overige gegevens

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **21/05/2026**.

Overige gegevens

3.1 Verwijzing naar de accountantsverklaring

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

3.2 Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In de statuten is bepaald, conform artikel 4, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Sint Joris.

3.3 Nevenvestigingen

Stichting Sint Joris heeft geen nevenvestigingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 21/05/2026.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Sint Joris

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Sint Joris te Oirschot gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de bijlagen;
 - “Medezeggenschap cliënten/jaarverslag CR 2025”
 - “Ondernemingsraad jaarverslag 2025”
 - “Algemene veiligheid”
 - “Partijen waar Joris Zorg mee samenwerkt
- 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:

Adriaan Simons
21 mei 2026 21:18 +02:00



A. (Adriaan) Simons MSc RA