



EIGENHEID



WESTERHOLM

Jaarverslag 2025

Samen werken aan
kwaliteit van leven



VEILIGHEID



PLEZIER

Inhoudsopgave

1. Voorwoord directeur-bestuurder	3
Missie en visie	4
2. Wonen en Werken	5
2.1 Cultuurprogramma ‘van zorgen voor naar zorgen dat’	5
2.2 Kwaliteit	6
2.2.1 Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften	6
2.2.2 Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken	6
2.2.3 Bouwsteen 3: Het werk organiseren	6
2.2.4 Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen	6
2.2.5 Bouwsteen 5: Inzicht in kwaliteit	7
2.4 Digitalisering en informatiebeheer	7
2.5 Personele ontwikkelingen	8
2.5.1 Lerende organisatie	8
2.5.2 Verzuim	8
2.6 Vastgoed	8
2.7 Externe activiteiten en contacten	9
3. Profiel van de organisatie	11
3.1 Algemene identificatiegegevens	11
3.2 Kernactiviteiten	11
3.3 Organogram	12
3.4 Governance	12
Normen voor goed bestuur	12
3.4.1 Raad van bestuur	13
3.4.2 Raad van Toezicht	13
3.4.2.1 Het verslagjaar	14
3.4.2.2 Vergaderingen Raad van Toezicht	16
3.4.2.3 Verslag van de commissies	16
3.4.2.4 Bezoldiging	19
3.4.2.5 Vooruitblik en dank	19
3.5 Medezeggenschap	19
3.5.1 Bewonersraad	19
3.5.2 Ondernemingsraad	21
3.6 Klachtenregelingen	22
4. (Financiële) bedrijfsvoering	23
4.1 Risico's en kansen	24
5. Verantwoording, ontwikkelingen en vooruitblik	25
Bijlagen	53

1. Voorwoord directeur-bestuurder

Terugkijkend op 2025 zien we een jaar dat in het teken stond van verandering én vooruitgang. In dit bestuursverslag treft u tal van positieve ontwikkelingen. Zij laten zien dat Westerholm, ondanks uitdagingen, koersvast blijft in haar wens om te zorgen dat mensen op hun eigen manier oud kunnen worden in een fijne en veilige omgeving.

Een belangrijk resultaat was de overeenstemming met de aannemer over het herstel van de gevel van het Westerhuys, waarna de werkzaamheden daadwerkelijk van start zijn gegaan. Ook zijn we trots op de introductie van digitale woningtoegang voor wijkbewoners die zorg of alarmering ontvangen. Als eerste, en vooralsnog enige, in de regio biedt Westerholm deze veilige en innovatieve oplossing, waarbij keuzevrijheid voor bewoners altijd voorop blijft staan.

Daarnaast zijn we blij dat wij opnieuw zijn gecertificeerd voor ISO9001 en dat zowel bewoners als medewerkers zich positief hebben uitgesproken in tevredenheidsonderzoeken. Investerings in ons vastgoed dragen bij aan een duurzaam en toekomstbestendig gebouw, passend bij onze ambities voor de lange termijn. De eenmalige bijdrage uit het opleidingsfonds wijkverpleging was een welkome impuls, en onderstreept het belang van voortdurende scholing, iets dat wat ons betreft structureel onderdeel zou moeten zijn van de bekostiging.

Tegelijkertijd blijven de onzekerheden in het overheidsbeleid rondom de financiering en toekomst van ouderenzorg voelbaar. Voor een relatief kleine organisatie als Westerholm brengt dit extra uitdagingen met zich mee, zeker in een tijd waarin samenwerking en opschaling centraal staan. Intern vroeg een wisseling in management en ondersteunende diensten om aanpassing. Het bestaande roosterbeleid bleek niet bestendig en vroeg om herziening. Dit proces vergde tijd en leidde ertoe dat we in de zomerperiode voor het eerst gebruik moesten maken van uitzendkrachten. Dankzij de grote inzet van medewerkers, vrijwilligers, bewoners en familieleden is het ons gelukt om ook in die periode kwalitatief goede ondersteuning te blijven bieden. Aan het eind van het jaar is een nieuw roosterbeleid ontwikkeld, de implementatie volgt in 2026.

Westerholm blijft actief deelnemen aan diverse samenwerkingsverbanden op alle niveaus. Daarmee ontwikkelen we ons steeds meer tot een ontmoetingsplek in de wijk, waar bewoners en organisaties elkaar vinden en waar onze kernwaarden Eigenheid, Veiligheid en Plezier zichtbaar tot leven komen.

Ons cultuurprogramma “Van zorgen voor naar zorgen dat” blijft daarbij richtinggevend. Professionals maken geleidelijk meer ruimte voor de eigen kracht van bewoners en hun netwerk, zodat zorg en ondersteuning terechtkomen waar deze het hardst nodig zijn.

Met dank aan de grote kring van betrokkenen in en rond Westerholm kijken wij terug op een jaar van verandering en veerkracht! Met blijvend vertrouwen in de missie en visie van Westerholm om te zorgen dat mensen op hun eigen manier oud kunnen worden in een fijne en veilige omgeving.

Dineke Katerberg

Directeur-bestuurder



Missie en visie van Westerholm

De missie en visie van Westerholm geven weer waar de organisatie voor staat en wat zij wil bereiken. Westerholm kent de kernwaarden Eigenheid, Veiligheid en Plezier. De kernwaarden geven richting aan de omgang met elkaar.



Eigenheid

Ieder mens is anders, ieder mens is uniek. We zien en accepteren de verschillen. En dat willen we zo houden. Het leefritme, de behoeften en de eigen regie van iedere bewoner stuurt ons denken en handelen. We sluiten aan bij de familie en het sociale netwerk van de bewoner. Zij zijn, gewoon, onderdeel van Westerholm.

Veiligheid

We kennen elkaar. En als we iemand niet kennen, leggen we contact met de bewoner, collega, bezoeker of het familielid. We zijn er voor elkaar. We helpen altijd als het nodig is. We luisteren heel goed. En we leggen uit wat we gaan doen. Zorg is altijd dichtbij, altijd goed en professioneel.



Plezier

Er is veel gelegenheid om elkaar te ontmoeten, dingen samen te doen en zo een plezierige tijd te hebben. We benutten de nabijheid van Haren met alle voorzieningen en mogelijkheden om contacten en verbindingen te realiseren. We denken met enthousiasme in mogelijkheden.

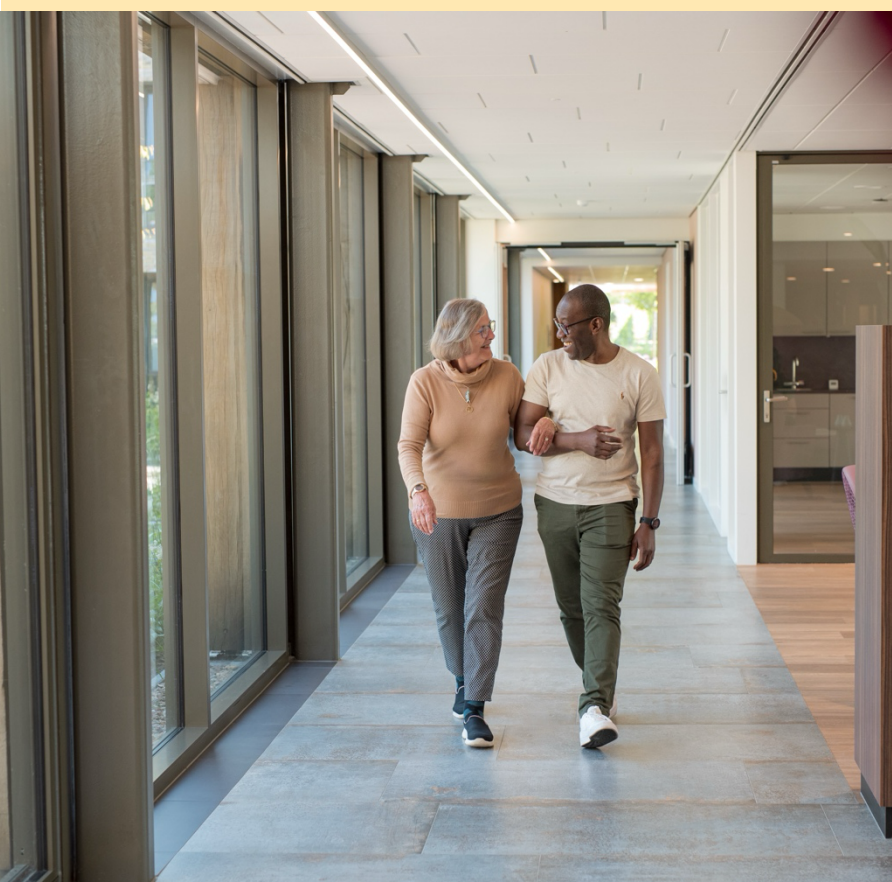
2. Wonen en Werken

2.1 Cultuurprogramma ‘van zorgen voor naar zorgen dat’

Dit was het derde jaar van ons Cultuurprogramma “Van zorgen voor naar zorgen dat”. We kunnen gerust zeggen dat mensen zich bewust zijn van de kern van dit programma, namelijk dat “zelf tenzij” voorop staat in het dagelijks handelen. Dit geldt voor medewerkers, vrijwilligers, bewoners en hun familieleden.

Cultuurverandering is echter weerbarstig en vraagt een lange adem. Het “weten” wil nog niet zeggen dat we er ook naar handelen. Zeker in een roerig jaar als 2025 kan het vasthouden aan bekende werkwijzen en omgangsvormen zekerheid verschaffen. Toch hebben we ook in dit jaar nieuwe stappen gezet in samenwerken met familie en mantelzorgers en het gebruik van hulpmiddelen. Met name nieuwe bewoners worden vanaf hun entree bij Westerholm direct helder geïnformeerd over verwachtingen die er zijn ten aanzien van hun eigen zelfredzaamheid (en die van hun mantelzorgers).

Er zijn steeds meer bewoners actief binnen en rond Westerholm en ook zijn de verbindingen met buurtbewoners en organisaties in de buurt steeds vanzelfsprekender. Zo ontstaat er naast de projectmatige sturing vanuit het cultuurprogramma, ook een vloeiende beweging naar een samenleving die omziet naar elkaar.



2.2 Kwaliteit

Bij Westerholm staat kwaliteit van wonen, leven en zorg centraal. We doen dit vanuit de gedachte van positieve gezondheid: we kijken naar wat wél mogelijk is.

In 2025 hebben we verantwoording afgelegd op basis van het Generiek Kompas. Dat doen we via ons kwaliteitsbeeld, dat is opgebouwd rond vijf bouwstenen en een helder overzicht geeft van waar we als organisatie voor staan.

In dit jaarverslag richten we ons op de terugblik: wat hebben we het afgelopen jaar gedaan en wat heeft dat opgeleverd? Daarmee laten we zien hoe we invulling geven aan goede, veilige en passende zorg. De vooruitblik – wat we in 2026 willen bereiken en welke concrete acties daarbij horen – is opgenomen in het volledige kwaliteitsbeeld.

Het kwaliteitsbeeld is in samenwerking met de Bewonersraad tot stand gekomen. Dankzij hun betrokkenheid weerspiegelt het beeld niet alleen de visie van onze organisatie, maar ook de wensen en behoeften van bewoners.

Het volledige kwaliteitsbeeld, inclusief de vooruitblik op 2026, is te vinden op onze website: <https://www.westerholm.nl/assets/Uploads/Brochures/20251223-Kwaliteitsbeeld-2025-Jaarplan-2026-Westerholm.pdf>

2.2.1 Bouwsteen 1: Het kennen van de wensen en behoeften

In het afgelopen jaar heeft Westerholm belangrijke stappen gezet om bewoners nog beter te leren kennen. Er is gestart met de invoering van een vernieuwd kennismakings- en evaluatieformulier, ondersteund door een heldere flyer. Hierdoor is het cultuurprogramma verder verankerd binnen Westerholm. Daarnaast is de wijkverpleegkundige gestart met preventieve huisbezoeken bij gebruikers van de alarmering, zodat mogelijke vragen of zorgen vroegtijdig gesignaleerd konden worden. Ook zijn medewerkers opgeleid tot casemanager dementie, waardoor bewoners met dementie, zowel binnen Westerholm als in de wijk, beter worden begeleid.

2.2.2 Bouwsteen 2: Het bouwen van netwerken

Het afgelopen jaar heeft Westerholm gewerkt aan een vernieuwde visie op informele zorg. Met bewoners en naasten zijn bijeenkomsten georganiseerd waarin deze nieuwe kijk op zorg is toegelicht, ondersteund door een nieuwe flyer. Daarnaast heeft Westerholm actief deelgenomen aan zowel lokale als regionale netwerken, op verschillende niveaus binnen de organisatie.

2.2.3 Bouwsteen 3: Het werk organiseren

In het derde jaar van het programma 'Van zorgen voor naar zorgen dat' is opnieuw geïnvesteerd in het versterken van cultuurverandering. In samenwerking met Groninger Kracht zijn medewerkers zonder zorgachtergrond modulair opgeleid. Ook is gestart met het gebruik van de zelfredzaamheidskoffer, die bewoners helpt om meer zelfstandigheid en eigen regie te ervaren. Daarnaast is een nulmeting uitgevoerd voor de nieuwe KPI 'Inzet van hulpmiddelen en naasten', waarop Westerholm bij de eindmeting een stijging van minstens 50% wil realiseren.

2.2.4 Bouwsteen 4: Leren en ontwikkelen

Het afgelopen jaar heeft Westerholm de kwaliteitsmonitor in ONS Nedap ingericht en in gebruik genomen. Binnen het lerend netwerk zijn ervaringen gedeeld op het gebied van hygiëne, infectiepreventie en ICT. Verder zijn de doelen in de OMAHA-zorgplannen concreter geformuleerd, met expliciete aandacht voor de zelfredzaamheid van bewoners.

2.2.5 Bouwsteen 5: Inzicht in kwaliteit

In oktober 2025 is een nieuwe bewonerstevredenheidsmeting uitgevoerd, gebaseerd op het Generiek Kompas. Met een gemiddelde tevredenheid van 8,57 en een Net Promoter Score (NPS) van 81,08 blijkt dat bewoners Westerholm in grote mate aanbevelen aan anderen.

In april werd het medewerkers tevredenheidsonderzoek uitgevoerd. Met een respons van ruim 41%, een werkbelevingsindex van 7,0 en NPS-scores die ruim boven de benchmark liggen, tonen medewerkers zich trots op de kwaliteit van zorg en positief over Westerholm als werkgever.

Dit jaar is Westerholm gehercertificeerd voor ISO9001, en voldoet hiermee aan eisen van kwaliteit volgens geldende normen van de zorg.

2.4 Digitalisering en informatiebeheer

De ICT-infrastructuur en telefonieomgeving zijn in de loop van de jaren gegroeid en bevatten meerdere overlappende systemen en beheerlagen, wat leidt tot complexiteit voor eindgebruikers (meerdere apps, verminderde bereikbaarheid bij alarmering, wisselende gebruikerservaringen).

Daarnaast waren de systemen onvoldoende voorbereid op de technologische (AI) ontwikkelingen in de markt. Deze ontwikkelingen in combinatie met het aflopen van het contract met leverancier Kinwell waren aanleiding tot heroriëntatie en tot het maken van keuzes voor een nieuwe inrichting van de ICT- en telefonie-infrastructuur. Er is gekozen voor een nieuw platform voor de alarmering(en) met de volgende voordelen:

- cloud- en abonnementsmodellen die meeschalen met de behoefte;
- vereenvoudiging van huidige (primaire) werkprocessen;
- mogelijkheden tot koppeling van (AI)sensoren aan dit platform.

De implementatie van dit nieuwe systeem zal in 2026 plaatsvinden.

We hebben geïnvesteerd in de personele bezetting door aanstelling van een medewerker digitalisering en informatiebeheer. Met als doel te zorgen voor actualiteit op het gebied van digitalisering en informatiebeheer.



2.5 Personele ontwikkelingen

In het afgelopen jaar heeft de personele bezetting, met name gedurende de zomerperiode, onder druk gestaan. Voor het eerst is in die periode is gebruik gemaakt van uitzendkrachten om de continuïteit van de zorg te waarborgen. Medewerkers hebben de werkdruk en roosters in deze periode als intensief ervaren. Deze ervaringen hebben bijgedragen aan het belang van duurzame personeelsplanning en inzetbaarheid. In het najaar van 2025 is gestart met de ontwikkeling van een nieuw roosterbeleid, gericht op een efficiënter, transparanter en eerlijker roosterproces. In deze nieuwe werkwijze staan het waarborgen van goede zorg, het vergroten van voorspelbaarheid en het ondersteunen van een gezonde werk-privébalans centraal.

2.5.1 Lerende organisatie

In 2025 zijn er BBL-leerlingen en stagiaires ingestroomd. Daarnaast investeren we in leren en ontwikkelen om de duurzame inzetbaarheid en groei van onze medewerkers te bevorderen. Ook zijn er weer medewerkers gestart met een opleiding in het afgelopen jaar.

Ons cultuurprogramma 'van zorgen voor naar zorgen dat' blijft een belangrijk instrument binnen Westerholm. We nemen onze medewerkers hier blijvend in mee en bieden hun de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen, zodat zij de juiste handvatten hebben om de zelfredzaamheid van onze bewoners te stimuleren. Door dit te combineren met kennisdeling en opleidingskansen blijft Westerholm een lerende organisatie, waarin medewerkers én bewoners continu kunnen groeien.

2.5.2 Verzuim

In 2025 kende Westerholm een gemiddeld verzuimpercentage van 5,54 %. Dit ligt aanzienlijk lager dan het landelijk gemiddelde in de zorgsector, dat in hetzelfde jaar uitkwam op 7,97 %. Deze positieve ontwikkeling is mede te danken aan onze continue inzet op preventie, begeleiding en het vergroten van werkplezier.

Binnen Westerholm geloven we in een persoonlijke benadering. Medewerkers worden actief ondersteund bij fysieke en mentale belasting, onder andere via de hulptelefoon, bedrijfsmaatschappelijk werk, hulp bij financiële problemen en gesprekken met leidinggevenden. Daarnaast stimuleren we duurzame inzetbaarheid en werkgeluk door het benutten van ieders talenten, het bieden van ontwikkelmogelijkheden en het creëren van een veilige en waarderende werkomgeving.

2.6 Vastgoed

In april is aannemer Plegt-Vos gestart met herstel van de gevel van het Westerhuys. Het werk verliep minder voorspoedig dan gepland. Aanvankelijk was de planning dat het werk in oktober 2025 zou worden opgeleverd. Bij het schrijven van dit verslag (april 2026) zitten we in de afrondende fase. Gaandeweg het werk bleken de gebreken groter dan van tevoren was ingeschat. In de overeenkomst met de aannemer is opgenomen dat het risico voor extra werk voor rekening komt van de aannemer. Een extern deskundig ingenieursbureau heeft in opdracht van Westerholm toegezien op de uitvoering. De uitvoering van het werk heeft veel gevraagd van bewoners en medewerkers van Westerholm. De overlast voor bewoners was groot evenals de extra werkzaamheden die gevraagd zijn van medewerkers van Westerholm. We zijn dan ook blij dat de rust inmiddels zo goed als weergekeerd is en dat de gevel van het Westerhuys kwalitatief en in uiterlijke verschijningsvorm nu weer is zoals bedoeld.

De renovatie van het souterrain heeft zijn beslag gekregen. Het kan gebruikt worden voor diverse doeleinden zoals vergaderen, sporten, opleiden en opbergen. Kortom een multifunctioneel gebruik

voor een ruimte die tot voor kort onvoldoende geschikt en onvoldoende toonbaar was. Er is nog een overblijvend punt, namelijk betonrot op een aantal plekken aan de buitenkant van het gebouw. Deze zullen in 2026 worden hersteld.

Aan een extern adviesbureau is opdracht gegeven om een onderzoek te doen naar de staat van het gebouw in relatie tot de levensduur, in het bijzonder als het gaat om het Irenehuys. De resultaten van dit onderzoek zullen in 2026 worden opgeleverd.

Het onderzoek naar zonnepanelen op het Irenehuys heeft dit jaar geen prioriteit gekregen gezien de hoeveelheid werk. Het zal worden meegenomen in de verdere duurzaamheidsaanpak in 2026.

Vanwege de aanhoudende legionella problematiek, heeft een oriëntatie plaatsgevonden op een nieuwe manier van beheersing van legionella. We hebben gekozen voor toepassing van UV-techniek. De implementatie van dit systeem vindt plaats in 2026. De verwachting is dat hiermee het aantal besmettingen substantieel zal afnemen, zo goed als nul zal zijn. Mogelijke besmettingen die gaan optreden zullen lokaal zijn en sneller op te lossen. Voor de goede orde: hoewel het aantal besmettingen groot is, zijn het alle besmettingen van de niet gevaarlijke soort, de Legionella non-pneumophila. Toch brengen deze besmettingen een grote werklast, extra kosten en overlast voor bewoners met zich mee, reden waarom we hebben gekozen voor het systeem van UV-techniek.

Vastgesteld is dat bij het ontwerp van de nieuwbouw van het Beatrixhuys onvoldoende capaciteit is gerekend voor een goede verwarming van de openbare hal en de huiskamers op de begane grond van het Beatrixhuys. Om die reden hebben we de aannemer opdracht gegeven twee extra bronnen te realiseren om het bronvermogen te verhogen. Tegelijkertijd was er sprake van lekkage in een bron als gevolg waarvan een aantal appartementen onvoldoende kon worden verwarmd. Het herstel van de lekkage is tegelijkertijd met de realisatie van de twee bronnen uitgevoerd.

2.7 Externe activiteiten en contacten

Westerholm heeft de ambitie om een satellietfunctie te vervullen voor inwoners van de wijk Maarwold: een organisatie/plek waar inwoners van deze wijk ondersteund kunnen worden in het fijn en veilig oud worden. De contacten met wijkbewoners en wijkorganisaties nemen toe. Steeds meer wijkbewoners weten Westerholm te vinden. Er zijn groepen van (wijk)bewoners actief op het gebied van bijvoorbeeld biljarten, bridgen, literatuur, koersbal actief in Westerholm. Een prachtig initiatief vormen de Wandeldoelen: opgesteld op initiatief van en in uitvoering door een wijkbewoner. Er zijn diverse wandelroutes vanuit Westerholm gemaakt, af te stemmen op mentale en fysieke mogelijkheden van de wandelaar. En iedere route geeft betekenis aan historische plaatsen in de directe omgeving.

Middels trial and error zijn we gestart met dagbesteding op basis van financiering via de Wmo. Het biedt een prachtige mogelijkheid om zelfstandig wonende wijkbewoners te ondersteunen bij de invulling van de dag. De start heeft in 2025 plaatsgevonden, de stabilisering als het gaat om inrichting werkprocessen en administratie, invulling fysieke plek en positioneren casemanager dementie in de wijk zal in 2026 plaats gaan vinden.

Het proces van digitale toegang tot de woning van wijkbewoners die alarmering en/of thuiszorg ontvangen, is in 2025 tot besluitvorming gekomen. Er bleek onvoldoende draagvlak voor een regionale aanpak via Groninger Kracht. Wel is het voor Westerholm een prachtige mogelijkheid om een moderne en veilige manier van woningtoegang te realiseren. Daarom is besloten dat Westerholm als eerste in de regio digitale woningtoegang mogelijk maakt.

Wijkbewoners die hier toch niet voor kiezen, kunnen gebruik maken van de sleutelkluis, de manier die nu gangbaar is bij de reguliere zorgaanbieders. Westerholm zal in 2026 het gebruik van de sleutelbos definitief afschaffen.

Met Woonzorg Nederland is een plan opgesteld om ook elders in de wijk het woon- en leefconcept van Westerholm te kunnen realiseren. Het plan wordt ondersteund door de gemeente Groningen en past in de gemeentelijke visie van zorgzame wijken. De uitvoering is weerbarstig, het heeft tijd nodig om als verschillende partners elkaar ook te vinden in de uitvoering. We verwachten in het komende jaar goede stappen te kunnen zetten.

Op bestuurlijk niveau wordt actief geparticipeerd binnen Groninger Kracht, in het bijzonder binnen de pijler arbeidsmarkt en inzet zorgtechnologie. De planning was dat we binnen dit regionale samenwerkingsverband zouden starten met het project NEN7510 en het gaan voldoen aan eisen van (cyber)veiligheid. Dit project heeft vertraging opgelopen en is doorgeschoven naar 2026.

Landelijke en regionale ontwikkelingen maken dat het realiseren van een satellietfunctie in de wijk niet vanzelfsprekend is. Financiers van zorg (zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten) stimuleren schaalvergroting in de wijze van financiering. Het betekent dat we in brede zin het komende jaar focus moeten aanbrengen op welke wijze we structureel inhoud geven aan samenwerking met andere organisaties en hoe we inhoud kunnen blijven geven aan missie, visie en kernwaarden van Westerholm.



3. Profiel van de organisatie

3.1 Algemene identificatiegegevens

Naam rechtspersoon	Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers
Adres	Irenelaan 1
Postcode en Plaats	9752 LS Haren
Telefoonnummer	050 – 534 21 22
Nummer Kamer van Koophandel	41010320
Emailadres	info@westerholm.nl
Website	www.westerholm.nl
Sector	Verpleging, Verzorging, Thuiszorg (VVT)
Rechtsvorm	Stichting

3.2 Kernactiviteiten

Westerholm biedt wonen, ondersteuning en zorg aan ouderen.

De financiering vindt plaats op basis van:

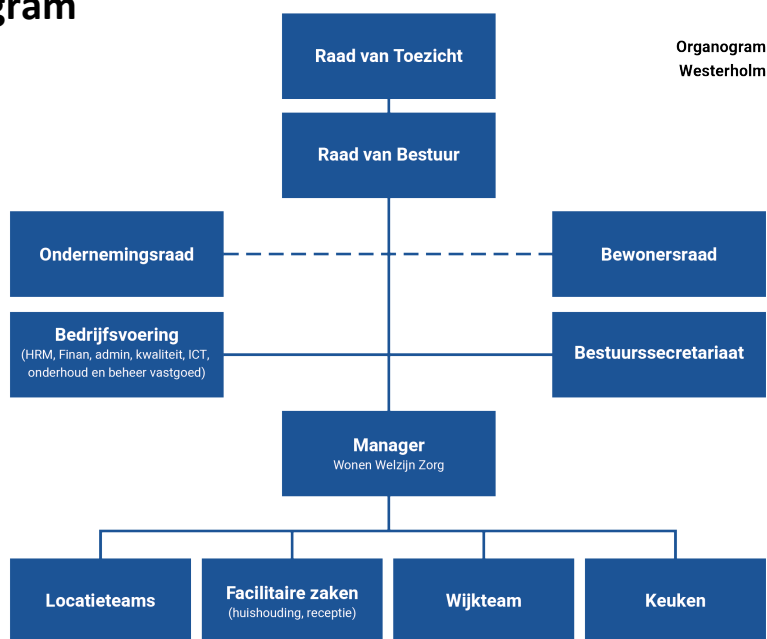
Wet langdurige zorg (Wlz)	Verpleging, verzorging, begeleiding, behandeling, verblijf
Zorgverzekeringswet (Zvw)	Verpleging, verzorging, eerstelijnsverblijf
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	Persoonlijke verzorging, dagverzorging, begeleiding, beschermd wonen, respijtzorg, kortdurend verblijf
Huur	Wonen

Samenwerkingsrelaties

Westerholm is een organisatie die historisch verankerd is in de lokale samenleving. Westerholm is een naar buiten gerichte organisatie om het mogelijk te maken dat bewoners onderdeel zijn en blijven van de lokale samenleving en externe contacten kunnen blijven onderhouden. Westerholm onderhoudt in het bijzonder contacten met financiers, collega-zorgaanbieders en organisaties op het gebied van personeel, opleiding en arbeidsmarkt.



3.3 Organogram



3.4 Governance

Normen voor goed bestuur

Westerholm past de governancecode zorg toe, waarbij de zeven principes van de code de uitgangspunten zijn:

1. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan bewoners.
2. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.
3. De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.
4. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.
5. De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.
6. De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.
7. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

De statuten, het reglement Raad van Toezicht en het reglement Raad van Bestuur zijn in lijn met deze code.

Hierdoor en door het feit dat Westerholm volledig ISO-gecertificeerd is, is transparantie naar interne en externe partijen verzekerd. Binnen de governancecode is er bij Westerholm aandacht voor het onkosten-beleid conform artikel 6.5.4 van de governancecode zorg. Dit houdt in dat jaarlijks de declaraties en onkostenvergoedingen aan de Raad van Bestuur openbaar zal worden gemaakt. Bij het maken van onkosten volgt de Raad van bestuur de voor werknemers van de instelling gebruikelijke kaders, vastgelegd in de CAO VVT 2022-2024, voor zover niet anders vastgelegd. De vergoedingen van de Raad van Bestuur in 2023 bestaan uit een woon- en werk reiskostenvergoeding en een vaste representatievergoeding van € 150,- per maand.

3.4.1 Raad van bestuur

De organisatie wordt aangestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur, de directeur-bestuurder, in de persoon van mevrouw D. Katerberg. Zij is eindverantwoordelijk voor het totale beleid van de organisatie. Haar bezoldiging is conform de arbeidsvoorwaarden raden van bestuur zorginstellingen van de NVZD, de vereniging van bestuurders in de zorg, en passend binnen de normen van de Wet normering topinkomens.

De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur zijn in de statuten van de stichting benoemd. De directeur-bestuurder voert haar werkzaamheden uit met inachtneming van de statuten, het reglement Raad van Bestuur en de gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD. Het functioneren van de directeur-bestuurder is in het najaar geëvalueerd door de Raad van Toezicht.

De directeur-bestuurder verricht haar werk onder toezicht van de Raad van Toezicht. De Bewonersraad en de Ondernemingsraad zijn als medezeggenschapsorganen belangrijke gesprekspartners voor de directeur-bestuurder. Met dit stelsel van toezicht en inspraak wordt een transparante besturing van de organisatie gewaarborgd.

Naam	Functie	Periode	Betaalde nevenfunctie
D. Katerberg	Directeur-bestuurder	Vanaf 01-10-2017	Lid RvT Aurelia Onderwijs Emmen

3.4.2 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op de realisatie van de doelstellingen van de stichting, het beleid van de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken in de organisatie. Speciale aandacht heeft de Raad daarbij voor kwaliteit en veiligheid van zorg, de continuïteit van de organisatie en de betrokkenheid van bewoners en medewerkers.

De Raad van Toezicht staat de Raad van Bestuur met advies terzijde en functioneert als klankbord als het gaat om strategie en de risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie. Verder is de Raad van Toezicht werkgever van de bestuurder. De taken en bevoegdheden zijn in de statuten van de stichting opgenomen. De werkwijze is daarnaast vastgelegd in een reglement Raad van Toezicht. Bestuur en toezicht zijn samengesteld volgens de normen van de governance code en handelen volgens deze code.

De Raad van Toezicht werkte dit jaar met drie commissies, namelijk de auditcommissie, de kwaliteitscommissie en de remuneratiecommissie. In deze commissies wordt de besluitvorming voorbereid voor de Raad van Toezicht vergadering.

Van links naar rechts: Mevrouw G. Elsinga, de heer M. Hemmen, de heer P. van der Wijk, de heer M. Talsma en mevrouw M. de Vries.



3.4.2.1 Het verslagjaar

De gewenste samenstelling van de Raad van Toezicht en de gewenste eigenschappen en kwaliteit van de leden van de Raad van Toezicht zijn vastgelegd in een profielschets, die met Ondernemingsraad en Bewonersraad is afgestemd. Deze zijn in 2025 opnieuw tegen het licht gehouden en up-to-date gemaakt, ter voorbereiding op een naderende vacature. De leden vervullen hun functie op persoonlijke titel, dat wil zeggen zonder last of ruggenspraak. Een lid treedt volgens rooster, en uiterlijk vier jaar na benoeming, af. Een aftredend lid is eenmaal herbenoembaar volgens de procedure die is vastgelegd in het Reglement Raad van Toezicht. Voordat we tot herbenoeming overgaan wordt met betreffend lid een gesprek gevoerd waarin besproken wordt of profiel en inzet van het lid nog passend is bij de voorliggende uitdagingen in de organisatie.

Na enige wisselingen in de Raad in 2023, een jaar in nieuwe samenstelling in 2024, was er in 2025 een stabiele Raad, die naast de statutaire bevoegdheden bestuurder met raad en daad terzijde heeft gestaan en de verbinding met onder meer de Bewonersraad, de Ondernemingsraad en het Kader is blijven zoeken.

De Raad van Toezicht bestond per 31 december 2025 uit de volgende leden:

Naam en functie in RvT	Sinds	Aftredend	Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties
De heer P. van der Wijk voorzitter	01-02-2023	Na 1 ^e termijn: 01-02-2027 Na 2 ^e termijn: 01-02-2031	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Opleidingsdirecteur “Executive MBA Health” bij de University of Groningen Business School (UGBS); ▪ ZZP-er: Twee Meter Een Bestuur, Toezicht en Advies; <p><i>Nevenfunctie(s):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Saxenburgh ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Tintengroep ▪ Lid raad van toezicht Elker jeugdzorg ▪ Auditor bij de NVZD ▪ Lid Raad van Toezicht Stichting Capri ▪ Lid Raad van Toezicht Stichting D:DNA ▪ Lid bestuur NVTZ
De heer M. Talsma, MBA	23-04-2018	Na 2 ^e termijn: 23-04-2026	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gepensioneerd verpleegkundige/manager ouderenzorg/Eigenaar Ferskaat advies, adviseur in Wonen, Zorg en Welzijn ▪ Directeur Bestuurder Stichting Maatschappelijke Opvang en Ontmoeting Lichtpunt in Kollumerzwaag

Naam en functie in RvT	Sinds	Aftredend	Hoofdfunctie en relevante nevenfuncties
			<p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht Gezondheidscentrum Camminghaburen in Leeuwarden ▪ Voorzitter Raad van Toezicht Palsma Zathe, woonzorgvoorziening voor mensen met dementie in Leeuwarden ▪ Lid Raad van Commissarissen Amado Zorg. Woon- zorgplek voor mensen met dementie in Dronten-Kraggenburg en Almere ▪ Lid en secretaris Dagelijks Bestuur Adviesraad Sociaal Domein Leeuwarden
De heer drs. H.M. Hemmen	01-01-2022	Na 1 ^e termijn: 01-01-2026 Na 2 ^e termijn: 01-01-2030	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Directeur Financiën, Martini ziekenhuis <p><i>Nevenfunctie(s):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lid Raad van Toezicht WIJ Groningen ▪ Lid bestuur Stichting Clockhuys Plein
Mevrouw G. Elsinga-Assies	01-01-2022	Na 1e termijn: 01-01-2026 Na 2e termijn: 01-01-2030	<p><i>Hoofdfuncties:</i></p> <p>Vrijgevestigd bedrijfsmaatschappelijk werk</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ (Team) coach ▪ Projectleider en locatiemanager opvang Oekraïners en statushouders gemeente Tynaarlo ▪ Externe vertrouwenspersoon <p><i>Nevenfunctie(s):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Geen nevenfuncties
Mw. M.J. de Vries-Donker	01-02-2023	Na 1 ^e termijn: 01-02-2027 Na 2 ^e termijn: 01-02-2031	<p><i>Hoofdfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Advocaat-bestuurder Zijde Letselschade Advocaten <p><i>Nevenfunctie(s):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Docent Kerckebosch Studiecentrum

In de visie van de Raad van Toezicht is vastgelegd dat de Raad handelt vanuit maatschappelijk belang. Leden van de Raad van Toezicht zien zich als vertegenwoordiger van de samenleving en nemen ieder vanuit eigen achtergrond en expertise signalen en ontwikkelingen vanuit de samenleving mee naar binnen.

Daarnaast houdt de Raad toezicht op de besturing van de organisatie door de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de organisatie. De Raad sluit in zijn toezicht, houding en gedrag aan bij de visie en kernwaarden van de organisatie en wil aldus bijdragen aan “zorgen dat mensen op hun eigen manier oud kunnen worden in een fijne en veilige omgeving”. De Raad van Toezicht hanteert daarbij de kernwaarden als uitgangspunt voor gesprek en toezicht: Eigenheid, Veiligheid en Plezier.

De Raad houdt toezicht vanuit een proactieve houding en een actieve betrokkenheid bij de organisatie en middels een onderzoekende en toetsende dialoog over het beleid en de besturing van Westerholm.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat Westerholm zijn (maatschappelijke) doelstelling realiseert en de juiste toekomstbestendige keuzes maakt, waarbij de posities van de bewoner en medewerker centraal staan en alle in aanmerking komende belangen zorgvuldig en evenwichtig zijn afgewogen. Dit alles binnen de wettelijke en gestelde financiële kaders, alsook de vigerende opvattingen over kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, personeelsbeleid en medezeggenschap en de cultuur van de organisatie.

3.4.2.2 Vergaderingen Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vijf reguliere vergaderingen gehouden. De agenda van deze reguliere vergaderingen werd voor een deel bepaald door vaste onderdelen uit de jaarcyclus: de bespreking en vaststelling van het jaardocument 2024 inclusief het accountantsverslag, de kwartaalgewijze managementrapportages met focus op productie en financiën, bewonerstevredenheid, kwaliteit, personele zaken en onderzoek en ontwikkeling, en jaarplannen en de begroting voor 2025.

In het verslagjaar was er verder aandacht voor de aangekondigde wet- en regelgeving vanuit Den Haag en wat dit zou kunnen betekenen voor Westerholm. Ook de samenwerking in Groningen, in onder meer Groninger Kracht, werd in een themasessie besproken. Verder was er ook in 2025 aandacht cultuurprogramma ‘Van zorgen voor naar zorgen dat’, voor de positie in de wijk en voor de afwikkeling van bouwperikelen. In overleg met de Ondernemingsraad werd ook gesproken over het cultuurprogramma en in overleggen met de Bewonersraad over wijkgericht werken.

Verder zijn in 2025 aan de orde gekomen:

- zorginhoudelijke ontwikkelingen (Wlz, VPT, omgaan met zwaardere zorgvragen, de balans tussen lichte en zwaardere zorgvragen, samenwerking in de wijk);
- financiële positie en meerjarenperspectief;
- samenwerking en positionering in de regio;
- personeelsplanning en -krapte gedurende de zomermaanden;
- digitalisering en informatiebeveiliging;
- kwartaalrapportages.

Om zicht te houden op ontwikkelingen in de wijk en tot uitwisseling van ideeën had de Raad van Toezicht in 2025 bovendien een overleg met het bestuur van Maarwold.

Alle toezichthouders waren op elke vergadering aanwezig, één keer was de heer Talsma wegens ziekte afwezig. De Raad van Toezicht had ook in 2025 minimaal twee keer per jaar contact met de Ondernemingsraad, Bewonersraad en het Kader om met elkaar de gang van zaken te bespreken.

3.4.2.3 Verslag van de commissies

Auditcommissie

De auditcommissie financiën heeft in 2025 drie overleggen gevoerd. In deze overleggen is de ruimte geweest om de verdieping te zoeken op financieel gerelateerde onderwerpen, zoals de jaarrekening, de begroting en de maandelijkse financiële rapportages. Aan de hand van deze documenten hebben

wij kunnen vaststellen dat de strategische planning zich heeft vertaald naar een concrete planning en control cyclus. De auditcommissie meent dat met de huidige inrichting de cyclus voldoende is gerealiseerd. Ook is in 2025 een gesprek gevoerd met de accountant.

In het voorjaar vond een vergadering plaats waar de concept jaarrekening 2025 werd besproken. De bestuurder en de financieel economisch adviseur hebben een toelichting op de gepresenteerde cijfers gegeven en de accountant heeft een toelichting verstrekt op het accountantsverslag. De accountant heeft benadrukt dat de samenwerking met de organisatie constructief is geweest en er geen bijzonderheden zijn gevonden die goedkeuring van de jaarrekening door de Raad van Toezicht in de weg stond. Tijdens de controleperiode heeft De Jong & Laan alles kunnen zien, horen en vinden waar zij naar hebben gevraagd of gezocht. Het jaarverslag, waaronder de jaarrekening, voldoet volgens de accountant aan de regelgeving Wtza. Westerholm voldoet aan de eisen die de WNT stelt en de accountant gaf op 2 mei 2025 aan een goedkeurende verklaring te zullen afgeven.

Na de zomerperiode heeft de auditcommissie financiën gesproken met de bestuurder en de financieel economisch adviseur over de ontwikkeling van de financiën in 2025. Ook is hierbij vooruitgekeken naar 2026 en verder. De druk op de bedrijfsvoering neemt toe, wat leidt tot smallere marges in het financieel resultaat. Dit vraagt nadrukkelijk om scherpe keuzes.

In de laatste auditcommissie van 2025 is de begroting 2026 besproken. De begroting 2026 sluit op een negatief resultaat en daar is uitgebreid over gesproken. De toename van regelgeving leidt tot een hogere druk op de ondersteunende diensten en specifieke kennis en expertise die hiervoor nodig is. De auditcommissie heeft kennisgenomen van de financiële ontwikkelingen en heeft positief geadviseerd aan de Raad van Toezicht om de begroting 2026 goed te keuren.

De auditcommissie kijkt tevreden terug op de gevoerde gesprekken en is content over de samenwerking met bestuurder en financieel economisch adviseur. De audit commissie is in het bijzonder tevreden over de open en constructieve gesprekken die met elkaar zijn gevoerd.

Kwaliteitscommissie

Gerda Elsinga en Machiel Talsma nemen als afvaardiging van de Raad van Toezicht deel aan de kwaliteitscommissie van Westerholm. De kern van de commissie is advisering en sparringpartner zijn voor de deelnemers van Westerholm. In 2025 zijn we drie maal bij elkaar geweest.

We hebben begin 2025 afgesproken dat we ook dit jaar het cultuurprogramma "van zorgen voor naar zorgen dat" als leidraad zullen gebruiken voor onze gesprekken. Het is een programma waar 5 jaar voor uit is getrokken en waar we nu 3 jaar op weg zijn. De basis voor dit cultuurprogramma is het Generiek Kompas en daarmee leidend voor de kwaliteitscommissie
Het generiek kompas bestaat uit de volgende onderwerpen:

1. het kennen van de wensen en behoeften;
2. het bouwen van netwerken;
3. het werk organiseren;
4. leren en ontwikkelen;
5. inzicht in kwaliteit.

Tijdens de eerste bijeenkomst werd stilgestaan bij de uitkomsten van de certificering. Het auditteam sprak waardering uit voor het onderscheidende concept van Westerholm, in het bijzonder de combinatie van wonen met en zonder zorg. Samen met de score van 8,3 op het cliënttevredenheidsonderzoek (najaar 2025) laat dit zien dat er veel goed gaat binnen Westerholm.

Er is aandacht voor kwaliteit, scholing van medewerkers, het versterken van de zelfredzaamheid van bewoners, familieparticipatie en het betrekken van de wijk. Ook is er oog voor maatschappelijke ontwikkelingen. Er worden allerlei bijeenkomsten georganiseerd waar medewerkers aan mee kunnen doen, en hun stem kunnen laten horen. De opkomst is wat wisselend en blijft aandacht vragen.

Het door ontwikkelen van het cultuurprogramma blijft een aandachtspunt. Door personeelskrapte en een wisseling van management is hier tijdelijk minder focus op geweest. Tijdens de laatste bijeenkomst in november zagen we dat de aandacht hiervoor weer is teruggekeerd. We hebben met elkaar besproken hoe het cultuurprogramma verder kan worden versterkt en meer onderdeel kan worden van het dagelijks handelen. Het helpt om successen te blijven benoemen en stil te staan bij wat al goed gaat. Tegelijk is het belangrijk om de ingezette lijn vast te houden, met een positieve houding en een lange adem. De rol van de senior verpleegkundige als cultuurdrager is daarbij van groot belang. Ook het komende jaar zal dit programma op de agenda blijven staan.

Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie sprak de bestuurder in 2025 twee keer. Vanaf januari 2024 bestaat de commissie uit Paul van der Wijk en Gerda Elsinga (voorzitter). Voor het jaargesprek in december hebben we feedback opgehaald van het Kader en een gesprek met hen gevoerd over de voortgang op strategische doelen en hoe daarop door bestuur en Kader gezamenlijk wordt gestuurd.

In deze vergadering werd ook uitgebreid stilgestaan bij het naderende afscheid van bestuurder in voorjaar 2027. Om tijdig te kunnen starten met de werving is inmiddels, in overleg met geledingen, het profiel geactualiseerd en een proces in gang gezet om kort na de zomer gesprekken te kunnen voeren met mogelijke opvolgers.



3.4.2.4 Bezoldiging

De bezoldiging van de Raad van Bestuur vindt plaats conform de ministeriële Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp (VWS). Deze bezoldiging is gebaseerd op de Wet normering topinkomens (WNT). De Raad van Bestuur wordt bezoldigd conform het geldende maximum van de WNT (klasse I).

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht is gebaseerd op de adviesregeling van de NVTZ, dus onder de wettelijke norm (80% van de WNT). De Raad van Toezicht onderschrijft de uitgangspunten die in dit advies zijn gehanteerd en handelt daarnaar.

3.4.2.5 Vooruitblik en dank

Westerholm ontwikkelt zich steeds nadrukkelijker als een open gemeenschap, waarin bewoners, medewerkers en de wijk elkaar weten te vinden. De positieve uitkomsten van bewoners- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken bevestigen het beeld van een organisatie waar het prettig wonen en werken is.

In 2025 hebben wij gezien hoe medewerkers, samen met bewoners en familie, telkens opnieuw zoeken naar passende oplossingen om goede zorg te realiseren. Deze gezamenlijke verantwoordelijkheid draagt bij aan de hoge waardering die Westerholm ontvangt. Voor het eerst waren er tijdens de zomerperiode uitdagingen om de roosters rond te krijgen. In goed overleg is gekeken hoe dit voor elkaar te krijgen en dat heeft veel inzet gevraagd van medewerkers (en soms van bewoners). Daarvoor past dank en waardering. Ook de afhechting van de bouw duurde voor bewoners van het Westerhuys lang. Hopelijk zijn we er gezamenlijk in geslaagd dit proces (vrijwel) af te ronden.

De Raad van Toezicht ervaart een cultuur van openheid en vertrouwen, die het mogelijk maakt om zichtbaar en benaderbaar te zijn binnen de organisatie. We hopen door te luisteren, door het voeren van goede gesprekken en door het stellen van kritische vragen de kwaliteit van bestuur en uitvoering te blijven verbeteren.

Ondanks de dynamiek en onzekerheden in de zorgsector hebben wij vertrouwen in de koers van Westerholm en in het vermogen van de organisatie om ook in de toekomst van betekenis te blijven voor bewoners, medewerkers en de omgeving.

3.5 Medezeggenschap

Conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en de Wet medezeggenschap cliëntenraden zorgsector (Wmcz) heeft de organisatie een Ondernemingsraad en een Bewonersraad. Het zijn belangrijke gesprekspartners voor de directeur-bestuurder. De organisatie faciliteert de medezeggenschapsorganen in de vorm van financiële en personele ondersteuning. Alle uitgaven die samenhangen met het functioneren van de raden worden door de organisatie betaald. Voorbereiding en verslaglegging van de vergaderingen worden door de organisatie gefaciliteerd.

3.5.1 Bewonersraad

De Bewonersraad behartigt de belangen van de bewoners en huurders van de appartementen in Westerholm. De Bewonersraad is aangesloten bij het Landelijk Overleg Cliëntenraden (LOC), de landelijke overkoepelende organisatie ter ondersteuning van cliëntenraden in zorginstellingen. De Bewonersraad kan indien nodig een beroep doen op de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden.

De Bewonersraad bestaat uit bewoners en/of vertegenwoordigers daarvan. In 2025 kende de Bewonersraad de volgende samenstelling:

Leden

Mevrouw B. Arends, voorzitter
Mevrouw H.C. de Kleijn, secretaris
De heer J. van den Berg
De heer B. Dölle
Mevrouw A. Kroese-Hoek
De heer H. Holtkamp
De heer H. Terpstra
De heer P.E. de Jong
De heer E. Venema

Aandachtsgebied

algemene zaken
zorg
oud- en nieuwbouw, menucommissie
menucommissie
huurders
huurders
huurders
wijkbewoners
wijkbewoners

Met het oog op het afscheid van een aantal leden in 2026 werd de heer M. Maarhuis in oktober als nieuw lid verwelkomd. In november nam de heer H. Terpstra afscheid.

Vergaderingen

De Bewonersraad heeft elf keer vergaderd, waarvan zes keer ook met de bestuurder. Een afvaardiging van de Bewonersraad nam deel aan de vergadering over de jaarrekening en het begrotingsoverleg. Twee keer is er vergaderd met een afvaardiging van de Raad van Toezicht, drie keer met een afvaardiging van de Ondernemingsraad.

Het thema van de jaarlijkse vergadering voor alle bewoners in april was het belang van 'Bewegen (ook!) voor ouderen'.

Een van de belangrijkste agendapunten bleef helaas de renovatie van de balkons en de buitengevel van het Westerhuys, die niet volgens schema verliep en grote overlast voor de bewoners met zich meebracht. Andere belangrijke punten waren de voortgang van het cultuurprogramma, de ontwikkelingen in de wijk, de zorg voor mantelzorgers, de communicatie, de ontwikkeling in de huiskamers, de opvang van de medewerkers van Cosis

Van links naar rechts: De heer E. Venema, de heer B. Dölle, mevrouw H.C. de Kleijn, de heer P.E. de Jong, mevrouw A. Kroese-Hoek, mevrouw B. Arends, de heer J. van den Berg en de heer H. Holtkamp. Op de foto ontbreekt de heer H. Terpstra.



3.5.2 Ondernemingsraad

Samenstelling Ondernemingsraad

De samenstelling van de Ondernemingsraad was in 2025 als volgt:

- Nienke Hoekstra, voorzitter
- Sijka van der Vorst, secretaris
- Yaron Even-Zur
- Ryanne Wit
- Tim Edeler
- Yaron Biemolt
- Silvia van der Heijde

Verbinding

We hebben als Ondernemingsraad de verbinding gezocht met:

- elkaar, tijdens de vergaderingen en tussentijds contact;
- de bestuurder, in de overlegvergaderingen en waar nodig daarbuiten;
- de Bewonersraad en de Raad van Toezicht;
- de achterban van Westerholm.

We hebben informatie ingewonnen, gediscussieerd, gevraagd en ongevraagd advies gegeven, ervaringen uitgewisseld en gebrainstormd over allerlei zaken.

Onderwerpen in het overleg

De onderwerpen die in 2025 aan bod kwamen, zijn onder te verdelen in adviesaanvragen, instemmingsverzoeken en algemene bespreekpunten. De Ondernemingsraad heeft zich onder andere beziggehouden met:

- scholingsplan 2025;
- beleidsontwikkeling rondom planning en roostering;
- hr-gerelateerde onderwerpen;
- digitalisering en informatiemanagement.

Voor een volledig overzicht wordt verwezen naar de besluitenlijsten van de overlegvergaderingen.

Andere activiteiten

In 2025 heeft de Ondernemingsraad opnieuw gekozen voor een interactieve vorm van contact met de achterban, onder andere via lunchbijeenkomsten. Deze vorm werd goed bezocht en als positief ervaren door medewerkers.

Daarnaast heeft de Ondernemingsraad geïnvesteerd in haar eigen ontwikkeling door middel van scholing en teambuilding. Dit draagt bij aan het versterken van de samenwerking binnen de Ondernemingsraad en het verbeteren van de rol als gesprekspartner voor de bestuurder.

Vooruitblik

In 2026 verandert de samenstelling van de Ondernemingsraad. Sijka van der Vorst, Nienke Hoekstra en Yaron Biemolt hebben de Ondernemingsraad verlaten. Hun plaatsen zijn ingenomen door Lisa Heidekamp en Chris Flokstra. Simone de Haan is eveneens toegetreden, maar inmiddels weer gestopt. Voor de openstaande plek zullen nieuwe verkiezingen worden georganiseerd, aangezien de eerstvolgende kandidaat zich heeft teruggetrokken en de organisatie zal verlaten.

Daarnaast zal in 2026 twee keer per jaar een artikel 24-overleg worden ingepland met de bestuurder, om de Ondernemingsraad tijdig te informeren over belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie. De Ondernemingsraad blijft zich inzetten voor een goede vertegenwoordiging van de medewerkers binnen Westerholm. Belangrijke thema's zijn onder andere:

- planning en roostering;
- duurzame inzetbaarheid;
- werkdruk en personele bezetting.

3.6 Klachtenregelingen

De organisatie beschikt over een klachtenregeling voor bewoners met een klachtenfunctionaris, in overeenstemming met de Wet klachten kwaliteit en geschillen gezondheidszorg (Wkkgz) en de modelregeling van ActiZ en Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC). Deze regeling is geaccordeerd door de Bewonersraad. Indien een klacht, na behandeling conform de klachtenregeling, niet naar tevredenheid van de klager is opgelost en de klager daarin niet berust, kan de klager zich wenden tot de door ActiZ aanbevolen Geschillencommissie Verpleging, Verzorging en Geboortezorg in Den Haag. In het verslagjaar is geen klacht afgehandeld door de klachtenfunctionaris.

De klachtenregeling voor medewerkers is sinds het voorjaar 2017 opgedragen aan de Klachtencommissie voor Ongewenste Omgangsvormen via het Gemeenschappelijk instituut voor maatschappelijke dienstverlening (Gimd). In het verslagjaar hebben medewerkers geen beroep gedaan op de klachtencommissie.

De klokkenluidersregeling zorgt ervoor dat de medewerkers op adequate en veilige manier melding kunnen doen van (eventuele vermoedens van) een overtreding van de integriteitscode en/of misstand. In het verslagjaar is geen beroep gedaan op de klokkenluidersregeling.

Westerholm is aangesloten bij de KCOZ (Klachten Commissie Onvrijwillige Zorg), ingesteld door onder andere ActiZ en het LOC. De KCOZ beoordeelt klachten over onderwerpen die in de Wet zorg en dwang (Wzd) worden genoemd. In Westerholm zijn er in dit verslagjaar geen klachten geweest en we hebben dan ook geen gebruik hoeven maken van deze externe klachtencommissie.

Stemgever (voorheen Quasir) stelt aan Westerholm een clientvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang ter beschikking. Deze cliëntvertrouwenspersoon heeft dit jaar een bezoek aan Westerholm gebracht. Voor het komende jaar zijn afspraken gemaakt voor intensivering van de contacten (aansluiten bij scholingsmomenten, bezoeken van huiskamers, voorstel aan bewonersraad en deelnemen aan commissie Wet zorg en dwang).

4. (Financiële) bedrijfsvoering

Westerholm sluit het boekjaar 2025 af met een resultaat dat hoger is dan begroot. Ondanks deze positieve ontwikkeling blijft het streven gericht op de in de VVT-sector gebruikelijke marges, met als doel een resultaat van 2% van de jaarmzet. Deze streefwaarde is in het verslagjaar 2025 niet volledig gerealiseerd.

De ontwikkeling van het resultaat wordt met name beïnvloed door gestegen operationele kosten, in het bijzonder op het gebied van personele lasten en onderhoudskosten aan het gebouw. In dit kader is sprake geweest van extra, incidentele onderhoudskosten ten bedrage van € 140.000, -.

Vanuit het gerealiseerde bedrijfsresultaat wordt, na correctie voor incidentele baten en lasten die geen onderdeel vormen van de reguliere bedrijfsvoering, gekomen tot het genormaliseerd resultaat. Dit kan als volgt worden weergegeven:

- Bedrijfsresultaat: € 107.755
- Incidentele baten (subsidies):
 - Transitiemiddelen: € 11.887 -/-
 - Opleidingssubsidie wijkverpleging: € 147.935 -/-
- Genormaliseerd resultaat verslagjaar 2025: € -52.067

De incidentele baten over 2025 zijn de volgende subsidies. De eerste betreft de subsidie transitiemiddelen ter hoogte van € 11.887, -, gericht op de beweging van “zorgen voor” naar “zorgen dat”, zoals uitgewerkt in het vijfjarige Cultuurprogramma van Westerholm. Deze transitie draagt bij aan het versterken van betrokkenheid en het bevorderen van zorgzame gemeenschappen en samenwerking met (buurt)bewoners en mantelzorgers. De tweede subsidie betreft een opleidingssubsidie voor de wijkverpleging, aangewend voor het opleiden van zorgprofessionals ten behoeve van het leveren en registreren van wijkzorg, ter hoogte van € 147.935, -.

De belangrijkste parameters voor de financiële bedrijfsvoering zijn de **solvabiliteit** en de **Debt Service Coverage Ratio (DSCR)**. Deze kengetallen komen voort uit de gestelde zekerheden met betrekking tot de aangetrokken financiering. De eisen die aan deze kengetallen worden gesteld, worden verder toegelicht in de jaarrekening. In het verslagjaar 2025 is de gestelde eis van 1,3 voor de DSCR niet behaald. De reden hiervoor zijn gestegen (incidentele) operationele kosten en onttrekking aan de gevormde voorziening herstel gebouw- en advisering welke is gevormd in 2024.

Maandelijks verschijnt een **financiële managementrapportage** en eens per kwartaal wordt een uitgebreide kwartaalrapportage opgesteld, inclusief kpi's en een rapportage over afwijkingen. In het kader van de regeling AO/IC werd over het verslagjaar door de accountant controle uitgevoerd. Het resultaat zal worden toegevoegd aan de algemene reserve van de Stichting.

Diverse ratio's

Solvabiliteit	2025	2024	2023
Solvabiliteitsratio	38%	36,7%	36%

Debt Service Coverage Ratio	2025	2024	2023
Bedrijfsresultaat + afschrijving + mutatie voorziening/ Rentelasten + aflossingen	1,23	2,01	1.51

Liquiditeitsratio	2025	2024	2023
Kortlopende vorderingen/Kortlopende schulden	2,6	2,7	2,1

RISICO'S & KANSEN



INTERN - STERKTE

- Persoonlijke benadering
- Flexibel en daadkrachtig
- Onderscheidende visie



INTERN - ZWAKTE

- Beperkte specialistische kennis in huis
- Onvoldoende mededelen in (incidentele) middelen
- Werkdruk versus de beleving ervan in de dagelijkse praktijk



EXTERN - KANSEN

- Externe samenwerking in regionaal verband
- Technologische vernieuwing
- Toenemende aandacht voor welzijn



EXTERN - BEDREIGINGEN

- Overheidsbeleid gericht op opschaling Kostenstijging
- groter dan tariefstijging
- Personele krapte

5. Verantwoording, ontwikkelingen en vooruitblik

Het jaar 2025 sluiten we af met een positief resultaat. Evenals vorig jaar geldt dat het hoger is dan begroot maar geringer in omvang dan gewenst. Het jaar 2025 was een jaar van verandering en veerkracht, zoals genoemd in het voorwoord. De organisatie kreeg te maken met personele dilemma's rond roostering en planning, wisseling van management en ondersteunende diensten. Tegelijkertijd hebben we forse investeringen gedaan als het gaat om onderhoud van het vastgoed en verbetering van de digitale infrastructuur.

Verplichtingen van overheidswege als het gaat om duurzaamheid en cyberveiligheid leggen een verhoudingsgewijs groot beslag op de personele en financiële capaciteit van Westerholm. Ook is het overheidsbeleid gericht op opschaling en dreigen we in een concurrentiepositie te komen met grotere organisaties. In het algemeen is er sprake van een kostenstijging die groter is dan de tariefstijging. De tarieven in de wijkzorg staan onderdruk. Tot slot is het bewustzijn ingedaald dat flexibele inzet van zorgmedewerkers noodzakelijk is ingeval van wisseling van bewoners van huurappartementen.

Het feit dat de DSCR niet aan de norm van de bank voldoet, zal resulteren in een verstrekking van een waiver door de financierder. Hierdoor dient er een plan van aanpak opgesteld te worden om evenwicht te creëren tussen het operationeel bedrijfsresultaat en (incidentele) kasstromen.

Al deze ontwikkelingen leiden ertoe dat we opnieuw focus aanbrengen. De absolute prioriteit in het nieuwe jaar ligt op het in evenwicht brengen van de personele inzet en de beschikbare middelen. Daarnaast hebben we een aantal projectmatige activiteiten, zoals het voldoen aan de eisen van cyberveiligheid, de milieuthermometer en de implementatie van nieuw legionella beheersysteem en gebouwbeheersysteem.

We gaan het vierde jaar in van het meerjarig cultuurprogramma en er is natuurlijk een directe link met de efficiëntere inzet van medewerkers.

Al met al is er veel te doen. We kunnen bouwen op betrokken medewerkers die de missie en visie van Westerholm actief uitdragen. En een buurt die actief betrokken is bij het wel en wee van Westerholm. Dit alles maakt dat we met vertrouwen het jaar 2026 in zijn gegaan in de overtuiging dat Westerholm een belangrijke en onderscheidende bijdrage levert aan fijn en veilig oud worden!



Jaarverslaggeving 2025

Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers

Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers

INHOUDSOPGAVE	Pagina
6.1 Jaarrekening 2025	
6.1.1 Balans per 31 december 2025	28
6.1.2 Resultatenrekening over 2025	29
6.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	30
6.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	31
6.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	37
6.1.7 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	41
6.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	42
6.1.10 Toelichting op de resultatenrekening over 2025	43
6.1.20 Vaststelling en goedkeuring	48
6.2 Overige gegevens	
6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	51
6.2.2 Nevenvestigingen	51
6.2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	52

6.1 JAARREKENING

6.1 JAARREKENING

6.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en terreinen		16.218.693	16.640.512
Machines en installaties		2.730.458	2.923.500
Andere vaste bedrijfsmiddelen		200.384	233.658
Totaal vaste activa	2	<u>19.149.532</u>	<u>19.797.670</u>
Vlottende activa			
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	6	184.993	252.332
Debiteuren	7	81.984	94.233
Overige vorderingen en overlopende activa	7	133.585	37.798
Liquide middelen	9	<u>4.042.185</u>	<u>3.942.205</u>
Totaal vlottende activa		4.442.747	4.326.568
Totaal activa		<u><u>23.592.280</u></u>	<u><u>24.124.239</u></u>
	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Bestemmingsfonds	10	1.062.230	1.062.230
Algemene reserve		7.880.221	7.772.466
Overige reserve		25.200	25.200
Totaal eigen vermogen		<u>8.967.651</u>	<u>8.859.896</u>
Voorzieningen			
Overige voorzieningen	11	1.454.318	1.546.179
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
Schulden aan banken	12	11.481.098	12.111.618
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan banken (aflossingsverplichting)		630.520	630.520
Schulden aan leveranciers		160.031	183.302
Belastingen en premies sociale verzekeringen		135.393	128.750
Schulden ter zake pensioenen		132.059	121.658
Overige schulden		419.553	343.325
Overige passiva		211.657	198.991
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	13	<u>1.689.212</u>	<u>1.606.546</u>
Totaal passiva		<u><u>23.592.280</u></u>	<u><u>24.124.239</u></u>

6.1.2 RESULTATENREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet		368.449	425.565
Wet langdurige zorg		6.776.805	6.792.943
Dagbegeleiding WMO		113	0
Overige bedrijfsopbrengsten	18	1.967.227	1.807.944
Som der bedrijfsopbrengsten		9.112.594	9.026.452
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	19	409.282	306.381
Lonen en salarissen		4.552.117	4.396.038
Sociale lasten		758.539	728.107
Pensioenlasten		384.823	371.258
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	851.262	855.583
Overige bedrijfskosten	23	1.914.525	2.119.624
Som der bedrijfslasten		8.870.549	8.776.991
BEDRIJFSRESULTAAT		242.045	249.461
Financiële baten en lasten	24	134.290	156.849
RESULTAAT VOOR BELASTINGEN		107.755	92.612
Belastingen	25	0	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN		107.755	92.612
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds WLZ		0	0
Algemene reserve Ridders-Lubbers Stichting		107.755	92.612
Algemene / overige reserves		0	0
		107.755	92.612

6.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			242.045		249.462
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	20	851.262		855.583	
- mutaties voorzieningen	11	-91.861		541.654	
			759.401		1.397.237
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	7	-83.538		26.389	
- vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	6	67.339		-15.194	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	82.672		-238.042	
			66.474		-226.847
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.067.919		1.419.852
Ontvangen interest	23	0		0	
Betaalde interest	23	-134.294		-156.853	
			-134.294		-156.853
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			933.625		1.262.999
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-203.125		-205.508	
Desinvestering materiële vaste activa	2	0		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-203.125		-205.508
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	12	0		0	
Aflossing langlopende schulden	12	-630.520		-630.520	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-630.520		-630.520
Mutatie geldmiddelen			99.980		426.971
Stand geldmiddelen per 1 januari	9		3.942.205		3.515.233
Stand geldmiddelen per 31 december	9		4.042.185		3.942.205
Mutatie geldmiddelen			99.980		426.971

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

6.1.4.1 Algemeen

Activiteiten

Zorginstelling Westerholm is statutair (en feitelijk) gevestigd te Haren, op het adres Irenelaan 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41010320.

De belangrijkste activiteiten is het geven van intra- en extramurale zorg.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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.

Continuïteitsveronderstelling

Ultimo 2025 voldoet Stichting Westerholm, mede door incidentele effecten, niet aan één van de normen in de financieringsovereenkomst met de Triodos Bank. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) bedraagt per einde boekjaar 1,23. Daar waar (een minimum van) 1,3 is overeengekomen.

De geconstateerde afwijking houdt in dat formeel sprake is van het niet voldoen aan een convenant uit de financieringsovereenkomst. Dit impliceert dat de kredietverstrekker gerechtigd is aanvullende voorwaarden te stellen of de lening (gedeeltelijk) opeisbaar te verklaren, tenzij door de bank een waiver wordt verleend. De Triodos Bank is op de hoogte van de afwijking en de verwachting is dat, mede gezien de financiële positie van Stichting Westerholm, een waiver zal worden verstrekt.

De stichting is volop actief om de verdiencapaciteiten te versterken om daarmee in de toekomst structureel te kunnen voldoen aan de overeengekomen DSCR-norm.

Gegeven de beschikbare sturingsmogelijkheden van het management en onder de veronderstelling van positieve besluitvorming omtrent het verstrekken van een waiver door de Triodos Bank, is bij de waarderingsgrondslagen uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Oordelen en schattingen

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

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

6.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

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

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de resultatenrekening 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.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers.

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de volgende alinea: bijzondere waardeverminderingen.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Indien voor te vervaardigen materiële vaste activa noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd nodig is om deze gebruiksklaar te maken, worden de rentekosten opgenomen in de vervaardigingsprijs.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 3,33 - 10,00 %.
- Machines en installaties : 5,00 - 10,00 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10,00 - 20,00 %.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

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.

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

Eigen vermogen

Bestemmingsfondsen

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

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht.

Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Algemene en overige reserves

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de grondslagen per voorziening uitgewerkt.

Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud dient om de lasten van cyclisch onderhoud aan gebouwen en installaties gelijkmatig over de jaren te verdelen.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4 %.

Voorziening bouw en herstel

De voorziening voor bouw en herstel betreft een afspraak inzake het herstel van de gevel van een van de gebouwdelen. De waarde hiervan is bepaald aan de hand van een juridische afspraak met de aannemer alsmede de te verwachte kosten van de (juridische) adviseurs.

Schulden

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

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

6.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

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

Opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de

voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening 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 resultatenrekening 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 resultatenrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de instelling zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding. Zie hiervoor de grondslag onder het hoofdstuk Voorzieningen.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

6.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers heeft voor haar werknemers een toegezegd-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 Westerholm/Rikkers-Lubbers. De verplichtingen welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Naar de stand van zaken van december 2025 is de dekkingsgraad van het pensioenfonds 126,0% (www.pfzw.nl d.d. 17-05-2026). Het pensioenfonds voorziet geen noodzaak voor de aangesloten zorginstellingen om extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

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

6.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

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

6.1.4.6 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.

6.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

6.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16.218.692	16.640.512
Machines en installaties	2.730.457	2.923.500
Anderen vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	200.383	233.658
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	0
Totaal materiële vaste activa	<u>19.149.532</u>	<u>19.797.670</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	19.797.670	20.447.736
Bij: investeringen	203.127	205.517
Af: afschrijvingen	851.265	855.583
Boekwaarde per 31 december	<u>19.149.532</u>	<u>19.797.670</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 6.1.7.

6. Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	310.503	376.027	237.138	252.332	1.176.000
Financieringsverschil boekjaar	376.027	237.138	252.333	184.993	237.138
Correcties voorgaande jaren	23.185	-75.631	0	0	-52.446
Betalingen/ontvangsten	-333.688	-300.396	-237.137	-252.332	-1.123.553
Subtotaal mutatie boekjaar	65.524	-138.889	15.194	-67.339	-938.861
Saldo per 31 december	<u>376.027</u>	<u>237.138</u>	<u>252.332</u>	<u>184.993</u>	<u>237.139</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	184.993	252.332
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>184.993</u>	<u>252.332</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	6.776.805	6.792.943
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	6.591.812	6.540.611
Totaal financieringsverschil	<u>184.993</u>	<u>252.332</u>

ACTIVA

6.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

7. *Debiteuren en overige vorderingen*

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	81.984	94.234
Overige vorderingen:	132.001	33.293
Overlopende activa	1.584	4.505
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>215.569</u>	<u>132.032</u>

Toelichting:

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Voor dubieuze debiteuren is een voorziening ad € 0 is gevormd, welke in mindering is gebracht op de debiteuren.

9. *Liquide middelen*

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	4.041.813	3.941.841
Kassen	372	364
Totaal liquide middelen	<u>4.042.185</u>	<u>3.942.205</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

10. *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bestemmingsfondsen	1.062.230	1.062.230
Algemene en overige reserves	7.905.421	7.797.666
Totaal eigen vermogen	<u>8.967.651</u>	<u>8.859.896</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Bestemmingsfonds WLZ	1.062.230	0	0	1.062.230
Totaal bestemmingsfondsen	<u>1.062.230</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.062.230</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-25</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Ridders-Lubbers Stichting	7.772.466	107.755	0	7.880.221
Overige reserves:				
Legaten	25.200	0	0	25.200
Totaal algemene en overige reserves	<u>7.797.666</u>	<u>107.755</u>	<u>0</u>	<u>7.905.421</u>

Toelichting:

Bestemmingsfonds WLZ was voorheen de Reserve Aanvaardbare Kosten en is opgebouwd vanuit de resultaten gefinancierd vanuit de AWBZ en WLZ.

De bestemmingsreserve legaten is verkregen uit legaten en heeft als doel om musicale en culturele activiteiten voor bewoners in stand te houden.

6.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

11. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
- groot onderhoud	1.091.919	293.019	129.226	0	1.255.712
- jubileumverplichtingen	40.649	7.877	0	0	48.526
- 45 jaar gewerkt regeling	88.611	0	0	17.689	70.922
- Herstel bouw en advisering	325.000	0	245.842	0	79.158
Totaal voorzieningen	1.546.179	300.896	375.068	17.689	1.454.318

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	79.158
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	361.987
hiervan > 5 jaar	970.154

Toelichting per categorie voorziening:

groot onderhoud

Deze voorziening dient om de lasten van cyclisch onderhoud aan gebouwen en installaties gelijkmatig over de jaren te verdelen. De uitgaven van groot onderhoud worden in mindering gebracht op de voorziening. Voor de bepaling van de hoogte van de voorziening wordt in het kader hiervan mede rekening gehouden met de instandhoudingsrichtlijn. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op de netto contante waarde van de toekomstige onderhoudskosten. In 2025 is door een bedrijf gespecialiseerd in het opstellen van een meerjaren-onderhoudsplan een 0-meting verricht en is de assetlijst geactualiseerd. Hierdoor is ook de netto contante waarde geactualiseerd en hierop is de dotatie voor het boekjaar 2025 afgestemd.

jubileumverplichtingen

Dit betreft een voorziening voor verschuldigde jubileumuitkeringen. De voorziening is per balansdatum vastgesteld aan de hand van in- en uitstroom en de verwachte duur van dienstverbanden.

45 jaar gewerkt regeling

Dit betreft een voorziening voor medewerkers in zwaar werk functies met 45 dienstjaren die eerder willen stoppen met werken.

Herstel bouw en advisering

Deze voorziening betreft een overeenkomst met de aannemer over de aanpak van herstel van de gevel van het Westerhuys. De kosten voor Westerholm zijn bepaald op € 250.000. De overige kosten hebben betrekking op (juridische) adviseur(s).

12. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	11.481.098	12.111.618
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	11.481.098	12.111.618

Het verloop is als volgt weer te geven: [Splitsen voor iedere groep langlopende schulden]

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	12.742.138	13.372.658
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: correctie beginstand	0	0
Af: aflossingen	630.520	630.520
Stand per 31 december	12.111.618	12.742.138
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	630.520	630.520
Stand langlopende schulden per 31 december	11.481.098	12.111.618

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	630.520	630.520
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	11.481.098	12.111.618
hiervan > 5 jaar	8.959.019	9.589.539

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

Toelichting:

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij de Triodos Groenfonds N.V. luiden als volgt:

- verpanding van inventaris en vorderingen op derden;
- bankhypotheek op bedrijfspand Beatrixlaan 1 9752 LN te Haren, Irenelaan 1-35/Westerse Drift 54, 9752 LS te Haren
- verpanding van alle (toekomstige) rechten uit hoofde van huurovereenkomsten;
- solvabiliteitsrisico van de Triodosbank is 25%, eind 2025 38,0%;
- Debt Service Coverage Ratio dient minimaal 1,3 te bedragen, eind 2025 is dit 1,23

6.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

13. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Crediteuren	160.031	183.301
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	630.520	630.520
Belastingen en premies sociale verzekeringen	135.393	128.750
Schulden terzake pensioenen	132.059	121.658
Nog te betalen salarissen	56.067	56.256
Vakantiegeld/Eindejaarsuitkering	185.568	177.626
Vakantiedagen	177.920	105.358
Overproductie ZvW	0	4.080
<i>Overige overlopende passiva:</i>		
Waarborgsommen sleutels	12.162	8.912
Waarborgsommen aanleunwoningen	110.138	106.881
Overig	89.355	83.198
Totaal overige kortlopende schulden	<u>1.689.212</u>	<u>1.606.542</u>

Toelichting:

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan 1 jaar.

Algemeen

14. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers handelt niet in financiële derivaten.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

15. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Toelichting:**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. Westerholm 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.

Westerholm verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles geen noemenswaardige correcties op de gedeclareerde en verantwoorde opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning.

6.1.7 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	21.740.163	3.827.255	544.884	0	0	26.112.302
- cumulatieve afschrijvingen	5.099.651	903.755	311.226	0	0	6.314.632
Boekwaarde per 1 januari 2025	16.640.512	2.923.500	233.658	0	0	19.797.670
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	189.423	0	13.704	0	0	203.127
- afschrijvingen	611.243	193.043	46.979	0	0	851.265
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa	0	0	0	0	0	0
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-421.820	-193.043	-33.275	0	0	-648.138
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	21.929.586	3.827.255	558.588	0	0	26.315.429
- cumulatieve afschrijvingen	5.710.894	1.096.798	358.205	0	0	7.165.897
Boekwaarde per 31 december 2025	16.218.692	2.730.457	200.383	0	0	19.149.532
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 10,0%	5,0% - 10,0%	10,0% - 20,0%	0,0%	0,0%	

BIJLAGE

6.1.9 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werk- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflos-sing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
Triodosbank	15-jan-21	3.650.000	15	hypotheek	1,40%	2.732.401	0	244.693	2.487.708	1.264.244	10	lineair	244.693	Bankhypotheek
Triodosbank	15-jan-21	10.910.000	20	hypotheek	1,45%	10.009.737	0	385.827	9.623.910	7.694.775	15	lineair	385.827	Bankhypotheek
						0			0					
Totaal						12.742.138	0	630.520	12.111.618	8.959.019			630.520	

6.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

BATEN

16. Opbrengsten zorgprestaties, jeugdhulp en maatschappelijke ondersteuning

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	368.449	425.565
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	6.776.805	6.792.943
Opbrengsten Wmo	113	0
Totaal	<u>7.145.367</u>	<u>7.218.508</u>

18. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige dienstverlening:		
Zorgactiviteiten	9.497	22.266
Wijkabonnementen	19.307	12.024
Subsidies	166.496	39.826
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten):		
Maaltijden	127.400	116.266
Hotelmatige diensten	14.158	13.117
Huur- en servicekosten	1.558.077	1.502.226
Overige diensten	72.292	102.220
Totaal	<u>1.967.227</u>	<u>1.807.944</u>

6.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

LASTEN

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	4.552.117	4.396.037
Sociale lasten	758.539	728.107
Pensioenpremies	384.823	371.258
Andere personeelskosten:		
Overige personeelskosten	275.610	213.752
Stagefonds	-42.837	-44.717
Subtotaal	<u>5.928.253</u>	<u>5.664.437</u>
Personeel niet in loondienst	176.509	137.346
Totaal personeelskosten	<u><u>6.104.762</u></u>	<u><u>5.801.783</u></u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

	88	90
--	----	----

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden

	<u>88</u>	<u>90</u>
--	-----------	-----------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is

	0	0
--	---	---

20. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	851.262	855.583
Totaal afschrijvingen	<u>851.262</u>	<u>855.583</u>

23. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	364.303	357.553
Algemene kosten	527.316	616.662
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	100.480	98.432
Onderhoud en energiekosten	639.219	504.845
Dotaties en vrijval voorzieningen	283.207	542.131
Totaal overige bedrijfskosten	<u>1.914.525</u>	<u>2.119.624</u>

24. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	-46.680	-33.293
Subtotaal financiële baten	<u>-46.680</u>	<u>-33.293</u>
Rentelasten	180.970	190.141
Subtotaal financiële lasten	<u>180.970</u>	<u>190.141</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u><u>134.290</u></u>	<u><u>156.849</u></u>

6.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

26. Bijzondere posten in het resultaat

Er is in 2024 een mondelinge overeenkomst met de aannemer voor het herstel van de gevel van het Westerhuys. Deze overeenkomst zorgt voor een extra te vormen voorziening van € 325.000 te realiseren in 2025. Zie ook de toelichting in de balans.

27. Wet normering topinkomens (WNT)

WNT-verantwoording 2025 Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers

De WNT is van toepassing op Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers. Het voor Stichting Westerholm/Ridders-Lubbers toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 €138.000, Klasse I van Zorg- en Jeugdhulp. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 20.700,- en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 13.800,-. Deze maxima worden niet overschreden.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	B. Katerberg
Functiegegevens	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	122.872
Beloningen betaalbaar op termijn	13.981
Subtotaal	136.853
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	138.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	136.853
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	B. Katerberg
Functiegegevens	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	115.982
Beloningen betaalbaar op termijn	13.175
Subtotaal	129.157
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	130.000
Bezoldiging	129.157

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025							
bedragen x € 1							
		P. van der Wijk		M. Talsma		H.M. Hemmen	
Functiegegevens		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		8.340		5.890		5.980	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		20.700		13.800		13.800	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		8.340		5.890		5.980	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024							
bedragen x € 1							
		P. van der Wijk		M. Talsma		H.M. Hemmen	
Functiegegevens		Voorzitter		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging							
Bezoldiging		8.155		5.850		5.915	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		19.500		13.000		13.000	

Gegevens 2025					
bedragen x € 1					
		G. Elsinga-Assies		M.J. de Vries-Donker	
Functiegegevens		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging					
Bezoldiging		5.980		5.980	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		13.800		13.800	
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.		N.v.t.	
Bezoldiging		5.980		5.980	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		N.v.t.		N.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		N.v.t.		N.v.t.	
Gegevens 2024					
bedragen x € 1					
		G. Elsinga-Assies		M.J. de Vries-Donker	
Functiegegevens		Lid		Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 t/m 31/12		01/01 t/m 31/12	
Bezoldiging					
Bezoldiging		5.915		5.915	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		13.000		13.000	

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

6.1.10 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING

28. *Honoraria accountant*

	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	29.282	27.467
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	6.413	6.111
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	2.276
Totaal honoraria accountant	35.695	35.854

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria (punt 1 en 2) voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

29. *Transacties met verbonden partijen*

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 27.

6.1.20 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 19 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Westerholm/Rikkers-Lubbers heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 19 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 6.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van toepassing zijn te vermelden in dit jaarverslag.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.G.
Mevrouw D. Katerberg 19-5-2026

W.G.
Mevrouw G. Elsinga-Assies 19-5-2026

W.G.
De heer P. van der Wijk 19-5-2026

W.G.
Mevrouw M.J de Vries-Donker 19-5-2026

W.G.
De heer H.M. Hemmen 19-5-2026

W.G.
De heer N.A. Keuning 19-5-2026

6.2 OVERIGE GEGEVENS

6.2 OVERIGE GEGEVENS

6.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen specifieke bepaling opgenomen omtrent de resultaatbestemming.

6.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Westerholm-Ridders/Lubbers heeft geen nevenvestigingen.

6.2.4 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 52.

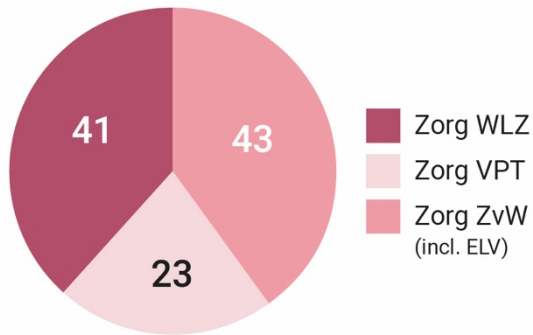
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Jaarverslag 2025 - Bijlagen



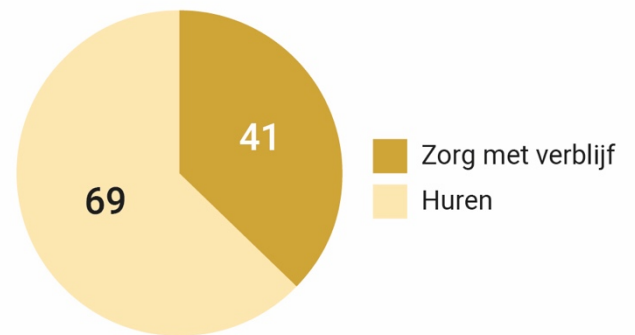
Zorg

Verdeling zorg per soort op 31-12-2025



Wonen

Verdeling appartementen per soort op 31-12-2025



0

klachten

Via klachtenfunctionaris afgehandeld.

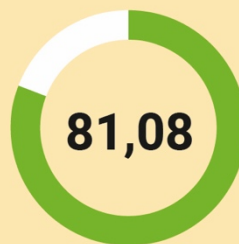


Bewonerstevredenheidsonderzoek 2025

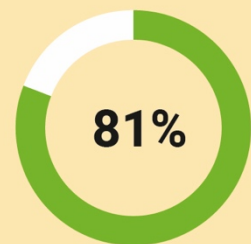
Het bewonerstevredenheidsonderzoek Wonen met zorg wordt 1x per 2 jaar uitgevoerd.



Wonen met zorg



NPS score
Wonen met zorg



Beveelt Westerholm
aan bij anderen



8,8

Waardering Zorgkaart Nederland



7,7

Cijfer door mantelzorgers

Nieuw!

Personeel & organisatie



164

Medewerkers
in loondienst



88

Medewerkers
fte



50

Vrijwilligers



0,6

Deeltijdfactor



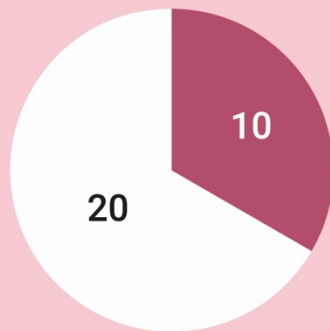
Verzuim onder medewerkers: **5,58%**

Medewerkerstevredenheidsonderzoek 2025

Dit onderzoek wordt eens per 2 jaar gehouden.

Opleiding

- BBL 2025
- Stagiaires 2025



Instroom vs uitstroom

- 34
Uitstroom
medewerkers
in 2025

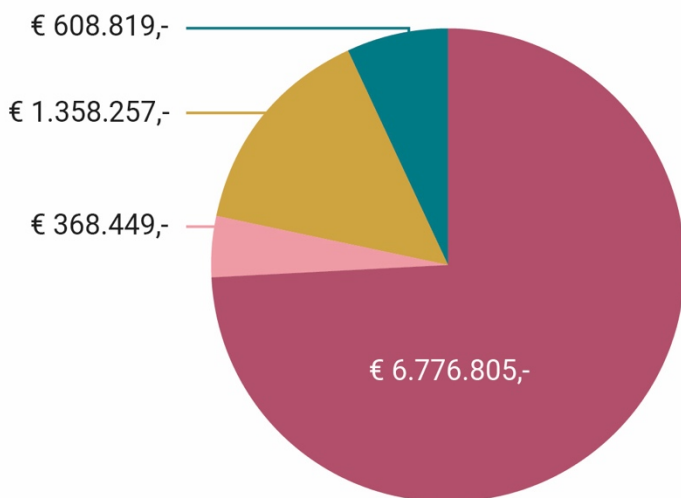


+ 49
Instroom
medewerkers
in 2025



Totale opbrengsten

Totaal per 31-12-2025: € 9.026.452,-



- Inkomsten uit Wet Langdurige zorg
- Inkomsten uit Zorgverzekeringswet (ZVW)
- Inkomsten uit huur
- Overige bedrijfsopbrengsten en subsidies

Resultaten

Per 31-12-2025

Resultaat

2025 € 107.755

Genormaliseerd resultaat

2025 € -52.067

Bezettingsgraad appartementen



Wonen met zorg

✓ 100%



Wonen met huur

✓ 100%

Westerholm, Fijn & veilig oud worden



WESTERHOLM

Irenelaan 1
9752 LS Haren
050 - 534 21 22
info@westerholm.nl
www.westerholm.nl