

HET BAKEN
ZORGVERLENING



Jaarverslag 2025

VERTROUWD
& DICHTBIJ

Inhoud

Voorwoord Raad van Bestuur	3	Onderzoek en ontwikkeling	50
Doelstellingen en (kern)activiteiten	6	Financiële ontwikkelingen	51
Missie	7	Risico's en risicobeheersing	52
Visie	8	Samenwerking in de regio	55
Kernactiviteiten	9	Toekomstverwachtingen	56
Juridische structuur, interne organisatie-structuur en personele bezetting	10	Invloed van bijzondere gebeurtenissen	56
Juridische structuur	11	Overige onderwerpen	57
Interne organisatiestructuur	12	Verslag Interne Toezichthouder	58
Kwaliteitsbeeld	13	Raad van Toezicht – verslag 2025	59
Het Baken in beeld 2025	14	Verslag medezeggenschapsorganen	64
Thema's 2025	16	Jaaverslag Ondernemingsraad	
Thema 1 – Anders & Samen	17	Zorgverlening Het Baken 2025	65
Thema 2 – Boeien & Bewegen	30	Jaarverslag van de Centrale Cliëntenraad	
Thema 3 – Producten & Diensten	40	Zorgverlening Het Baken 2025	66
Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen	44	Jaarverslag van de Professionele Adviesraad	
(H)erken wie ik ben	45	Zorgverlening Het Baken 2025	68
Cliënten	45	Jaarrekening	70
Verantwoording en medezeggenschap	49		
Ontwikkeling in verslagjaar van belangrijke aangelegenheden waarover in vorige bestuursverslag verwachtingen werden uitgesproken dan wel in belangrijke mate onzekerheid werd vermeld	49		

VERTROUWD
& DICTBIJ

Voorwoord

Raad van Bestuur

Ook in het afgelopen jaar hebben we verder gewerkt aan de ontwikkeling van een samenredzame gemeenschap. In dit jaarverslag leest u hier meer over. In dit voorwoord licht ik een aantal belangrijke onderwerpen toe.

We hebben een nieuwe meerjarenstrategie vastgesteld. Dit hebben we gedaan door in kleine bijeenkomsten op te halen wat de samenleving van ons verwacht. Hieraan deden veel externe betrokkenen mee, zoals scholen, wethouders, ambtenaren, andere zorgorganisaties, welzijnsstichtingen, huisartsen en woningcorporaties. Ook intern is waardevolle input geleverd door de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, de Professionele Adviesraad en onze medewerkers. Hieruit bleek dat we op de goede weg zijn en verder kunnen bouwen op de koers die we al hadden ingezet.

Op 9 april 2025 overleed Jaap Kamphorst, voorzitter Raad van Toezicht, op 71-jarige leeftijd in alle rust en vol vertrouwen in zijn Hemelse Vader. Wij hebben grote waardering voor de zeer betrokken en deskundige inzet van Jaap. Edwin van Hoorn, vicevoorzitter heeft tijdelijk zijn taken waargenomen en we zijn dankbaar dat de Raad van Toezicht, in de persoon van Jan Hol, per 1 juli 2025 een nieuwe voorzitter heeft kunnen benoemen.

De doorlopende thema's ook in 2025:

Anders & Samen

Ook in 2025 gingen we verder met de verandering naar “wonen zo thuis als mogelijk”. Hierbij kregen we ondersteuning van coaches van Waardigheid & Trots. Op iedere locatie is de functie van coördinator informele zorg ingevoerd. Deze functie helpt de samenwerking tussen medewerkers, familie en vrijwilligers te versterken. De inzet van naasten en vrijwilligers bleek opnieuw van grote waarde.

Onze afdeling geriatrische revalidatie is gestart met ambulante revalidatie. Hierdoor kunnen mensen sneller weer naar huis. Ook de training werken in de driehoek (bewoner, naasten en medewerker) wordt goed gewaardeerd en levert mooie resultaten op.

Daarnaast zien we dat onze locaties steeds meer een ontmoetingsplek in de wijk worden. We vinden het belangrijk dat bewoners contact houden met hun netwerk en zoveel mogelijk hun vertrouwde dagelijkse gewoonten kunnen voortzetten.

Producten & Diensten

Deze ontwikkelingen hebben ook invloed op onze zorg en dienstverlening. Daarom hebben we veel aandacht besteed aan zorgtechnologie en ondersteunende ICT voor medewerkers. Ook op het gebied van risicomanagement en digitale veiligheid zijn belangrijke stappen gezet. Vanuit de nieuwe meerjarenstrategie onderzoeken we samenwerking rond het Persoonlijk Pakket Thuis. Ook zoeken we in 2026 en 2027 naar mogelijkheden om ambulante revalidatie uit te breiden naar andere gemeenten.

Boeien & Bewegen

De afdeling HR speelde een belangrijke rol binnen dit thema. Samen met de Ondernemingsraad hebben we gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. We zien dat medewerkers niet alleen op het werk, maar ook privé veel verantwoordelijkheden hebben, bijvoorbeeld door een gezin of mantelzorg. Dit kan leiden tot extra belasting en ziekteverzuim. Via het vitaliteitsdashboard kunnen medewerkers zien welke ondersteuning er beschikbaar is om in balans te blijven. In 2026 willen we starten met een flexibele schil en een betere manier van plannen, zodat de werkdruk voor onze zorgmedewerkers afneemt.

Nieuwbouw

In 2025 is hard gewerkt aan het nieuwbouwplan van woonzorgcentrum De Voord in Elburg. Door een bezwaar uit de buurt is de aanbesteding doorgeschoven. In het voorjaar 2026 starten we met de bouw van 130 nieuwe verpleeghuisstudio's en 24 sociale huurwoningen, samen met woningcorporatie Uwoon.

Hiermee zetten we, samen met stichting Wiel en ons wijkontmoetingscentrum, opnieuw een stap naar een samenredzame gemeenschap in en rond De Voord.



Financiën

We sluiten 2025 af met een positief financieel resultaat. Een groot deel hiervan bestaat uit uitgestelde investeringen en opbrengsten uit de vastgoedvergoeding. Deze middelen reserveren we voor de nieuwbouw. De middelen die voor zorg bedoeld waren, zijn volledig ingezet voor zorg en ondersteuning.

Duurzaamheid

Het dak van de locatie Seewende in Nunspeet is in 2025 verder verduurzaamd. Ook is een duurzaamheidscoördinator aangesteld om vanaf 2026 nog verdere duurzaamheidsmaatregelen uit te voeren. Ons doel is het behalen van het bronzen keurmerk van de Milieuthermometer in de zorg.

(Mede)zeggenschap bewoners en cliënten

De inbreng van bewoners, cliënten en hun vertegenwoordigers hielp ons ook dit jaar enorm om goed aan te sluiten bij hun wensen en mogelijkheden. We zijn hiervoor de Centrale Cliëntenraad hiervoor zeer dankbaar.

Oprichting Professionele Advies Raad/ Wetenschapscommissie

In 2025 werd de Professionele Advies Raad/ Wetenschapscommissie van het UNO-UMCG opgericht. De adviezen vanuit deze raad zijn van grote waarde voor goed beleid en goede besluitvorming.

Verdere verslaglegging van de medezeggenschapsraden leest u in dit jaardocument.

Samenwerking OndernemingsRaad

Ook in 2025 was er een constructieve samenwerking met de ondernemingsraad. Het initiatiefvoorstel rondom duurzame inzetbaarheid werd gezamenlijk verder uitgewerkt.

In een wereld die nog altijd onrustig en veranderlijk is, zijn we dankbaar dat we binnen onze Baken-gemeenschap samen met bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers betekenisvolle dagen kunnen creëren. Vanuit onze protestants-christelijke waarden blijven wij ons inzetten om ieder mens te zien en te horen.

Met vertrouwen en goede moed zetten wij deze weg samen voort in 2026.

Wilfred Juurlink, bestuurder

A photograph of two elderly women in a kitchen-like setting. The woman on the left has short white hair and is wearing a blue and white patterned top. The woman on the right has short brown hair, wears glasses, and a light green top with a white cardigan. They are both looking down at a white tray containing several colorful balls (orange, blue, yellow).

Doelstellingen en (kern)activiteiten

Missie

Bij Het Baken werken we samen aan **Waardig Leven**.
De ander herkennen én erkennen wie hij of zij is, en in wederkerigheid helpen hieraan invulling te geven.



Om onze missie te verwezenlijken, zijn we een organisatie met deze **vijf leidende principes**:



De stem van de cliënt is leidend.



Vertrouwd en dichtbij (bij elkaar en bij onze cliënten, vanuit ons hoofd, ons hart en onze handen).



Eigenaarschap (we nemen onze verantwoordelijkheid).



Oplossingsgericht (we denken in mogelijkheden, gebruiken onze talenten en die van elkaar).



Lef (om te doen wat gedaan moet worden en om uit te leggen wat mogelijk is).

.....



Visie

Het Baken is dé flexibele organisatie op de Noord-Veluwe met expertise van oudere mensen die een intensieve zorg- of behandelvraag hebben. We creëren samen met de cliënt/bewoner en diens naasten meerwaarde voor leven en welbevinden voor ouderen. Dit doen we vanuit onze Protestants Christelijke Identiteit. We vinden eigen regie en positieve gezondheid belangrijk. Zo maken we het mogelijk dat mensen hun leven kunnen leiden zoals zij zich wensen, of zoals ze van huis uit gewend zijn. Wij verlenen zorg die zó goed is, dat wij onze eigen vader of moeder aan de medewerkers van Het Baken durven toevertrouwen.

Vanuit onze visie hebben we een aantal belangrijke uitgangspunten/**(kern)waarden** vastgesteld:

- 1** Bewoners/cliënten kunnen bij ons **het leven leiden dat ze van huis uit gewend zijn.**
- 2** **Medewerkers geven het beste van zichzelf.** Ze zijn deskundig en nemen hun verantwoordelijkheid. En ze handelen en denken vanuit onze missie en visie. Regels en afspraken moeten hen daarbij helpen, niet belemmeren.
- 3** We zijn **toekomstbestendig** en in alle opzichten (financieel, personeel, kwaliteit van zorg) gezond.
- 4** We nemen maatschappelijke verantwoordelijkheid door hulp te bieden aan een groeiend aantal ouderen met een **complexe zorgvraag.**



Kernactiviteiten

Zorgverlening Het Baken richt zich op de zorg voor ouderen. Wij geloven dat onze cliënten een goed en zinvol leven willen leiden in de samenleving. Ons uitgangspunt is dat we onze zorg, ondersteuning en behandeling zoveel mogelijk laten aansluiten op de behoefte van de cliënt. Dit doen we met:



Woonvormen mét behandeling;



Gespecialiseerde behandeling met kortdurend verblijf;



Crisisopvang;



Dagbegeleiding;



Eerstelijns behandeling.

In 2025 hebben we onder de Wet langdurige zorg (Wlz) zorg en behandeling geboden aan cliënten in onze woonvormen De Voord, Seewende, De Hullen en Hoenwaard. Op onze locatie De Voord boden we geriatrische revalidatiezorg (GRZ), eerstelijnsverblijf en

crisiszorg. Dagbegeleiding gaven we vanuit de locaties De Voord, Seewende en De Hullen. Vanuit deze locaties én locatie Hoenwaard hebben we het eerstelijns aanbod in de (ambulante) behandeling.





Juridische structuur, interne organisatie- structuur en personele bezetting

Juridische structuur

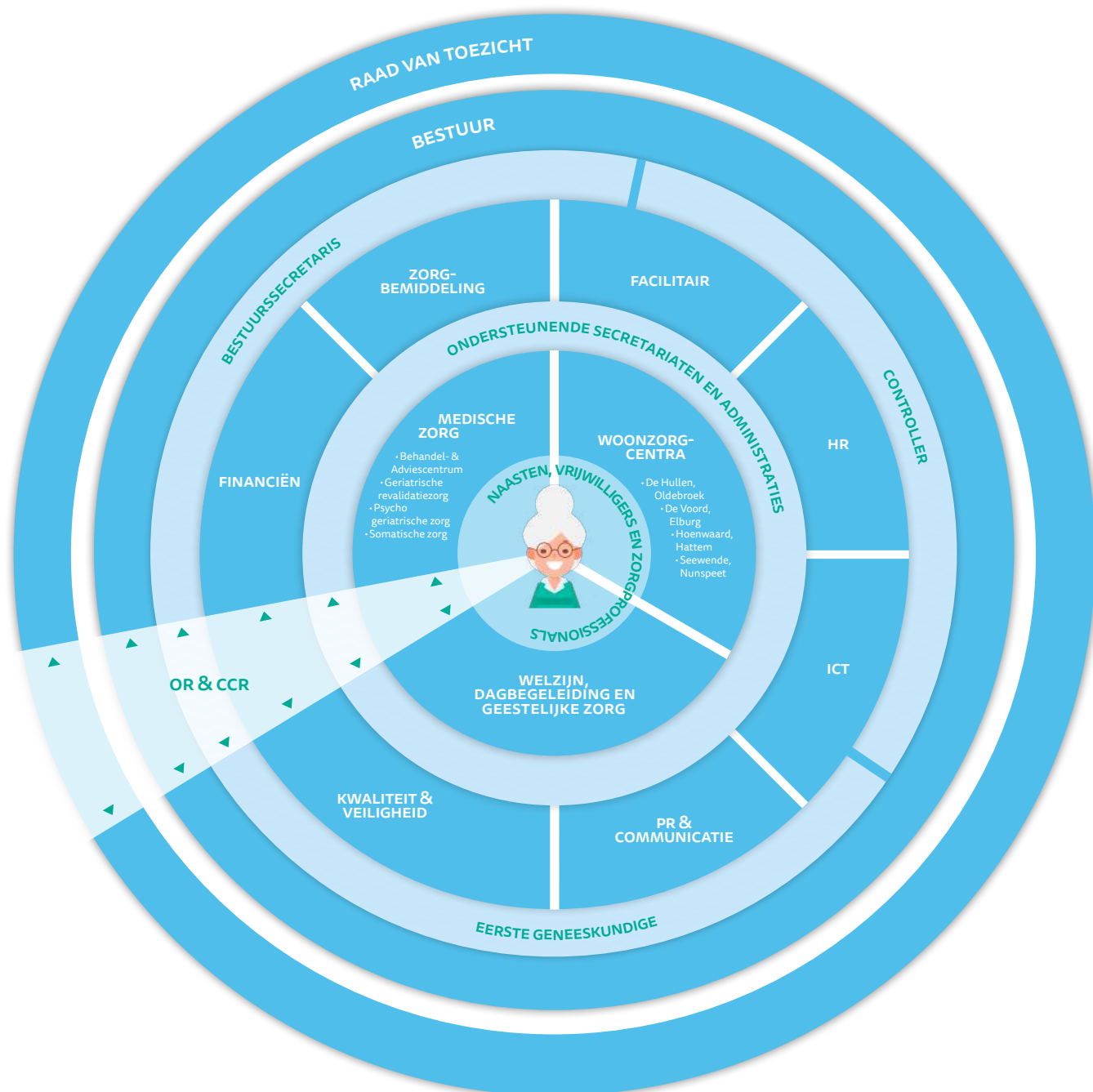
Zorgverlening Het Baken is een stichting. Deze wordt geleid door de bestuurder. De medezeggenschap door cliënten en medewerkers is in handen van een Cliëntenraad en een Ondernemingsraad. De Raad van Toezicht houdt toezicht. De verslagen van de medezeggenschapsorganen en de Raad van Toezicht vindt u verderop terug in het jaarverslag.

De leiding van de organisatie ligt bij de Raad van Bestuur. De kerntaken van de Raad van Bestuur komen overeen met de richtlijnen van de Governancecode Zorg. Arbeidsvoorwaarden en bezoldiging van de Raad van Bestuur zijn conform de Wet normering topinkomens (WNT).

NAAM EN LEEFTIJD	BEROEP / HOOFDFUNCTIE	(RELEVANTE) NEVENFUNCTIES
Dhr. W.F.J.M. Juurlink, MA MSc (geb. 13-05-1961)	Raad van Bestuur	lid bestuurlijk overleg regiovisie VVT Zwolle e.o. en Noordwest Veluwe lid Raad van Toezicht Educare lid bestuurlijk overleg Universitair Netwerk Ouderenzorg UMCG lid bestuur Stichting Beelden van Kwaliteit

Interne organisatiestructuur

Het organogram van Het Baken ziet er als volgt uit:

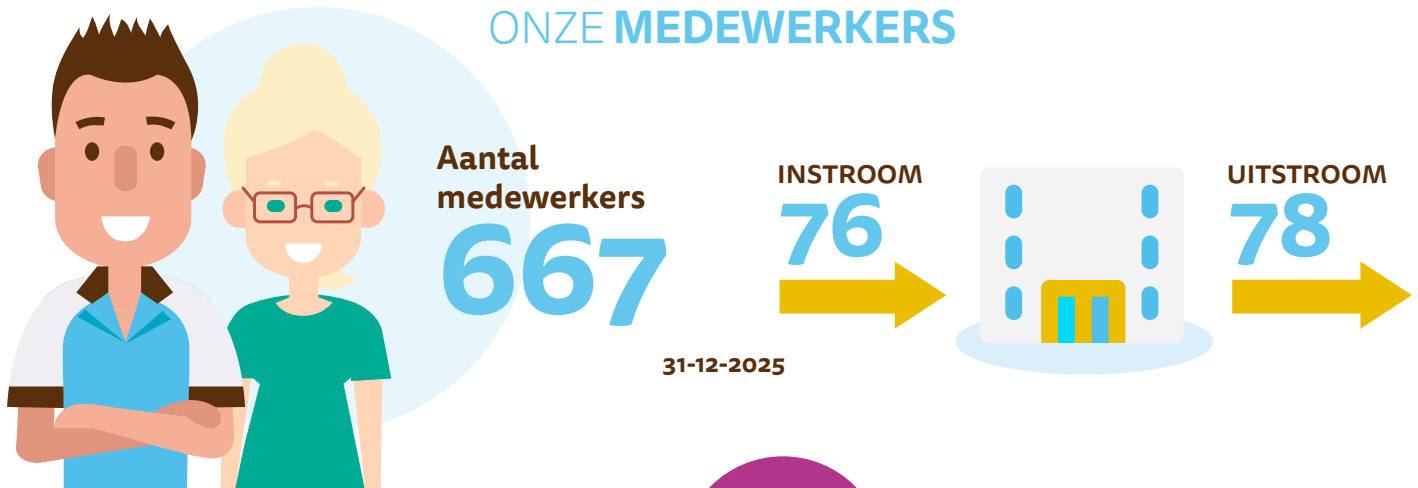




Kwaliteitsbeeld

Het Baken in beeld 2025

ONZE MEDEWERKERS



Clëntervaring



Sterke punten

- Medewerkers worden ervaren als vriendelijk, liefdevol en benaderbaar.
- Bewoners ervaren de zorg als betrouwbaar en tijdig.

Kansen voor verbetering

- Aandacht voor personeelskrachte en continuïteit van zorg.
- Meer bekendheid geven aan de beweging van Anders & Samen.

Lees
hier meer
over cliënt-
ervaring

RAPPORT BAKEN BREED

7,9
ORGANISATIE

8,3
MEDEWERKERS

RAPPORT GRZ

7,8
ORGANISATIE

8,0
MEDEWERKERS

AANTAL CLIËNTEN



165
intramuraal
unieke
cliënten
somatiek

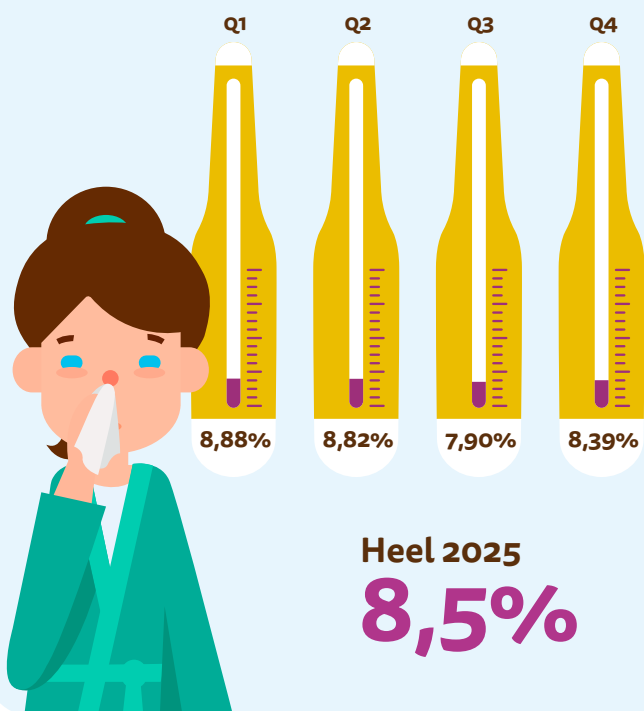
286
intramuraal
unieke cliënten
PG

201
unieke cliënten
GRZ

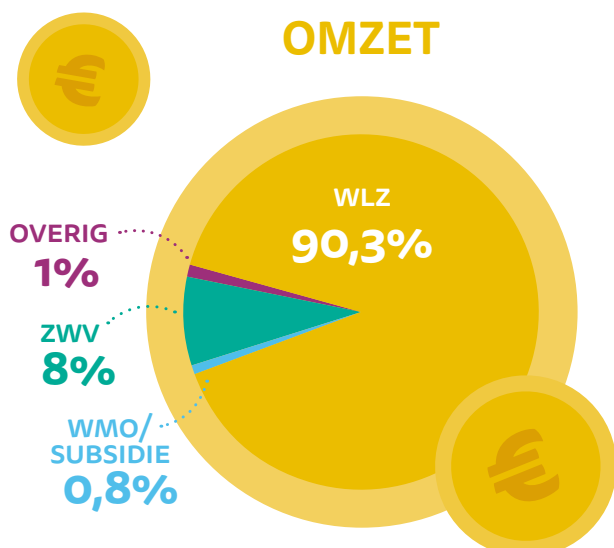
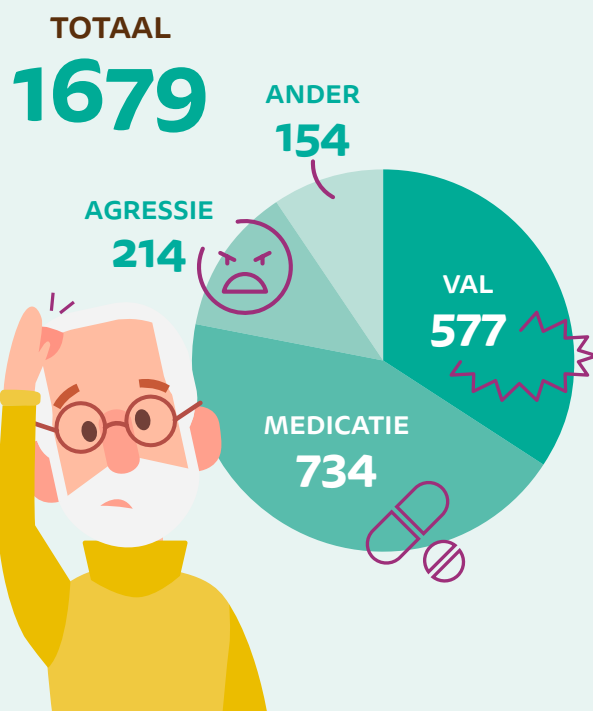
34
unieke cliënten
ELV

Ziekteverzuim

GEMIDDELDE PER KWARTAAL (Q)



Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)



Meldingen Incidenten Medewerkers (MIM)



Thema's 2025

De voorkeuren van ouderen veranderen. Zij willen zo lang mogelijk zelfstandig en autonoom blijven, regie houden over hun eigen leven en wonen op een plek waar ze zich thuis voelen. Deze (nieuwe) kijk op ouderenzorg inspireert ons om anders te kijken naar de zorg die we als Het Baken verlenen. Daarnaast vragen vergrijzing, toename van complexere zorgvragen en het groeiend personeelstekort om een andere organisatie van zorg en ondersteuning. Er zijn al veel goede voorbeelden van deze nieuwe vormen van zorg en ondersteuning voor de toekomst.

Verhuizen naar een woonzorglocatie

Met dit in het achterhoofd, zien we dat verhuizen op latere leeftijd heel ingrijpend is en vaak is dit ook niet (meer) het voornemen. Verhuizen naar een woonzorglocatie is altijd nieuw en het levert stress en onzekerheid op. Wij zetten ons in om in korte tijd de bewoner/cliënt, de naasten en het netwerk goed te leren kennen en om zoveel mogelijk het leven van de bewoner/cliënt voort te zetten in de nieuwe omgeving. Dit vraagt betrokkenheid, aandacht en tijd. Iedere (nieuwe)

bewoner is uniek en heeft naast liefdevolle aandacht ook persoonlijke zorg nodig. Dit doen we samen met de bewoner/cliënt, naasten en vele vrijwilligers. Samen gaan we voor een waardig leven en een waardevolle dag.

Binnen deze veranderende context werkten we in 2025 aan drie thema's. Onder deze thema's startten verschillende projecten. We lichten deze toe, waar relevant voor het kwaliteitsbeeld.



Thema 1

Anders & Samen



De landelijke beweging naar 'kwaliteit van leven' waarin het omzien naar elkaar en bouwen aan samenredzame gemeenschappen centraal staat, vraagt het voortzetten van de inmiddels ingezette beweging Anders & Samen.

Anders & Samen is het antwoord van Het Bakken op de veranderende zorgomgeving. We willen zorg anders organiseren – vanuit vertrouwen in de kracht van mensen zelf, en in verbondenheid met hun netwerk. Samen creëren we een nieuwe balans tussen welzijn, wonen en zorg, waarbij de stem van de bewoner centraal staat. Die stem is leidend in alles wat we doen, niet alleen in het directe contact, maar ook in de manier waarop we de organisatie als geheel inrichten en ontwikkelen.

Voor ons staat kwaliteit voor een goede en passende balans tussen welzijn, wonen en medische/verpleegkundige zorg. Hierbij staat 'maatwerk' centraal, dat we invullen vanuit de 'schijf van vijf':

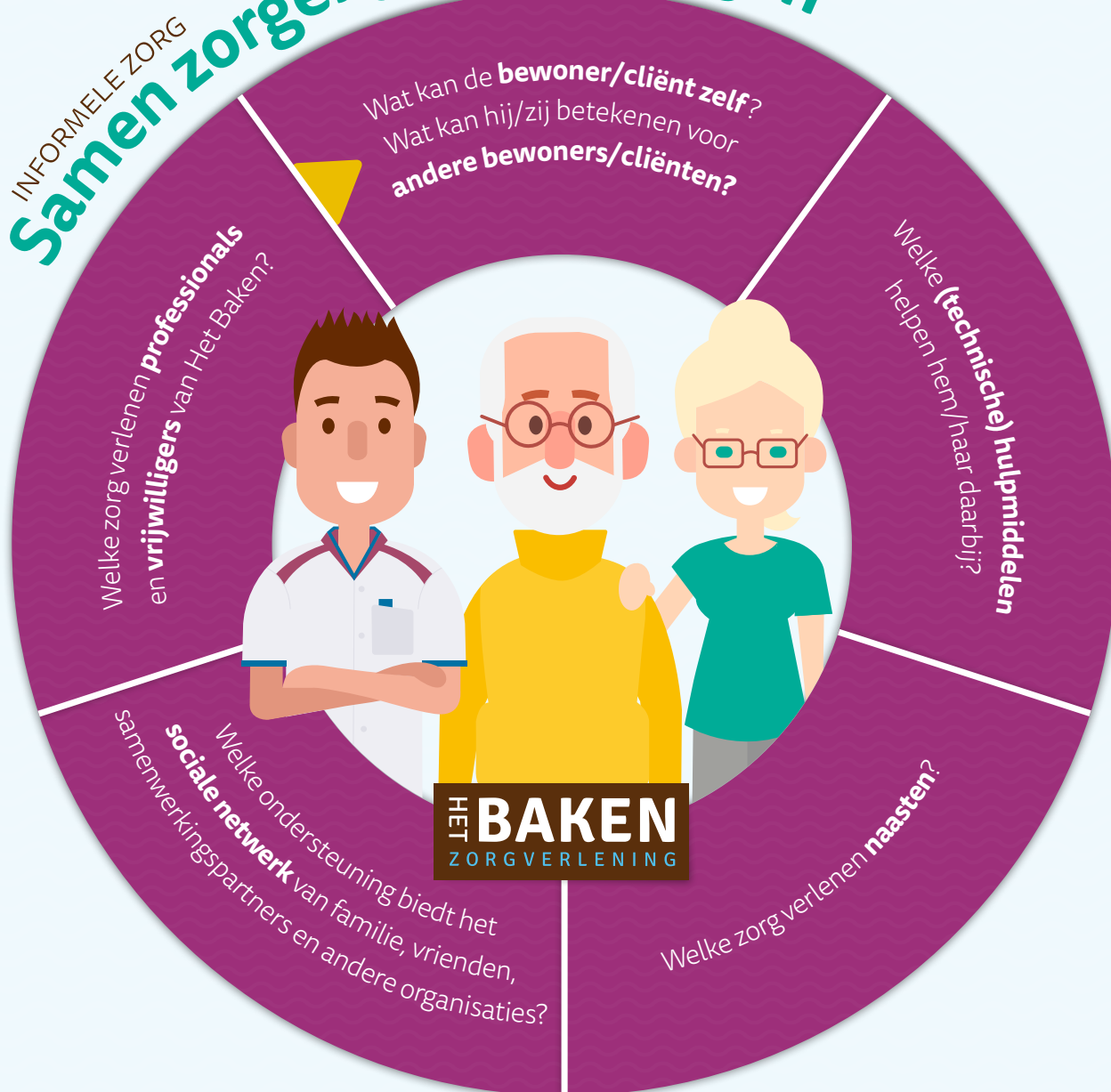
- De bewoner doet wat hij zelf (nog) kan; en we stimuleren de bewoner om meer te doen als dat mogelijk is;
- Waar technologie (domotica) kan ondersteunen, zetten we die in en benutten we dat optimaal;
- Familie, naasten en hun sociaal netwerk zijn en blijven betrokken;
- Vrijwilligers leveren hun bijdrage;
- Waar nodig komt de professionele ondersteuning en medische/verpleegkundige zorg, na goede beeldvorming.

Thema's die daar onlosmakelijk mee zijn verbonden zijn: de zelfstandigheid van bewoner, kwaliteit van leven, samenwerken tussen bewoner, naasten, netwerk, vrijwilligers

en medewerkers, inzet van zorgtechnologie en 'bekwaam is inzetbaar'. Met elkaar samenwerken, ervaringen opdoen, inzichten en kennis delen en samen leren veranderen staan in dit traject centraal. Gezamenlijk met elkaar, vanuit verschillende invalshoeken en vooral vanuit de leefwereld van de mens!



INFORMELE ZORG Samen zorgen, nu en morgen



De beweging Anders & Samen

In 2025 is de beweging Anders & Samen verder gegroeid. We zijn de oriëntatiefase voorbij. Medewerkers van alle locaties werken actief op deze manier. De meeste medewerkers kennen Anders & Samen en de schijf van vijf. We maakten ook in 2025 gebruik van het programma Waardigheid en Trots (W&T). Op de locaties De Voord en Seewende kregen teams ondersteuning van een coach om Anders & Samen concreet toe te passen. Op Hoenwaard en De Hullen werkte een coach op afstand mee en gingen teams zelf met elkaar in gesprek. Belangrijke thema's waren: wat is belangrijk voor de bewoner en wat kan en wil de bewoner zelf. Hierdoor was er veel aandacht voor de kwaliteit

van leven. Ook besteedden we veel aandacht aan de samenwerking tussen bewoner, naasten en medewerkers/vrijwilligers.

Alle medewerkers en vrijwilligers volgden in 2025 de training Driehoekskunde. Zij kregen praktische tips en deelden eigen voorbeelden. De training werd enthousiast ontvangen. Ook medewerkers van ondersteunende afdelingen volgden een dagdeel, zodat zij beter zagen hoe hun werk invloed heeft op bewoners en naasten. Na deze training zijn teams van De Hullen en Seewende gestart met een communicatietraining. Deze training helpt bij het voeren van goede gesprekken met bewoners, naasten en vrijwilligers.

Ervaringsverhaal

Over samenwerken in het team

Ronald (naaste) is regelmatig te vinden in de huiskamer waar zijn schoonmoeder woont. Hij helpt mee met het avondeten, schenkt koffie, maakt een praatje.

"De zorgmedewerkers hebben het druk.

Als ik er ben, kunnen zij even door naar iemand die meer hulp nodig heeft.

Zo help ik niet alleen mijn schoonmoeder, maar ook de anderen."

Wat hem motiveert, is de samenwerking met het team. "Je merkt dat ze blij zijn als je er bent. Ze weten: Ronald is er, dat scheelt even. Zo doen we het samen."



Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 blijven we werken volgens Anders & Samen en maken dit een vast onderdeel van ons dagelijks werk. We betrekken naasten en vrijwilligers nog meer en letten extra op ons taalgebruik, ook in wat we schrijven. Door verhalen te verzamelen en te delen, laten we zien wat goed gaat en inspireren we elkaar. De training Driehoekskunde wordt verplicht voor nieuwe medewerkers en vrijwilligers. Interne adviseurs worden hiervoor opgeleid. Daarnaast organiseren we twee keer per jaar intervisiebijeenkomsten per community om praktijkvoorbeelden te bespreken. Ook bieden we in 2026 de communicatietraining breder aan in de organisatie, waarin nog meer verdieping

en handvatten worden gegeven over hoe je het goede gesprek voert met bewoner, naasten en vrijwilligers.

Bij een verhuizing naar een locatie van Het Baken besteden we extra aandacht aan het netwerk van de bewoner. Dit netwerk is van grote betekenis en een belangrijk onderdeel van het zorgen voor kwaliteit van leven. Vooraf brengen we het netwerk en de bijbehorende gewoonten en wensen in kaart en bespreken we met bewoners en naasten hoe dit kan blijven bestaan. In zorgevaluaties en cliëntervaringsmeting vragen we naasten hoe zij hun rol ervaren. We blijven op communities bijeenkomsten organiseren tussen bewoners, naasten, vrijwilligers en medewerkers.



Ervaringsverhaal

Het gewone leven blijven leven en bezoek blijven ontvangen

Mevrouw Berkhof woont op De Voord. Ze voelt zich vrij in haar dagelijks leven. "Ik heb hier niet het gevoel dat iets niet mag. Als ik iets wil, dan bespreek ik dat gewoon. En meestal kan het ook. Zo hoort het, vind ik. Ik leef hier gewoon mijn leven, net als vroeger. Alleen de omgeving is anders." Ze houdt van gezelligheid en ontvangt graag bezoek. "Vroeger had ik met verjaardagen de hele kamer vol," zegt ze. "Hier is dat anders, maar ik denk er wel eens over om vriendinnen uit te nodigen in de kantine beneden. Een kopje koffie met een gebakje, gewoon gezellig. Dat zou ik nog weleens willen proberen."

Beelden van Kwaliteit

Beelden van Kwaliteit is een methode die helpt bij leren en ontwikkelen in de relaties tussen mensen. Het helpt teams om te leren en te reflecteren door momenten van zorg in beeld te brengen en in gesprek te gaan over kwaliteit van leven en samenwerking met naasten en vrijwilligers. Dit gebeurt op een waarderende wijze en geeft inzicht voor teams. Medewerkers zijn hier positief over.

De onderwerpen van de in 2025 gehouden trajecten sloten goed aan bij de beweging van Anders & Samen, zoals verbinding maken met bewoners, de eigen gewoontes en het stimuleren van initiatief van bewoners. Ook het managementteam volgde een traject.

Daarnaast startte een samenwerking met de Erasmus Universiteit en collega-organisaties uit de Stichting Beelden van Kwaliteit. We nemen deel aan een onderzoek dat gericht is op het beter begrijpen en het doorontwikkelen van de methodiek. De komende 3,5 jaar worden diverse collega's, cliëntvertegenwoordigers en andere stakeholders uit onze organisatie geïnterviewd en kijken de onderzoekers mee met een aantal trajecten.

Wat gaan we doen in 2026?

We ervaren Beelden van Kwaliteit als een belangrijk en waardevol instrument. Vanaf 2026 wordt Beelden van Kwaliteit daarom onderdeel van het opleidingsplan. Elk team volgt minimaal één traject per drie jaar. Teams kunnen op verzoek ook één of meerdere korte observaties met bijbehorende reflectie aanvragen. Met korte filmpjes worden in 2026 ervaringen van medewerkers gedeeld om zo bekendheid te geven aan deze werkwijze.



Cliëntervaringsmeting

In november voerden we een cliëntervaringsmeting uit. Met deze meting krijgen we inzicht in hoe bewoners en hun naasten de zorg van Het Baken ervaren.

Het Generiek Kompas vraagt organisaties om een vaste set vragen te gebruiken. Het Baken heeft daarnaast drie extra vragen toegevoegd. Deze vragen gingen over de Beweging van Anders & Samen en over de ervaringen van cliënten met de wasserij en de maaltijden.

Het aantal respondenten dat heeft meegedaan is 147, dat is een response van 67%. Met mooie rapportcijfers van een 7,9 voor Het Baken als organisatie en een 8,3 voor de medewerkers. Hieronder staan enkele uitkomsten.

“De zorgverleners houden rekening met wat ik wil en ze laten mij fijn mijn eigen ding doen.”

BEWONER

Heeft u het idee dat de zorgverleners naar u/uw naaste luisteren?

7,8

8,0

Houden de zorgverleners in de gaten hoe het met u/uw naaste gaat?

Heeft u/uw naaste vertrouwen in de kennis en ervaring van de zorgverleners?

7,9

Past de zorg bij de manier waarop u/uw naaste wilt leven?

7,8

Kunt u/kan uw naaste met vragen terecht bij de zorgverleners?

7,7

Klik [hier](#) om alle resultaten van de cliëntervaringsmeting te bekijken



“De medewerkers maken het gezellig en proberen iedereen erbij te betrekken. Mijn naaste zit nu beter in zijn vel dan thuis.”

NAASTE

De eerste extra vraag ging over de manier waarop Het Baken de beweging Anders & Samen in de praktijk brengt. De vraag werd gewaardeerd met een 7,2.

De tweede vraag ging over de ervaringen met de wasserij. Deze werd beoordeeld met een 7,6.

De derde vraag ging over de ervaringen met de maaltijden. Deze kreeg een gemiddelde waardering van een 8,1.

Ook de Geriatrische Revalidatie (GRZ) van Het Baken deed mee aan het onderzoek. Zij werden beoordeeld met gemiddeld een 7,8 voor de organisatie en een 8,0 voor medewerkers. Daarnaast vraagt de GRZ-cliënten aan het einde van hun revalidatieprogramma een eigen vragenlijst in te vullen. Zo verzamelen zij extra informatie over hun ervaringen.

“Ze luisteren echt naar je wensen. Maar soms kunnen dingen niet, dan leggen ze goed uit dat iets niet kan, of juist wel moet.”

REVALIDANT

“Het zou fijn zijn als er minder tijdsdruk was voor de zorgverleners, nu heb ik het idee dat door tijdgebrek mijn zorg minder goed is.”

BEWONER

Wat gaan we doen in 2026?

De uitkomsten van de cliëntervaringsmeting worden besproken in het Management Team en aansluitend in de teams. De organisatie en de locaties kiezen voor 2026 minimaal twee verbeterpunten uit de meting. De maatregelen die we nemen ondersteunen de beweging van Anders & Samen en dragen bij aan een goede kwaliteit van leven voor cliënten.

Sterke punten uit de cliëntervaringsmeting

- Medewerkers worden ervaren als vriendelijk, liefdevol en benaderbaar.
- Bewoners ervaren de zorg als betrouwbaar en tijdig.

Kansen voor verbetering

- Aandacht voor personeelskrapte en continuïteit van zorg.
- Meer bekendheid geven aan de beweging van Anders & Samen.

Nieuwe werkwijze zorgplan

In maart 2025 startten we met een nieuwe werkwijze voor het zorgplan. Het dossier bestaat nu uit:

- Cliëntverhaal
- Zorgplan met doelen
- Zorgkaart met daarin een vertaling van doelen in dagelijkse zorg

We werken met een Multidisciplinair Overleg (MDO) op indicatie en houden twee keer per jaar een zorgevaluatie met bewoners/naasten. In het dossier wordt alleen gerapporteerd bij bijzonderheden. Behandelaren noteren de eigen adviezen nu rechtstreeks in de Zorgkaart. De overgang is goed verlopen. Medewerkers gaven bij de evaluatie aan dat vaste MDO's niet worden gemist. Wel waren er aandachtspunten, zoals het vertalen van de algemene doelen in de Zorgkaart en de toegankelijkheid van de Zorgkaart op de telefoon.

Wat gaan we doen in 2026?

Uit de evaluaties na invoering van deze aanpassing komt naar voren dat het onderwerp methodisch werken aandacht vraagt van zorgmedewerkers. In 2026 besteden we daarom extra aandacht aan methodisch werken: wat, wanneer en hoe rapporteren we. Een eerste uitleg hierover is in 2025 gegeven en wordt gedeeld in de communities. De aandacht voor dit onderwerp wordt ondersteund vanuit de medische vakgroep en de vakgroep kwaliteit & veiligheid. In de komende evaluaties van het zorgplan wordt dit onderwerp verder uitgediept met de brede groep medewerkers van de al bestaande Werkgroep Zorgplan. Ook onderzoeken we of werken met grotere smartphones of tablets het gebruik van de Zorgkaart makkelijker maakt.



Onvrijwillige zorg

Onze visie op vrijheid is: iedere cliënt voelt zich veilig, geborgen en vrij. Het beperken van de bewegingsvrijheid tegen de wil van bewoners, past daar niet bij. Risico's horen bij het leven, ook voor bewoners van Het Baken. Daarom maken we steeds een zorgvuldige afweging, samen met de bewoner, naasten en medewerkers.

In 2025 brachten we beter in beeld welke onvrijwillige zorg wordt ingezet. Behandelaren fristen hun kennis van de Wet zorg en dwang op. Met praktijkvoorbeelden is besproken wat vrijheidsbeperkende maatregelen zijn, hoe we deze vastleggen en hoe we ze evalueren. We letten daarbij steeds op de kwaliteit van leven van de bewoner en zoeken naar

maatwerk. Er zijn meer maatregelen vastgelegd in dossiers dan in voorgaande jaren. Dit laat zien dat het bewustzijn over de Wet zorg en dwang is gegroeid. Daarin is leidend dat we met elkaar het gesprek voeren en delen waarom we tot bepaalde keuzes zijn gekomen en wat dit betekent voor een bewoner en de zorgverlener.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 verdiepen we de kennis over de Wet zorg en dwang. Behandelaren worden geschoold, zodat zij hun kennis kunnen delen met de teams. Op elke locatie starten we een werkgroep Wet zorg en dwang. Deze groep bespreekt een paar keer per jaar actuele onderwerpen. Daarnaast onderzoekt één locatie hoe zij ook de buitendeuren kunnen openen.



Ervaringsverhaal

Marijn (zorgmedewerker) is gespecialiseerd verzorgende psychogeriatric en denkt dagelijks mee over oplossingen bij onbegrepen gedrag.

"Medicatie is niet altijd de beste weg. We zoeken liever naar alternatieven." Voor deze bewoner draait het om regie en balans. "Het gaat juist om het teruggeven van regie. Laat iemand zelf zijn shirt uitzoeken of de veters strikken; ook al duurt het langer of is het niet perfect. Het is hún manier. Dat is soms lastig, maar het is waardevol voor de bewoner."

Hij ziet technologie als iets dat het werk en het leven makkelijker maakt, mits goed toegepast. "Het moet zinvol zijn voor de bewoner én werkbaar voor de collega's. Anders heeft het geen nut. Technologie moet vrijheid geven, geen controle."

Zorgtechnologie

Zorgtechnologie helpt ons om de zorg anders en samen te organiseren. Het ondersteunt cliënten om zo zelfstandig mogelijk te leven en helpt medewerkers om hun werk beter vol te houden. Door slimme hulpmiddelen kunnen cliënten meer zelf doen en houden medewerkers meer tijd voor persoonlijke aandacht.

Technologie is hierbij geen doel op zich, maar een middel dat helpt om samen te werken met cliënten en hun naasten, en om zorg toekomstbestendig te maken.

Wat deden we in 2025?

In 2025 hebben we zorgtechnologie stap voor stap ingezet in de praktijk. Op de geriatrische revalidatie van Het Baken konden cliënten gebruikmaken van de Compaan-tablet. Ook naasten kregen toegang. Via de tablet kunnen cliënten hun afspraken bekijken, oefenen, spelletjes doen en beeldbellen met familie. Cliënten ontvangen de tablet bij opname en mogen deze meenemen naar huis als de revalidatie thuis doorgaat. De eerste ervaringen zijn positief. Tegelijk zien we dat niet elke cliënt de tablet actief gebruikt. Dit laat zien dat goede uitleg en ondersteuning door medewerkers en naasten belangrijk is.

Daarnaast startten in 2025 twee pilots. We deden ervaring op met een hulpmiddel dat helpt bij het in vrijheid kunnen bewegen van mensen met dementie op een manier die hen ook veiligheid geeft. En we startten met het gebruik van slimme technologie om met een nieuwe manier om te gaan met continentiezorg voor bewoners.

Op één locatie organiseerden we een zorg-technologiemarkt. Medewerkers, vrijwilligers en naasten konden zelf ervaren welke hulpmiddelen er zijn en wat ze kunnen betekenen in het dagelijks leven. Dit werd positief ontvangen.

Wat gaan we doen in 2026?

Dit jaar bouwen we verder aan het gebruik van zorgtechnologie, passend bij de beweging Anders & Samen. We kiezen bewust voor oplossingen die bijdragen aan zelfstandigheid van bewoners en daarbij ook het werk van medewerkers ondersteunen.

We richten ons onder andere op:

Hybride incontinentiezorg

Door slimme hulpmiddelen beter af te stemmen op de cliënt, leveren we meer maatwerk en voorkomen we onnodige zorg. In 2026 starten we hiermee op één locatie.

Medicijndispensers

Deze ondersteunen cliënten bij het zelfstandig innemen van medicatie en zorgen voor minder administratie voor medewerkers.

Vrijer bewegen bij dementie (Otium)

Met een eenvoudige digitale oplossing kunnen bewoners zich vrijer bewegen, terwijl de veiligheid gewaarborgd blijft. We voeren dit stap voor stap per locatie in.

Compaan-tablet

We gaan cliënten en naasten beter begeleiden in het gebruik, zodat de tablet meer bijdraagt aan zelfredzaamheid en contact met familie.

Bij alle ontwikkelingen houden we rekening met de tijd en draagkracht van medewerkers. Scholing en deelname aan projecten moeten goed passen binnen het dagelijks werk.

We zien dat zorgtechnologie soms nog te weinig wordt gebruikt, simpelweg omdat niet iedereen weet wat er mogelijk is. In 2026 maken we zorgtechnologie daarom zichtbaarder. We delen voorbeelden uit de praktijk en onderzoeken of we kunnen werken met zorgtechnologie-ambassadeurs op de locaties.

.....



Behandel- en Adviescentrum

Binnen het Behandel- en Adviescentrum (BAC) organiseerden we in 2025 een themabijeenkomst over de invloed van Anders & Samen en de ontwikkelingen in de ouderenzorg op het BAC. Hier werd het stepped-care model toegelicht. Dit model wordt het uitgangspunt van de manier van werken binnen het BAC, waar we in 2025 mee startten. Bij het stepped care model wordt de zorg/behandeling stapsgewijs ingezet. Er wordt bijvoorbeeld gestart met een verpleegkundige triage en als het nodig is wordt overgegaan naar een meer intensievere vorm van zorg of behandeling. Daarnaast ontwikkelden de medische vakgroep en de vakgroep psychologie een nieuwe werkwijze over onbegrepen gedrag.

Wat gaan we doen in 2026?

Het Behandel- en Adviescentrum (BAC) breidt de eerstelijnsbehandeling uit en gaat meer ambulante revalidatie aanbieden. Ook onderzoeken we samenwerking met Vereen. Verder bekijkt het BAC de mogelijkheden van Geneeskundige Zorg voor Specifieke Patiëntgroepen (GZSP) en voert deze waar mogelijk uit.

De stepped-care werkwijze wordt verder geïmplementeerd. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheid om laagdrempelig informatie aan te bieden vanuit het BAC voor zowel zorgmedewerkers als vrijwilligers. Zo willen we de kennis in de communities vergroten en de behandelexpertise inzetten voor complexere vraagstukken.

Kwaliteitssysteem

We willen als organisatie een kwaliteitssysteem dat ondersteunend is aan het werken aan een goede kwaliteit van bestaan van bewoners. Een goed werkend kwaliteitssysteem helpt om ons verder te ontwikkelen en te leren van wat we doen.

We hebben in 2025 ons kwaliteitssysteem geëvalueerd. Daaruit bleek dat we meer kunnen leren van de ingezette kwaliteitsinstrumenten, waaronder het melden van incidenten. Na een interne audit startten de adviseurs kwaliteit op elke locatie met het scholen van de community coaches en afdelingsverpleegkundigen. Samen beoordelen, analyseren en bespreken van incidenten om hiervan te leren verder inhoud te geven.

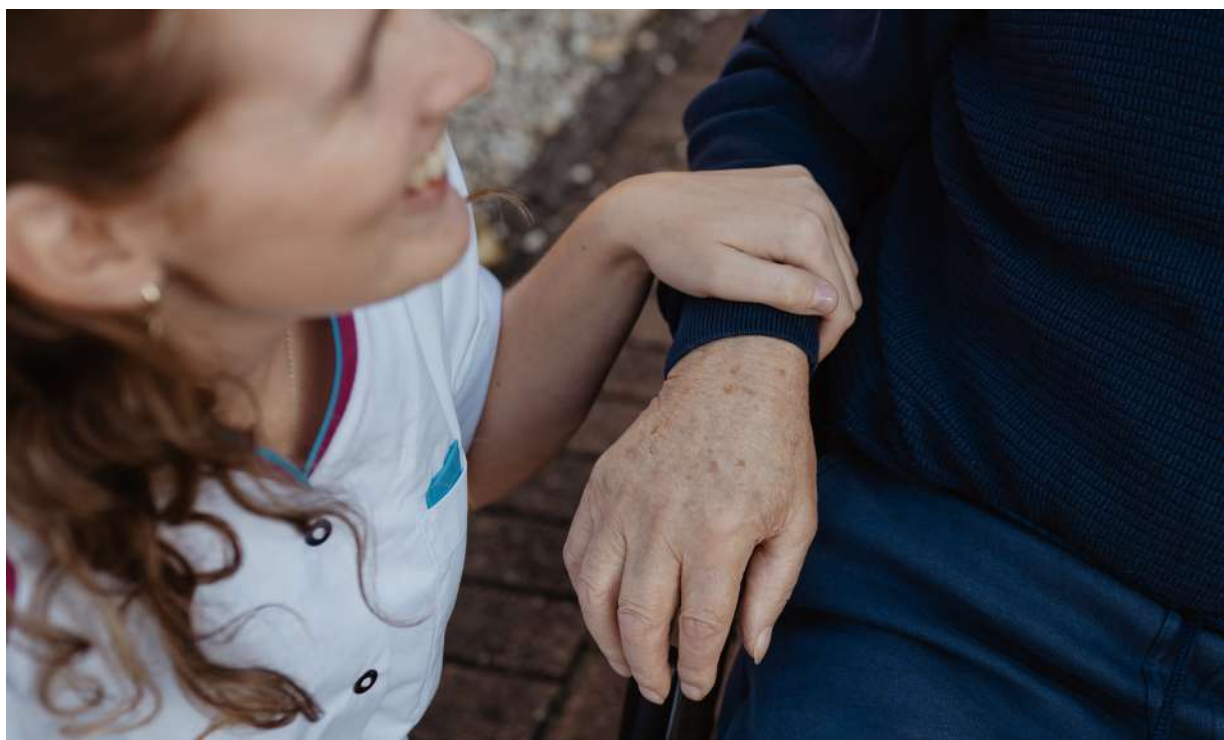
Ook zijn we gestart met een vaste leer- en verbeterstructuur waarin de uitkomsten van verschillende kwaliteitsinstrumenten en andere onderzoeken worden gevolgd en elk kwartaal besproken met managers.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 ontwikkelen we het kwaliteitssysteem verder. We koppelen duidelijke indicatoren aan het Jaarplan en kiezen welke kwaliteitsinstrumenten hier ondersteunend aan zijn. We sluiten daarbij vooral aan bij de beweging van Anders & Samen.

De leer- en evaluatiestructuur wordt verder ontwikkeld. Het bespreken van de voortgang krijgt een vaste plaats binnen het managementteam. Ook onderzoeken we hoe de bestaande werkgroepen en commissies binnen het kwaliteitssysteem een betere structuur kunnen krijgen, zodat ook op dit gebied een doorgaande lijn van leren ontstaat in de organisatie.

Daarnaast starten we een project voor een nieuw meldsysteem voor het melden van incidenten en klachten.



Thema 2

Boeien & Bewegen



Medewerkers

We hebben betrokken medewerkers die met hoofd (professionaliteit) en hart (liefde) werken. Tegelijk zien we dat de rollen en daarmee de beroepsidentiteit, veranderen en we samen zorgen voor kwaliteit van leven. Dat vraagt iets nieuws van ons allemaal. In de komende jaren gaan we ons dit verder eigen maken. Eigenschappen als open, bekwaam, respectvol en liefdevol staan hierbij centraal. Ook het liefdevol kunnen begrenzen en het elkaar aanspreken blijven belangrijke aandachtspunten. Communicatie via de stappen van de UBAA-

methode (Uitspreken, bespreken, afspraken en aanspreken) is hierbij een belangrijke manier voor effectieve communicatie, samenwerking en een professionele aanspreekcultuur.

We hebben aandacht voor de medewerkers die het anders werken voor een deel als verlies ervaren.

Het is helpend bij het voorkomen van miscommunicatie, irritaties en het opbouwen van vertrouwen binnen teams door heldere verwachtingen en directe feedback.

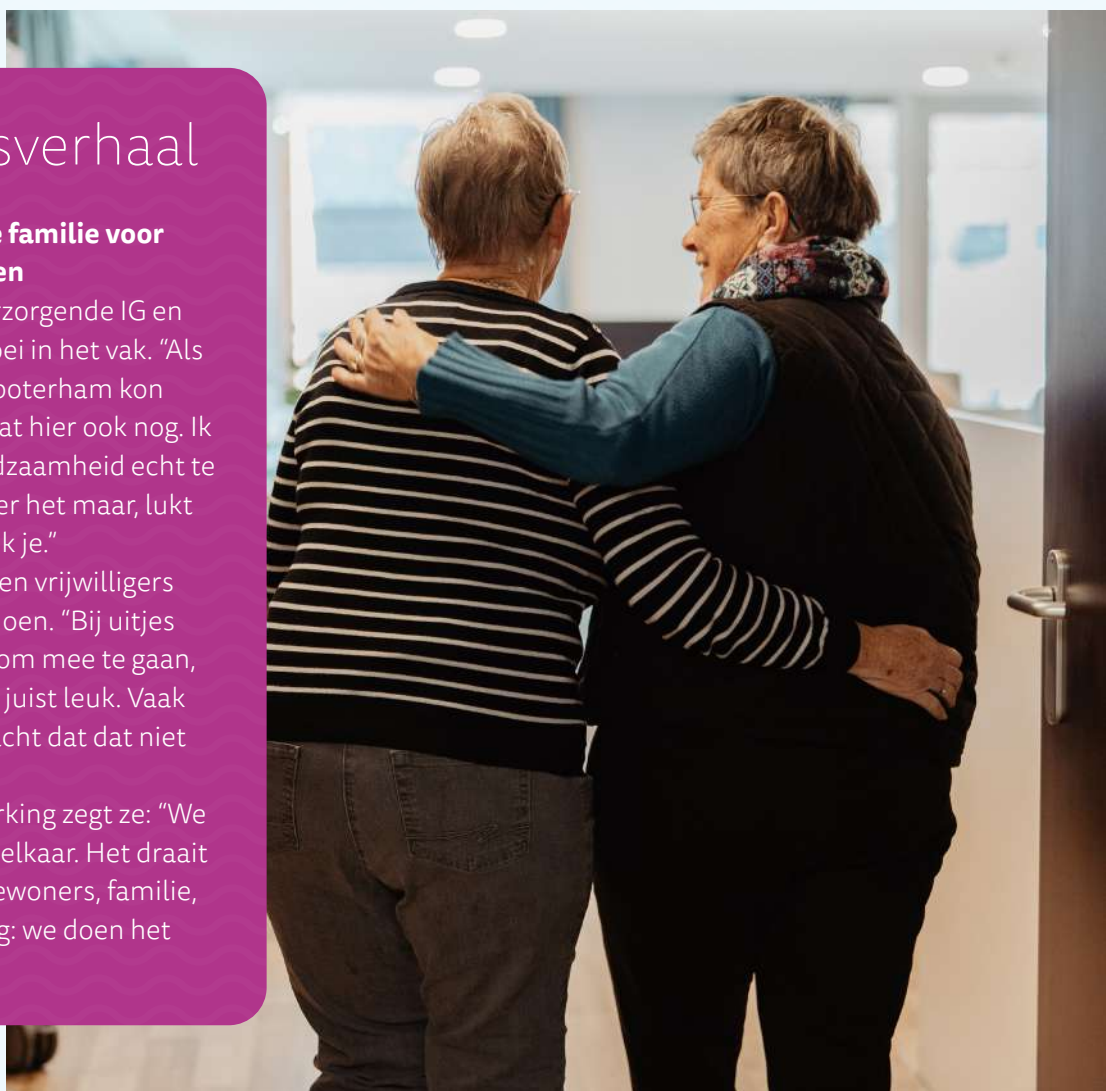
Ervaringsverhaal

Betrekken van de familie voor kwaliteit van leven

Anita werkt als verzorgende IG en is trots op haar groei in het vak. "Als iemand thuis zijn boterham kon smeren, dan kan dat hier ook nog. Ik probeer die zelfredzaamheid echt te stimuleren: probeer het maar, lukt het niet, dan help ik je."

Ze ziet dat familie en vrijwilligers steeds meer meedoen. "Bij uitjes vragen we familie om mee te gaan, dat vinden ze vaak juist leuk. Vaak horen we: oh, ik dacht dat dat niet meer mocht!"

Over de samenwerking zegt ze: "We leren elke dag van elkaar. Het draait om vertrouwen: bewoners, familie, vrijwilligers en zorg: we doen het samen."



Instroom en behoud van medewerkers

De krapte op de arbeidsmarkt is ook binnen Het Baken in 2025 steeds meer merkbaar. We werkten samen met de regionale partners aan platforms zoals zorgbaanveluwe.nl. De site wordt goed bezocht, maar sollicitanten bleven uit.

Wat gaan we doen in 2026?

Om als organisatie beter zichtbaar te worden zetten we sociale media in, zoals Instagram en TikTok. We willen jonge medewerkers als ambassadeur vragen. Ook gaan we wervingscampagnes inzetten in de regio en op scholen. Daarnaast onderzoeken we op welke manier we de Wijkontmoetingscentra kunnen betrekken bij het werven van medewerkers. In 2026 wordt de site zorgbaanveluwe.nl doorontwikkeld om nog uitnodigender te zijn voor sollicitanten.

Samen met regionale zorgorganisaties hebben we gekeken naar nieuwe manieren om medewerkers op te leiden. Door krapte op de arbeidsmarkt is het lastiger om BBL-trajecten te vullen. Daarom is gewerkt aan een praktische ADL-module, waarbij leren op de werkplek centraal staat en een diploma niet verplicht is. Doorleren blijft wel mogelijk. Om de BBL-trajecten te vullen zijn voor 2026 nieuwe opleidingsvormen ontwikkeld, zoals een praktische ADL-module. De bestaande leertrajecten blijven bestaan.



Personeelsplanning

In 2025 signaleerden we tijdig knelpunten in de personeelsplanning, zoals ziekteverzuim en onder- of overbezetting. We gebruiken daarbij digitale roosters en dashboards die direct inzicht geven in de bezetting. Leidinggevend en roosterbegeleiders houden dit actief bij en sturen waar nodig bij.

Bij het maken van roosters houden we rekening met voorkeuren van medewerkers, contracturen en wettelijke regels. Zelfroosteren en flexibiliteit kregen in 2025 meer aandacht, zodat medewerkers meer invloed hebben op hun werktijden en werkdruk. In overlegmomenten bespraken we knelpunten en verbeteringen. De evaluatie in de zomer van 2025 hielp om het roosterproces verder te verbeteren. Afspraken zijn vastgelegd in beleid en vaste werkwijzen.

Zo is samen met de teams aan een goed en werkbaar rooster gewerkt.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 wordt het proces rondom planning en roostering verder geoptimaliseerd. Er zal een onderzoek plaatsvinden om te kijken waar het proces kan worden verbeterd.

In 2026 wordt een eigen flexpool opgezet, voor een betere balans tussen privé en werk. Zo hoeven we minder een appèl te doen op bestaande medewerkers voor ziektevervanging. Hierdoor proberen we overbelasting te voorkomen en medewerkers meer balans in werk en privé te laten ervaren. Ook krijgen bewoners meer vaste zorgmedewerkers te zien. Daarnaast worden de kosten van de inzet van PNIL verminderd.



Jaargesprekken

In 2025 zijn we gestart met een nieuwe werkwijze voor de jaargesprekken. We maken gebruik van een werkwijze die is gebaseerd op het Huis van Werkvermogen. Zowel medewerker als leidinggevende delen met elkaar, voorafgaand aan het gesprek, drie gesprekspunten die zij willen bespreken. De medewerker maakt het verslag van het gesprek en de leidinggevende vult dit aan en slaat het verslag op in het digitale personeelsdossier van de medewerker. Deze gesprekken helpen om duurzame inzetbaarheid te bespreken en aandacht te geven aan ontwikkeling en werkplezier.

Wat gaan we doen in 2026?

Het aantal jaargesprekken en de vastlegging ervan, blijft achter. Leidinggevenden ervaren het als een (te) grote belasting omdat zij aan veel medewerkers leidinggeven. Het is wenselijk om de frequentie van het jaargesprek bij te stellen naar één keer per twee jaar. Medewerkers kunnen altijd zelf een jaargesprek aanvragen. Ook onderzoeken we of AI kan helpen bij verslaglegging. Dit jaar start een werkgroep om de redenen van vertrek van medewerkers beter in beeld te brengen, om zo duurzame inzetbaarheid te verbeteren.

Medewerkerstevredenheidsonderzoek

In 2025 hielden we een medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Dit ging over samenwerking, persoonlijke ontwikkeling, zingeving en leiderschap, passend bij de beweging Anders & Samen. Medewerkers gaven aan waar zij trots op zijn en wat beter kan. De deelname was laag. Hierdoor zijn we voorzichtig met het trekken van conclusies. De voorzichtige conclusies die we trokken: medewerkers zijn vooral trots op de sfeer, samenwerking binnen het eigen team en Het Baken als werkgever. Verbeterpunten zijn de communicatie binnen de organisatie, werkdruk binnen het team en de samenwerking tussen verschillende afdelingen en locaties van de organisatie.

Wat gaan we doen in 2026?

Leidinggevenden bespreken de resultaten van het onderzoek met hun teams. Zo betrekken we ook medewerkers die niet deelnamen aan het onderzoek. Samen maken zij verbeterplannen, die zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande initiatieven van de locatie. De voortgang van deze verbeteracties worden periodiek op de locaties besproken in het Bakenbreed Ondersteunings- en Advies Team (BOAT-overleg). Ook worden de acties gevolgd in het management team. We onderzoeken of er in 2026 een nieuw onderzoek wordt gehouden en hoe deze vorm te geven.

Deskundigheidsmix

Door de beweging Anders & Samen en de krapte op de arbeidsmarkt keken we in 2025 naar onze deskundigheidsmix. Daarbij stond de vraag centraal welke medewerkers nodig zijn om bewoners een zo goed mogelijke laatste fase van hun leven te bieden.

Daarom startten we in 2025 met het ontwikkelen van een nieuwe functiemix voor wonen, leven en zorg binnen de WLZ-locaties. We keken naar de wensen en behoeften van bewoners, de kwaliteit van leven en zorg, de complexiteit van de zorg en de inzet van verschillende functies. Ook de rol van ondersteunende medewerkers, naasten en vrijwilligers is meegenomen. Specifieke aandacht is besteed aan de inzet van verpleegkundige expertise zodat naast de kwaliteit van leven ook de kwaliteit van zorg op peil blijft.

We werkten meerdere haalbare scenario's uit. Deze passen bij de beweging Anders & Samen, sluiten aan bij de huidige arbeidsmarkt en bij de vaardigheden van medewerkers. De scenario's zijn ook getoetst op financiële haalbaarheid.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 wordt een keuze gemaakt voor een scenario. Deze gaan we stap voor stap invoeren.



Aandacht voor werkplezier

In mei 2025 stond werkplezier centraal onder het motto “Mei Maand = Jouw Maand”. Medewerkers namen deel aan verschillende workshops en bijeenkomsten gericht op persoonlijke groei, verdieping en verbinding. Dit jaar organiseerden medewerkers zelf diverse workshops en begeleid.

Er waren bijeenkomsten over voorbereiding op pensioen en uitleg over de nieuwe pensioenregels. Ook was er een theatersessie over werken in de driehoek, die op een toegankelijke manier liet zien hoe samenwerking met bewoners, naasten, collega's en leidinggevendenden kan worden versterkt. Veel medewerkers gingen hiernaartoe.

Daarnaast organiseerden we workshops over morele dilemma's, omgaan met sterven en verlies, de overgang en het gebruik van digitale hulpmiddelen op de werkvloer. Ook werd een workshop muziek als krachtbron gegeven waarin medewerkers lieten zien hoe muziek doelgericht kan worden ingezet om het

welzijn van bewoners én het werkplezier van medewerkers te vergroten. Medewerkers konden loopbaangesprekken voeren om stil te staan bij hun werkplezier en toekomst.

In 2025 zijn ook het jaarlijks terugkerend mini-zomerfestival en de eindejaarsbijeenkomst, verdeeld over twee avonden, goed bezocht.

Wat gaan we doen in 2026?

We zien dat de opkomst bij activiteiten als het zomerfestival en de kerstbijeenkomst goed is. Van de Mei Maand = Jouw Maand is in 2025 minder gebruik gemaakt. We besteden in 2026 nogmaals aandacht aan deze Mei Maand = Jouw Maand.

De theatersessie over werken in de driehoek krijgt een vervolg op een aantal afdelingen. Voorafgaand onderzoeken we waar medewerkers behoefte aan hebben zodat activiteiten zo goed mogelijk aansluiten bij hun behoefte. Ook wordt onderzocht of vrijwilligers in 2026 worden uitgenodigd voor deze maand.



Leren en ontwikkelen

Persoonlijke ontwikkeling, opleidingen, doorgroeimogelijkheden en invloed op het eigen werk vinden we voor iedereen belangrijk. Daarnaast is de inzet van naasten, het netwerk

van de cliënt en vrijwilligers essentieel voor welzijn en zelfredzaamheid. Daarom zetten we in op het versterken van de samenwerking tussen de formele en de zogenaamde informele zorg.



Ervaringsverhaal

Aaltje Timmermans, medewerker bij Dagbegeleiding volgde de training Driehoekskunde en vertelt:

"Voor mij is driehoekskunde: je bent niet alleen, je doet het samen. Je betreft iedereen die om de cliënt heen staat: familie, vrijwilligers, collega's. Want wij kunnen het niet alleen. En eerlijk gezegd: we móéten het ook niet alleen willen doen. De training heeft mij bevestigd in wat ik al voelde: we moeten meegaan in de tijd. Als je niet meebeweegt, dan help je de zorg niet vooruit. Het kost tijd, dat weet ik. Maar als je blijft doen wat je altijd deed, verandert er niets. We moeten er met elkaar over blijven praten: hoe gaan we dit doen? Wat vinden we lastig? Waar lopen we tegenaan? Je moet ook ondersteund worden in die verandering. Het is niet niks om anders te gaan werken."

Bekwaam is inzetbaar

De beweging Bekwaam is Inzetbaar moet gaan helpen bij de omslag die medewerkers maken om niet te denken en werken vanuit het medisch model maar vanuit een model waarin welzijn voorop staat.

Zorgmedewerkers onderhouden elke drie jaar hun verplichte vaardigheden. Deze zijn in 2025 vastgelegd in het Bekwaamheidspaspoort in Minerva. Medewerkers krijgen automatisch een herinnering en zijn zelf verantwoordelijk voor deze actie.

De toetsing werd uitgevoerd door gecertificeerde toetsers. Naast toetsing in het skillslokaal is steeds vaker gekozen voor toetsen op de werkplek, zodat leren beter aansluit bij de praktijk.

Met de samenwerkende zorgaanbieders in de regio is een groeinitiatief geschreven. De eerste

geneeskundige van Het Baken levert hieraan regionaal en landelijk een bijdrage. We zijn blij dat de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) ruimte biedt om hier voortvarend en verantwoord mee aan de slag te gaan.

Wat gaan we doen in 2026?

We zetten actief in op het principe 'bekwaam is inzetbaar'. Dit betekent dat mensen zonder zorgopleiding, maar met relevante ervaring, via korte modules inzetbaar worden in de zorg. Zo benutten we hun vaardigheden goed. Tegelijk blijven we werken met een stevige basis van volledig opgeleide helpenden, Verzorgenden IG en verpleegkundigen. De modules ontwikkelen en bieden we aan samen met zorgaanbieders op de Noord-Veluwe.

Deskundigheidsbevordering vrijwilligers

In 2025 is op een aantal locaties een ontwikkeling gaande om vrijwilligers te betrekken bij het verzorgen van bewoners. Bij de start van de dag wordt besproken wat een bewoner voor zorg nodig heeft en wat de vrijwilliger kan doen om daarbij te ondersteunen.

In 2025 is voor vrijwilligers ook een leerprogramma opgezet met praktische workshops, zoals over dementie, voeding en slikproblemen en het gebruik van hulpmiddelen. Daarnaast volgden de

vrijwilligers een basistraining Driehoekskunde, zodat ook zij goed kunnen samenwerken met medewerkers en naasten.

Wat gaan we doen in 2026?

We merkten dat bijeenkomsten voor vrijwilligers met lange programma's niet goed werken. We bieden daarom per locatie korte en compacte workshops aan, met eenvoudige catering. We stemmen het aanbod af op wat vrijwilligers nodig hebben en passen dit aan op basis van signalen uit de praktijk.

Medezeggenschap

We hebben ook in 2025 goede overlegmomenten gehad met de Centrale Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en met de Professionele Advies raad (PAR). We zijn blij met de kwaliteit van onze medezeggenschapsorganen en waarderen de samenwerking. Zij zijn nodig om het (deels) nieuwe denken en handelen verder vorm en inhoud te geven. Door hun inbreng mee te nemen in onze besluiten, maken we optimaal gebruik van hun ervaringen en (mogelijke) andere perspectieven.

Na de oprichting in 2024 heeft de PAR een goede start gemaakt in 2025. De PAR gaf de Raad van Bestuur dit jaar zorginhoudelijke adviezen over o.a. Reablement en Sociale Benadering dementie. De vraag van de bestuurder was om deze twee centrale pijlers uit de meerjarenstrategie te onderzoeken. Vragen die aan de PAR zijn gesteld: welke elementen uit deze benaderingen zijn het meest werkzaam en passen binnen de context van zorgverlening Het Baken? En op welke wijze kunnen deze elementen het best worden geïmplementeerd in onze organisatie, zodat ze duurzaam bijdragen aan de kwaliteit van leven en eigen regie van onze cliënten? Met de gegeven adviezen kunnen we als organisatie weer verder.

Wat gaan we doen in 2026?

We onderzoeken of we belangrijke thema's samen kunnen bespreken met alle medezeggenschapsorganen. Ook willen we in 2026 meer gebruikmaken van de samenwerking

met het Universitair Netwerk Ouderenzorg van het UMCG (UNO-UMCG). In dit netwerk werken 19 ouderenzorgorganisaties uit Noord- en Oost-Nederland samen. Het UNO-UMCG doet praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek. Daarnaast helpt het netwerk organisaties om nieuwe kennis toe te passen en verbeteringen in de zorg door te voeren.

Het Baken doet mee aan onderzoek naar het mogelijk veilig loslaten van de dubbele medicatiecontrole. Ook zijn we betrokken bij onderzoek naar de effectiviteit van dementieremmers.

In de komende periode gaan we daarnaast deelnemen aan een onderzoek naar ondersteuning bij rouw en 'levend verlies'. Dit onderzoek richt zich op partners en kinderen van bewoners met dementie.

De PAR wil beter zichtbaar worden en meer medewerkers betrekken, zowel bij het ophalen van ervaringen als bij het delen van uitkomsten van onderzoeken.

De OR houdt dit jaar verkiezingen en wil een betere afspiegeling van verschillende locaties en disciplines uit de organisatie krijgen.

De CCR continueert haar werk en maakt gebruik van contactpersonen per locatie en onderhoudt frequent contact met het management per locatie en de bestuurder. De CCR heeft specifiek aandacht voor het monitoren van de effecten van de beweging 'Anders & Samen'.



Thema 3 Producten & Diensten



We staan voor belangrijke keuzes om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven bieden. Deze keuzes zijn vastgelegd in de meerjarenstrategie 2026–2028, die in 2025 is vastgesteld.

We leveren binnen Het Baken op dit moment geen enkelvoudige thuiszorg. In 2026 onderzoeken we of het aanbieden van VPT

(Volledig Pakket Thuis) en MPT (Modulair Pakket thuis) haalbaar is. Dit kan alleen in samenwerking met andere zorgaanbieders. Ook onderzoeken we of we casemanagement kunnen aanbieden. Dit is een belangrijke schakel in de zorgketen. Deze ontwikkelingen vragen aandacht voor onze schaalgrootte en de krapte op de arbeidsmarkt, vooral bij ondersteunende diensten en behandelaren.

Ervaringsverhaal

Wilfred Juurlink, bestuurder, over samenredzaamheid in de wijk:

"We willen onze expertise breder inzetten, bijvoorbeeld via het Behandel- & Adviescentrum, dat zich steeds meer richt op de eerste lijn," legt bestuurder Wilfred Juurlink uit. "Zo kunnen mensen langer thuis blijven wonen, terwijl wij de juiste ondersteuning bieden." Wijkontmoetingscentra spelen ook hier een grote rol. "Het gaat erom dat iedereen een rol heeft in de gemeenschap. Zorg stopt niet bij onze voordeur. Samen bouwen we aan een samenredzame regio."



Samenwerken in de regio

We werkten in 2025 intensief samen met andere zorgorganisaties in de regio, huisartsen, woningcorporaties, welzijnspartners en gemeenten. Deze samenwerking is essentieel om toekomstbestendige ouderenzorg te kunnen blijven bieden. Samen met inwoners en organisaties is de visie 'een samenredzame gemeenschap' ontwikkeld. Hiermee vergroten we het bewustzijn dat zorgen voor en met elkaar normaal is.

Samen met Lelie Zorggroep, Viattence en Zorggroep Noordwest-Veluwe werken we toe naar een sterk VVT-netwerk op de Noord-Veluwe. Dit netwerk helpt om beter om te gaan met schaarste, zelfredzaamheid te vergroten en zorgtechnologie goed in te zetten. Zo brengen we met elkaar in beweging hoe we kijken naar gezondheid, gedrag, zorg, cultuur en regelgeving. Deze samenwerking sluit aan bij regionale plannen zoals IZA, WOZO en GALA.

Wat gaan we doen in 2026?

We zetten deze ontwikkeling voort:

Hatter: De stadsondersteuner werkt vanuit Het Bakken in de samenleving. Samen met de gemeente, Stichting Welzijn, Triada Wonen en zorgorganisaties bouwen we aan een samenredzame gemeenschap, onder andere met voorzorgcirkels, 24-uurs informele zorg, een digitaal ontmoetingsplatform en ontmoetingspunten in de wijk.

Oldebroek: We onderzoeken samen met de gemeente de woonbehoefte van senioren, waarbij ook gebruik kan worden gemaakt van onze behandeldiensten. Ook breiden we de mogelijkheid uit voor de wijk om in het woonzorgcentrum te eten.

Elburg: We volgen gezamenlijk scholing over reablement, volgen de ontwikkeling van 'De buurt als ecosysteem' en onderzoeken verdere integratie tussen het wijkontmoetingscentrum en dagbegeleiding.

Nunspeet: We werken intensief samen met Wijk Ontmoetingscentrum Het Venster. Onze verpleegkundige dienst verzorgt de triage voor locaties van Zorggroep Noordwest-Veluwe.

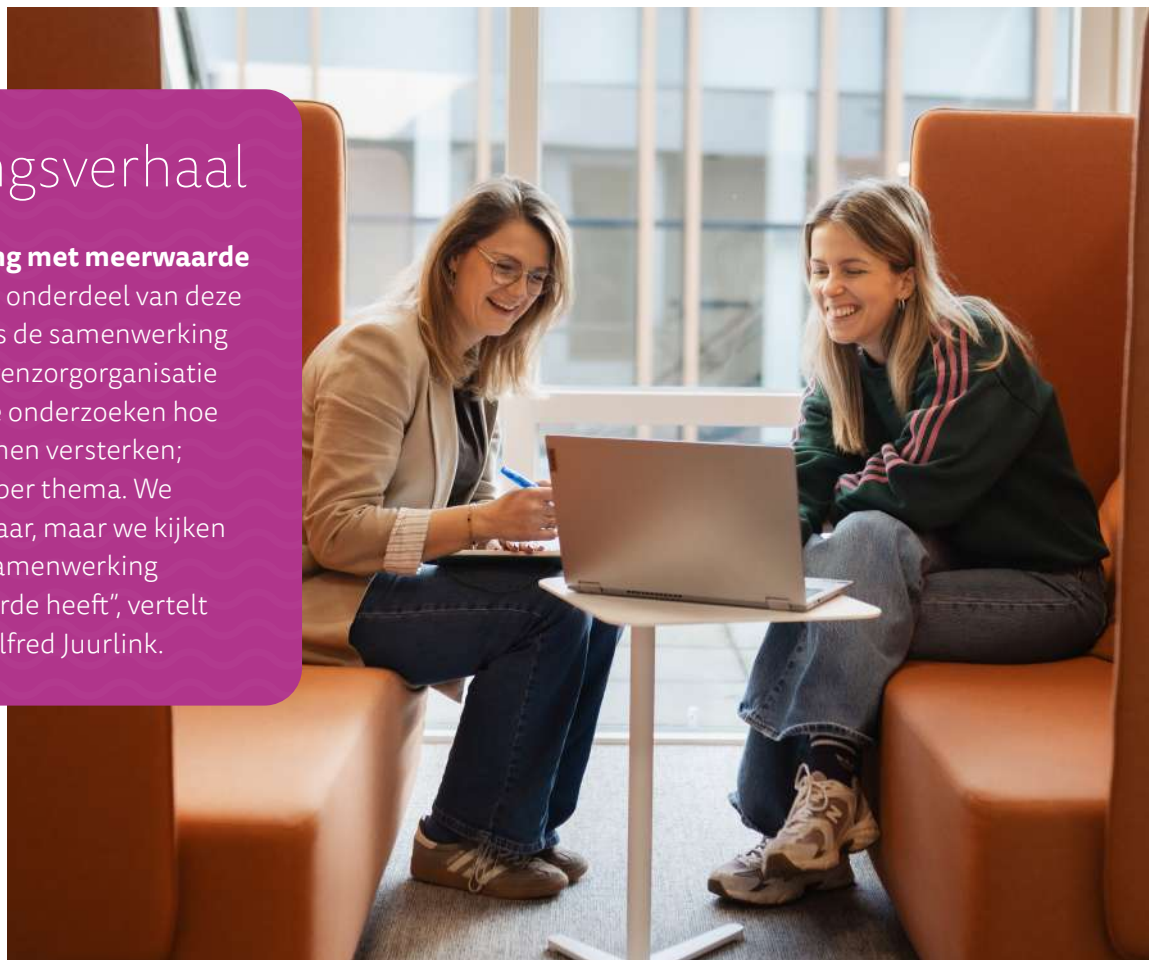
Daarnaast onderzoeken we in 2026 of we de samenwerking met o.a. Viattence kunnen uitbreiden.



Ervaringsverhaal

Samenwerking met meerwaarde

Een belangrijk onderdeel van deze ontwikkeling is de samenwerking met o.a. ouderenzorgorganisatie Viattence. “We onderzoeken hoe we elkaar kunnen versterken; per vakgroep, per thema. We blijven wendbaar, maar we kijken samen waar samenwerking echt meerwaarde heeft”, vertelt bestuurder Wilfred Juurlink.



Nieuwbouw De Voord

In 2025 is de omgevingsvergunning voor de nieuwbouw aangevraagd en eind 2025 definitief verleend. De Raad van Toezicht gaf goedkeuring voor het nieuwbouwplan en de financiering op basis van de vastgestelde businesscase.

Wat gaan we doen in 2026?

In 2026 sluiten we een aannemings-overeenkomst, verkrijgen we toestemming van de banken en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) en starten we naar verwachting in mei met de bouw van De Voord.



Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

(H)erken wie ik ben

Zoals hiervoor in het jaarverslag omschreven, stoelt het verwezenlijken van de missie van Zorgverlening Het Baken op een aantal principes.

Ook in 2025 gaven we als organisatie invulling aan het principe 'De stem van de cliënt is leidend'. Daarbij blijven we werken vanuit het concept '(H)erken wie ik ben'. Belangrijke doorontwikkeling is de 'schijf van vijf' waarbij het accent ligt op herwinnen of behoud van zelfstandigheid van de bewoner, ondersteund door zorgtechnologie

en samenredzaamheid door samenwerking met naasten en vrijwilligers. Professionele inzet dus alleen ter ondersteuning van dit proces en ten aanzien van wat verder nodig, geïndiceerd is. Dit is een behoorlijke verandering en schuurt regelmatig met verwachtingen die nog leven in de samenleving. Gemeenten en zorgaanbieders op de Noord-Veluwe werken samen, ook in communicatie om inwoners attent te maken op deze verandering in visie en mogelijkheden van de zorg.

Cliënten

Geestelijke verzorging

Identiteit

Veel van onze bewoners en cliënten hebben een protestants-christelijke achtergrond. Deze identiteit is ook voor Het Baken de inspiratiebron.

Groepsactiviteiten

Op de verschillende locaties van Het Baken vinden verschillende groepsactiviteiten plaats: zanguren, gesprekskringen, weeksluitingen en kerkdiensten. Deze activiteiten voorzien in een behoefte omdat er veel mensen meedoen met deze groepsactiviteiten. De betrokkenheid bij de kerkdiensten in De Voord en Seewende is groot: er komen ook regelmatig familieleden mee naar de kerkdiensten.

Individuele gesprekken en begeleiding

Er hebben het afgelopen jaar verschillende individuele ontmoetingen plaatsgevonden. De geestelijk verzorger wordt, voor individueel bezoek aan cliënten, benaderd door cliënten zelf, naasten en collega's. Ook gaan de geestelijk verzorgers op eigen initiatief op bezoek bij cliënten.

Er is door de geestelijk verzorgers ook nazorg verleend bij ingrijpende gebeurtenissen. Deze nazorg was bedoeld voor bewoners en medewerkers.

Uitvaarten

Afgelopen jaar zijn er ook een aantal uitvaarten van overleden bewoners voorbereid en geleid vanuit de vakgroep geestelijke verzorging.

Begeleiding bewoners en medewerkers

Het afgelopen jaar hebben de vakgroep geestelijke verzorging en de senior adviseur kwaliteit een aantal keer een bijdrage geleverd aan de organisatie en het gespreksleider zijn van bijeenkomsten over morele dilemma's. Dit gebeurde soms in de vorm van een moreel beraad en soms door een meer informele dialoog.

Lotgenotencontact voor mantelzorgers van mensen die bij ons wonen

Vanwege de goede ervaringen met deze gespreksgroep (bondgenoten/mantelzorgers) is ervoor gekozen om ook in 2025 weer te starten met een gespreksgroep. I.v.m. pensionering van de geestelijk verzorger de heer Roel Venderbos

wordt deze activiteit in 2026 overgenomen door mevrouw Eelkje Mellema (geestelijk verzorger).

DAR: contact met de kerken

In 2025 is er één vergadering geweest met de Diaconale Adviesraad (afvaardiging van diaconieën uit verschillende kerken uit de regio). We mogen terugkijken op een waardevolle ontmoeting waarbij de verbinding versterkt werd tussen Het Baken en de kerken. Afgelopen jaar werd er tevens kennisgemaakt met de nieuwe voorzitter van de Raad van Toezicht, de heer Jan Hol.

Zorgcontractering en optimale bezetting

Voorafgaand aan 2025 had Het Baken met het zorgkantoor, de gemeente en nagenoeg alle zorgverzekeraars de benodigde contracten afgesloten om de zorg te leveren. Met twee kleine zorgverzekeraars sloten we voor de contractering van de geriatrische revalidatiezorg of ELV/GZSP geen contract. Dit vanwege een voor ons niet acceptabel tarief. De meeste zorgverzekeraars werken met een omzetplafond. Enkele zorgverzekeraars verhoogden dit omzetplafond op ons verzoek in de loop van het jaar. Zo konden we de zorg continueren voor nieuwe cliënten.

In 2025 heeft Het Baken meer zorg geleverd dan begroot. Dit komt door zwaardere ZZP's en door het niet begroten van Meezorg. Bovendien zijn meer plaatsen gerealiseerd door het huisvesten

van echtparen. De Wlz-omzet van Het Baken bleef voor een klein deel niet binnen de beschikking van het zorgkantoor/NZA. Omdat er nog ruimte is in de budgetten, hopen we dat we deze zorgproductie alsnog vergoed krijgen (in boekjaar 2026).

Verwerving subsidies en programmamiddelen

Het zorgkantoor heeft diverse middelen beschikbaar gesteld voor projecten in de regionale samenwerking van de zorgaanbieders op de Noordwest-Veluwe. Het Baken participeert hierin volop. De projecten richten zich vooral op het toekomstbestendig maken van de (ouderen)zorg.

Voor het opleiden van onze medewerkers ontvangt Het Baken subsidies van diverse overheidsinstellingen. De grootste bijdragen komen via het Stagefonds en de Subsidie Praktijkleren.

Gezonde financiële positie

Het Baken streeft naar het behoud van haar gezonde financiële positie door middel van een proactief beleid. Via kwartaalrapportages monitoren we nauwgezet de uitvoering van dit beleid en de doelmatige besteding van middelen. Een gedetailleerde toelichting op het resultaat van 2025 en de bijbehorende financiële ratio's is opgenomen in de paragraaf 'Financiële ontwikkelingen'.

Vastgoedontwikkelingen op onze locaties

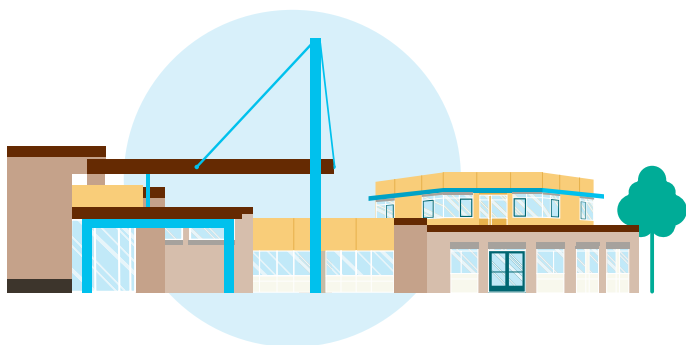
Hoenaard in Hattem

In 2025 legden we in de kantoren in Hattem koeling aan, waardoor het klimaat in het kantorengedeelte is verbeterd.



Nieuwbouw De Voord in Elburg

In 2021 maakten we de keuze om af te zien van een renovatie van locatie De Voord in Elburg en om plannen voor te bereiden voor nieuwbouw op de locatie. In 2025 hebben we een definitieve omgevingsvergunning verkregen en hebben we de aanbesteding gestart. In het voorjaar 2026 starten we met de eerste van de 4 fasen van de bouw. Naar verwachting zal de totale bouw circa 4,5 jaar duren.



De Hullen in Oldebroek

In De Hullen hebben we een kleine verbouwing uitgevoerd op De Eik en De Beuk. Door de aanpassing konden we de twee kleinere woongroepen samenvoegen. Ook is er een extra echt)parenkamer gemaakt.

Door een verandering in de visie van de gemeente zijn de plannen voor de bouw van 40 nieuwe appartementen voor Volledig Pakket Thuis (vpt-zorg) op de 'Regenbooglocatie' in Oldebroek aangepast. De gemeente werkt op dit moment aan een scherpere visie voor deze locatie. Wij blijven hierbij betrokken, met als doel passende zorg voor ouderen in Oldebroek.

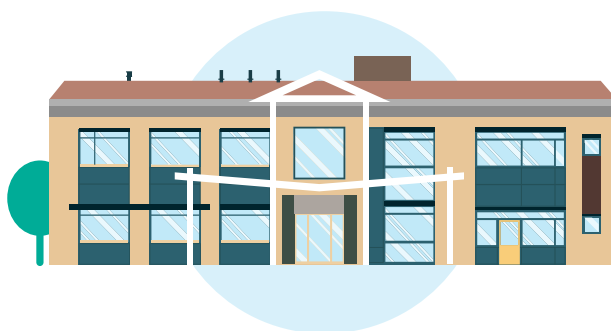


Seewende in Nunspeet

In Seewende is het dak grotendeels vervangen en ook direct geïsoleerd. Deze aanpassing is deels gefinancierd met behulp van Dumava-subsidie.

Daarnaast hebben we de keukens uitgebreid en aangepast, zodat we ook met warme-maaltijdbereiding kunnen starten deze locatie. De verbouwing wordt in 2026 afgerond.

We willen ook de gasgestookte cv-ketels vervangen voor warmtepompen. Vanwege de netcongestie lopen we hier tegen beperkingen aan. Het is nog onduidelijk of dit in de huidige situatie haalbaar is.



.....

Planning & controlcyclus

De Planning en control cyclus is de afgelopen jaren steeds verder verbeterd. In 2025 hebben we de opzet van deze cyclus bij Het Baken duidelijk beschreven. Hierbij hebben we taken, planning, verantwoordelijkheden en de samenhang tussen jaarplan en begroting vastgelegd. Het gebruik van de PDCA-cyclus helpt ons continu te verbeteren en op tijd bij te sturen. De verschillende fases en documenten zorgen voor overzicht en goede sturing.

Door de komst van het Generiek Kompas en de beweging van zorg naar “kwaliteit van leven” zijn we ook anders gaan rapporteren. Naast cijfers vertellen we veel meer het verhaal van Baken. Dit doen we door onder andere verhalen van cliënten en door te beschrijven welke stappen we zetten in de beweging Anders & Samen. Het kwaliteitsbeeld is opgesteld met behulp van dialoogtafels. Hieraan namen vertegenwoordigers deel van het MT, de PAR, CCR, OR, de programmaleiding Waardigheid en Trots en het team Kwaliteit.

Zorgtechnologie en ICT

Binnen het Baken werken we met een projectenportefeuille digitalisering. In 2025 lag de nadruk op het sneller invoeren van de zorgtechnologie en het verbeteren van de informatiebeveiliging.

Zo hebben we de Compaan ingevoerd. Ook hebben we in Ultimo een omgeving ingericht waarin alle zorgtechnologie en hulpmiddelen overzichtelijk staan en kunnen worden uitgeleend. Daarnaast is een zorgtechnologieteam opgericht.

Ook voerden we een pilot uit met Otiom, een volgsysteem voor bewoners. Dit systeem wordt in 2026 op alle locaties ingevoerd. De voorbereidingen voor slim incontinentiemateriaal zijn afgerond. De invoering hiervan volgt in 2026. Ook informatiebeveiliging kreeg veel aandacht. Het project NEN7510 was hierbij een belangrijk speerpunt. Eind 2025 is een externe nulmeting uitgevoerd. Hieruit blijkt dat we belangrijke stappen hebben gezet, maar dat blijvende aandacht nodig blijft.



Verantwoording en medezeggenschap

Samenwerking met collega-aanbieders ouderenzorg en andere belanghebbenden

We werken steeds meer samen met collega-aanbieders uit de regio. Ook de samenwerking met stichtingen Welzijn en gemeenten in ons werkgebied zijn geïntensiveerd.

Centrale Cliëntenraad (CCR)

Onze samenwerking met de CCR was ook dit jaar weer constructief. We spraken met elkaar over meerdere onderwerpen die de kwaliteit van zorg van de bewoners raken. Verderop in dit jaarverslag doet de CCR verslag van haar betrokkenheid bij Het Baken in 2025.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad wist zich ook dit jaar weer goed te richten op de belangen van onze medewerkers. We kijken terug op een waardevolle samenwerking en zijn

dankbaar voor de inzet van onze collega's in de Ondernemingsraad. Verderop in dit jaarverslag doet de Ondernemingsraad verslag van haar inzet en betrokkenheid bij de medewerkers van Het Baken in 2025.

Professionele Advies Raad (PAR)

In 2025 is de PAR opgericht en is ook werkzaam als kennis (wetenschaps)commissie. De PAR gaf de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd advies over zorginhoudelijke onderwerpen. Een verslag van de PAR treft u in dit jaardocument aan.

Toezicht Raad van Toezicht

De bestuurder en de Raad van Toezicht troffen elkaar geregeld. Zowel tijdens reguliere vergaderingen als tijdens diverse bijeenkomsten door het jaar heen. Verderop in dit jaarverslag doet de Raad van Toezicht verslag van het door haar gehouden toezicht.

Ontwikkeling in verslagjaar van belangrijke aangelegenheden waarover in vorige bestuursverslag verwachtingen werden uitgesproken dan wel in belangrijke mate onzekerheid werd vermeld

Hoewel we ook afgelopen jaar te maken hadden met (kleine en kortdurende) uitbraken van het NORO-virus lijken we de ernst zoals ten tijde van de coronapandemie achter ons te hebben gelaten. We blijven alert op hygiëne en infectiepreventie in onze locaties waar mensen dicht op elkaar wonen. We zijn blij dat in 2026 de nieuwbouw van De Voord eindelijk start zodat iedere bewoner kan gaan beschikken over eigen sanitair. Hiermee wordt het risico op verspreiding van virussen kleiner.

Verder zien we dat de arbeidsmarkt nog krapper wordt en hopen we de onzekerheid die hiermee gepaard gaat zo goed mogelijk op te vangen door

'Anders en Samen', de oprichting van een flexpool en betere planning en roostering. Daarnaast zoeken we voor het Behandelen- en Advies Centrum en de ondersteunende diensten naar intensievere samenwerking zodat we de kwetsbaarheid daarvan kunnen verminderen. Ook zijn de eerste stappen gezet op het gebied van AI, we zien dat Co-pilot op onderdelen het werk, zoals verslaglegging, vereenvoudigt en minder arbeidsintensief maakt. In 2025 is een start gemaakt met de update van ons crisisbeheersplan. Hierin staat onder andere wat te doen als de stroom langer uitvalt, of er een periode geen water beschikbaar is. We ronden de update in de eerste helft van 2026 af.

Cultuur en gedrag – soft controls

Via verschillende projecten werkt Het Baken aan het bereiken van haar organisatiedoelstellingen.

Binnen Het Baken sturen we op hard controls, onder meer door het inrichten van een planning- en controlcyclus (P&C-cyclus). Minstens zo belangrijk is het om als organisatie te sturen op soft controls. We geven hieraan onder meer invulling door binnen communities incidenten in de zorgverlening met elkaar bespreekbaar te maken. Waar nodig worden calamiteiten gemeld bij de IGJ en intern onderzocht. Met behulp van learning teams en, waar nodig, extra inzet van leidinggevend en/of coaches, zien we een positieve ontwikkeling. De sterke kanten van de familiecultuur blijven behouden, terwijl tegelijkertijd de gewenste professionele cultuur verder wordt versterkt. Op die manier borgen we ook in de kwaliteit van goede zorg. Een

nieuwe gedragscode wordt naar verwachting begin 2026 afgerond en in de teams besproken. Het managementteam besteedt daarnaast regelmatig aandacht aan het voorbeeldgedrag van leidinggevend en/of coaches.

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Het beleid voor financiering, liquiditeitsbeheer en risicobeheer is vastgelegd in het Treasurystatuut. Door een behoudende wijze van acteren zijn de risico's hier tot een minimum beperkt.

Toepassing en naleving gedrags- / governance-codes

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Het Baken volgt daarom de Governancecode Zorg. Deze is leidend in het besturen van de organisatie en in het houden van toezicht door de Raad van Toezicht.

Onderzoek en ontwikkeling

AI in de zorg

In het regeerprogramma heeft het kabinet aangekondigd dat generatieve kunstmatige intelligentie (AI) een sleutelrol zal spelen in het verlichten van de administratieve lasten in de zorg. Het streven is dat zorgverleners tegen 2030 de helft minder tijd kwijt zijn aan administratie. In dit kader zette het Baken in 2025 Microsoft Co-pilot voor Microsoft 365 in als pilot. Op deze wijze is binnen Het Baken gestructureerd en op voorzichtige wijze ervaring opgedaan met Artificial Intelligence (AI). Het Baken ziet het belang om AI te gebruiken, maar we kiezen bewust voor een beperkte opzet. In 2026 zullen er verdere trainingen worden verzorgd rondom de inzet van Co-pilot.

UNO-UMCG

We zien grote uitdagingen tegemoet, net als andere organisaties in de ouderenzorg. Het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) heeft onder leiding van een hoogleraar een regionaal netwerk opgericht: het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO). Hierin werken organisaties en wetenschap samen om antwoorden te vinden op de komende uitdagingen. De onderwerpen die bij het UNO op de agenda staan, passen goed bij de strategie van Het Baken. Het Baken zal actief blijven participeren in dit netwerk.

Financiële ontwikkelingen

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Door een hogere bezetting van de Wlz-bedden ontving Het Baken in 2025 een hogere Wlz-vergoeding. De totale Wlz-productie bleef in 2025 net niet binnen de gemaakte herschikkingsafspraken 2025. Bij de geriatrische revalidatiezorg was sprake van een hogere bezetting gedurende 2025 dan begroot. Deze hogere bezetting compenseerde niet de lagere bezetting bij Eerstelijnsverblijf (Elv). Hierdoor realiseerde Het Baken per saldo een hoger dan begrote omzet Zvw.

Behaalde omzet en resultaten

Over 2025 bedraagt de omzet € 46.167.000 (2024: € 44.503.000). Het financieel resultaat voor 2025 bedraagt € 3.069.000 (2024: € 3.093.000). De specificatie van de omzet en kosten is zichtbaar gemaakt in de jaarrekening.

Het resultaat is gerealiseerd met de kernactiviteiten van Het Baken. Namelijk: zorgverlening op grond van de Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet (geriatrische revalidatiezorg, eerstelijnsverblijf, eerstelijnsbehandeling en geneeskundige zorg voor specifieke patiëntengroepen) en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Daarnaast ontving Het Baken een klein bedrag uit subsidies in het kader van opleidingen en dienstverlening. De ontwikkeling van de relatieve aandelen in de omzet zijn vooral een gevolg van bezettingseffecten. Qua omvang is er relatief weinig mutatie, gezien de beschikbare capaciteit. De positie binnen de ouderenzorg in de regio is relatief constant en stabiel.

Toestand op balansdatum (solvabiliteit, liquiditeit en rendement)

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste financiële kengetallen weergegeven.

Jaar	Resultaat boekjaar	Solvabiliteit	Current Ratio	Rendement
2023	€ 3.401.548	55,4%	2,5	8,1%
2024	€ 3.092.844	58,2%	2,6	6,9%
2025	€ 3.068.759	62,7%	3,0	6,6%

Solvabiliteit

De solvabiliteit geeft inzicht in welke mate Het Baken aan haar verplichtingen richting haar schuldeisers kan voldoen. Ofwel: wat er overblijft als al het vreemd vermogen aan Het Baken wordt onttrokken. De solvabiliteit wordt bepaald door het eigen vermogen te delen op het totale vermogen. Het branchegemiddelde is 45% ultimo 2024. De goede solvabiliteit geeft een positief vooruitzicht in relatie tot de te financieren nieuwbouw van locatie De Voord.

Current ratio

Om de liquiditeitspositie te meten, hanteert Het Baken de current ratio. Dit kengetal geeft de mate weer waarin de verschaffers van het kort vreemd vermogen uit de vlottende activa kunnen worden betaald. De current ratio wordt berekend door de vlottende activa te delen door de vlottende passiva. Een gezonde current ratio bedraagt minimaal 1,0.

Rendement

Het rendement wordt bepaald door het resultaat in een boekjaar te delen op de totale bedrijfsopbrengsten (de omzet). Het in de begroting 2025 geraamde resultaat bedroeg € 800.000. Het gerealiseerde resultaat 2025 komt uit op € 3.069.000. Het resultaat is gerealiseerd door de betere bedbezetting en

de vastgoedexploitatie. Het Baken heeft een genormaliseerd resultaat tussen €1,2 miljoen en €1,8 miljoen nodig om de omvangrijke nieuwbouwplannen van de locatie De Voord mogelijk te maken.

Kasstroom en financieringsbehoeften

De liquiditeit van Het Baken heeft zich in 2024 in positieve zin ontwikkeld, overeenkomstig de verwachtingen. De liquide middelen ultimo 2025 bedragen € 20.308.000 (2024: € 18.766.000). In de opgestelde businesscase Vastgoed van Het Baken is in relatie tot het

meerjarenperspectief zorg en vastgoed, zichtbaar gemaakt welke financiële gevolgen de vastgoedplannen voor de toekomst hebben. Daarbij is ook aangegeven wat de noodzakelijke liquiditeit is die als werkkapitaal in stand moet blijven (€ 5 miljoen). De gerealiseerde investeringen 2025 zijn volledig gefinancierd uit de eigen middelen van Het Baken. Vergelijking van de daadwerkelijk beschikbare liquiditeit (met het liquiditeitsverloop zoals opgenomen in de betreffende businesscase) leert dat Het Baken in ruime mate voldoet aan de vereisten met betrekking tot de liquiditeitsratio.

Risico's en risicobeheersing

Voornaamste risico's en onzekerheden

In elke organisatie kunnen zich risico's en onzekerheden voordoen. Het is van belang deze te onderkennen en te kwantificeren. En om te weten hoe ermee om te gaan als deze zich voordoen. Hieronder de voornaamste risico's en onzekerheden, met daarbij de getroffen beheersmaatregelen en de impact van een zich voordoend risico.

Arbeidsmarkt

Door krapte op de arbeidsmarkt en veranderingen in de zorg is het belangrijk medewerkers te werven en te behouden die kunnen meegroeien met de ontwikkelingen van Het Baken. Het valt op dat het steeds meer moeite kost om specialistische functies als para-medici, GZ-psychologen, ICT- en financieel adviseurs, ingevuld te krijgen. De organisatie zet daarom extra in op het boeien en binden van medewerkers en op recruitment. Bij daadwerkelijke tekorten zetten we uitzendkrachten in. We werken hierin samen met de regio.

De inzet van derden bekostigen we primair uit de vacatureruimte van de geplande formatie,

aangevuld met een budget voor externe inhuur. Het risico op meerkosten ten opzichte van de vacatureruimte door inzet van uitzendkrachten en/of zzp'ers wordt geraamd op € 50.000 tot € 200.000. Naast een reservering zijn in het management afspraken gemaakt om deze kosten te beheersen.

Wet DBA en inzet van zzp'ers

De organisatie maakt gebruik van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) voor specifieke werkzaamheden. In het kader van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) en de per 1 januari 2025 hervatte handhaving door de Belastingdienst, heeft de organisatie in het verslagjaar een nadere inventarisatie uitgevoerd van de inzet van zzp'ers.

Op basis van deze inventarisatie zijn de arbeidsrelaties beoordeeld aan de hand van geldende wet- en regelgeving. Naar aanleiding hiervan zijn, waar nodig, maatregelen getroffen. Dit heeft er in een aantal gevallen toe geleid dat medewerkers in dienst zijn getreden bij de

organisatie dan wel dat de inhuur van zzp'ers is afgebouwd of beëindigd.

De organisatie hanteert daarnaast een beoordeling voorafgaand aan de inzet van zzp'ers en ziet toe op een uitvoering die in lijn is met de beoogde zelfstandige positie. Tevens worden ontwikkelingen in wet- en regelgeving actief gemonitord.

Op basis van de uitgevoerde inventarisatie, de beoordeling van arbeidsrelaties en de getroffen beheersmaatregelen is de organisatie van mening dat het risico op materiële financiële gevolgen als gevolg van de Wet DBA beperkt is.

Wlz - verhouding tussen opbrengsten en uitgaven
De tarieven van de Wet langdurige zorg (Wlz) staan onder druk, vanwege de stijging van de macrozorgkosten. In 2025 hebben wij hier vooruitlopend al enige maatregelen opgenomen. Het Baken monitort de inkomsten en uitgaven nauwkeurig door monitoring van en sturing op de in- en uitgaande geldstromen op de afzonderlijke tariefcomponenten loon, nhc/nic en materieel.

Geriatrische revalidatiezorg (GRZ)

In de activiteiten die onder de Zorgverzekeringswet vallen – zoals geriatrische revalidatiezorg en eerstelijns verpleging – zijn een goede bedbezetting en de inrichting van het therapeutisch klimaat belangrijke factoren. Daarbij is een sterke samenwerking met de verwijzende ziekenhuizen essentieel. Het Baken stuurt daarnaast actief op de organisatie van de zorg, de voortgang van dbc-trajecten (diagnose-behandelcombinaties) en een flexibele inzet van medewerkers. In 2025 heeft de ambulantisering van de zorg verder vorm gekregen.

Wmo

De huidige Wmo-gunning loopt tot en met mei 2026. We hebben veel aandacht voor de samenwerking en het contact met gemeenten. Het Baken neemt daarnaast deel aan de afstemmingsoverleggen Wmo binnen de verschillende gemeenten.

Vastgoed

De kwaliteit en financiering van het vastgoed blijven voor Het Baken belangrijke aandachtspunten. Door de toenemende duurzaamheidsvereisten en veranderende maatschappelijke behoeften bestaat een deel van de vastgoedportefeuille uit oudere gebouwen, zowel in eigendom als in huur.

Bij nieuwbouwplannen en andere vastgoedontwikkelingen toetsen we daarom voortdurend aan de thema's duurzaamheid, maatschappelijke behoefte en de financiële haalbaarheid van de businesscase. Ontwikkelingen zoals tariefkortingen, renteveranderingen en prijsstijgingen kunnen namelijk grote invloed hebben op de exploitatie. Om die reden volgen we de effecten continu aan de hand van kengetallen.

Een positieve ontwikkeling is dat in 2026 kan worden gestart met de vervanging van de verouderde locatie De Voord in Elburg.

Kwaliteit en toegankelijkheid van zorg

De kwaliteit van zorg heeft een grote invloed op de ervaren kwaliteit van leven van cliënten. Wanneer die kwaliteit afneemt, kan dit leiden tot meer ontevredenheid bij bewoners en hun naasten. De kwaliteit van zorg hangt samen met de beschikbare formele en informele ondersteuning en wordt in belangrijke mate bepaald door het welbevinden van bewoners. Daarom werkt Het Baken aan een verschuiving van een focus op zorg naar een bredere focus op kwaliteit van leven. Om deze kwaliteit ook

in de toekomst te kunnen waarborgen heeft het Baken het programma Anders & Samen met ondersteuning van Waardigheid en Trots opgezet.

Onvoldoende bedbezetting

Een onvoldoende bedbezetting vormt bij de Wlz en GRZ/ELV in het algemeen een risico. Van invloed op de bedbezetting zijn de vraag naar zorg en de vorm van zorg die Het Baken kan bieden én het overige aanbod aan zorg in de regio. De bedbezetting in de ouderenzorg in Nederland laat een grillig beeld zien. Waarschijnlijk door het beleid gericht op langer thuis wonen en een strenger toelatingsbeleid (in principe geen VV4) zien we op sommige plekken in het land leegstand ontstaan. Aan de andere kant neemt het aantal ouderen alleen maar toe, waardoor de verwachting is dat de zorgvraag zal blijven toenemen. Het is op dit moment echter niet duidelijk hoe de verschillende bewegingen zich tot elkaar gaan verhouden. Zelf en in de regionale netwerken monitoren we de zorgvraag en het aanbod in de regio, zodat we tijdig maatregelen kunnen nemen. We bewaken in ieder geval onze instroom goed door een strak georganiseerd instroombeleid. In 2026 brengen we ook in beeld welke locaties geschikt zijn in geval van (eventueel tijdelijke) leegstand om te zetten naar verpleeghuiszorg Thuis.

Betaalbaarheid van de zorg

De betaalbaarheid van de zorg staat nadrukkelijk op de politieke agenda, waardoor druk ontstaat om de groei van de macrozorgkosten te beperken. Tegelijkertijd zal de zorgvraag door de vergrijzing naar verwachting sterk toenemen. Deze combinatie kan ertoe leiden dat Wlz-

tarieven in de toekomst lager worden vastgesteld of dat overproductie niet langer wordt vergoed. Het Baken volgt deze ontwikkelingen daarom nauwgezet. Intern sturen we op een zorgvuldige personeelsplanning en bezetting, terwijl we extern via ActiZ aandacht vragen voor passende en haalbare tarieven. Met het programma Anders & Samen anticipeert Het Baken bovendien op mogelijke tariefkortingen.

Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging heeft een belangrijke plaats binnen ons controleraamwerk. In 2025 is veel aandacht besteed aan het verder werken volgens de norm NEN7510. Vanuit het perspectief van cybersecurity zijn de afgelopen jaren verschillende maatregelen genomen om de digitale omgeving van Het Baken beter te beschermen. Deze maatregelen worden periodiek gemonitord. Daarbij besteden we ook aandacht aan bewustwording onder medewerkers, onder meer via een communicatieplan, e-learning en phishingtesten. Naast het beveiligen van onze systemen is er nadrukkelijk aandacht voor privacy, zodat medewerkers alleen toegang hebben tot informatie die past bij hun rol en verantwoordelijkheden.

Verkrijgen van onvoldoende informele zorg

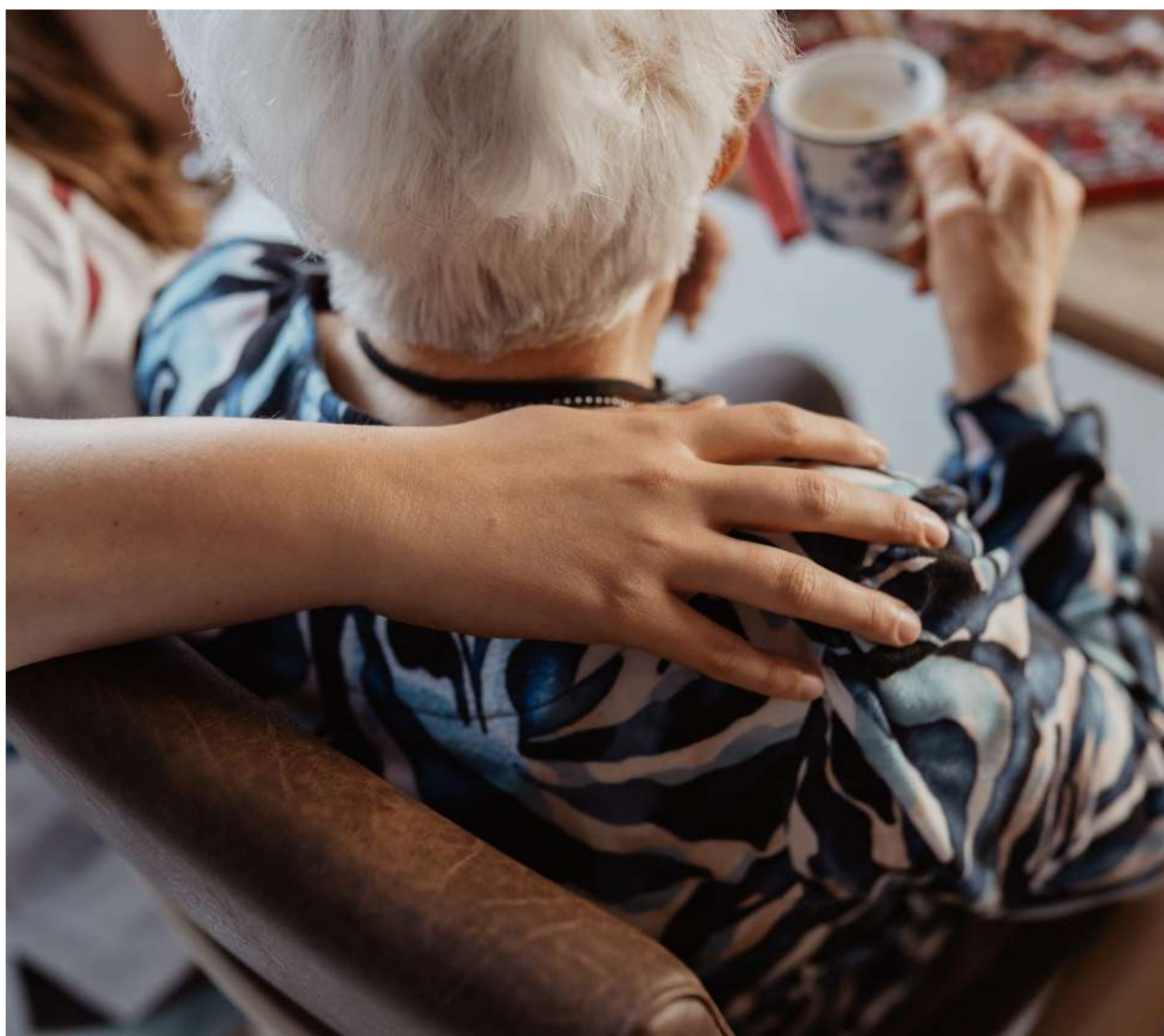
Bij de zorg die Het Baken aan bewoners biedt, spelen naasten en vrijwilligers een belangrijke rol. Een rol die in de toekomst waarschijnlijk nog groter wordt. Het Baken is afhankelijk van hun inzet, waardoor Informele Zorg een strategisch thema is geworden. Het doel is om voldoende vrijwilligers te werven en te behouden om de noodzakelijke zorg te kunnen blijven leveren.

Samenwerking in de regio

De regionale samenwerking heeft zich voortgezet en zorgt voor sterkere verbindingen tussen zorginstellingen, welzijnsorganisaties, gemeenten en inwoners. Er is een beweging ontstaan waarin anders wordt gekeken naar de rolverdeling tussen professionele en informele zorg, met initiatieven zoals samenredzame buurten, 'we bouwen geen huizen maar gemeenschappen' en praktijkroutes die collega's opleiden en technologie integreren. Op bestuurlijk, ambtelijk en uitvoerend niveau is de samenwerking verder verbeterd, met onderling vertrouwen en een aanpak voor gezamenlijke

opgaven. Dit heeft geleid tot betere kennisdeling, flexibelere inzet van medewerkers en efficiëntere werkwijzen.

Concreet zijn er diverse projecten gestart die gemeenschappen en zorgverlening versterken en verbeteren. Als voorbeeld Hattem waar Het Baken fungeert als aanjager en kassier voor de inzet van een stadsondersteuner. Deze stadsondersteuner begeleidt inwoners in het opzetten van voorzorgcirkels, ontmoetingsplekken en 24-uurs informele zorg.



Toekomstverwachtingen

De zorgsector verandert snel en ingrijpend. Tarieven dalen, zorgvragen worden complexer en de arbeidsmarkt krimpt. Samen zoeken we naar oplossingen om onze missie en visie te blijven waarmaken. Dit vereist een verschuiving in ons denken en handelen. Daarbij focussen we ons op Anders & Samen, met professionals onderling, met bewoners, cliënten, vrijwilligers, naasten en omwonenden. Het vraagt om samenwerken en het betrekken van het (professionele) netwerk.

De thema's en uitgangspunten in het jaarplan van 2025 zijn voor een belangrijk deel voortgezet in de nieuwe meerjarenstrategie 2026-2029. Ze zijn niet nieuw en passen bij onze ambitie. Wel vraagt het om meer focus, intensievere samenwerking, duidelijke keuzes en een versnelling van het uitvoeren van een aantal belangrijke onderwerpen.

Invloed van bijzondere gebeurtenissen

Investerings

In 2025 hebben we de nieuwbouw van De Voord aanbesteed. Deze is eind 2025 gegund en de contracten zijn begin 2026 getekend. De realisatie van de nieuwbouwlocatie De Voord in Elburg gaat de komende jaren de agenda in belangrijke mate bepalen. De financiële mogelijkheden voor investeringen worden met de businesscase vastgoed gemonitord en bewaakt.

Financiering

Voor de investering nieuwbouw locatie De Voord zullen we naast een deel eigen financieringsmiddelen ook vreemd vermogen aantrekken. We doen dit voor een belangrijk deel onder borging van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ).

Personeelsbezetting

Naaste de dubbele vergrijzing is er ook sprake van ontgroening van de arbeidsmarkt. Zoals ook in de media blijkt, wordt in de toekomst een toenemend beroep gedaan op ouderenzorg, terwijl de ontwikkeling van de arbeidsmarkt voor de zorg daar niet mee in de pas loopt. Wij zetten daarom binnen het programma Anders & Samen

ook in op de schijf van vijf: een strategie waarbij we de zorg houdbaar houden door maximaal in te zetten op eigen regie, zorg thuis, technologie en de inzet van het sociale netwerk. Informele zorg door naasten en vrijwilligers gaat dus belangrijker worden. We zullen de komende jaren erop inzetten om deze betrokkenen nog meer te activeren om een aandeel in de zorg te nemen.

Omstandigheden waarvan ontwikkeling van omzet en rentabiliteit afhankelijk zijn

De dubbele vergrijzing zet zich in de komende jaren voort en creëert een toename in het beroep op (ouderen)zorg. Het overheidsbeleid voor de ouderenzorg richt zich op beheersing van de zorguitgaven. We verwachten een relatieve vermindering van de voor zorg beschikbare budgetten. Dit vertaalt zich ook in overheidsbeleid door het bevriezen van het aantal verpleeghuisplekken en het inzetten op langer thuis wonen. In het Hoofdlijnenakkoord (HLO) is vastgelegd dat een nieuw, gecombineerd zorgproduct van Modulair Pakket Thuis (MPT) en Volledig Pakket Thuis (VPT) de standaard wordt, waarbij de nadruk ligt op een soberder en efficiënter aanbod tegen een lager tarief.

.....

Overige onderwerpen

Duurzaamheid

Duurzaamheid werd in 2025 een prominenter onderwerp omdat het Zorgkantoor in het Hoofdpijnen Akkoord prestatieafspraken heeft geïntroduceerd. In 2026 streven we ernaar om als organisatie het bronzen keurmerk van de Milieuthermometer Zorg te behalen. De Milieuthermometer is een breed geaccepteerde methode om duurzaamheid binnen de (langdurige) zorg te verbeteren.

De milieuthermometer zorg kent 3 niveaus, brons, zilver, en goud. Brons wordt gezien als voldoen aan de wetgeving op milieugebied. Zilver als het voldoen aan de doelen van de Green Deal, en het gouden niveau is voor de koplopers. In 2025 hebben we gekozen om deze certificering te volgen als richtlijn om invulling te geven aan onze plannen om te verduurzamen.

Deze afspraak past binnen de eerdere stappen die we binnen Het Baken al namen. Met het project “Duurzame zorg Het Baken” is de verduurzaming afgetrapt en zijn de eerste acties ingezet zoals het starten van een Green Team. Medio 2025 is vervolgens een aanjager duurzaamheid aangesteld om dit project verder door de organisatie te verwezenlijken.

De verschillende thema's uit de milieuthermometer raken veel werkgebieden en zijn een opstap om meer inzicht te krijgen in verschillende processen en kansen om te verduurzamen. Duurzaamheid is hiermee niet alleen een kans om de CO₂-voetafdruk te verkleinen, maar ook om beter te begrijpen wat er allemaal gebeurt binnen Het Baken. De verduurzaming heeft hiermee ook overlap met

de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)- wetgeving die om een nog bredere scope vraagt. De CSRD gold in 2025 niet voor het Baken. In 2026 is het ook nog geen plicht, maar dit wordt wel nauwlettend in de gaten gehouden als enerzijds een verplichting, maar ook een kans om onze impact zo goed mogelijk in beeld te krijgen.

Arbeidsparticipatie

Het Baken investeert actief in arbeidsparticipatie. We zijn een opleidingsorganisatie en we bieden stages, BBL-plekken en werkervaringsplaatsen voor studenten of zij-instromers. Verder werken we nauw samen met vrijwilligers en mantelzorgers. Ook bieden we werkervaringsplekken en stages aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Zo is er bij de technische dienst en het tuinonderhoud jaarlijks ruimte voor mensen met taakstraffen. In het kader van de zorgcontractering Wet maatschappelijke ondersteuning voldoen we aan de verplichting van social return on investment.

Niet-rokenbeleid

Per 1 juli 2021 is het landelijke niet-rokenbeleid van kracht. Het Baken stimuleert een gezonde leefstijl en geeft uitvoering aan deze regelgeving. Dit door het creëren van een balans tussen veilig wonen, veilig werken en leven, zoveel mogelijk zoals je dat thuis gewend bent. In de gebouwen geldt een rookverbod. Buiten mag op aangewezen plaatsen worden gerookt.

De Raad van Bestuur,

Elburg, 21 mei 2026



Verslag Interne Toezichthouder

Raad van Toezicht – verslag 2025

Inleiding

De ouderenzorg blijft in beweging. De ontwikkelingen die in 2024 duidelijk zichtbaar werden, zetten zich in 2025 onverminderd voort. De maatschappelijke opgave rondom ouderenzorg vraagt om blijvende aandacht voor kwaliteit van bestaan, toekomstbestendige zorg en een zorgvuldige balans tussen professionele zorg, informele zorg en inzet van technologie. Tegelijkertijd blijven de krapte op de arbeidsmarkt, financiële kaders en de complexiteit van zorgvragen bepalende factoren.

Zoals de bestuurder reeds benoemde in zijn voorwoord moesten we in 2025 afscheid nemen van de oud-voorzitter van de Raad van Toezicht dhr. Jaap Kamphorst. Hij overleed op 9 april 2025 in het vertrouwen op Zijn Heer en Heiland na een kort ziekbed. Wij denken met veel waardering terug aan hoe hij heel betrokken en professioneel zijn rol vervulde binnen onze Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht (RvT of raad) kijkt met waardering terug op het vele werk dat in 2025 door medewerkers, vrijwilligers en bestuurder van Het Baken is verricht. De beweging Anders & Samen kreeg in 2025 verdere verdieping, onder meer door aandacht voor reablement, sociale benadering en het versterken van professionele autonomie. Deze beweging vormt een belangrijke onderlegger voor de in 2025 vastgestelde meerjarenstrategie.

Daarnaast stond 2025 in het teken van een aantal majeure dossiers, waaronder de voortgang van de nieuwbouw van locatie De Voord, de herijking en vaststelling van de meerjarenstrategie 2026-2028 en de eerste verkenningen van intensievere samenwerking binnen de regio Noord-Veluwe. De Raad typeert 2025 als een jaar waarin **richting is bepaald en keuzes zijn voorbereid**, met het oog op de langere termijn.

De Raad van Bestuur (RvB) werd ook in 2025 ongewijzigd gevormd door de heer Wilfred Juurlink. De Raad van Toezicht kijkt terug op een open, constructieve en zorgvuldige samenwerking met de bestuurder. In de vergaderingen was, naast de formele besluitvorming, nadrukkelijk ruimte voor dialoog en reflectie op strategische, maatschappelijke en ethische vraagstukken die de organisatie raken. Zo is het proces van de meerjarenstrategie met belangrijke stakeholders intern en extern vormgegeven wat betekent dat er een strategie ligt die kan rekenen op een breed draagvlak.

Met waardering heeft de RvT in 2025 de jaarrekening en het jaarverslag over 2024 vastgesteld, de begroting 2026 goedgekeurd en de meerjarenstrategie 2026-2028 vastgesteld. De financiële positie van de organisatie bood ook in 2025 voldoende basis om noodzakelijke investeringen te kunnen doen, in het bijzonder in relatie tot de nieuwbouw van De Voord.

Samenstelling

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur, de besturing van de organisatie, het gevoerde beleid en het maatschappelijk belang van Het Baken. Daarnaast fungeert de raad als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de bestuurder en vervult zij de werkgeversrol voor de Raad van Bestuur. De Governancecode Zorg vormt het uitgangspunt voor het handelen van de Raad van Toezicht. De principes zijn verankerd in de statuten, reglementen en toezichtvisie van Het Baken. De raad legt jaarlijks verantwoording af over zijn handelen.

In 2025 heeft een belangrijke wijziging in de samenstelling van de Raad plaatsgevonden. Na het aftreden van de heer drs. J. Kamphorst in 2024 is in 2025 voorzien in de opvolging van het voorzitterschap. De heer J. Hol is per 1 juli 2025

benoemd als lid in de rol van voorzitter van de Raad van Toezicht. De Raad is dankbaar voor de zorgvuldige, respectvolle wijze waarop deze overgang heeft plaatsgevonden. De Raad bestond in 2025 uit vijf leden, aangevuld met een werkervaringsplaats (trainee) tot medio 2025. De samenstelling van de Raad waarborgt een evenwichtige spreiding van deskundigheden op het gebied van zorginhoud, financiën & vastgoed, governance, kwaliteit en HR. De leden bespreken jaarlijks hun deskundigheidsbevordering en volgen relevante scholing.

Trainee

Dit jaar heeft per 1 juli Remmelt de Koning zijn werkzaamheden als trainee in onze raad van Toezicht afgerond. Wij zijn Remmelt erkentelijk voor zijn inbreng en ‘frisse blik’.

Onafhankelijkheid

In 2025 was geen sprake van belangenverstrengeling binnen de Raad. De toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen persoonlijke of zakelijke belangen die strijdig zijn met het belang van Het Baken.

Samenstelling raad van toezicht in 2025

Naam	RvT rol en commissie	Beroep/ Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties	Benoeming en termijn
Dhr. drs. J. Hol (1958)	Voorzitter RvT Cie. R&G ¹⁾	Voorzitter College van Bestuur Christelijke Hogeschool Ede (CHE) Ede	Lid RvT bij Verus, Vereniging voor Christelijk en Katholiek Onderwijs Lid RvT bij Willem van Oranje Onderwijsgroep Lid bestuur Stichting Emotionally Focussed Therapies Nederland Voorzitter bestuur City Bibles Foundation Lid Comité van Aanbeveling Stichting Present Nederland Lid Comité van Aanbeveling Stichting Het Grote Verhaal	01-07-2025 (1 ^e) 01-07-2029 (2 ^e) Aftredend: 01-07-2033
Mevr. Ir. H. van Veldhuizen-Eshuis Ede (1965)	Cie. KV&HR ²⁾	Hoofd Kwaliteit en Veiligheid Gelderse Vallei ziekenhuis		01-10-2020 (1 ^e) 01-10-2024 (2 ^e) Aftredend: 30-09-2028

1) Commissie Remuneratie & Governance.

2) Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR.



Naam	RvT rol en commissie	Beroep/ Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties	Benoeming en termijn
De heer drs. J.J. van Bennekom RA Veenendaal (1969)	Cie. F&V ³⁾	Zelfstandig financieel professional	Lid Classicaal College Behandeling Beheerszaken PKN Utrecht, Utrecht Lid Raad van Toezicht OSKON Hengelo Lid Raad van Commissarissen OCON, Hengelo Lid Raad van Toezicht De Hoop ggz, Dordrecht Lid Raad van Commissarissen Royal Fassin, 's Heerenberg Lid Raad van Commissarissen Woningstichting Barneveld, Barneveld	01-10-2020 (1 ^e) 01-10-2024 (2 ^e) Aftredend: 30-09-2028
De heer E. van Hoorn RA Hattem (1969)	Cie. F&V ³⁾ Cie. R&G ¹⁾	Voorzitter College van Bestuur Christelijke Onderwijsgroep Vallei en Gelderland-Midden, Ede	Voorzitter Coöperatie Mbo Voorzieningen, Woerden Bestuurslid Stichting Derdengelden CCV, Arnhem Bestuurslid Stichting Beheer Derdengelden CCV Connect, Arnhem Bestuurslid Stichting Administratiekantoor OV, Arnhem Lid Raad van Commissarissen Stichting Wetland Wonen Groep, Vollenhove Lid Raad van Commissarissen Zevenwouden U.A., Leeuwarden	01-01-2021 (1 ^e) 01-01-2025 (2 ^e) Aftredend: 31-12-2028
Mevrouw A. Nieland Empe (1970)	Cie KV&HR ²⁾	Regiomanager Accolade Zorg	Bestuurslid stichting Huruma MEVA	01-01-2024 (1 ^e) Aftredend: 31-12-2027

1) Commissie Remuneratie & Governance.

2) Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR.

3) Commissie Financiën & Vastgoed.



Commissies

De Raad van Toezicht kent drie vaste commissies:

- Commissie Financiën & Vastgoed
- Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR
- Commissie Remuneratie & Governance

De commissies bereiden de besluitvorming van de voltallige Raad voor en verdiepen specifieke onderwerpen. In 2025 kwamen alle commissies met regelmaat bijeen. De commissie Financiën & Vastgoed vergaderde frequent in verband met de voortgang van de nieuwbouw De Voord, financieringsvraagstukken en begrotingscycli. De commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR besteedde onder meer aandacht aan kwaliteitsontwikkeling, cultuur, professionele autonomie, crisisbeheersing en HR-thema's. De commissie Remuneratie & Governance had overleg over governancevraagstukken, bezoldiging en samenstelling van de Raad.

Vergaderingen, activiteiten en toezicht in de praktijk

De Raad van Toezicht heeft in 2025 zes reguliere vergaderingen gehouden. Daarnaast vonden

extra commissievergaderingen plaats. In meerdere vergaderingen werd tijd ingeruimd voor thematische verdieping, onder meer op het gebied van kwaliteit, zorgtransformatie, governance en strategie. Regelmatig werden gasten uitgenodigd om toelichting te geven op inhoudelijke onderwerpen.

De Raad hecht waarde aan zichtbaarheid en nabijheid. In 2025 zijn door delegaties van de Raad bijeenkomsten van OR, CCR en andere gremia bijgewoond. Ook vonden werkbezoeken en themabijeenkomsten plaats, waaronder bijeenkomsten gericht op zorgtransformatie en regionale samenwerking. Zo waren er ook bijeenkomsten met de Raden van Toezicht van de samenwerkende VVT-organisaties in de regio (Viattence, ZNWV en Lelie Zorggroep)

De zelfevaluatie van de Raad vond in 2025 plaats, waarbij is gereflecteerd op de samenwerking binnen de Raad, de rolverdeling en de relatie met de bestuurder. De Raad concludeert dat zij als team goed functioneert, met een open cultuur waarin ruimte is voor verschillende perspectieven en kritische dialoog.

Belangrijkste besluiten in 2025

- | | |
|--|---|
| ✓ Goedkeuring doorrekening #5 businesscase nieuwbouw De Voord | ✓ Besluit benoeming de heer J. Hol tot voorzitter RvT per 01.07.2025 |
| ✓ Goedkeuring voorstel organisatiestructuur EAD | ✓ Besluit traineeplaats RvT |
| ✓ Goedkeuring jaarverantwoording 2024 | ✓ Goedkeuring meerjarenstrategie 2026-2028 |
| ✓ Vaststelling klasse-indeling WNT Het Baken 2025 | ✓ Goedkeuring kaderbrief 2025-2026 |
| ✓ Goedkeuring bestuursverslag 2024 | ✓ Vaststelling jaarplanning 2026 data & thema's |
| ✓ Besluit goedkeuring bestuursbesluit start proces aanbesteding nieuwbouw De Voord en start aanvraag benodigde financiering nieuwbouw De Voord | ✓ Goedkeuring besluit tot gunning, aanvraag benodigde financiering De Voord |
| ✓ Besluit commitment passend innovatief Toezicht Noord-Veluwe | ✓ Goedkeuring begroting 2026 |
| | ✓ Vaststelling bezoldiging bestuur en toezicht in 2026 |

Daarnaast voerde de Raad uitvoerige gesprekken over onder meer:

- 1 Nieuwbouw De Voord
- 2 Kwaliteit van zorg en professionele cultuur
- 3 Zorgtransformatie en toezicht in netwerken
- 4 Regionale samenwerking, in het bijzonder met Viattence
- 5 Governance en rolzuiverheid
- 6 Risicomanagement, crisisbeheersing en continuïteit
- 7 Arbeidsmarkt, functiemix en HR-vraagstukken

Afrondend

2025 was een jaar waarin Het Baken belangrijke stappen heeft gezet richting de toekomst. Met de vaststelling van de meerjarenstrategie, de voortgang van de nieuwbouw en de verkenning van regionale samenwerking zijn duidelijke kaders neergezet voor de komende jaren. De Raad van Toezicht spreekt haar grote waardering uit voor de inzet en betrokkenheid van alle medewerkers, vrijwilligers en de bestuurder van Het Baken. In een tijd van maatschappelijke en organisatorische veranderingen blijft de Raad met vertrouwen uitzien naar de toekomst, waarin Het Baken zich blijvend inzet voor waardevolle dagen voor bewoners en cliënten, in verbondenheid met naasten en de samenleving.

A photograph showing three women in a kitchen-like environment. On the left, a woman with short brown hair and glasses, wearing a light-colored cardigan over a green top, looks down at a device. In the center, an elderly woman with white hair, wearing a blue and white patterned blouse, is touching one of the orange spheres on the device. On the right, a younger woman with long brown hair, wearing a white short-sleeved shirt with blue and red accents, smiles and looks at the device. The device is a white rectangular tray with several colored spheres (orange, yellow, blue) and some small white circular markers. The background features wooden cabinets and two black lanterns on a shelf.

Verslag medezeggenschaps- organen

Binnen Het Baken zijn we gewend dat ook de OR/CCR, en met ingang van dit jaar ook de PAR, een verslag opstellen.

Jaarverslag Ondernemingsraad Zorgverlening Het Baken 2025

Samenstelling

De ondernemingsraad is 2025 begonnen met 8 leden. Omdat er in april 2026 verkiezingen zijn, is ervoor gekozen een leertraject van een jaar open te stellen voor 3 medewerkers om hen te laten proeven van het werk van de ondernemingsraad en zich wellicht voor de verkiezingen van 2026 beschikbaar te stellen als OR-lid. Eind 2025 bestond de ondernemingsraad uit 7 leden en 3 trainees.

Instemmingsverzoeken 2025

De ondernemingsraad heeft in 2025 de volgende instemmingsverzoeken ontvangen. De ondernemingsraad heeft met alle verzoeken ingestemd.

- 1 Voortzetting RBC
- 2 Opleidingsjaarplan 2025
- 3 Inzetbaarheidsbeleid
- 4 BHV-vergoeding
- 5 Capaciteitsmanagement
- 6 Gedragscode, klachtenregeling ongewenst gedrag en klokkenluidersregeling

Adviesaanvragen 2025

De ondernemingsraad heeft in 2025 de volgende adviesverzoeken ontvangen en hierop geadviseerd.

- 1 Investering nieuwbouw
- 2 Herijking bestaande organisatiestructuur financiële kolom
- 3 Meerjarenstrategie en kaderbrief
- 4 Begroting 2026

Werkbezoeken en zichtbaarheid OR

De ondernemingsraad is in 2025 begonnen met het bezoeken van werkoverleggen op de verschillende afdelingen. Ook is er een nieuwsbrief voor medewerkers geïntroduceerd die ongeveer om de 6 weken uitkomt.

Deskundigheidsbevordering

De jaarlijkse OR 2-daagse stond in het teken van verdere professionalisering van de ondernemingsraad. In deze 2-daagse zijn ook de wederzijdse verwachtingen tussen de bestuurder/manager HR en de ondernemingsraad besproken.

Samenwerking met bestuurder

De samenwerking met de bestuurder was ook in 2025 open, constructief en oplossingsgericht. De bestuurder gaf in meerdere trajecten uitgebreide toelichting. Dit heeft bijgedragen aan zorgvuldige en constructieve medezeggenschap.

Vooruitblik 2026

De OR verwacht in veel aandacht voor onder andere:

- de verkiezingen voor de ondernemingsraad;
- verdere aandacht voor duurzame inzetbaarheid;
- opvolging van projecten als informele zorg en roosterbeleid;
- de functiemix;
- nieuwbouw De Voord;
- de regionale samenwerking.

Jaarverslag van de Centrale Cliëntenraad Zorgverlening Het Baken 2025

Samenstelling van de cliëntenraad

Per 01-01-2025 was de cliëntenraad als volgt georganiseerd:

Dagelijks bestuur:

- Kees van Heuveln, voorzitter
- Anneke Stelwagen, secretaris

Overige leden:

Voor Hoenwaard in Hattem: Brenda Timmerman (samen met Anneke Stelwagen)

Voor De Hullen in Oldebroek: Henk Haklander

Voor De Voord in Elburg: Tom Lebrechthausen en Attie de Graaf

Voor Seewende in Nunspeet: Bertien Verzijl

Brenda Timmerman is tevens lid van de Professionele Adviesraad/wetenschapscommissie van Het Baken.

Medio januari hebben cliëntenraadsleden Tom Lebrechthausen en Bertien Verzijl hun lidmaatschap van de CCR beëindigd.

Contactpersonen cliëntenraad:

Voor een aantal locaties van Het Baken is een contactpersoon van de cliëntenraad aangesteld:

Voor De Hullen in Oldebroek: Joke van Rijssel en Jantje Schreurs

Voor Seewende in Nunspeet: Conny de Bree

Bijeenkomsten van de cliëntenraad

- De cliëntenraad heeft het afgelopen jaar 9 keer een vergadering met de bestuurder en de senioradviseur Kwaliteit & Veiligheid gehad.
- De cliëntenraad heeft de strategiebijeenkomst voor het opstellen van de Meerjarenstrategie 2026 - 2028 bijgewoond.
- Een afvaardiging van de cliëntenraad heeft een bezoek gebracht aan Austerlitz om zich te

laten informeren over hoe de informele zorg (samenredzame gemeenschap) hier reeds in de praktijk is gebracht.

- De cliëntenraad heeft op haar jaarlijkse studiemiddag een bezoek gebracht aan collega-organisatie Viattence om zich te laten informeren over de ontwikkelingen binnen deze organisatie op het gebied van de thuiszorg.
- Een afvaardiging van de cliëntenraad heeft het symposium Groepsverhuizing verpleeghuizen bijgewoond.
- Het dagelijks bestuur van de cliëntenraad heeft 1 keer overleg met het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad gehad.
- Het dagelijks bestuur van de cliëntenraad heeft een overleg met de dagelijkse besturen van de regionale Centrale Cliëntenraden gehad. Het betrof de tweede bijeenkomst. Het overleg vindt 1x per jaar plaats.

Adviesaanvragen en instemmingsaanvragen 2025

De cliëntenraad heeft in 2025 over onderstaande onderwerpen instemming of advies verleend:

- Project Informele zorg, Fase 3, Beleid & Kwaliteit, Notitie grenzen verkennen
- Nieuwe werkwijze / inrichting Zorgplan
- Jaarverantwoording 2024
- Meerjarenstrategie 2026-2028 en aangepaste Kaderbrief 2025-2026
- Begroting 2026
- Projecten Hybride continenzorg en Leefcirkels XL

Andere onderwerpen waaraan de cliëntenraad in 2025 aandacht heeft besteed

- Kwaliteitsbeeld 2024
- Analyse onvrijwillige zorg 2024
- Klachtenoverzicht cliënten 2024

- Jaarverslag cliëntvertrouwenspersoon Wzd 2024
- Jaarverslag klachten 2024 Signalis
- Cliëntervaringsmeting 2025
- Systeembeoordeling en planning 2025 kwaliteitsinstrumenten Het Baken
- Benoeming voorzitter Raad van Toezicht Het Baken
- Brandveiligheid
- Rookbeleid
- Wasserij
- Extramurale zorg
- Informele zorg
- Open deurenbeleid
- Nieuwbouw De Voord



Jaarverslag van de Professionele Adviesraad Zorgverlening Het Baken 2025

Inleiding

De PAR is een waardevolle aanvulling op de advies- en medezeggenschapsraden binnen de organisatie. Wat de PAR in het bijzonder waardevol maakt is de directe koppeling tussen praktijk en wetenschap. De toets of nieuwe inzichten of nieuwe vaardigheden kunnen bijdragen aan de kwaliteit van leven voor de cliënten of kwaliteit van zorg binnen de organisatie voegt niet alleen veel kennis toe met betrekking tot zorg, maar ook hoe we binnen Het Baken functioneren als organisatie, en hoe we implementeren en borgen. De verbinding met UNO-UMCG is een belangrijke door de wetenschappelijke ondersteuning en het onderdeel zijn van een netwerk.

Het Baken is in februari 2025 met de Professionele Adviesraad (PAR) gestart om zorgprofessionals een stem te geven in vakinhoudelijke ontwikkelingen. Hier delen we kennis, zoeken we samen naar evidence-based oplossingen en adviseren we over de toepassing in de praktijk.

Omdat de PAR inhoudelijk aansluit bij de kenniscommissie van UNO-UMCG, bundelen we deze initiatieven. Zo brengen we wetenschap en praktijk samen en zorgen we dat nieuwe inzichten echt landen in beleid en werkprocessen.

De PAR bespreekt actuele thema's en onderzoekt hoe de organisatie optimaal kan inspelen op de nieuwste ontwikkelingen in de zorg.

In dit jaarverslag kunt u lezen aan welke onderwerpen de PAR in 2025 aandacht heeft besteed.

Samenstelling

Begin 2025 was de samenstelling van de PAR als volgt:

- Mieke Draijer, voorzitter (specialist ouderengeneeskunde)
- Anita Bultman (verpleegkundig specialist)
- Annemarie de Ruiter (gedragsverpleegkundige)
- Breggette Baas (adviseur leren & ontwikkelen)
- Dorieke van Dorp (verzorgende IG)
- Hanneke Tichelaar (fysiotherapeut)
- Berry Prins (coördinator informele zorg en welzijn)
- Brenda Timmerman (lid Centrale Cliëntenraad)
- Eelkje Mellema (geestelijk verzorger, cliëntvertrouwenspersoon)
- Karin van Aperlo (coördinator informele zorg en welzijn)

De raad wordt ambtelijk ondersteund door Anneke Oskam.

Karin van Aperlo heeft medio 2025 afscheid genomen van Het Baken en daarmee ook haar lidmaatschap van de PAR beëindigd. De PAR heeft besloten dat opvolging van Karin niet noodzakelijk is omdat de PAR op dit moment voldoende leden heeft.

Bijeenkomsten

- De PAR heeft in 2025 3 keer een Eigen vergadering gehad, te weten op 11 juni, 3 september en 26 november, ter voorbereiding op de vergadering met de bestuurder.
- De PAR heeft in 2025 4 keer een vergadering met de bestuurder gehad, te weten op 27 februari, 2 juli, 8 oktober en 10 december.
- Een afvaardiging van de PAR heeft in 2025 een bijeenkomst voor het opstellen van de

Meerjarenstrategie 2026 - 2028 bijgewoond.

- Twee leden van de PAR hebben op 6 oktober en 3 november 2025 deelgenomen aan de Training Effectief implementeren van UNO-UMCG.

In deze training kwam theorie over planmatig implementeren aan bod en werden praktijkvoorbeelden van de deelnemers uit veranderprojecten in hun organisaties (ouderenzorg) besproken.

- Een lid van de PAR en de bestuurder hebben op 10 november 2025 een bestuurlijk overleg van UNO-UMCG bijgewoond.
- Een afvaardiging van de PAR heeft op 15 mei 2025 en 24 november 2025 aan de UNO-dag deelgenomen. De UNO-dag

is een werksessie waar een vaste groep praktijkvertegenwoordigers uit de aangesloten UNO-UMCG organisaties samenkomt met o.a. onderzoekers en implementatieadviseurs om kennis en ervaringen uit te wisselen en inspiratie op te doen voor onderzoek en implementatieondersteuning. Deze bijeenkomsten vinden 2x per jaar plaats.

Adviesaanvragen

De PAR heeft in 2025 over onderstaande onderwerpen advies uitgebracht:

- Memo-live
- Reablement
- Sociale Benadering Dementie

Jaarrekening

Inhoud

1. Jaarrekening 2025

1.1 Balans per 31 december 2025	72
1.2 Resultatenrekening over 2025	73
1.3 Kasstroomoverzicht	74
1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling jaarrekening	75
1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	81
1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	88
1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	89
1.8 Toelichting op de resultatenrekening over 2025	90
1.9 WNT-verantwoording 2025	93
1.10 Vaststelling en goedkeuring	96

2. Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	98
2.2 Nevenvestigingen	98
2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	98

1.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		Ref	31-dec-25 €	31-dec-24 €
	ACTIVA			
A	Vaste activa			
I	Materiële vaste activa	1		
	1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		11.586.062	11.741.844
	2. machines en installaties		1.733.576	1.722.331
	3. andere vaste bedrijfsmiddelen		4.046.295	4.138.068
	4. in uitvoering		2.573.007	1.836.471
	Totaal materiële vaste activa		19.938.940	19.438.714
B	Vlottende activa			
I	Vorraden	2	2.596	7.230
II	Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten	3	168.996	216.931
III	Vorderingen	4		
	1. op debiteuren		31.099	103.517
	2. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		654.044	568.940
	3. overige vorderingen		558.561	536.635
	Totaal vorderingen		1.243.703	1.209.092
IV	Liquide middelen	5	20.307.530	18.765.934
C	Totaal activa		41.661.762	39.637.898
		Ref.	31-dec-25 €	31-dec-25 €
	PASSIVA			
D	Eigen vermogen			
	1. Kapitaal		91	91
	2. Bestemmingsreserves en -fondsen		26.129.924	23.061.165
	Totaal eigen vermogen	6	26.130.015	23.061.256
E	Voorzieningen	7	1.035.864	1.180.351
F	Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8	7.133.976	7.589.923
G	Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
	1. Schulden aan banken		455.947	1.239.256
	2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		764.092	976.768
	3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		529.677	478.546
	4. Schulden ter zake pensioenen		642.661	610.018
	5. Overige kortlopende schulden	9	4.969.530	4.501.780
	Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		7.361.907	7.806.368
H	Totaal passiva		41.661.762	39.637.898

1.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2025

	Ref.	2025		2024	
			€		€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12				
Zorgverzekeringswet		3.283.051		2.796.084	
Wet langdurige zorg		41.760.652		40.178.409	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorg- verlening		1.122.846		1.528.434	
Netto omzet			46.166.549		44.502.927
Overige bedrijfsopbrengsten	13	0		0	
			0		0
Som der bedrijfsopbrengsten			46.166.549		44.502.927
BEDRIJFSLASTEN:					
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14	1.754.644		1.342.356	
Lonen en salarissen	15	23.545.530		22.328.033	
Sociale lasten		3.586.543		3.331.054	
Pensioenlasten		1.973.135		1.847.768	
Overige personeelskosten		1.349.018		1.611.645	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16	2.290.429		2.428.904	
Overige bedrijfskosten	17	8.585.855		8.571.622	
Som der bedrijfslasten			43.085.154		41.461.382
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	306.028		255.052	
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		293.392		306.351	
			-12.636		51.299
RESULTAAT BOEKJAAR			3.068.759		3.092.844
Het resultaat is als volgt verdeeld:			2025		2024
			€		€
Toevoeging/(onttrekking):					
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten			3.068.759		3.092.844
			3.068.759		3.092.844

.....

1.3 Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.		2025		2024
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			3.081.395		3.041.547
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	16	2.290.429		2.428.904	
- mutaties voorzieningen	7	-144.487		337.419	
- afstoting vaste activa	1	0		81.109	
			2.145.942		2.847.432
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	2	4.634		-2.379	
- mutatie onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten	3	47.935		-69.766	
- vorderingen	4	-34.611		85.351	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	338.848		707.774	
			356.806		720.979
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			5.584.143		6.609.958
Ontvangen interest		293.392		306.351	
Betaalde interest	18	-306.028		-255.052	
			-12.636		51.301
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.571.507		6.661.259
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-2.790.655		-1.809.036	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.790.655		-1.809.036
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	-1.239.256		-522.615	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.239.256		-522.615
			1.541.596		4.329.608
Stand geldmiddelen per 1 januari			18.765.934		14.436.326
Stand geldmiddelen per 31 december			20.307.530		18.765.934
Mutatie geldmiddelen			1.541.596		4.329.608

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode, zie 1.4.4 van de waarderingsgrondslagen

.....

1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorgverlening Het Baken is statutair (en feitelijk) gevestigd te Elburg, op het adres Veldbloemenlaan 25 en is geregistreerd onder KvK-nummer 08137342.

De belangrijkste activiteiten zijn het verlenen van zorg op grond van de WLZ, ZVW en WMO en het behandel- en adviescentrum.

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 2025 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. De jaarrekening is 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. Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

De financiële positie van het Baken is solide en de activiteiten genereren een positieve cashflow.

Derhalve is de jaarrekening opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

De jaarrekening 2025 is opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Zorgspecifieke posten zijn waar dit noodzakelijk wordt geacht vermeld in de toelichting.

Vergelijkende cijfers

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

Zo zijn de overige bedrijfsopbrengsten 2024 conform de richtlijn WMG onder de overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening geherrubriceerd.

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 onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich



< vervolg 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Zorgverlening Het Baken.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur. Op activa in aanbouw wordt niet afgeschreven totdat ze in gebruik zijn genomen.

Groot onderhoud:

Kosten voor periodiek preventief onderhoud worden ten laste gebracht van het resultaat op het moment dat deze zich voordoen. Groot vervangend onderhoud wordt opgenomen als investering en geactiveerd op de balans.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Vervreemding van vaste activa

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

Voorraden

Voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs.

Financiële instrumenten

Vorderingen zijn gewaardeerd tegen nominale kostprijs.



< vervolg 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (en DBC's)

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

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

Liquide middelen

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

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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. Hierin zijn de risico's waarmee bij het schatten van de toekomstige uitgaven reeds rekening is gehouden niet betrokken.

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 2%.

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling is gevormd voor medewerkers met een zwaar beroep in de zorg met als doel om hen langer inzetbaar te houden door drie jaar voor pensioendatum de werkduur te verminderen. Deze regeling is in de cao VVT opgenomen en heeft gevolgen voor 2026 en daarop volgende jaren.

.....

< vervolg 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Voorziening regeling vervroegde uittreding (RVU)

De voorziening voor de regeling vervroegde uittreding is gevormd voor medewerkers die wegens een zwaar beroep vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg. Deze regeling is in de cao VVT opgenomen en heeft gevolgen voor 2026 en daarop volgende jaren.

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.

1.4.2 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin

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

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

Opbrengsten

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

Personele kosten

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

< vervolg 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Pensioenen

Zorgverlening Het Baken heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Zorgverlening Het Baken. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zorgverlening Het Baken 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. Voor pensioenfondsden geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 117,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 105%. Zorgverlening Het Baken 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. Zorgverlening Het Baken heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten

zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

1.4.3 Grondslagen van segmentering

Zorgverlening Het Baken heeft in de jaarrekening geen segmentatie toegepast voor de zorgactiviteiten. De reden hiervoor is dat er sprake is van centraal beleid voor alle operationele segmenten. Hierdoor is er geen sprake van een organisatorische product-, geografische-, marktindeling voor wat betreft de zorgactiviteiten.

1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit de financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de mutatie van de liquide middelen.

1.4.5 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 instellingspecificatie (sectorale) regels.

.....



< vervolg 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

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.

.....



1.5 Toelichting op de balans

ACTIVA		
1. Materiële vaste activa		
Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	19.438.714	20.139.691
Bij: investeringen	2.790.655	1.809.036
Af: afschrijvingen	2.290.429	2.428.904
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	0
Af: desinvesteringen	0	81.109
Boekwaarde per 31 december	19.938.940	19.438.714
Toelichting:		
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.6.		
De bedrijfsgebouwen en terreinen zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.7.		
2. Voorraden		
De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Emballage	2.596	7.230
Totaal voorraden	2.596	7.230
3. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten		
De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	168.996	216.931
Af: ontvangen voorschotten	0	0
Af: voorziening onderhanden werk	0	0
Totaal onderhanden werk	168.996	216.931
4. Vorderingen		
De specificatie is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Debiteuren	31.099	103.517
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	654.044	568.940
Overige vorderingen	558.560	536.635
Totaal vorderingen	1.243.702	1.209.092

.....

< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

Geen van de vorderingen heeft een looptijd langer dan een jaar.

Onder de overige vorderingen is begrepen € 102.390 (2024: € 143.171) inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	143.171	143.171
			0
Financieringsverschil boekjaar	102.390	0	102.390
Correcties voorgaande jaren	0	-3.179	-3.179
Betalingen/ontvangsten	0	-139.992	-139.992
Subtotaal mutatie boekjaar	102.390	-143.171	-40.781
			0
Saldo per 31 december	102.390	0	102.390
Stadium van vaststelling (per erkenning):	a	c	
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	0	0	0
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraars			
c= definitieve vaststelling NZa			
	2025	2024	
	€	€	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	41.719.716	40.119.024	
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	41.617.326	39.975.583	
Totaal financieringstekort / overschot	102.390	143.171	
5. Liquide middelen			
De specificatie is als volgt:		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Bankrekeningen		20.307.230	18.765.934
Kassen		300	0
Deposito's		0	0
Totaal liquide middelen		20.307.530	18.765.934

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

.....

< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

PASSIVA				
6. Eigen vermogen				
Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:			31-dec-25	31-dec-24
			€	€
Kapitaal			91	91
Bestemmingsfondsen			26.129.925	23.061.165
Algemene en overige fondsen			0	0
Totaal eigen vermogen			26.130.016	23.061.256
6.1 Kapitaal				
	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
Het verloop in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	1-jan-25	bestemming	mutaties	31-dec-25
	€	€	€	€
Kapitaal	91	0	0	91
Totaal kapitaal	91	0	0	91
	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
Het verloop in het vorig verslagjaar is als volgt weer te geven:	1-jan-24	bestemming	mutaties	31-dec-24
	€	€	€	€
Kapitaal	91	0	0	91
Totaal kapitaal	91	0	0	91
6.2 Bestemmingsfondsen				
	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
Het verloop in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	1-jan-25	bestemming	mutaties	31-dec-25
	€	€		
Bestemmingsfondsen:				
Fonds aanvaardbare kosten Zorgverlening Het Baken	23.061.165	3.068.759	0	26.129.925
Totaal bestemmingsfondsen	23.061.165	3.068.759	0	26.129.925
	Saldo per	Resultaat-	Overige	Saldo per
Het verloop in het vorig verslagjaar is als volgt weer te geven:	1-jan-24	bestemming	mutaties	31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Fonds aanvaardbare kosten Zorgverlening Het Baken	19.968.320	3.092.845	0	23.061.165
Totaal bestemmingsfondsen	19.968.320	3.092.845	0	23.061.165

.....

< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

7. Voorzieningen					
	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per
Het verloop is als volgt weer te geven:	1-jan-25				31-dec-25
	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	155.422	27.580	28.507	0	154.494
- langdurig zieken	798.429	478.043	412.781	330.813	532.878
- generatieregeling	0	214.992	0	0	214.992
- Regeling vervroegde uittreding (RVU)	226.500	4.044	97.044	0	133.500
Totaal voorzieningen	1.180.351	720.615	441.288	330.813	1.035.864
Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:					
					31-dec-25
					€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)					368.517
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)					643.121
hiervan > 5 jaar					379.048
					1.035.864
Toelichting per categorie voorziening:					
Zie paragraaf 1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.					
8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)					
Het verloop is als volgt weergegeven				31-dec-25	31-dec-24
				€	€
Stand per 1 januari				8.829.179	9.351.794
Bij: nieuwe leningen				0	0
Af: aflossingen				1.239.256	522.615
Stand per 31 december				7.589.923	8.829.179
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar				455.947	1.239.256
Stand langlopende schulden per 31 december				7.133.976	7.589.923
Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:					
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen				455.947	1.239.256
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)				7.133.976	7.589.923
hiervan > 5 jaar				5.310.188	5.766.135

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 leningen bij de ING Bank luiden als volgt: hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen
De reële waarde van de leningen is € 7.589.923 (2024: € 8.829.179)

.....

< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
De specificatie kortlopende schulden is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	455.947	1.239.256
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	764.092	976.768
Belastingen en premies sociale verzekeringen	529.677	478.546
Schulden ter zake pensioenen	642.661	610.018
Overige schulden	4.969.530	4.501.780
Totaal kortlopende schulden	7.361.908	7.806.370
De specificatie overige schulden is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Nog te betalen salarissen	27.179	138.931
Balansbudget	615.933	425.629
Reservering vakantiegeld	1.123.336	956.758
Reservering vakantiedagen	1.667.363	1.596.561
Vooruit ontvangen bedragen	158.132	125.222
Nog te betalen kosten	1.377.586	1.258.678
Totaal overige schulden	4.969.530	4.501.780

Toelichting:

De reservering vakantiedagen betreft het totaal van de ultimo 2025 te betalen kosten van het resterend aantal verlofuren.

10. Financiële instrumenten

Algemeen

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

De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende

instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 95% geconcentreerd bij drie grote verzekeraars.

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

.....

< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

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, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

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

Toelichting:

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 939.144 (op basis van het prijspeil 2025).

Huur De Hoenwaard

Er is een huurovereenkomst met Superstone 6 N.V. betreffende De Hoenwaard, verpleeghuis te Hattem tot 15 december 2036. De Huurprijs bedraagt in 2025 € 401.388 inclusief servicekosten groot € 22.680. In 2024 bedroeg de huurverplichting € 394.359.

Huur De Hullen

Er is een huurovereenkomst met Stichting Habion betreffende De Hullen, verpleeghuis te Oldebroek tot 1 juli 2030. De huurprijs bedraagt in 2025 op jaarbasis € 512.468 en is gebaseerd op de lineaire afschrijvingsmethode en daalt ieder jaar per 1 juli. In 2024 bedroeg de huurverplichting € 539.660.

Operationele leaseverplichting

Door het Baken is een operationele leaseverplichting aangegaan met Arval B.V. inzake de lease van 3

elektrische auto's. De jaarlijkse verplichting op basis van de lopende contracten bedraagt € 25.288 per jaar. De contracten hebben een looptijd tot 31-12-2030.

Zekerheden

Door het Baken is aan de ING een hypothecaire zekerheid gesteld van € 17.700.000 met als onderpand drie zorgcomplexen Het Groene Portaal 1, Veldbloemenlaan 25 en Veldbloemenlaan 31-59.

Kredietruimte

Zorgverlening Het Baken heeft geen kredietfaciliteiten.

Huurrechten

Verhuur zorgappartementen De Voord

Per 1 mei 2006 zijn 15 appartementen verhuurd door Zorgverlening Het Baken. Sinds 2016 zijn 13 appartementen uit de verhuur genomen en in gebruik genomen voor de levering van intramurale zorg. Eind 2025 zijn daarmee nog 2 appartementen in de verhuur. De totaal ontvangen jaarhuur in 2025 bedraagt € 22.986 (inclusief servicekosten).

Bankgarantie

Door het Baken is een bankgarantie afgegeven groot € 88.103 uit hoofde van de huurovereenkomst met De Vastgoedexploitant B.V. inzake de huur van de locatie Hoenwaard in Hattem.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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



< vervolg 1.5 Toelichting op de balans

Niet in de balans opgenomen verplichtingen / onzekerheden

In 2025 zijn voorbereidingen gedaan ten behoeve van nieuwbouw van locatie De Voord en deze lopen door in 2026.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake geweest van gebeurtenissen na balansdatum met significante financiële gevolgen voor Het Baken.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Het Hof van Justitie van de Europese Unie (HvJ EU) heeft uitspraken gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers

die in deeltijd werken. Deze uitspraken kunnen gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Er zijn ten aanzien van de financiële gevolgen van de uitspraken van het HvJ EU nog vragen en onzekerheden, waaronder ook de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data om te komen tot het bepalen van de financiële consequenties. De mogelijke financiële verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraken van het HvJ EU zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen.

.....



1.6 Mutatieoverzicht materiele vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administra- tieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€		€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	23.105.508	6.774.828	8.866.511	1.836.471	40.583.318
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	11.363.664	5.052.497	4.728.443	0	21.144.604
Boekwaarde per 1 januari 2025	11.741.844	1.722.331	4.138.068	1.836.471	19.438.714
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	763.203,81	380.573	910.343	736.535,19	2.790.655
- herwaarderingen	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	918.985	369.329	1.002.116	0	2.290.430
- afschrijving ineens	0	0	0	0	0
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	832.999	2.742.118	888.242	0	4.463.359
cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	832.999	2.742.118	888.242	0	4.463.359
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-155.781	11.244	-91.773	736.535	500.225
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	23.035.712	4.413.283	8.888.612	2.573.007	38.910.614
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	11.449.650	2.679.707	4.842.317	0	18.971.674
Boekwaarde per 31 december 2025	11.586.062	1.733.576	4.046.295	2.573.007	19.938.940
Afschrijvingspercentage	0%-20%	5%-10%	10%-33,33%	0%	

.....

1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Le-nin-g gever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Wer- ke- lijke rente	Rente- vast tot	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Rest- schuld 31 decem- ber 2025	Rest- schuld over 5 jaar	Resteren- de looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
ING	1 sep-04	11.500.000	40	hypotheclair	4,30%	1-sep-26	5.750.000	0	287.500	5.462.500	4.025.000	18	Lineair	287.500	hypotheek **
ING	1-sep-04	2.200.000	40	hypotheclair	4,30%	1-sep-26	1.100.000	0	55.000	1.045.000	770.000	18	Lineair	55.000	hypotheek **
ING	1-jan-05	2.000.000	20	hypotheclair	1,58%	1-jan-25	783.309	0	783.309	0	0	0	Lineair	0	hypotheek *
ING	25-mei-05	1.701.676	30	hypotheclair	4,06%	1-okt-27	595.585	0	56.723	538.862	255.247	10	Lineair	56.723	hypotheek
ING	1-okt-05	1.692.222	30	hypotheclair	4,06%	1-okt-27	600.285	0	56.724	543.561	259.941	10	Lineair	56.724	hypotheek
Totaal		19.093.898					8.829.179	0	1.239.256	7.589.923	5.310.188			455.947	

* per 1-1-2025 is de restantschuld ineens afgelost.

** per 1-9-2025 is de werkelijke rente 2,93%

1.8 Toelichting op de resultatenrekening

BATEN		
12 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
12.1 Zorgverzekeringswet		
De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Opbrengst consulten	34.310	23.133
Opbrengst subsidieregeling 1e lijns verblijf	246.855	221.551
Opbrengst verpleeggeden GRZ	3.001.886	2.551.400
Totaal	3.283.051	2.796.084
Toelichting:		
In de opbrengst verpleeggeden GRZ is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € -47.935 (2024: € 69.766).		
12.2 Wet langdurige zorg		
De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	41.760.652	40.178.409
Totaal	41.760.652	40.178.409
Toelichting:		
In het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg is € 81.000 (2024 € 162.812) aan budget regionale projecten meegenomen. De overproductie van 2025 bedraagt € 210.000.		
12.3 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Wmo	200.948	216.161
Opbrengst extramurale behandelingen	306.545	285.827
Bijdrage waskosten	515	56.384
Opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	141.451	138.248
Rijkssubsidies (Subsidie Stagefonds Zorg)	81.259	70.537
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	212.233	505.378
Overige dienstverlening	148.762	39.684
Huuropbrengsten	30.521	29.219
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel)	612	186.996
Totaal	1.122.846	1.528.434
Toelichting:		
De post overige subsidies bestaat onder andere uit de pilot dagbesteding van de gemeente Elburg (€ 155.802), WOC van de gemeente Elburg (€ 36.434), sectorplan plus (€ 14.114), praktijkleren (€ 5.883).		

.....

< vervolg 1.8 Toelichting op de resultatenrekening

LASTEN		
14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
<i>Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	1.754.644	1.342.356
Totaal	1.754.644	1.342.356
15. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	23.545.530	22.328.033
Sociale lasten	3.586.543	3.331.054
Pensioenpremies	1.973.135	1.847.768
Overige personeelskosten	1.349.018	1.611.645
Totaal personeelskosten	30.454.226	29.118.500
Verpleeghuis	428	426
Verzorgingshuis	0	0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	428	426
16. Afschrijvingen op materiële vaste activa		
<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.290.429	2.428.904
Totaal afschrijvingen	2.290.429	2.428.904
17. Overige bedrijfskosten		
<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.448.818	2.434.735
Algemene kosten	2.262.410	2.172.416
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.390.231	1.352.145
Onderhoud en energiekosten	1.552.980	1.678.307
Huur en leasing	931.416	934.019
Totaal overige bedrijfskosten	8.585.855	8.571.622

.....

< **vervolg 1.8 Toelichting op de resultatenrekening**

De volgende honoraria van BDO zijn tenlaste gebracht van Het Baken, een en ander bedoeld in artikel 2:382a lid 1 en 2 BW.

	2025	2024
	€	€
Onderzoek van de jaarrekening	100.748	96.195
Andere controle opdrachten	9.741	12.350
Fiscale adviesdiensten	1.059	
Andere niet-controlediensten	2.420	
	113.968	108.545

De in bovenstaande tabel vermelde honoraria voor het onderzoek naar 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.

18. Financiële baten en lasten		
De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Rentelasten en soortgelijke kosten	-306.028	-255.052
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	293.392	306.351
Totaal financiële baten en lasten	-12.636	51.299

.....



1.9 WNT-verantwoording 2025 Zorgverlening Het Baken

De WNT is van toepassing op Zorgverlening Het Baken. Het voor Zorgverlening Het Baken toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000 en is gebaseerd op het WNT-maximum voor de zorg, totaalscore 10 en klasse IV.

1.9.1 Bezoldiging topfunctionarissen

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

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	De heer W.J.F.M. Juurlink MA MSc
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	176.548
Beloningen betaalbaar op termijn	15.996
Subtotaal	192.544
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	192.544
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	Dhr. W.J.F.M. Juurlink MA MSc
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	166.698
Beloningen betaalbaar op termijn	16.086
Subtotaal	182.783
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000
Bezoldiging	182.783

.....

< vervolg 1.9 WNT-verantwoording 2025 Zorgverlening Het Baken

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025				
bedragen x € 1	Dhr. J. Hol	Mevr. ir. H. van Veldhuizen-Eshuis	Mevr. A. Nieland	Dhr. drs. J. J. van Bennekom RA
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/07 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	8.475	12.430	12.430	12.430
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	17.089	22.600	22.600	22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	8.475	12.430	12.430	12.430
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.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024				
bedragen x € 1		Mevr. ir. H. van Veldhuizen-Eshuis	Mevr. A. Nieland	Dhr. drs. J. J. van Bennekom RA
Functiegegevens		Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging		11.770	11.770	11.770
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		21.400	21.400	21.400
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging		11.770	11.770	11.770
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.

.....

< vervolg 1.9 WNT-verantwoording 2025 Zorgverlening Het Baken

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	Dhr. E. van Hoorn RA	Dhr. E. van Hoorn RA
Functiegegevens	Plv. Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 30/6	1/7 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	7.345	6.215
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.811	11.269
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	7.345	6.215
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	Dhr. E. van Hoorn RA	Dhr. E. van Hoorn RA
Functiegegevens	Plv. Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01-10 - 31/12	01/01 - 30/09
Bezoldiging		
Bezoldiging	4.013	8.828
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	8.069	16.021
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	4.013	8.828
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.

1.9.3 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.

.....



1.10 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorgverlening Het Baken heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2026

De raad van toezicht van de Stichting Zorgverlening Het Baken heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 21 mei 2026

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er is geen sprake geweest van gebeurtenissen na balansdatum met significante financiële gevolgen voor Het Baken.

.....



Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

.....
De heer W.F.J.M. Juurlink MA MSc (bestuurder)

W.G.

.....
de heer J. Hol (voorzitter)

W.G.

.....
Mevrouw ir. H. van Veldhuizen - Eshuis

W.G.

.....
de heer E. van Hoorn RA

W.G.

.....
Mevrouw I. Nieland

W.G.

.....
De heer drs. J.J. van Bennekom RA

.....



2 Overige gegevens

2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is geen bepaling opgenomen ten aanzien van de resultaatbestemming.

2.2 Nevenvestigingen

Zorgverlening Het Baken heeft geen nevenvestigingen.

2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

.....



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van toezicht van Protestants Christelijke Stichting voor Zorgverlening “Het Baken” te Elburg

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Protestants Christelijke Stichting voor Zorgverlening “Het Baken” te Elburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Protestants Christelijke Stichting voor Zorgverlening “Het Baken” op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat het jaarverslag andere informatie, die bestaat uit:

- ▶ het bestuursverslag;
- ▶ het verslag van de interne toezichthouder;
- ▶ de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- ▶ met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- ▶ alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist.

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Amstelveen, 22 mei 2026

BDO Audit & Assurance B.V.
namens deze,

w.g.
J.A. Wiersma RA

**ZORGVERLENING
HET BAKEN**

Postbus 10
8080 AA Elburg

Bezoekadres

Veldbloemenlaan 25
8081 DL Elburg

t (088) 258 10 00

e info@zorgverlening-hetbaken.nl

w www.zorgverlening-hetbaken.nl

**VERTROUWD
& DICHTBIJ**