

Jaarverslag Innoforte 2025

Titel	Jaarverslag Innoforte 2025
Document eigenaar	Raad van Bestuur
Versie datum	Versie 4, 08-05-2026
Vastgesteld door	Raad van Bestuur
Datum vaststelling	20-05-2026
Advies CCR	11-05-2026
Goedkeuring Raad van Toezicht	20-05-2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Inhoud jaarverslag Innoforte 2025

Deel 1: Bestuursverslag Innoforte 2025

Deel 1A: Bestuursverslag Innoforte 2025

Deel 1B: Verslag Raad van Toezicht Innoforte 2025

Deel 2: Jaarrekening Innoforte 2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Deel 1A: Bestuursverslag Innoforte 2025

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

0| Inhoudsopgave bestuursverslag 2025

0	Inhoudsopgave bestuursverslag 2025	4
1	Voorwoord.....	5
2	Profiel van de organisatie	6
2.1.	Algemene identificatiegegevens	6
2.2.	Structuur van het concern	6
2.3.	Kerngegevens.....	7
2.3.1.	Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering	7
2.3.2.	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten.....	8
2.3.3.	Werkgebieden.....	9
2.4.	Samenwerkingsrelaties	9
3	Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	11
3.1.	Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	11
3.2.	Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur.....	11
3.3.	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht	11
3.4.	Toepassing Governancecode Zorg 2022	11
3.4.1.	Goede zorg.....	12
3.4.2.	Waarden en normen	12
3.4.3.	Invloed belanghebbenden.....	13
3.4.4.	Inrichting governance	13
3.4.5.	Goed bestuur.....	13
3.4.6.	Verantwoord toezicht.....	14
3.4.7.	Continue ontwikkeling.....	14
4	Algemeen beleid.....	15
4.1.	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	15
4.2.	Gang van zaken en verwachtingen 2026	16
4.3.	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar.....	17
4.4.	Milieujaarverslag Innoforte 2025	18
4.5.	Naleving gedragscodes	23
4.6.	Risicoparagraaf	24
4.7.	Toekomstparagraaf.....	26
5	Bedrijfsvoering.....	27
6	Financieel beleid.....	32
7	Slotwoord.....	34
8	Bijlagen	35
8.1.	Jaarverslag 2025 Ondernemingsraad	35
8.2.	Jaarverslag 2025 Centrale Cliëntenraad Innoforte	39
8.3.	Jaarverslag 2025 Professionele Adviesraad (PAR)	42
8.4.	Lijst met afkortingen en/ of toelichtingen	44

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

1 | Voorwoord

De Raad van Bestuur (RvB) legt in dit bestuursverslag verantwoording af over de gang van zaken binnen Innoforte in 2025 en het gevoerde beleid. De verslaglegging is gebaseerd op de regeling openbare jaarverantwoording WMG, de 'Richtlijn 400 Bestuursverslag' van de Raad voor de Jaarverslaggeving, de Governancecode Zorg 2022 en de Moderniseringsrichtlijn (verantwoording, waardering en vermelding van milieuaangelegenheden in de jaarrekeningen en jaarverslagen van ondernemingen). De informatie in dit verslag is consistent met het verslag van de Raad van Toezicht, de jaarrekening en de daaraan toe te voegen overige gegevens.

We maken in Nederland met de zorg een beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dat is nodig. Mensen worden namelijk gemiddeld een stuk ouder. Onze samenleving vergrijsd sterk tot 2040. Daarbij stijgt de zorgvraag niet alleen, deze verandert ook. De oudere van straks zal andere behoeften hebben dan de oudere van nu. We zien nu vooral dat de complexiteit toeneemt en we hebben te maken met een krappe arbeidsmarkt. De zorgketen staat onder druk en het wordt moeilijker om aan de toenemende en veranderende zorgvraag te voldoen.

Het jaar 2025 stond voor Innoforte in het teken van het omarmen van de benodigde verandering om op weg te gaan naar toekomstgerichte zorg. De vaststelling van de nieuwe meerjarenstrategie met als titel 'samen naar een open zorggemeenschap' was hierbij een belangrijke mijlpaal. In onze meerjarenstrategie staan vier bewegingen centraal die ons helpen een open zorggemeenschap te realiseren:

1. Naar zorg die waarde toevoegt;
2. Naar het team van de toekomst;
3. Naar een duurzame bedrijfsvoering;
4. Naar een netwerkorganisatie.

Ook in 2025 hebben we al stappen in die richting gezet. We kunnen met trots terugkijken op een jaar waarin ongelofelijk veel bereikt is. Zonder volledig te zijn, een paar hoogtepunten:

- Voor onze cliënten: de deuren van 't Jagthuis en het Lorentzhuis zijn open. We werken aan omgevingsgerichte zorg, familieparticipatie en hebben mooie mantelzorgavonden georganiseerd. We doen mee aan het regionale project Zorg met Elkaar, hebben een programmaplan Rijnlands en bieden steeds vaker een volledig pakket thuis (VPT).
- Voor onze medewerkers: de instroom van leerlingen is fors gestegen. Het verzuimcijfer is (weer) gedaald, zelfs tot onder de branchenorm. Exitgesprekken zijn structureel ingevoerd en we zetten de eerste stappen naar 'bekwaam is inzetbaar'.
- Voor onze bedrijfsvoering: we sluiten 2025 financieel gezond af met een zorgexploitatie (ZEX) van meer dan 2%. De voorbereidingen voor de NEN 7510 en NIS 2 certificering zijn gereed. Op het gebied van inkoop en veiligheid hebben we ook mooie slagen gemaakt.
- Voor onze regio: we bewegen actief in de regio en participeren in veel netwerken en projecten. Eind 2025 hebben we cliënten en medewerkers van het failliete Acare onderdeel thuiszorg overgenomen, waarmee we onze regionale positie in de thuiszorg hebben versterkt.

De uitdagingen binnen de zorgsector en voor Innoforte blijven groot. Naast de toenemende zorgvraag en de krappe arbeidsmarkt, zien we de bedbezetting in de huizen tegen de verwachting in afnemen en hangen bezuinigingen van het nieuwe kabinet boven onze sector. Dit alles zal het komende jaar veel inzet van ons allen vragen. Met het jaar 2025 in het achterhoofd, vertrouw ik op een goede voorzetting van ons mooie bedrijf

Saskia van der Lyke, Bestuurder Innoforte



2| Profiel van de organisatie

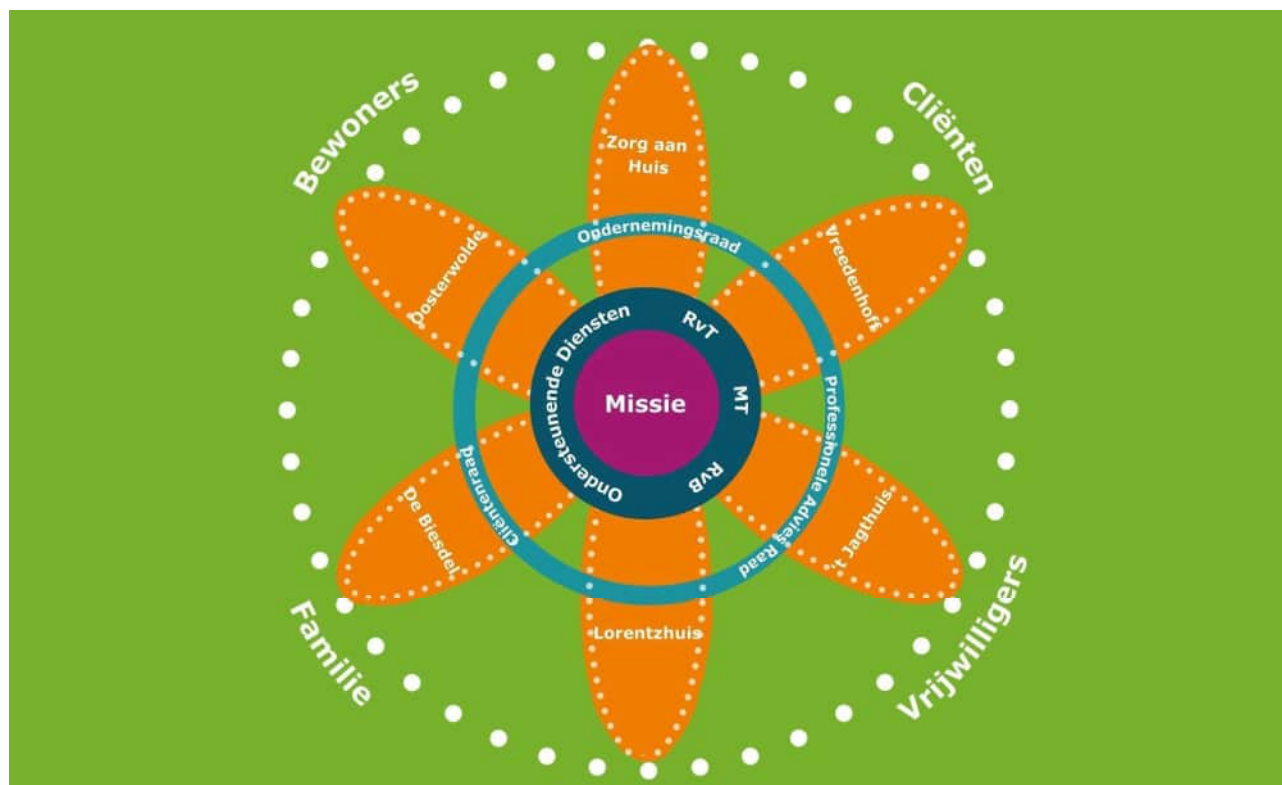
2.1. Algemene identificatiegegevens

Innoforte	
Adres	Hoofdstraat 1
Postcode	6881 TA
Plaats	Velp
Telefoonnummer	026 – 3882000
Identificatienummer Kamer van Koophandel	09141342
E-mailadres	contact@innoforte-zorg.nl
Website	www.innoforte-zorg.nl

2.2. Structuur van het concern

Innoforte is een stichting. De Raad van Bestuur is het hoogste bestuursorgaan binnen de stichting. De Raad van Toezicht is het intern toezichthoudend orgaan van stichting Innoforte. Innoforte is samen met de stichting DrieGasthuizenGroep (DGG), via een VOF, eigenaar van ParaGo. ParaGo is een behandel- en expertisecentrum voor complexe gezondheidsproblemen.

De organisatiestructuur van Innoforte ziet er als volgt uit:



De buitenste cirkel geeft de zorgvraag van onze bewoners en cliënten in de wijk aan en de rol voor familie en vrijwilligers daarbij. Er zijn zes verschillende zorgeenheden van waaruit zorg wordt verleend: onze vijf woonzorglocaties en onze thuiszorg.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

De zorgseenheden zijn allemaal verbonden met elkaar. De medezeggenschap van alle medewerkers, bewoners en cliënten wordt gevormd door de Ondernemingsraad (OR), een cliëntenraad per locatie¹, de centrale cliëntenraad (CCR) en de professionele adviesraad (PAR). De ondersteunende diensten ondersteunen de zorg. Het gaat dan om afdelingen HR inclusief, salarisadministratie, vrijwilligerscoördinatie, opleidingen en communicatie, ICT, Financiën, vastgoed, kwaliteit, facilitaire zaken waaronder, duurzaamheid, inkoop en veiligheid. De Raad van Bestuur (RvB) en het Managementteam (MT) sturen de organisatie aan en de Raad van Toezicht (RvT) houdt daarop toezicht. Centraal in het organogram staat het realiseren van onze missie.

2.3. Kerngegevens

Door Innoforte worden verpleging, verzorging en thuiszorg aangeboden vanuit de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

Intramuraal biedt Innoforte zorg met- en zonder behandeling, eerstelijnsverblijf (ELV) en logeeropvang. Extramuraal biedt Innoforte thuiszorg, Volledig Pakket Thuis (VPT), Modulair Pakket Thuis (MPT) en dagbesteding. Thuiszorg bestaat uit hulp in de huishouding en wijkverpleging. Ook worden casemanagers ingezet bij de eerste signalen van cognitieve problemen bij ouderen. Cliëntbemiddeling helpt families bij een eventuele verhuizing van burgers naar een van de locaties van Innoforte. Daarnaast biedt Innoforte seniorenhuisvesting aan door woonruimte te verhuren op drie locaties in Velp en Arnhem.

Er zijn vijf Innoforte-locaties. Vier locaties zijn verspreid over Velp en één locatie is in Arnhem-Noord. De thuiszorg bestaat uit wijkzorg en huishouding thuis. De thuiszorg en dagbesteding wordt aangestuurd vanuit Zorg aan Huis. Dagbesteding vindt plaats op onze drie activiteitencentra. Activiteitencentra 't Prieel en Velperhof zijn bedoeld voor mensen met dementie en activiteitencentrum de Serre voor vitale, vaak jongere mensen met dementie. In 2026 wordt gezien of we dit meer toekomstbestendig kunnen inrichten.

Hieronder volgt een nadere typering op de primaire activiteiten en doelgroepen van de vijf locaties en Zorg aan Huis. De opgenomen aantallen cliënten zijn afkomstig uit de begroting van 2025.

't Jagthuis

- Psychogeriatrische zorg met behandeling voor 66 cliënten.

H.A. Lorentzhuis

- Psychogeriatrische zorg met behandeling voor 90 cliënten.
- Somatische zorg voor 23 cliënten.
- Eerstelijnsverblijf en logeeropvang in gasthuis Middachten voor 2 cliënten.
- Huis van de Buurt voor eigen cliënten en oudere buurtbewoners.
- Verhuur van 30 huurwoningen (Lorentzhof).

Oosterwolde

- Somatische zorg met behandeling voor 63 cliënten.
- Huis van de Buurt voor eigen cliënten en oudere buurtbewoners.

¹ Innoforte heeft geen cliëntenraad voor de extramurale afdeling. Bij het ontbreken van een cliëntenraad voor de extramurale afdeling, worden de belangen van de cliënten in de thuiszorg belegd bij de portefeuillehouder thuiszorg van de CCR.

De Biesdel

- Somatische zorg zonder en met behandeling voor 36 cliënten.
- Eerstelijnsverblijf voor 1 cliënt.
- Huis van de Buurt voor eigen cliënten en oudere buurtbewoners.
- Verhuur van 12 interne appartementen

Vreedenhoff

- Psychogeriatrische zorg met behandeling voor 105 cliënten.
- Somatische zorg met en zonder behandeling voor 47 cliënten.
- GGZ-zorg met behandeling voor 20 cliënten.
- Eerstelijnsverblijf voor 2 cliënten.
- Huis van de Buurt voor eigen cliënten en oudere buurtbewoners.
- Verhuur van 10 woningen (Nijenstede).

Zorg aan Huis

- Hulp in de huishouding aan 545 cliënten (Wmo en Wlz).
- Wijkverpleging aan 293 cliënten (Zvw en Wlz).
- Dagbesteding aan 125 cliënten vanuit 't Prieel, Velperhof en de Serre (Wmo en Wlz).

2.3.2. *Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten*

In onderstaande tabel zijn de kerngegevens met betrekking tot de cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten voor 2025 opgenomen.

Kerngegevens		
Cliënten	Aantal 2025	Aantal 2024
Totaal aantal intramurale cliënten per einde verslagjaar	436	458
Aantal intramurale Wlz-cliënten per einde verslagjaar	428	452
Aantal extramurale cliënten hulp in de huishouding per einde verslagjaar	473	551
Aantal extramurale cliënten wijkverpleging per einde verslagjaar	313	350
Aantal extramurale cliënten VPT gedurende verslagjaar	16	2
Capaciteit	Aantal 2025	Aantal 2024
Aantal beschikbare intramurale plekken per einde verslagjaar	501	501
Productie	Aantal 2025	Aantal 2024
Aantal intramurale Wlz-dagen in verslagjaar	162.927	164.334
Waarvan intramurale Wlz-dagen met zorg in verslagjaar	160.314	161.296
Aantal dagdelen dagbesteding in verslagjaar	9.009	10.631
Aantal dagen ELV	2.634	2.548
Aantal uren thuiszorg Zvw en Wlz	25.783	30.744
Personeel	Aantal 2025	Aantal 2024
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	887	852
Gemiddeld aantal fte in loondienst	510	501
Gemiddeld aantal fte niet in loondienst	41	47
Bedrijfsopbrengsten	2025	2024
Totale bedrijfsopbrengsten in verslagjaar	61.353.155	57.949.942
Waarvan wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	55.670.521	52.073.564
Waarvan overige bedrijfsopbrengsten	5.682.634	5.876.378

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.3.3. Werkgebieden

De woonlocaties van Innoforte zijn in Velp (gemeente Rheden) en Arnhem Noord (gemeente Arnhem) gevestigd. De (extramurale) zorg van Innoforte wordt primair geleverd aan inwoners van de gemeenten Arnhem, Rheden en Rozendaal.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Innoforte onderscheidt verschillende externe stakeholders. Elke stakeholder heeft andere belangen en werken we op een andere manier mee samen. Hieronder is een overzicht opgenomen van de verschillende type stakeholders.



Enkele samenwerkingsrelaties met stakeholders hebben in 2025 bijzondere aandacht gekregen. Hieronder worden enkele voorbeelden genoemd.

In 2025 heeft de uitvoering van het familieparticipatiebeleid extra aandacht gekregen. In het beleid is uitgewerkt hoe Innoforte in de komende jaren de samenwerking met familie, vrienden en kennissen gaat versterken in het belang van cliënten en bewoners. Vanuit het project 'Zorg met elkaar' zijn scholingen gegeven aan medewerkers en workshops aan naasten en vrijwilligers. Ook wordt steeds vaker het gesprek aangegaan met familie om te kijken wat zij na verhuizing naar een van onze locaties nog kunnen betekenen voor hun naaste.

De overname van medewerkers en cliënten van Acare vereiste goedkeuring van de Nederlandse Zorgautoriteit (Nza). Daarom is een zorgspecifieke concentratietoets uitgevoerd. Naast afstemming met de curator en juridische adviseurs, zijn ook andere stakeholders zoals het zorgkantoor, zorgverzekeraars, banken, de SER en de vakbonden betrokken of geïnformeerd.

Bij zowel locatie Vreedenhoff als De Biesdel worden de mogelijkheden voor nieuwbouw en bijbehorende leningen verkend. Hierover zijn in 2025 intensieve overleggen gevoerd met gemeenten, architecten, woningcorporaties, banken en het Waarborgfonds.

Verder zijn de regionale samenwerkingsverbanden verder geïntensiveerd. Er zijn drie regionale overlegverbanden waar Innoforte, zowel op bestuurlijk als managers niveau, is aangesloten:

- **Samen in de Wijkzorg.** Dit samenwerkingsverband betreft de grotere thuiszorgorganisaties in de regio Arnhem die extramurale zorg (thuiszorg) bieden (al of niet in combinatie met intramuraal). Projecten die (gaan) lopen hebben onder andere betrekking op het bieden van passende zorg, de versterking van de organisatie van de eerstelijnszorg en de samenwerking met het sociale domein, huisartsen en de GGZ.
- **V&V organisaties.** Dit samenwerkingsverband betreft de grotere (reguliere) zorgorganisaties in de regio Arnhem die intramurale zorg (wonen en zorg) bieden. In 2025 zijn er diverse bijeenkomsten georganiseerd voor bestuurders, Raden van Toezicht en alle managementteams. Naast uitwisselen van informatie worden concrete samenwerkingsmogelijkheden onderzocht. Denk hierbij aan de behandeldienst, inkoop, HR en green deal.
- **Samenwerking met Rijnstate.** Dit samenwerkingsverband betreft de grotere zorgorganisaties in de regio Arnhem die intramurale zorg bieden en daarbij samenwerken met ziekenhuis Rijnstate. Samenwerking vindt plaats rond thema's als de coördinatie van de instroom – doorstroom en ziekenhuisverplaatste zorg.

Maar ook buiten deze overlegverbanden om is te zien dat er meer samenwerking wordt gezocht. Gemeenten en woningcorporaties benaderen Innoforte regelmatig om mee te denken over woon-zorg initiatieven in de regio. Dit sluit goed aan bij de beweging van Innoforte om naar een netwerkorganisatie te gaan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 10
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

3| Bestuur, toezicht en medezeggenschap

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

De Governancecode Zorg 2022 wordt gehanteerd bij het besturen van Innoforte. De bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zoals vastgesteld in de statuten en reglementen zijn in overeenstemming met deze governancecode.

3.2. Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Innoforte wordt gevormd door mevrouw dr. S.M. van der Lyke. Mevrouw Van der Lyke heeft in 2025 geen nevenfuncties gehad. In het verslagjaar waren geen maatregelen nodig om belangenverstrengeling te voorkomen of weg te nemen.

De bezoldiging en het bezoldigingsbeleid zoals door de Raad van Toezicht vastgesteld, zijn in lijn met de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Zie voor een verdere toelichting op de bezoldiging de jaarrekening 2025. Mevrouw van der Lyke heeft in 2025 geen geschenken en uitnodigingen aangenomen. Aan mevrouw Van der Lyke zijn in 2025 de volgende onkosten vergoed:

Onkostencategorie	Bedrag in euro's
Vaste en andere onkostenvergoedingen	€ 0
Binnenlandse en buitenlandse reiskosten	Binnenlandse reiskosten: € 2.987,82 (woon-werkverkeer) Buitenlandse reiskosten: € 0
Opleidingskosten	€ 2.772,12
Representatiekosten	€ 0
Overige kosten	€ 0

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Innoforte heeft over het verslagjaar 2025 een separaat verslag uitgebracht. De bezoldiging en het bezoldigingsbeleid zoals door de Raad van Toezicht vastgesteld, zijn in lijn met de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Zie voor een verdere toelichting op de bezoldiging de jaarrekening 2025.

3.4. Toepassing Governancecode Zorg 2022

De zeven principes van de Governancecode Zorg 2022 worden door Innoforte toegepast. Deze principes zijn hieronder cursief weergegeven. Vervolgens is een korte duiding opgenomen van de manier waarop Innoforte invulling geeft aan de principes.

3.4.1. Goede zorg

De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.

Innoforte biedt zorg van goede kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en eigentijdse kwaliteits- en veiligheidseisen. De behoeftes, wensen, ervaringen en belangen van de cliënt staan centraal en zijn richtinggevend voor de te bieden zorg. De zorg- en dienstverlening komt tot stand in dialoog en samenwerking tussen Innoforte en cliënt, waar nodig samen met zijn familie en/of mantelzorger en vrijwilligers. Zorgverleners handelen daarbij in overeenstemming met hun professionele verantwoordelijkheid. De zorg vindt plaats binnen de kaders van het kwaliteitskompas, de financiële mogelijkheden en – daar waar van toepassing – in afstemming met onze stakeholders. Wanneer een cliënt ontevreden is over de verleende zorg, kan deze terecht bij de klachtenfunctionaris of de cliëntenvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang.

3.4.2. Waarden en normen

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.

Innoforte hanteert de volgende vier kernwaarden:

1. Verbonden
2. Verantwoordelijk
3. Vakkundig
4. Vertrouwen

Deze kernwaarden vormen de basis van ons handelen. De kernwaarden zijn gekoppeld aan gewenst en ongewenst gedrag en verankerd in een gedragscode. Daarnaast bevat de gedragscode organisatieregels, bijvoorbeeld als het gaat om kleding, taalgebruik, alcohol, drugs en ongewenst gedrag en heeft iedere locatie huisregels. Daarnaast is er een code voor het veilig omgaan met informatie en persoonsgegevens.

De Raad van Bestuur streeft naar een open en veilige cultuur, waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken, ongeacht hiërarchie en professionele status. Mocht een medewerker een klacht hebben, en het lukt niet de klacht samen op te lossen met gesprekken en eventueel bemiddeling, dan kan de klager een klacht indienen. Hiervoor is een klachtenregeling medewerkers vastgesteld en een klachtencommissie met een onafhankelijke externe voorzitter ingesteld.

De Raad van Bestuur bevordert een cultuur waarin dilemma's besproken en fouten gemeld worden en waarin open en eerlijk hierover wordt gecommuniceerd, om ervan te leren. Innoforte heeft een goed functionerende MIC (Melding Incident Cliënt) -commissie waarin trends en opvallendheden in de meldingen van incidenten met cliënten worden besproken. Er is een PRISMA-onderzoekscommissie die mogelijke calamiteiten of incidenten in de zorg volgens de PRISMA-methode kan onderzoeken.

Innoforte beschikt over statuten en reglementen van de Raad van Toezicht en van de Raad van Bestuur met bepalingen om ongewenste belangenverstrengeling te voorkomen. Tevens heeft Innoforte een klokkenluidersregeling, een regeling vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen, zijn er drie vertrouwenspersonen en twee maatschappelijk werkers.

Inspraak, samspraak en tegenspraak is binnen Innoforte verankerd in de samenwerking met de ondernemingsraad, de cliëntenraad, de professionele adviesraad en de Raad van Toezicht.

3.4.3. Invloed belanghebbenden

De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.

De medezeggenschapsstructuur van Innoforte wordt gevormd door een Ondernemingsraad (OR), een cliëntenraad per locatie² en een Centrale Cliëntenraad (CCR). Tevens heeft Innoforte een Professionele Adviesraad (PAR) ingesteld. In de relevante wetgeving, maar ook in Innoforte specifieke regelingen (denk aan de medezeggenschapsregeling (centrale) cliëntenraad en het reglement van de ondernemingsraad) is vastgelegd op welke wijze de Raad van Bestuur en de medezeggenschapsorganen samenwerken en hoe zij gefaciliteerd worden. De Raad van Bestuur heeft per jaar acht overlegvergaderingen met de OR, zes met de CCR en vier met de PAR. Daarnaast is er twee keer per jaar een zogenaamd artikel 24 overleg met de OR in aanwezigheid van een afvaardiging van de Raad van Toezicht. De Raad van Toezicht heeft vanuit haar midden contactpersonen voor de OR en CCR aangewezen. Jaarlijks zijn er ontmoetingsmomenten tussen de contactpersonen van de Raad van Toezicht en de OR en CCR. In de bijlagen van dit bestuursverslag zijn de jaarverslagen van de OR, CCR en PAR opgenomen. Voor het overzicht en de contacten met overige belanghebbenden wordt verwezen naar paragraaf 2.4.

3.4.4. Inrichting governance

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.

De Raad van Bestuur van Innoforte bestuurt de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie onder toezicht van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie. Dit mede in relatie tot de maatschappelijke doelstelling van de stichting. De Raad van Toezicht fungeert mede als werkgever voor de Raad van Bestuur en vervult een advies- en klankbordfunctie voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Bestuur verschaft de Raad van Toezicht tijdig (en zo mogelijk schriftelijk) alle benodigde informatie over onder andere algemene, zorginhoudelijke, financieel-economische, personele en sociale, externe, ethische en overige aangelegenheden die van een zodanig belang zijn dat de Raad van Toezicht hiervan redelijkerwijs op de hoogte behoort te zijn om zijn toezichthoudende en adviserende taak adequaat te kunnen vervullen.

In november 2025 heeft een evaluatief jaargesprek plaatsgevonden tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur. Dit jaargesprek is onderdeel van de beoordelingsprocedure zoals vastgelegd in het reglement van de remuneratiecommissie.

In de statuten van Innoforte is in artikel 14 een conflictregeling opgenomen. Voor meer informatie over de taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en werkwijzen van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, wordt verwezen naar de reglementen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht.

3.4.5. Goed bestuur

De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.

² Innoforte heeft geen cliëntenraad voor de extramurale afdeling. Bij het ontbreken van een cliëntenraad voor de extramurale afdeling, worden de belangen van de cliënten in de thuiszorg belegd bij de portefeuillehouder thuiszorg van de CCR.

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de stichting en de daarmee verbonden instellingen in relatie tot haar maatschappelijke doelstelling en maakt bij de beleidsvorming een evenwichtige afweging van de belangen van allen die bij de stichting en de daarmee verbonden instellingen betrokken zijn. Bij de vervulling van zijn taak handelt de Raad van Bestuur steeds vanuit het perspectief van de maatschappelijke doelstelling van Stichting Innoforte, namelijk het leveren van zorg en dienstverlening op maat, waarbij de zorgvraag alsmede de persoonlijke levenssfeer van de individuele cliënten richtinggevend is voor de wijze waarop de inhoud van de zorg en dienstverlening tot stand komt en waar deze geleverd wordt. Wezenlijk hiervoor is dat de cliënt zoveel mogelijk zeggenschap heeft over de eigen levenswijze.

De basis van de besturing is vastgelegd in de statuten en het reglement van de Raad van Bestuur. In het reglement van de Raad van Bestuur zijn afspraken over de informatievoorziening tussen de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht opgenomen.

Besluitvorming en risicobeheersing hangen nauw met elkaar samen. Alle besluiten worden gearchiveerd, opgenomen in een besluitenlijst en gepubliceerd op Intraforte (ons sociaal intranet). Het uitwerken van kansen en risico's gebeurt per te nemen besluit. Hierdoor zijn afwegingen beter te maken. In 2025 zijn ook organisatie-breed risico's in kaart gebracht die de realisatie van de missie en lange termijn doelstellingen kunnen beïnvloeden en helpt bij prioritering van de doelstellingen. Deze risicoanalyse is in maart 2025 gedeeld met de Raad van Toezicht.

3.4.6. *Verantwoord toezicht*

De Raad van Toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.

De Raad van Toezicht toetst of de Raad van Bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog heeft voor het belang van de organisatie van de stichting in relatie tot haar maatschappelijke doelstelling. Tevens toetst de Raad van Toezicht of de Raad van Bestuur daarbij een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen die bij de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie betrokken zijn.

De Raad van Toezicht van Innoforte heeft een eigen jaarverslag over 2025 gemaakt (zie deel 1B van dit bestuursverslag).

3.4.7. *Continue ontwikkeling*

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

De Raad van Bestuur draagt er zorg voor dat de kennis en vaardigheden ruim voldoende zijn en blijven voor een adequate functie vervulling in het belang van de stichting. De Raad van Bestuur laat zich daarop aanspreken door de Raad van Toezicht via de functionerings- of evaluatiegesprekken. Dit functionerings(benoordelings)gesprek heeft in november 2025 plaatsgevonden, waarvoor verschillende interne- en externe respondenten input hebben geleverd. In 2025 heeft mevrouw Van der Lyke intervisiebijeenkomsten met externe begeleiding gevolgd en een driedaagse voor leidinggevend.

De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren eenmaal per jaar en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan. Dit heeft op de teamdag van de Raad van Toezicht op 7 november 2025 met externe begeleiding plaatsgevonden. Per lid van de Raad van Toezicht is er eens per vier jaar een scholingsbudget beschikbaar van € 2.500,-. Zie het jaarverslag van de Raad van Toezicht voor een nadere toelichting.

4 | Algemeen beleid

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Het meerjarenbeleid van Innoforte is vastgelegd in de meerjarenstrategie 2025-2028 en in maart 2025 vastgesteld. Daarin zijn ook de missie en visie van Innoforte herzien.

De missie van Innoforte luidt als volgt:

Samen verantwoordelijk zijn (voor zorg in de regio)

Innoforte staat voor zorg, behandeling en ondersteuning, zowel op onze locaties in de regio Arnhem en Velp als thuis. We zijn er voor mensen met dementie en ouderen met zwaardere lichamelijke aandoeningen. Daarbij hebben we veel aandacht en warmte voor de cliënt én onze medewerkers. Met vakkundige, bevlogen teams zorgen wij dat zorg dichtbij, omgevingsgericht, vertrouwd en persoonlijk is. Van het begin van een zorgvraag tot het eind. Dat doen we vooral sámen; in verbondenheid met de cliënt, familie, naasten, vrijwilligers en professionele partners in de zorgketen.

De hierop aansluitende visie van Innoforte is:

Samen een open zorggemeenschap vormen

Om de zorg beschikbaar te houden is slim en efficiënt samenwerken dé opgave voor de toekomst. We bewegen naar een open zorggemeenschap waarin (zorg)professionals van Innoforte samenwerken met familie, naasten, vrijwilligers en professionele zorgpartners in de regio. Thuis en op locatie. Ieder heeft daarbij een specifieke rol, zodat we het beste voor de cliënt kunnen doen.

In de meerjarenstrategie is aangegeven hoe we komen tot een open zorggemeenschap. We maken vier bewegingen om samen sterker te staan voor de zorg van nu én die van morgen. Deze vier bewegingen vormen de kern van onze strategie:



Zie voor een nadere uitwerking het volledige meerjarenbeleid op onze website www.innoforte-zorg.nl.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



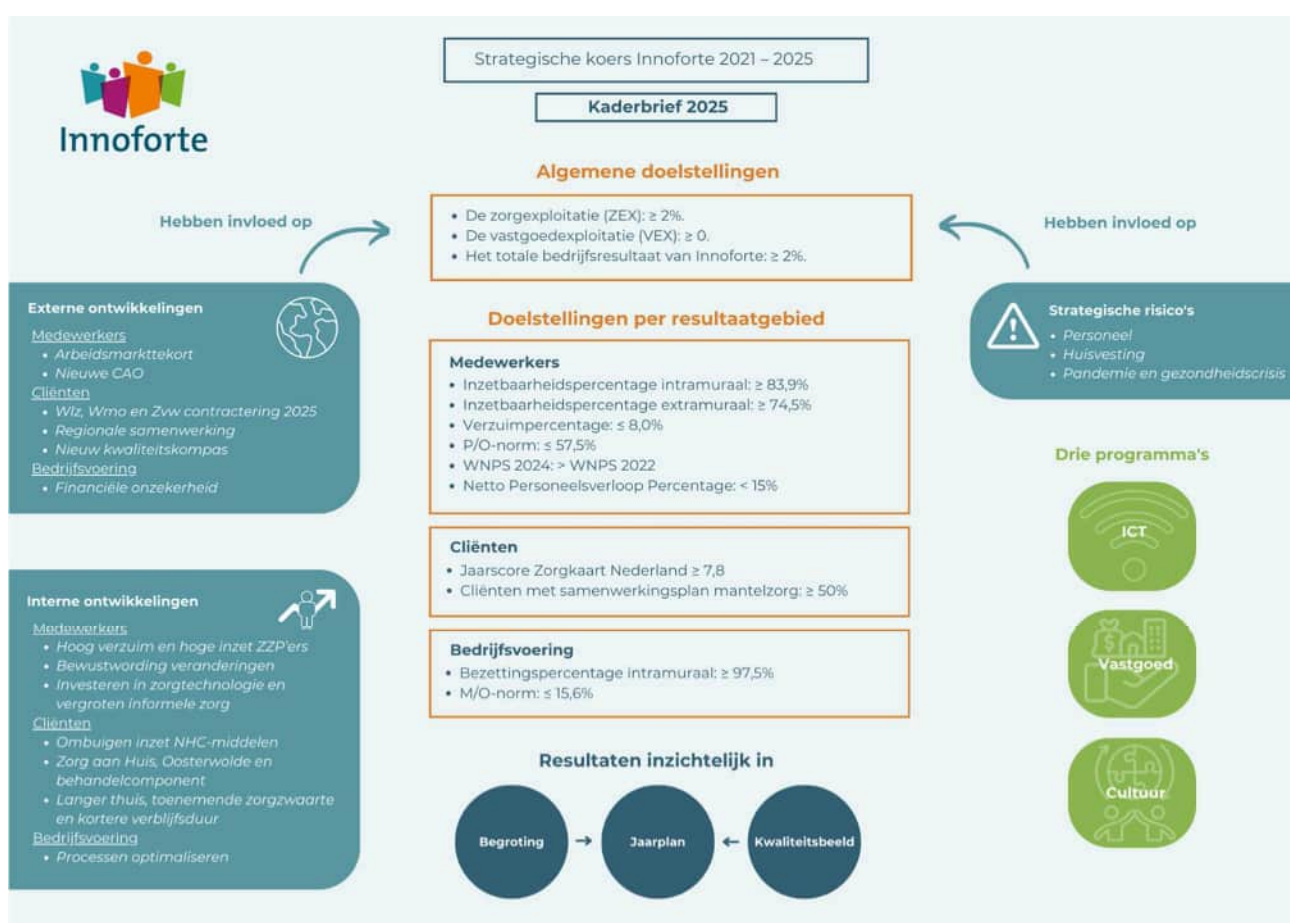
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

4.2. Gang van zaken en verwachtingen 2026

Het meerjarenbeleid krijgt een doorvertaling in onder andere de kaderbrief, de begroting, het jaarplan en het kwaliteitsbeeld. De kaderbrief en begroting geven binnen Innoforte de beleidsmatige en financiële kaders aan. Uitwerking van de beleidsmatige kaders vindt plaats in het jaarplan en het kwaliteitsbeeld. Daarin is beschreven wat we gaan doen om de beoogde resultaten te behalen. In 2025 is ook een ombuigplan gemaakt. Dit om aan de hand van deelprojecten structureel de zorgexploitatie op orde te krijgen.

In het jaarplan 2025 heeft de focus nadrukkelijker gelegen op de resultaten die we wilden bereiken. Centraal stonden de doelstellingen ten aanzien van onze **medewerkers**, **cliënten** en de **bedrijfsvoering**. In onderstaande afbeelding uit het jaarplan zijn de doelstellingen per resultaatgebied opgenomen:



In 2025 zijn veel doelstellingen bereikt. Enkele voorbeelden van resultaten waar we trots op zijn:

1. De tevredenheid van cliënten is stabiel gebleven.
2. In 2025 zijn meer medewerkers ingestroomd dan uitgestroomd en eind 2025 waren er meer medewerkers in loondienst dan eind 2024.
3. De zorgexploitatie is positief en heeft een rendement van circa 2,6%;
4. Het verzuim is licht gedaald ten opzichte van 2024 en ligt met 8,1% onder het branchegemiddelde;
5. Het bezettingspercentage over 2025 bedraagt gemiddeld 96,4%.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 16
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Voor 2026 hebben we onze doelstellingen (KPI's) herzien en gegroepeerd aan de hand van de vier strategische bewegingen. De belangrijkste uitdagingen worden de tevredenheid van bewoners en cliënten op peil houden, de verandering naar een open zorggemeenschap zichtbaar inzetten en het realiseren van een positief resultaat op de zorgexploitatie van 2% of meer.

4.3. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Hieronder zijn per resultaatgebied de belangrijke gebeurtenissen uit 2025 samengevat.

Algemene doelstellingen

Belangrijkste gebeurtenissen 2025
1. Het ombuigplan zorgexploitatie is uitgevoerd. Dit plan bestond uit vier deelprojecten: • Optimalisatie zorgopbrengsten; • Optimalisatie planning en roosters; • Optimalisatie personeelsinzet (intern); • Inkoop en duurzaamheid. Mede als gevolg hiervan is de zorgexploitatie uitgekomen op circa €1,4 miljoen (2,6%) positief. 2. Diverse programmalijnen zijn incidenteel ondersteund vanuit 'de financiële vrije ruimte' die de vastgoedexploitatie bood. Denk hierbij aan het verbeteren van de zorgexploitatie, organisatieontwikkeling en een kwaliteitsimpuls voor Vreedenhoff. De vastgoedexploitatie is uitgekomen op circa €1,2 miljoen positief (18,5%). 3. Het totale bedrijfsresultaat van Innoforte is uitgekomen op €2,6 miljoen positief (4,2%).

Medewerkers

Belangrijkste gebeurtenissen 2025
1. De instroom van leerlingen en stagiaires is gestegen (67 in 2025 t.o.v. 62 in 2024). Ook zijn er in 2025 23 leefondersteuners opgeleid. 2. Het verzuim is licht gedaald t.o.v. 2024 (8,11% in 2025 t.o.v. 8,34% in 2024) en ligt onder het branchegemiddelde. 3. Het MTO 2024 is afgerond en in 2025 zijn de vervolgacties zijn uitgezet. 4. Exitgesprekken worden op structurele basis gevoerd. 5. De visie op opleiden & ontwikkelen 2025 – 2027 is vastgesteld en eerste stappen naar bekwaam = inzetbaar zijn gezet. 6. Verschillende soorten beleid zijn vastgesteld en uitgevoerd (o.a. screeningsbeleid, werving- & selectiebeleid, beleid brandveiligheid en BHV-beleid). 7. Het programmaplan Rijnlands is vastgesteld. 8. Op 26 juni 2025 heeft een groot personeelsfeest plaatsgevonden onder de naam 'Festiforte' en we konden de medewerkers een Sinterklaascadeautje geven.

Cliënten

Belangrijkste gebeurtenissen 2025
1. De bedbezetting, zorgzwaarte en personele inzet zijn beter in balans gekomen. 2. VPT is aangeboden aan gemiddeld circa 10 cliënten. 3. De cliënttevredenheid is stabiel gebleven (Jaarscore Zorgkaart Nederland: 7,9 in 2025 t.o.v. 7,9 in 2024). 4. Het beleid familieparticipatie is uitgevoerd en er zijn mantelzorgavonden georganiseerd. Als onderdeel van het project 'Zorg met elkaar' zijn scholingen aan medewerkers en workshops aan naasten en vrijwilligers gegeven.

Belangrijkste gebeurtenissen 2025

5. De visie op zorgtechnologie is vastgesteld. De mogelijkheden van spraakgestuurd rapporteren zijn op twee zorgeenheden onderzocht. De mogelijkheden van een nieuw verpleegoproepsysteem zijn onderzocht.
6. Voordeuren zijn open bij 't Jagthuis en het Lorentzhuis. Voorbereidingen zijn in gang voor Vreedenhoff.
7. Het beleid omgevingsgerichte zorg is ontwikkeld.
8. Goed doorlopen bezoek van de arbeidsinspectie, de gemeente Rheden, externe HKZ-audit en accountantscontrole.
9. Het kwaliteitsbeeld is voor het eerst opgesteld en dat in afstemming met CCR/OR/PAR/ParaGo.
10. Verbeteren en borgen van de kwaliteit van Vreedenhoff heeft extra aandacht gekregen. In 2025 is een locatiemanager aangesteld.
11. De uitvoering van de zelfevaluatie palliatieve zorg is gestart.

Bedrijfsvoering

Belangrijkste gebeurtenissen 2025

1. Het programmaplan ICT is uitgevoerd.
2. De NEN 7510 en NIS2 certificering is voorbereid.
3. Management- en stuurinformatie is verbeterd en de ondersteunende dienst Finance & Control is heringericht.
4. Inkoopbeleid, contract- en leveranciersmanagementbeleid zijn vastgesteld.
5. Veiligheid en BHV: oefeningen gehouden, veiligheidsrondes uitgevoerd en beleid gemaakt.
6. Vastgoed: ontwerpfasen Vreedenhoff en De Biesdel is in uitvoering, besluiten zijn genomen over sloop Nijenstede en aanleunwoningen De Biesdel.
7. Medewerkers en cliënten van de wijkzorg van Stichting Acare zijn overgenomen.

4.4. Milieujaarsverslag Innoforte 2025

Green Deal 3.0

Met het vaststellen van het duurzaamheidsbeleid in 2024 is ook besloten om de landelijke 'Green Deal Samen werken aan duurzame zorg' te ondertekenen. Hiermee onderstreept Innoforte dat duurzaamheid geen losstaand project is maar een manier van werken die steeds meer verweven raakt bij onze dagelijkse zorgpraktijk en laat het onze ambitie en verantwoordelijkheid zien. Onder het motto "Groen denken zorgzaam doen" laten we zien dat het past bij wie we zijn: zorgzaam voor mensen én voor de wereld om ons heen.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 18
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

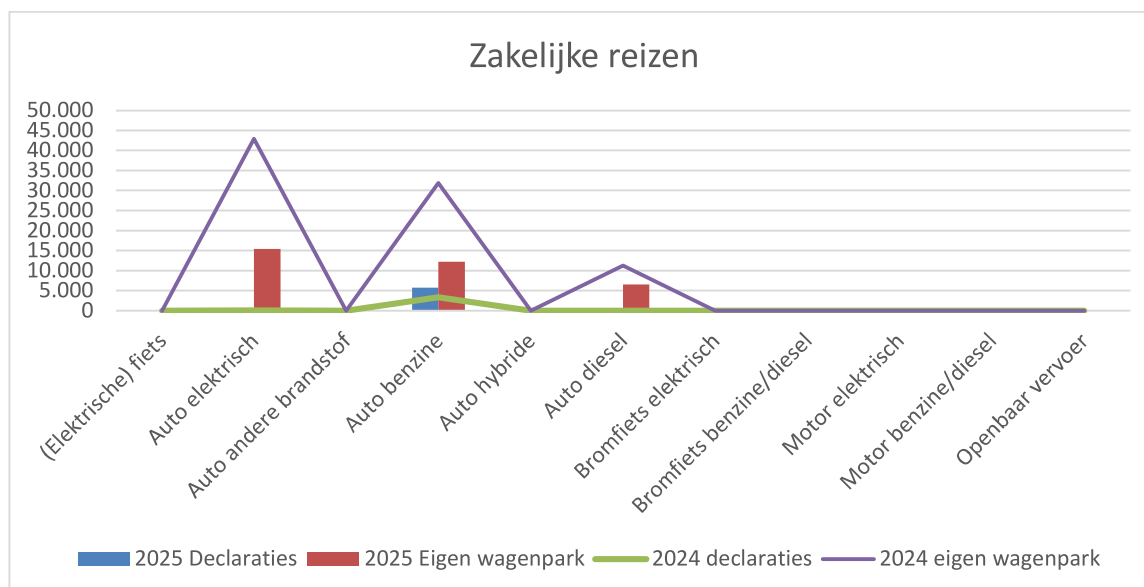
Wetgeving rapportageplicht Personen Mobiliteit (WPM)

Voor de verplichte rapportage WPM wordt jaarlijks een enquête afgenomen onder alle medewerkers om een actueel beeld te krijgen van het meest gebruikte vervoersmiddel voor woon-werkverkeer. Ook dit jaar was er een goede representatieve respons.

Met de uitslag van de enquête kan het aantal gereden kilometers woon-werkverkeer berekend worden per vervoersmiddel. Over 2025 is de verdeling als volgt met de rode lijn als vergelijking met 2024 erbij.



Die vergelijking kunnen we ook maken voor de zakelijke reizen. Dat zijn alle kilometers die gedeclareerd worden en de kilometers van het wagenpark in eigendom van Innoforte.



In 2025 gaf 21,6% van de medewerkers aan op een duurzame manier naar het werk te komen, zoals met een elektrische auto, op de fiets of met OV. Dit is nagenoeg onveranderd ten opzichte van 2024 (21,0%).

De benchmark is veranderd. Waar we vorig jaar aan de positieve kant van het gemiddelde van Nederland zaten, zitten we dat nu niet meer. Want dit jaar gaan 23,4% van de medewerkers in Nederland, in de ouderenzorg, op een duurzame manier naar het werk.

Afval

Het jaar 2025 is het eerste volledige jaar dat bij alle locaties het afval door dezelfde leverancier wordt ingezameld. Dit heeft als voordeel dat voor alle locaties cijfers beschikbaar zijn die vergelijkbaar zijn met elkaar. Hierdoor zijn verschillen tussen de locaties goed zichtbaar.

In 2025 zijn de volgende hoeveelheden afval ingezameld uitgedrukt in kilo's:

	Bedrijfs-afval	Bouw- en sloopafval	Papier en karton	Vertrouwelijk papier	Frituurvet	Glas	Swill	Totaal	Clënten per locatie ³
De Biesdel	61.565	-	4.678	82	2	1.230	-	67.557	49
't Jagthuis ⁴	78.843	1.900	8.881	163	1	2.470	-	92.258	66
Lorentzhuis	103.305	-	8.828	41	-	2.445	2.705	117.324	115
Oosterwolde	68.081	-	8.297	112	-	1.537	-	78.027	63
Vreedenhoff	91.460	-	9.099	41	-	-	-	100.600	174
Totaal	403.254	1.900	39.783	439	3	7.682	2.705	455.766	467

Lager t.o.v. 2024	Iets hoger t.o.v. 2024	Hoger t.o.v. 2024	Afwijkend
-------------------	------------------------	-------------------	-----------

Ter vergelijking zijn dit de cijfers van 2024:

	Bedrijfs-afval	Bouw- en sloopafval	Papier en karton	Vertrouwelijk papier	Frituurvet	Glas	Swill	Incontinentie-materiaal	Totaal
De Biesdel	61.871	-	4.383	41	3	1.225	-	-	67.523
't Jagthuis	74.513	2.160	8.418	204	-	2.369	-	-	87.664
Lorentzhuis	90.213	-	8.370	-	-	1.275	2.484	-	102.342
Oosterwolde	42.227	-	8.195	224	-	403	-	20.119	71.168
Vreedenhoff	75.747	-	9.589	168	-	4.106	-	-	89.610
Totaal	344.571	2.160	38.955	637	3	9.378	2.484	20.119	418.307

Het bedrijfsafval van vier van de vijf locaties is gestegen ten opzichte van 2024. Bij Vreedenhoff is dit voor het grootste deel te verklaren doordat er nu gewogen worden hoeveel kg afval er wordt ingezameld ten opzichte van 2024, toen het nog door een andere afvalverwerker op werd gehaald. De stijging bij 't Jagthuis is 5%, waarschijnlijk door toenemende zorgzwaarte. Bij Oosterwolde is de stijging te verklaren doordat het incontinentiemateriaal niet meer van het andere afval gescheiden wordt. In 2024 was het incontinentiemateriaal 1/3 van het totale bedrijfsafval bij Oosterwolde, wat vergelijkbaar is met de stijging die het jaar laat zien.

Dit alles geeft een totale stijging van het bedrijfsafval met bijna 40.000 kg ten opzichte van 2024. Innoforte is zich er van bewust dat de afvalscheiding nog beter kan. Het plastic afval met drankverpakkingen wordt nog niet gescheiden, terwijl dat in deze tijd voor velen uitgedroogd is als standaard.

Er is in het najaar van 2025 met behulp van subsidie een project gestart waarbij er een breed onderzoek wordt gedaan naar de afvalstoffen die nog in het restafval zitten, welke passende maatregelen genomen kunnen worden om de hoeveelheid afval te verkleinen en op welke manier afvalscheiding blijvend ingevoerd kan worden. De looptijd van dit project is tot april 2026.

Regionale samenwerking

Bijna gelijktijdig met bovenstaand project is ook een regionale duurzaamheidstafel gestart, waarbij zeven ouderenorganisaties uit de regio samenwerken op verschillende duurzaamheidsthema's. Bij deze samenwerking is het thema afval het eerste aandachtspunt. In verband met het lopende project is Innoforte op dit thema de kartrekker en haken de andere organisaties aan.

³ Zoals begroot in 2025. Zie p. 7 en 8

⁴ Is exclusief het bestuurscentrum

Er worden onderling vergelijkingen gemaakt, goede en minder goede voorbeelden gedeeld en de plannen worden met elkaar gedeeld om te voorkomen dat iedere organisatie veel tijd besteed aan plannen die een andere organisatie al geschreven heeft. Hiermee versnellen we met elkaar de transitie naar een duurzame bedrijfsvoering.

Energie

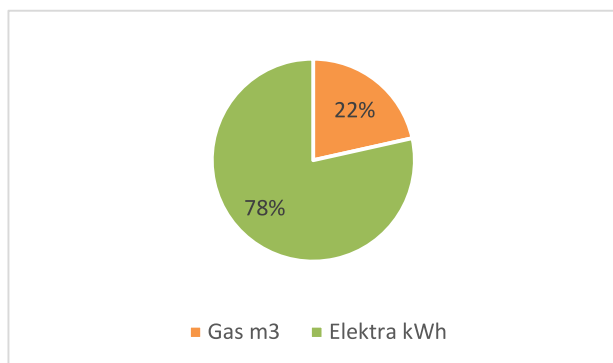
Het energieverbruik van 2025 is inzichtelijk in de nieuwe portal voor energiemonitoring die in gebruik is genomen. Hierdoor is het verbruik goed te analyseren en makkelijk te vergelijken met het voorgaande jaar en bijvoorbeeld de buitentemperatuur.

In onderstaande tabel is het gas- en elektraverbruik van de locaties met bijbehorende CO₂-uitstoot te lezen.

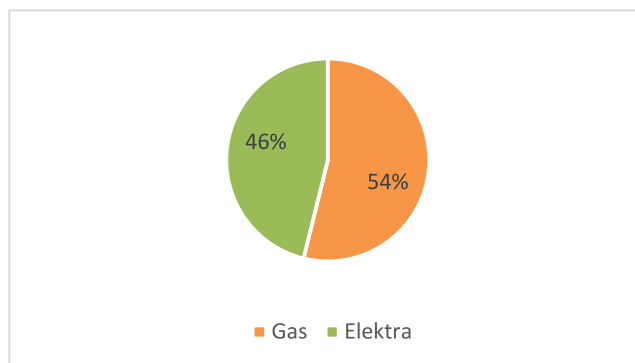
Verbruik 2025	Gas (m3)	CO ₂ uit gas (kg)	Elektra (kWh)	CO ₂ uit elektra (kg)
De Biesdel	112.337	233.549	199.799	91.108
't Jagthuis	56.203	116.846	420.441	191.721
Lorentzhuis	120.530	250.582	585.627	267.046
Oosterwolde	50.035	104.023	286.438	130.616
Vreedenhoff	220.221	457.839	692.658	315.852
Totaal	559.326	1.162.839	2.184.964	996.344

1 m3 gas = 0,03165 kg CO₂; 1 kWh = 0,0036 kg CO₂

In figuur 1 en 2 is de verhouding in verbruik en CO₂-uitstoot tussen elektra en gas inzichtelijk gemaakt.



Figuur 1, verhouding daadwerkelijk gas- en elektraverbruik

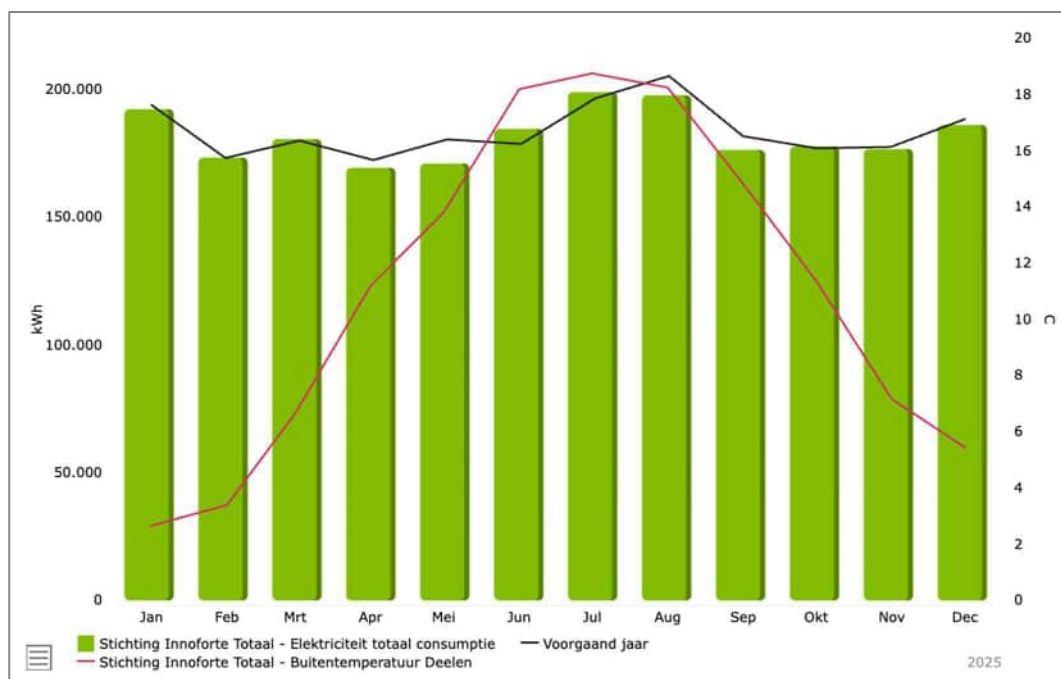


Figuur 2, verhouding gas- en elektraverbruik in CO₂

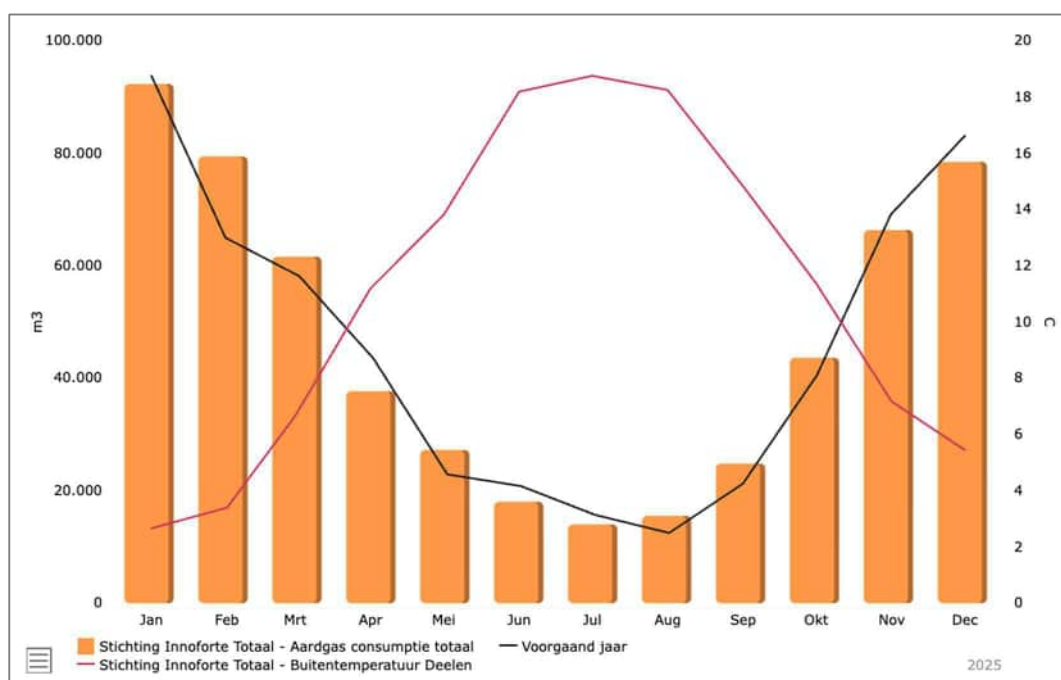
De verhouding gas- en elektraverbruik is ongeveer gelijk gebleven ten opzichte van 2024 (19/81%). Omdat gas een grotere impact heeft op de CO₂-footprint, wordt gekeken naar maatregelen om dit terug te dringen.

In het afgelopen jaar 2025 is daarom subsidie aangevraagd waardoor we in de komende twee jaar, bij drie locaties een warmtepomp bij kunnen plaatsen die de functie van een cv-ketel grotendeels over kan nemen. De (gasgestookte) cv-ketel hoeft dan alleen nog bij te springen als de warmtepomp niet voldoende capaciteit heeft om te verwarmen.

In figuur 3 en 4 zijn de grafieken te zien van het totaalverbruik van Innoforte.



Figuur 3, elektraverbruik 2025



Figuur 4, gasverbruik 2025

Bij het elektraverbruik is te zien dat het verbruik het hele jaar door redelijk constant blijft. Dat betekent dat het verbruik vooral uit de installaties en processen komt. Als verder ingezoomd wordt op een dagcurve (niet afgebeeld), is terug te herleiden wanneer er piekmomenten zijn op de locatie. In de ochtend tussen 8.00u en 12.00u is het elektraverbruik hoger, wat te maken zal hebben met de ochtendzorg voor de bewoners en het voorbereiden van de maaltijd voor tussen de middag.

Bij het gasverbruik door het jaar heen is te zien dat in het voorjaar/ zomer minder gas wordt gebruikt. Omdat de temperatuur hoger is, hoeft er minder verwarmd te worden.

Campagneweek energie

Ook in 2025 hebben we in het najaar aandacht besteed aan het energiegebruik bij onze locaties. Er zijn weer energiebesparende tips gedeeld, met een kick-off-filmpje door onze bestuurder, die iedereen meegeeft om bewust met energie om te gaan.

Door de energiebesparende tips elk jaar te herhalen, bereikt het steeds meer collega's en wordt het steeds meer normaal om bewust met energie om te gaan.

Voeding

Duurzame voeding is een onderwerp waar gewerkt wordt aan verschillende doelen. Binnen de Green Deal is aandacht voor de eiwittransitie, duurzaam inkopen en voedselverspilling.

In 2024 is een uitgebreide meting gedaan van de voedselverspilling bij het Lorentzhuis. Aan de hand daarvan is een aantal aanpassingen gedaan om het afval van voeding verder te verkleinen. Om de eiwittransitie in gang te zetten, is in 2025 het aanbod van plantaardige producten groter geworden. Via het bestelsysteem wordt een standaard assortiment aangeboden, daar zijn plantaardige nagerechten aan toegevoegd. De reacties hierop zijn vooral positief. Bewoners vinden de nagerechten net zo smakelijk.

Eind 2025 is daardoor de verhouding plantaardige versus dierlijke eiwitten respectievelijk 22,5% - 77,5%. Er wordt toegewerkt naar een verhouding van 40% - 60%. Dit is echter een verandering die niet eenvoudig wordt. Eiwitten dragen bij aan de gezondheid en herstellend vermogen van onze bewoners, waarbij dierlijke eiwitten ook nodig zijn. We blijven daarom ook in overleg met alle betrokkenen zoals diëtisten en de cliëntenraad om dit verantwoord en zorgvuldig te doen.

Daarnaast kijken we ook heel bewust naar het assortiment duurzame producten. Er worden meer producten aangeboden met bijvoorbeeld het PlanetProof keurmerk, Beter voor Dier, UTZ en Beter Leven. De inkoop van duurzame producten ligt ruim boven de 20%. Vanuit de Milieuthermometer Zorg, die als basis wordt gebruikt, wordt 10% gevraagd.

Komende jaren

In het milieujaarverslag van 2024 hebben we beschreven dat in 2025 het milieucertificaat gehaald zou worden. Door onvoorziene omstandigheden is het niet gelukt om de audit voor het certificaat in 2025 te plannen. Met de huidige stand van zaken is de verwachting dat we in 2026 zeker klaar zijn om te certificeren.

Na het behalen van het milieucertificaat brons gaan we verder focussen op de toekomstplannen. Waar liggen de prioriteiten? En hoe gaan we naast alle maatregelen die nu op de achtergrond genomen worden, ook de bewoners en collega's meenemen in het verduurzamen van Innoforte.

4.5. Naleving gedragscodes

Voor Innoforte is de Governancecode Zorg 2022 van toepassing. De Governancecode Zorg 2022 is in de eerste plaats een richtinggevend en levend document voor de sector zelf. De code biedt de sector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van haar maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht van de Innoforte hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid voor de integrale toepassing van de code. Ze zijn daar transparant over en verantwoorden zich over de keuzes die ze daarin maken in onder andere dit bestuursverslag en het verslag van de Raad van Toezicht.

Voor Innoforte was in 2025 het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' een belangrijk richtinggevend kader voor de zorgverlening. In het jaarlijkse kwaliteitsbeeld is teruggeblikt op het voorgaande jaar en aangegeven wat Innoforte van plan is.

4.6. Risicoparagraaf

Risicomanagement binnen Innoforte

Deze paragraaf beschrijft de belangrijkste risico's en de maatregelen die zijn genomen om deze te beheersen. Innoforte erkent de rol van risicomanagement in het waarborgen van de continuïteit en het succes van onze organisatie. Ons doel is om een proactieve en gestructureerde benadering van risicobeheersing te hanteren, die de identificatie, evaluatie en mitigatie maar zeker ook acceptatie van risico's omvat. Dit proces, ondersteund door risicoanalyses, stelt ons in staat om zowel de waarschijnlijkheid van risico's te voorkomen als de mogelijke gevolgen ervan te begrijpen en te beheersen.

De integratie van risicomanagement binnen onze Integrale Interne Control Cyclus (IICC) en de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus benadrukt continue verbetering en adaptief management. Deze cycli ondersteunen de strategische planning, implementatie van beheersmaatregelen, monitoring van prestaties en risico's, en de realisatie van aanpassingen waar nodig.

Ook in 2025 heeft Innoforte zich geconfronteerd gezien met diverse risico's die van invloed kunnen zijn op de financiën, de continuïteit en kwaliteit van de zorgverlening.

Risicomanagement wordt jaarlijks geüpdatet aan de hand van de P&C-cyclus. De doelstelling is dat risicomanagement zich binnen Innoforte continu doorontwikkelt van strategisch risicomanagement tot operationeel. Innoforte hanteert daarvoor de integrale benadering, wat betekent dat we de onderdelen met betrekking tot het desbetreffende thema en risico niet alleen vanuit het huidige model evalueren, maar ook de vragen uit de HKZ-audit en de NEN7510 geïntegreerd hebben. De uitwerking van de thema's en risico vragenlijsten is gebaseerd op het principe "Single information, Single audit", waarbij we alle thema's en risicocategorieën tot 1 overzicht hebben samengevoegd en binnen de thema's de risico's scoren. Hierdoor zijn er geen verschillende uitvragen op verschillende momenten en gaan we efficiënter om met risicomanagement. Voor de teamleiders is een handreiking over risicomanagement van strategisch naar operationeel beschikbaar.

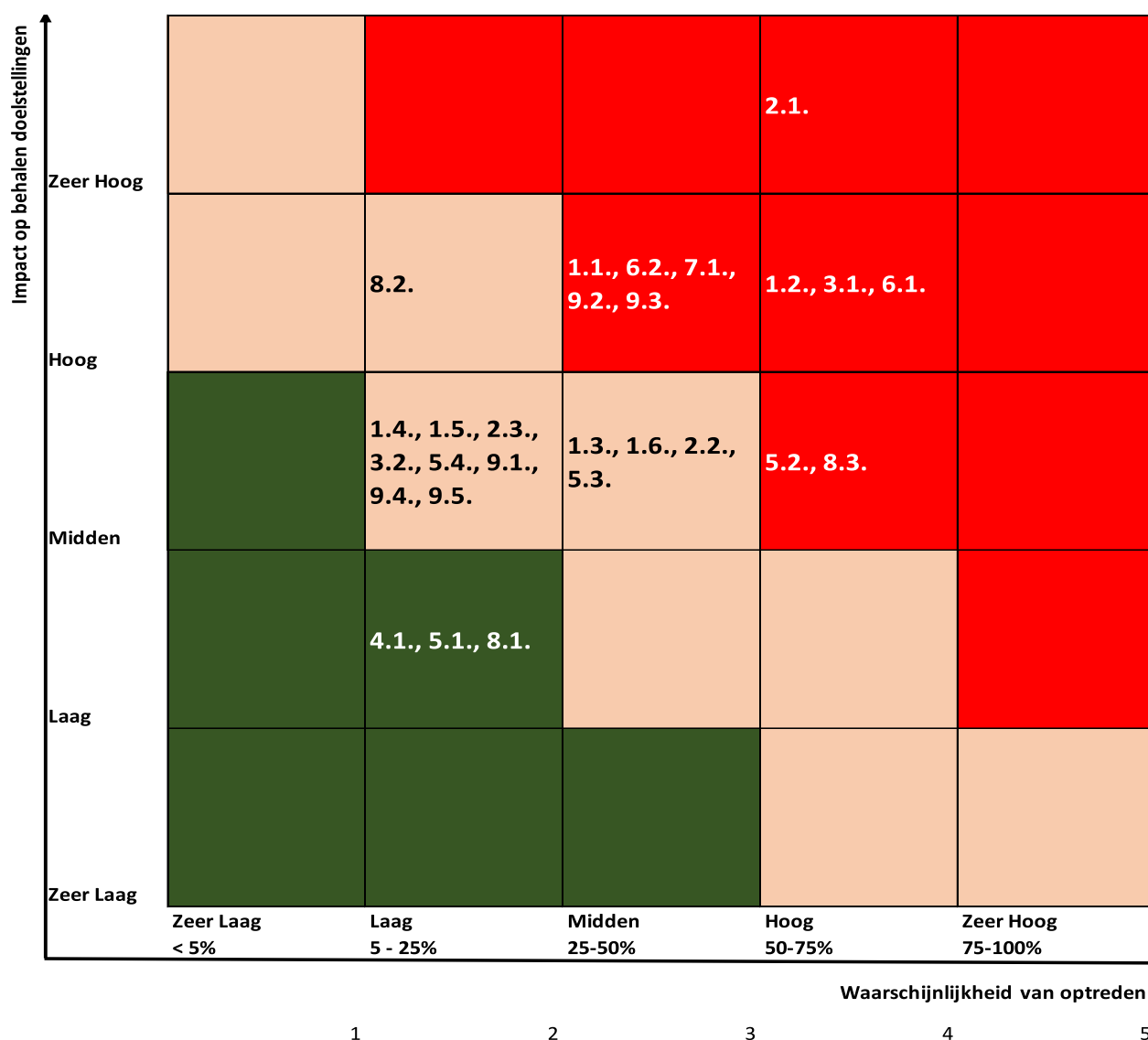
Heatmap voor strategische risico's

Om een helder overzicht te geven op de geïdentificeerde risico's hanteert Innoforte de heatmap. In het bestuursverslag hebben we deze heatmap wederom opgenomen om transparantie te bieden over onze risicobeoordeling en de stappen die we ondernemen om deze risico's te beheren. De heatmap is een dynamisch overzicht, omdat we naast de analyses en evaluatie ook periodiek de scores op de risico's herijken door een vernieuwde uitvraag bij het managementteam.

Korte toelichting op de heatmap:

1. **Economische en financiële risico's:** Risico's zoals verminderde financiering en inflatie hebben een hoge impact en waarschijnlijkheid. Diversificatie van inkomstenstromen en kostenbeheersing zijn cruciaal. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 1.1. Verminderde financiering vanuit diverse bronnen (overheid, zorgverzekeraar, zorgkantoor, etc.).
 - 1.2. Inflatie kan de kosten van operationele uitgaven verhogen.
 - 1.3. Te weinig kennis van diverse financieringsbronnen waardoor geen optimaal gebruik.
 - 1.4. Afhankelijkheid van partners en leveranciers.
 - 1.5. Economische volatiliteit.
 - 1.6. Negatieve publiciteit en ethische schendingen.

2. **Personeel:** Het risico van schaarste aan gekwalificeerd personeel heeft een zeer hoge impact. Aantrekken en behouden van personeel is essentieel. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 2.1. Schaarste aan gekwalificeerd personeel.
 - 2.2. Onvoorziene kostenstijgingen in personeelsuitgaven (niet gedekte cao-stijging in de OVA of toegenomen kosten PNIL).
 - 2.3. Lage betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.
3. **IT & Beveiliging + Cybersecurity- en Gegevensbeschermingsrisico's:** Risico's zoals datalekken en cyberaanvallen hebben een hoge impact. Beveiligingsmaatregelen en bewustwordingstraining zijn van essentieel belang. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 3.1. Datalekken, cyberaanvallen en verlies van vertrouwelijke informatie.
 - 3.2. Technologische veranderingen en digitalisering niet kunnen volgen.
4. **Regelgevings- en Compliance-risico's:** Veranderingen in wet- en regelgeving hebben een matige impact. Juridische expertise en monitoring zijn nodig. Het geïdentificeerde risico binnen deze categorie is:
 - 4.1. Veranderingen in wet- en regelgeving.
5. **Operationele Efficiëntie- en Procesrisico's:** Risico's zoals gebrek aan organisatorische betrokkenheid en lage medewerkerstevredenheid hebben een hoge impact. Verbeteringen in betrokkenheid en communicatie zijn vereist. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 5.1. Gebrek aan organisatorische betrokkenheid.
 - 5.2. Lage betrokkenheid en tevredenheid van medewerkers.
 - 5.3. Slechte operationele processen en inefficiënties.
 - 5.4. Uitvoerings- en borgingsproblemen.
6. **Huisvesting:** Het risico van kostenoverschrijdingen en verouderd onroerend goed heeft een zeer hoge impact. Duurzaamheidsmaatregelen en financiële planning zijn cruciaal. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 6.1. Gebruik onroerend goed: kostenoverschrijdingen bij renovatie/vernieuwing, duurzaamheidsinvesteringen en de staat van onderhoud van gebouwen, verhuurdersorganisatie.
 - 6.2. Eigendom onroerend goed: veranderingen in locatiebestemmingen, verkoop van eigendommen en verouderde of niet-passende huisvesting.
7. **Pandemie- en Gezondheidscrisisrisico's:** Toekomstige gezondheids crises hebben een hoge impact. Pandemische noodplannen en crisisbeheersing zijn cruciaal. Het geïdentificeerde risico binnen deze categorie is:
 - 7.1. Toekomstige gezondheids crises.
8. **Gezondheidszorg- en Technologierisico's:** Risico's zoals toenemende concurrentie en veranderende zorgbehoeften vereisen strategieontwikkeling en diversificatie van diensten. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 8.1. Toenemende concurrentie in de nabijheid van bepaalde locaties.
 - 8.2. Verminderde vraag naar intramurale ouderenzorg.
 - 8.3. Veranderingen in de zorgbehoefte.
9. **Bestuur & Leiderschap:** Risico's zoals ethiek- en integriteitsschendingen, omkoping en belangenverstrengeling hebben een hoge impact. Ethische gedragscodes, effectieve communicatiestrategieën en een adequaat ingerichte corporate governance en onafhankelijke raad van toezicht zijn nodig. De geïdentificeerde risico's binnen deze categorie zijn:
 - 9.1. Ethiek- en integriteitsschendingen binnen de organisatie.
 - 9.2. Negatieve publiciteit of reputatieschade.
 - 9.3. Onvoldoende leiderschap en bestuur.
 - 9.4. Omkoping (fraude risico).
 - 9.5. Belangenverstrengeling (fraude risico).



Heatmap strategische risico thema's 2025

4.7. Toekomstparagraaf

De ouderenzorg en dus Innoforte is volop in beweging. Het aantal ouderen neemt steeds meer toe, blijven langer thuis waardoor de zorgvraag en zorgbehoefte fors stijgt in een door vergrijzing steeds krappere arbeidsmarkt. Daarnaast blijven de inkomsten onder druk staan. De uitgestelde bezuinigingen op de zorg van het vorige kabinet zijn niet van tafel en zullen naar verwachting terugkomen. Ook de vastgoeduitdagingen voor Innoforte zijn aanzienlijk.

De toekomstplannen van Innoforte zijn gebundeld in de nieuwe meerjarenstrategie 2025 -2028. Het beschikbaar houden van de zorg door slim en efficiënt samen te werken staat centraal als dé opgave voor de toekomst. Dit willen we bereiken door te bewegen naar een open zorggemeenschap waarin (zorg)professionals van Innoforte samenwerken met familie, naasten, vrijwilligers en professionele zorgpartners in de regio. Thuis en op locatie. Ieder heeft daarbij een specifieke rol, zodat we binnen de gegeven kaders, het beste voor onze bewoners en cliënten kunnen doen.

5| Bedrijfsvoering

Bedrijfsvoering is een essentieel onderdeel van een organisatie. Bedrijfsvoering zorgt voor een financieel gezonde organisatie en een adequate ondersteuning van het primaire proces op basis van heldere werkprocessen. De komende jaren wil Innoforte van een taakgerichte organisatie naar een procesgerichte organisatie en van een reactieve naar een proactieve organisatie. Waarbij Rijnlands werken vanuit vakkundigheid, verantwoordelijkheid, vertrouwen en verbondenheid met elkaar en in de regio belangrijke uitgangspunten zijn. In dit deel van het bestuursverslag worden enkele elementen uit de bedrijfsvoering nader toegelicht.

Interne beheersing van processen en procedures

In 2025 is verder geïnvesteerd in het op schrift stellen en harmoniseren van processen, procedures en regelingen. Er zijn verbeteringen aangebracht over de volle breedte. Dit blijkt ook uit het positieve beeld zoals geschetst door Verstegen accountants in de Managementletter 2025. Over de gehele linie zijn de bevindingen positiever ten opzichte van 2024. Aandachtspunten die zijn gesignaleerd, zijn al opgepakt door Innoforte. Hieronder worden enkele onderwerpen uitgelicht:

Productie registratie en -facturering

De zorgadministratieve processen met betrekking tot de registratie en facturering van de productie is op orde. Aandachtspunten zijn het inventariseren van de contractvoorwaarden met zorgfinanciers en toetsen op naleving hiervan. Onze afdeling zorgbemiddeling is op sterkte gebracht, we hebben de processen binnen zorgbemiddeling beschreven en geoptimaliseerd en we hebben begin 2026 een nieuw CRM-pakket in gebruik genomen.

Personeels- en salarisadministratie

De inrichting, evaluatie en bijstelling van de werkprocessen van AFAS en ONS is een continu proces dat in 2025 de nodige aandacht heeft gevraagd. AFAS Outsite is het hele jaar gebruikt. Parallel daaraan is ook het werving- en selectieproces opnieuw bekeken en ingericht. Op basis van de HKZ-audit, de vergewisplicht en de NEN 7510 certificering is het screeningsbeleid bijgesteld. De personeelsdossiers zijn beter op orde en er worden meer controles uitgevoerd. Dit betekent niet dat alles al 100% volledig en/of juist is. Bij de tussentijdse controle van Verstegen accountants zijn bij de personeelsadministratie en de verwerking van de salarissen geen afwijkingen of bijzonderheden geconstateerd.

Inkoop, betalingen en memoriaalboekingen

In 2025 zijn het inkoopbeleid, contract- en leveranciersmanagementbeleid vastgesteld. Ook zijn wederom diverse inkoopcontracten herzien. Voor de wasvoorziening heeft een aanbesteding plaatsgevonden.

De bevinding van Verstegen accountants met betrekking tot de beoogde functiescheiding van medewerkers van de financiële administratie is opgepakt. Dat geldt ook voor het inrichten van een proces voor de memoriaalboekingen waarin controle technische functiescheiding wordt geborgd tussen het opstellen van memoriaalboekingen en de verwerking daarvan.

Medewerkers

Naar aanleiding van de uitkomsten van het MTO (medewerkers tevredenheid onderzoek) dat eind 2024 is gehouden, zijn in 2025 de resultaten in het bijzijn van HR in de teams besproken. Tijdens deze sessies is informatie opgehaald die de basis vormden om binnen teams gezamenlijk verbeterpunten door te voeren.

In 2026 staat opnieuw een MTO gepland om te toetsen of dat ook terug te zien is in de tevredenheid van medewerkers.

Overigens kwam de organisatie er zeker niet slecht uit en dat is ook terug te zien in de exitgesprekken die met medewerkers gehouden worden.

Ziekteverzuim

Het gemiddelde verzuimpercentage is in 2025 verder gedaald en einde jaar helaas weer gestegen. Het gevolg is dat in 2025 het gemiddelde verzuimpercentage net boven de 8% is uitgekomen, terwijl het streven was om eronder uit te komen. Overigens zit het percentage ook afgelopen jaar onder het branchegemiddelde.

Personeel

Ook in 2025 laten de cijfers zien dat we qua personeel meer instroom dan uitstroom hebben. Binnen Innoforte zit de uitdaging in het behouden van personeel. Factoren als inzet van PNIL en onrust in de markt, maken dat de binding binnen sommige teams niet optimaal is en medewerkers zich sneller niet meer thuis voelen.

In 2026 zal de focus op binden en boeien blijven liggen en het brengen van flexibiliteit in inzet.

Vrijwilligers

We merken dat de rol van vrijwilligers in combinatie met mantelzorgers een steeds grotere rol speelt binnen onze organisatie.

In 2025 zijn er stappen gezet om dit ook beter te markeren, zoals het aanstellen van een tweede vrijwilligerscoördinator. In 2026 zal het beleid hierop aangepakt worden en gekeken worden hoe de rol van de vrijwilliger en mantelzorger steeds beter in onze open zorggemeenschap geïntegreerd wordt.

Leren en verbeteren

In 2025 is de lijn 'bekwaam is bevoegd' ingezet en worden medewerkers in staat gesteld om zich te bekwamen door middel van certificaten.

We denken hiermee beter op de arbeidsmarkt in te kunnen spelen en op de behoefte om sneller te kunnen ontwikkelen.

De nieuwe generatie medewerkers vraagt een andere aanpak en daar is Innoforte op in aan het spelen.

Een andere maatregel daarbij is het inrichten van leerlijnen die gekoppeld gaan worden aan het nog vorm te geven SPP.

Kwaliteitsbeheersing

De kwaliteitsvisie van Innoforte is:

'Innoforte staat voor het leveren van zorg die zowel veilig, effectief als cliëntgericht is, met respect voor de wensen en behoeften van de bewoners. We willen een omgeving creëren waarin de bewoners zich waardig, veilig, gerespecteerd en ondersteund voelen en waarin hun kwaliteit van leven centraal staat. Werken aan kwaliteit is een continu cyclisch proces ter verbetering van de organisatie als geheel en door de prestaties van medewerkers.'

Eind 2025 is gestart met het samenstellen van een nieuw kwaliteitsbeleid naar aanleiding van de nieuwe meerjarenstrategie 2025-2028. De meerjarenstrategie staat in verbinding met het Generiek Kompas. In de meerjarenstrategie staat het volgende centraal: zorg die waarde toevoegt, het team van de toekomst, duurzame bedrijfsvoering en netwerkorganisatie. Dit vraagt om een nieuwe kwaliteitsvisie en een integrale kijk op kwaliteitszorg en het beheersen daarvan.

Met de komst van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' is er een nieuwe landelijke richtlijn. Het kompas gaat over kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis.

Het doel van het kompas is om een bijdrage te leveren aan de kwaliteit van bestaan door in breder perspectief te kijken naar de hulpvraag van de cliënt. Zodat mantelzorgers kunnen zorgen op een manier die bij hen past en zorgprofessionals voldoening halen uit hun werk en om gezamenlijk tot antwoorden te komen. Het kompas bestaat uit 5 bouwstenen:

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

Bouwsteen 5 gaat over het monitoren van de kwaliteitszorg om te kunnen vaststellen of deze verbeterd moet worden. Waar deze publieke verantwoording eerst in de vorm van een jaarlijks kwaliteitsplan en kwaliteitsverslag moest worden gedaan, is daar nu het jaarlijkse kwaliteitsbeeld voor in de plaats gekomen. Innoforte heeft in 2025 gewerkt aan en met het eerste kwaliteitsbeeld. In het kwaliteitsbeeld blikken we als organisatie terug, reflecteren we en kijken we vooruit. Het kwaliteitsbeeld is opgesteld in afstemming met de centrale cliëntenraad, OR, PAR, behandelaren van de behandeldienst ParaGo en medewerkers uit het primaire proces. Tijdens twee halfjaarlijkse reviews is gebleken dat veel punten uit het kwaliteitsbeeld zijn opgepakt. Nog openstaande punten zijn beoordeeld en eventueel meegenomen naar het kwaliteitsbeeld 2026.

HKZ-certificaat

Innoforte is sinds 2009 HKZ-gecertificeerd. Het kwaliteitsmanagementsysteem HKZ vormt een onderdeel van het kwaliteitsbeleid. In 2025 heeft de eerste periodiek van een nieuwe cyclus van de externe HKZ-audit plaatsgevonden. Uit de HKZ-audit 2025 zijn 2 B-afwijkingen en 11 verbeterpunten naar voren gekomen. Het extra thema van deze audit betrof het primair proces op alle locaties en de extramurale zorg. Van de B-afwijkingen en verbeterpunten zijn inmiddels plannen van aanpak ontwikkeld. Deze worden periodiek beoordeeld op de laatste stand van zaken om te zorgen dat verbeteringen ook daadwerkelijk worden geïmplementeerd. Het HKZ-certificaat is geldig tot en met 29 oktober 2026.

NEN 7510

Innoforte is begin 2025, onder leiding van een externe partner, gestart met een implementatietraject voor het behalen van het NEN-7510 certificaat in 2026. De NEN-7510 is de norm voor informatiebeveiliging in de zorg. Innoforte vindt het belangrijk en noodzakelijk om te voldoen aan deze norm en zich hiervoor te laten certificeren. Eind oktober 2025 is een interne audit uitgevoerd om te kijken of Innoforte klaar is voor certificering. Uit het rapport bleek dat Innoforte klaar is voor het certificeringstraject in maart 2026.

Vanaf 2025 is TÜV Nord de nieuwe certificerende instantie voor Innoforte, voor zowel de HKZ als de NEN 7510. De manier van auditen van TÜV Nord past bij de visie van Innoforte op auditen. 'Ik zie, ik hoor en ik lees' staat hierbij centraal. In de periodieke audits van de HKZ is de mogelijkheid om meer verdieping aan te brengen door thematisch te gaan auditen.

Interne audits

Innoforte heeft een intern auditteam dat geschoold is in het waarderend auditen. Door eerst punten die goed gaan te benoemen, is er ook meer ruimte voor ontwikkeling en groei. In 2025 zijn er interne audits uitgevoerd op het thema medicatieveiligheid. Hygiëneaudits zijn uitgevoerd door de Hygiëne Infectie Preventie (HIP)-commissie. Eind 2025 is een start gemaakt met een nieuwe interne auditplanning. Dit naar aanleiding van de nieuwe meerjarenstrategie en de ontwikkeling van een nieuw kwaliteitsbeleid.

Clïentwaardering

De interne clïenttevredenheid wordt gemeten via de standaard vragenlijst clïenttevredenheid uit het Generiek Kompas. Innoforte heeft een gemiddelde score van 7,9 (2024: 7.9). Innoforte is trots op de waardering van onze clïenten.

Meldsysteem Triasweb

Binnen Innoforte wordt het meldsysteem Triasweb gebruikt voor het melden en registreren van incidenten clïenten (MIC), incidenten medewerkers (MIM), risico en gevaarlijke situaties en informele klachten. In 2025 waren de meeste MIC-meldingen rondom vallen en medicatie. Het aantal meldingen van poging tot vermissing of verdwalen is sterk afgenomen. Dit heeft te maken met de open deuren.

Analyse van de zorgindicatoren zoals medicatie en vallen, vindt plaats in de kwartaalrapportage per afdeling. De locatieoverzichten worden besproken in de MIC-commissie om van elkaar te leren en trends te ontdekken die vragen om verbetermaatregelen.

Informatievoorziening in- en extern

Innoforte heeft te maken met veel verschillende externe stakeholders zoals banken, verzekeraars, gemeenten, het zorgkantoor en de NZa. Hen voorzien van de vereiste en gewenste informatie is een complexe en tijdrovende bezigheid. In 2025 is het Innoforte gelukt alle externe informatie tijdig en volledig aan te leveren.

De interne informatievoorziening beslaat diverse aspecten. Eén daarvan is het tijdig voorzien van alle leidinggevendenden binnen Innoforte van benodigde en accurate stuurinformatie. Hier zijn in 2025 wederom stappen gezet door de maandelijkse stuurinformatie inclusief prognoses te verbeteren. De koppeling met de BI-tool krijgt ook steeds meer vorm.

Een ander aspect is de externe communicatie. Innoforte profileert zich steeds meer via social media. Er zijn professionele video's gemaakt van alle locaties die op de website zijn geplaatst. Inhoudelijk is de meeste aandacht uitgegaan naar interne communicatie over het vastgoed, ICT-veranderingen, zorgtechnologieën, digitale veiligheid en privacy, nieuwe HR-regelingen/-beleid en verschillende trainingen en scholingen.

In 2025 hebben diverse bijeenkomsten plaatsgevonden. Enkele highlights:

1. Na vaststelling van de meerjarenstrategie 2025-2028 heeft de bestuurder alle locaties bezocht om de nieuwe meerjarenstrategie te presenteren en met medewerkers in gesprek te gaan over wat dit voor hen betekent.
2. Op 26 juni 2025 vond in het Openluchtmuseum 'Festiforte' plaats. Medewerkers vrijwilligers, ParaGo en andere betrokkenen binnen Innoforte kwamen bijeen om te genieten van muziek, eten en gezelligheid. Een groot succes waar nog lang over doorgepraat is.
3. Op 12 september kwamen collega's van Innoforte en Pleyade samen in het Posttheater in Arnhem voor de voorstelling 'Mag ik je kussen?'. Theatermakers van Radio Kootwijk wisten het publiek te raken met een eerlijk en herkenbaar verhaal over de toekomst van de zorg.

Automatisering

Het ICT-programmaplan 2022-2026 is de basis voor de benodigde veranderingen en investeringen op het gebied van ICT binnen Innoforte. Het jaar 2025 was voor de ondersteunende dienst ICT een jaar waarin verder gebouwd kon worden aan de versterking van het team en de ICT-infrastructuur. Alsmede de voorbereiding voor de NEN7510 certificering voor maart 2026.



In 2025 is het volgende gerealiseerd:

1. Afronden project radio, tv, telefonie en internet voor bewoners;
2. Voorbereiden programmaplan 2026-2030;
3. Voorbereiden TOPdesk voor facilitaire zaken;
4. Voorbereiden nieuw verpleegoproepsysteem;
5. Benoemen van een CISO (i.o);
6. Serverruimtes beveiligen en opschonen;
7. Implementeren van MDR;
8. Uitrollen Autoprovisioning Hello-ID;
9. Uitrollen spraakgestuurd rapporteren;
10. Uitrollen nieuwe audio&video middelen grote zalen;
11. Uitrollen Smartphones voor nog een deel van de organisatie;
12. Werkzaamheden t.b.v. NEN 7510 en NIS 2 certificering afronden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 31
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

6| Financieel beleid

Innoforte streeft ernaar de continuïteit van onze zorg- en dienstverlening in onze panden te waarborgen door het handhaven van een gezonde financiële positie en continuïteit van de organisatie. In 2025 hebben we ons gefocust op kostenbeheersing, efficiënte inzet van middelen en het versterken van het ICT-landschap en onze financiële positie. Ons financieel beleid voor 2025 en daarna is gericht op verdere verbetering van het rendement op de zorgexploitatie rekening houdende met de nieuwbouwplannen. Mede vanwege de verwachte bezuinigingen door het huidige kabinet op de vergoedingen voor het vastgoed zal het voor de toekomst noodzakelijk zijn, dat er een positief rendement op de zorgexploitatie en in totaal wordt gerealiseerd van minimaal 2%. Daarnaast is het financieel beleid gericht op verdere verduurzaming, efficiëntie en het vermogen om adequaat te reageren op zowel kansen als uitdagingen binnen de zorgsector.

Financiële doelstellingen

Onze belangrijkste financiële doelstellingen voor 2025 waren:

- Het realiseren van een positief financieel resultaat, met een nadrukkelijke focus op het behalen van 2% rendement op de zorgexploitatie.
- Het optimaliseren van de liquiditeitspositie en optimalisatie van de treasury activiteiten.
- Het handhaven van een gezonde solvabiliteit en rentabiliteit.

Omzet-, kosten- en resultaatontwikkeling

Innoforte heeft diverse maatregelen genomen om de kosten te beheersen zonder concessies te doen aan de kwaliteit van zorg. Dit omvatte onder andere:

- Het heronderhandelen van contracten met leveranciers.
- Het implementeren van energie-efficiënte maatregelen.
- Het optimaliseren van personeelsinzet door middel van flexibele roosters en het verminderen van ziekteverzuim.

In 2025 heeft Innoforte sterke verbetering van het financiële resultaat laten zien, met een positief resultaat van €2,6 miljoen. Bijna een verdubbeling ten opzichte van het positieve resultaat van €1,5 miljoen in 2024 en het positieve resultaat van €0,5 miljoen in 2023. Deze verbetering is het resultaat van onze inzet vanuit het ombuigplan 2025. Dit plan had tot doel om met name de zorgexploitatie zodanig te herstructureren, zodat de normatieve huisvestingscomponent vrijkomt voor de nieuwbouw, waardoor we op termijn essentiële investeringen in vastgoed kunnen financieren.

De totale opbrengsten stegen in 2025 met 5,9%, voornamelijk dankzij een hogere intramurale productie, gedurende met name het eerste halfjaar. De omzetstijging is daarnaast vooral toe te wijzen aan de verzwaring van de zorgzwaartemix en hogere tarieven dan begroot. Dit is een weerspiegeling van onze strategische focus op aanpassingen in zorgzwaarte, optimalisatie van de bezettingsgraden en verbetering van de efficiëntie van onze zorginzet.

Financiële ratio's

Om inzicht te geven in onze financiële gezondheid, presenteren we de volgende verplichte ratio's:

- **Solvabiliteitsratio:** Deze ratio geeft aan in hoeverre Innoforte in staat is om aan haar lange termijn verplichtingen te voldoen. Voor 2025 was de norm voor de solvabiliteitsratio minimaal 20%.
- **De Debt Service Coverage Ratio (DSCR):** De DSCR is een belangrijke financiële indicator die aangeeft in hoeverre Innoforte in staat is om haar schulden te betalen met de gegenereerde kasstromen. Het wordt berekend door de netto operationele inkomsten te delen door de totale schuldenlast (inclusief rente en aflossingen).

Voor Innoforte zou een gezonde DSCR bijvoorbeeld boven de 1,3 moeten liggen om aan te tonen dat er voldoende kasstromen zijn om de schulden te dekken en een buffer te hebben voor onvoorziene uitgaven.

Onze solvabiliteit en DSCR-ratio hebben zich in 2025 verder ontwikkeld, waarbij we nauwlettend de normen van onze financiers in acht nemen. De solvabiliteit is toegenomen tot ruim 46%. De DSCR blijft eveneens robuust met 3,42 (2024: 2,89). Ruim boven de door financiers gestelde norm (1,30), wat onze capaciteit onderstreept om op korte en langere termijn onze schulden af te lossen.

Ontwikkelingen en uitdagingen

Het jaar 2025 was een jaar van verdergaande strategische investeringen, ook nu weer met name in ICT en de vervolmaking van de planvorming voor het vastgoed, om zodoende onze dienstverlening toekomstbestendig te maken. Voor 2026 zullen opnieuw strategische investeringen gaan plaatsvinden, maar dan met name gericht op investeringen in zorgtechnologie en ICT op andere het gebied van cybersecurity, die ons in de toekomst zullen ondersteunen bij het realiseren van meer efficiëntie in de levering van onze zorg. Deze investeringen zijn strikt noodzakelijk vanwege de almaar toenemende krapte op de arbeidsmarkt enerzijds en de dubbele vergrijzing in combinatie met een stijgende zorgvraag anderzijds.

Ondanks de uitdagingen van stijgende materiële kosten, onzekerheid in loonkostenontwikkeling en complexere arbeidsmarkt, hebben we door efficiëntieverbeteringen en een strikt inkoopbeleid onze financiële gezondheid kunnen versterken. Nu het handhavingsmoratorium vanuit de Wet Deregulering Beoordeling arbeidsrelaties (wet DBA) vanaf 1 januari 2025 is komen te vervallen, is het een strikte noodzaak geworden om schijndienstverbanden bij de inhuur van zelfstandige in de zorg te voorkomen. De belastingdienst zal weliswaar vooralsnog zonder boetes gaan handhaven, maar de handhaving op mogelijke schijn dienstverband resulteert in substantiële financiële risico's op naheffing van de werkgeverslasten tot wel 5 jaar terug.

Vanaf 2025 zetten we daarom in op een verdere reductie van Personeel niet in Loondienst ten gunste van meer eigen personeel, daar waar noodzakelijk aangevuld met uitzendkrachten of detachering. De implementatie van het ICT-programmaplan 2022-2026 en de heroriëntatie op onze vastgoedopgave zijn cruciale stappen geweest om onze organisatie aan te passen aan de veranderende behoeften binnen de zorgsector en de duurzaamheidseisen.

Investeren in de toekomst: ICT en vastgoed

In 2025 hebben we onze strategische investeringen in ICT en vastgoedontwikkeling wederom met succes voortgezet, waarbij we bijzondere aandacht hebben besteed aan locaties Vreedenhoff en De Biesdel. Deze investeringen vormen een kerncomponent van onze bredere strategie om onze dienstverlening niet alleen toekomstbestendig te maken maar ook om duurzaamheid en efficiëntie binnen onze exploitatie te bevorderen. Het ontwikkelen van toekomstgerichte vastgoedplannen en het opstellen van meerjaren onderhouds- en investeringsplannen zijn gerealiseerd in het strategisch vastgoedplan en meerjarenprognose en blijven cruciaal om te voldoen aan de veranderende eisen van de zorgsector en onze duurzaamheidsdoelstellingen te realiseren.

Inzet van externen (PNIL) en het risico op schijnzelfstandigheid

Vanaf 1 januari 2025 wordt door de belastingdienst gehandhaafd op de uitvoering van de wet DBA, waarbij het risico op schijnzelfstandigheid als gevolg van de inzet van zelfstandigen (ZZP'er) wordt gecontroleerd. Vanaf 2025 heeft Innoforte een actief beleid gevoerd om de inzet van ZZP'ers terug te dringen. Hiertoe werkt Innoforte met een 6 stappenplan dat wordt gevolgd alvorens extern personeel kan worden ingezet. Alleen in omstandigheden dat de continuïteit van de zorg gewaarborgd dient te blijven, en er via detacheerders of uitzendbureau geen beschikbaarheid is, kan een ZZP'er nog worden ingezet op een korte opdracht (nooit een periodeopdracht). Innoforte heeft met dit actieve beleid in totaal het aantal FTE PNIL teruggebracht van ruim 65FTE naar circa 39FTE ultimo 2025.

Financiële stabiliteit versterken

Tegelijkertijd richten we ons op het strategisch herpositioneren van specifieke onderdelen van onze organisatie, zoals locatie Vreedenhoff en bouwen we de extramurale zorg verder uit met het volledig pakket thuis om deze in 2026 naar een financieel positieve exploitatie te houden op zowel het resultaat van de zorgexploitatie als het vastgoed. Door efficiëntieverbeteringen en een strikt inkoopbeleid aan te scherpen, streven we ernaar om deze uitdagingen het hoofd te bieden en onze financiële basis verder te versterken.

Een gezonde financiële toekomst

Onze financiële gezondheid blijft solide en heeft zich verbeterd, gesteund door verbeterde productiviteit, bestendig en substantieel lager ziekteverzuim en positieve ontwikkelingen in onze kostenratio's.

De focus ligt op het optimaliseren van onze personeelsstructuur en kostenbeheersing, terwijl we onverminderd streven naar het handhaven van een hoge kwaliteit van zorgverlening steeds vaker ondersteund door de inzet van zorgtechnologie.

We erkennen het belang van continue efficiëntieverbeteringen en de noodzaak van het uitvoeren van onze strategische plannen om onze financiële en operationele doelstellingen te bereiken.

Door voort te bouwen op de sterke resultaten en inzichten van 2025, zet Innoforte zich in voor duurzame groei en het leveren van uitmuntende zorg. Ons financieel beleid is gericht op het handhaven van stabiliteit, het stimuleren van innovatie, en het aanpassen aan de dynamische eisen van de zorgsector, met het oog op het waarborgen van een financieel gezonde en toekomstbestendige organisatie.

7 | Slotwoord

Het jaar 2025 was voor Innoforte een jaar vol uitdagingen waarin veel stappen voorwaarts zijn gezet. De organisatie komt steeds meer 'in control' en dat is nodig gezien de dynamiek van het zorglandschap. Naast alle dagelijkse vraagstukken, zijn we bezig om ons bedrijf wendbaar en daarmee toekomstgerichter te maken. Mogelijke bezuinigingen, het arbeidsmarkttekort, vastgoedvraagstukken en een gezonde vastgoed- en zorgexploitatie blijven stevige uitdagingen voor Innoforte.

Ik ben trots op alle in 2025 behaalde resultaten en ik heb er vertrouwen in dat we met onze geweldige medewerkers, vrijwilligers en naasten van bewoners en cliënten ook in 2026 weer een mooie stap vooruit kunnen zetten.

Saskia van der Lyke

Bestuurder Innoforte

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 34
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

8| Bijlagen

8.1. Jaarverslag 2025 Ondernemingsraad

Tweede zittingsjaar van deze OR

Met plezier presenteren wij het jaarverslag van de OR over 2025, ons tweede zittingsjaar. Het was opnieuw een dynamisch jaar, zowel binnen Innoforte als binnen de VVT-sector. De ontwikkelingen volgden elkaar snel op en dat vraagt om een OR die alert, betrokken en goed geïnformeerd is.

Ook dit jaar hebben we diverse advies- en instemmingsaanvragen behandeld. Een overzicht daarvan vind je op de laatste pagina van dit verslag. Wat daarbij enorm heeft geholpen, zijn de korte lijnen met inhoudelijke deskundigen binnen Innoforte. Zo spraken we met onder andere de concerncontroller en deskundigen op het gebied van ICT en kwaliteit. Dit werkt heel prettig en zorgt ervoor dat wij weloverwogen besluiten kunnen nemen, gebaseerd op actuele en volledige informatie.

Een bijzonder moment dit jaar was het artikel 24-overleg in oktober over het thema: *"Hoe wordt en blijft Innoforte een aantrekkelijke werkgever voor alle generaties?"* Hierbij sloten niet alleen de bestuurder en een afvaardiging van de Raad van Toezicht (RvT) aan, maar ook een groep collega's uit de organisatie. Het was fijn om te zien hoeveel medewerkers zich hiervoor hadden aangemeld en actief wilden meedenken. Voor de OR — die immers de belangen van alle medewerkers vertegenwoordigt — is het waardevol om op deze manier directe input uit de organisatie te krijgen. Een samenvatting van dit overleg is verderop in het jaarverslag opgenomen. De OR bedankt alle collega's die in 2025 hebben meegedacht, meegesproken en hun ervaringen en expertise met de OR hebben gedeeld.

Samenstelling OR in 2025

Arris van Deelen	<i>Verpleegkundige Ambulant Verpleegkundig Team</i>
Chantal Scholten	<i>Verzorgende IG plus / EVV'er (Jagthuis)</i>
Ciska Hueting	<i>Verzorgende IG plus / EVV'er (Jagthuis)*</i>
Joost Elders	<i>Casemanager dementie (Zorg aan Huis)</i>
Klaske Kolkman	<i>Vakspecialist voeding (Oosterwolde)</i>
Liesbeth den Ouden	<i>Verzorgende IG (Zorg aan Huis)</i>
Lisette Aarsman	<i>Planner Intramuraal (Vreedenhoff)</i>
Luigina Murru	<i>Vakspecialist facilitair (Vreedenhoff)</i>
Mirjam van Mierle	<i>Helpende (Jagthuis)</i>
Nannie Dales	<i>Receptiemedewerker (Vreedenhoff)</i>
Sylvia Jansen	<i>Teamleider (Oosterwolde)</i>
Carolien Derickx	<i>Ambtelijk secretaris OR</i>

***In juni is OR-lid Ciska Hueting met welverdiend pensioen gegaan.**

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 35

en adviseurs B.V.

OR@innoforte-zorg.nl

d.d. 20/05/2026

Heb je vragen of opmerkingen? Stuur dan een mail naar OR@innoforte-zorg.nl

Vergaderingen

- ✓ Interne vergaderingen: Ook in 2025 heeft de OR (bijna) iedere donderdagmiddag vergaderd.
- ✓ Overlegvergaderingen: De OR heeft ongeveer eens per 6 weken met de bestuurder vergaderd.
- ✓ Artikel 24-vergaderingen: De OR heeft in 2025 twee keer met de bestuurder en een afvaardiging van de RvT vergaderd. Tijdens deze vergaderingen bespreken we de ontwikkelingen binnen Innoforte en de te verwachten besluiten. Ook gaan we dan dieper in op enkele thema's. In 2025 waren dat de thema's:
 - *Analyse, trends en toekomst: dialoog op basis van HR-gegevens*
 - *Hoe wordt en blijft Innoforte een aantrekkelijke werkgever voor alle generaties?*



Scholing

In 2025 heeft de OR een tweedaagse scholing gevolgd. Tijdens deze scholing heeft de OR als team de tijd genomen om stil te staan bij wie we zijn, waar we voor staan en hoe we als OR kunnen bijdragen aan een sterker Innoforte.

In een open gesprek met de bestuurder verkenden we allereerst het thema **regionale samenwerking** en de rol die de OR daarin speelt.

Vervolgens hebben we besproken op welke onderwerpen de OR de komende tijd extra focus wil leggen. Conclusie daarbij was dat de OR vooral wil bijdragen aan **het werkplezier van medewerkers**. Ondanks de vele veranderingen in de ouderenzorg willen we blijven zorgen dat collega's zich **trots, gewaardeerd en verantwoordelijk** voelen in hun werk. Een ander belangrijk aandachtspunt voor de OR is het thema **verzuim**. We spraken met elkaar af dat we scherp blijven monitoren of, bij het sturen op cijfers, ook de **menselijke maat** behouden blijft. Want achter elk percentage staan medewerkers met een verhaal.

Ook werkten we aan onze **onderlinge samenwerking**: we onderzochten ieders kwaliteiten en rollen met behulp van de Belbin-teamrollen en de denkhoeden van De Bono. Dat gaf nieuwe handvatten om elkaar beter aan te vullen en **verschillende perspectieven** bewust in te zetten bij het beoordelen van advies- en instemmingsaanvragen.

De scholing heeft de OR meer duidelijkheid gegeven over onze koers: **samen werken aan een organisatie waarin medewerkers zich gezien voelen en met plezier hun vak kunnen (blijven) uitoefenen**.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEN



Verstegen accountants 36
en adviseurs B.V.

Heb je vragen of opmerkingen? Stuur dan een mail naar OR@innoforte-zorg.nl

d.d. 20/05/2026

OR-bijeenkomst 23 oktober

Op 23 oktober 2025 vond het artikel 24-overleg plaats, met als centrale vraag hoe Innoforte een aantrekkelijke werkgever blijft voor alle generaties. Medewerkers gingen hierover in gesprek met OR, bestuurder en een afvaardiging van de RvT aan de hand van vier thema's: werkplezier, werkbelasting, ontwikkelmogelijkheden en begeleiding & ontmoeting. Na afloop van deze bijeenkomst is de verkregen input samengevat, en zijn op basis daarvan een aantal vervolgacties geformuleerd.

1. Werkplezier

Collega's ervaren hun werk als zinvol en waarderen de sfeer en collegialiteit. Verbeterpunten liggen vooral in duidelijkere communicatie en efficiëntere processen. **Vervolgactie:** Communicatieplan en communicatiemiddelen worden in 2026 herzien met extra ondersteuning op de afdeling Communicatie.

2. Werkbelasting

Flexibiliteit in roosters en samenwerking worden gewaardeerd. Belangrijkste knelpunten zijn werkdruk, planning en inzet Personeel Niet In Loondienst (PNIL) **Vervolgactie:** HR werkt met Finance en Inkoop aan aangescherpte afspraken en regelmatige evaluaties met PNIL-bureaus. PNIL-reductie is onderdeel van de KPI's. Ook komt er een nieuw plan voor plannen en roosteren.

3. Ontwikkelmogelijkheden

Het scholingsaanbod wordt positief beoordeeld, maar medewerkers missen overzicht en duidelijkheid over mogelijkheden en verplichtingen. **Vervolgactie:** Optimalisatie van het Leermanagementsysteem (LMS) en het ontwikkelen van duidelijke leerlijnen.

4. Begeleiding & ontmoeting

Collegiale steun wordt gewaardeerd, maar onboarding en begeleiding kunnen sterker en consistenter.

Vervolgactie: HR ontwikkelt samen met een consultant van AFAS een nieuw onboardingsplatform. Dit wordt dé plek waar nieuwe medewerkers alle basisinformatie vinden, zoals het personeelshandboek, de visie van Innoforte en uitleg over systemen.

Tot slot

Het artikel 24-overleg bood waardevolle inzichten in wat medewerkers belangrijk vinden om met plezier bij Innoforte te werken — nu én in de toekomst. De OR ziet de vervolgstappen als belangrijke bouwstenen richting een toekomstbestendige en aantrekkelijke organisatie voor alle generaties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 37
en adviseurs B.V.

Heb je vragen of opmerkingen? Stuur dan een mail naar OR@innoforte-zorg.nl

d.d. 20/05/2026

De OR heeft in 2025 de volgende advies- en instemmingsaanvragen behandeld:

Advies:

- Diverse besluiten rondom duurzaamheid
- Aanstellen locatiemanagers Lorentzhuis en Vreedenhoff
- Aanstellen zorgmanager extramuraal
- Overname Acare thuiszorg
- Spraakgestuurd rapporteren
- Vervanging telefonie, verpleegoproepsysteem (VOS) en toegangscontrole
- Werving RvT-lid met aandachtsgebied zorg, veiligheid en clientperspectief

Instemming:

- Actualiseren handboek personeel
- Bewaarbeleid
- Beleid brandveiligheid en BHV-beleid 2025 – 2026
- Dienstitijden receptie Vreedenhoff
- Wijziging reglement Interne Bezwarencommissie (IBC)
- Regeling inzet student als bijbaan & vakantiewerk
- Beleidsdocumenten NEN 7510 en NIS2
- Ontwikkelprogramma teamleiders
- Reglement cameratoezicht
- Sanctiebeleid
- Scholingsjaarplan 2025 en 2026
- Screeningsbeleid
- Visie op opleiden en ontwikkelen
- Werving- en selectiebeleid
- Wijziging rooster- en verlofbeleid

Overige onderwerpen waarbij de OR in 2025 betrokken is geweest:

- Aanpassingen Management Team (MT)
- Aanstellen procesbegeleider transitie
- Herzien attentieregeling
- Arbo-beleid
- Leerlingenbeleid
- Projectplan roosteren
- Strategische Personeels Planning (SPP)
- Verzuim (cijfers, arbodienst Kwiek etc.)
- Begroting 2026
- Kaderbrief 2026
- Kwaliteitsbeeld
- Loonfunctiehuis
- Meerjarenstrategie
- Rijnlands werken
- Uitkomsten Medewerkers Tevredenheids Onderzoek (MTO)
- Vastgoed
- Loonfunctiehuis
- Euthanasiebeleid en reanimatiebeleid

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 38
en adviseurs B.V.

8.2. Jaarverslag 2025 Centrale Cliëntenraad Innoforte

De Centrale Cliëntenraad (CCR) Innoforte behartigt de gemeenschappelijke belangen van de cliënten van Innoforte. De Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018) geeft daar een wettelijke basis aan.

De CCR functioneert volgens een "actief meedenkmodel". De raad ziet zichzelf als een gelijkwaardige (gespreks-)partner van de organisatie op het gebied van zorg, welzijn en wonen van cliënten.

Innoforte heeft in de Medezeggenschapsregeling (Centrale) Cliëntenraad Innoforte met alle cliëntenraden van Innoforte afspraken gemaakt over de cliëntmedezeggenschap binnen Innoforte.

Samenstelling CCR

De CCR kende per 1 januari 2025 de volgende samenstelling:

- Mevrouw Anjo de Bos, lid CCR, tevens voorzitter Cliëntenraad (CR) Oosterwolde;
- De heer Eric Lokhorst, secretaris CCR, tevens voorzitter Familieraad (FR) 't Jagthuis;
- Mevrouw Gerrie Kusters, lid CCR, tevens lid CR De Biesdel;
- De heer Jan Goorissen, lid CCR, tevens voorzitter CR Vreedenhoff;
- De heer Jan van Leeuwen, lid CCR, tevens voorzitter FR Lorentzhuis;
- Mevrouw Rieny Robben-Reinders, lid CCR.

In 2025 is mevrouw Gerrie Kusters ons helaas overleden. De CCR herinnert haar als een betrokken en waardevol lid.

De functie van onafhankelijk voorzitter was tot 1 mei 2025 vacant. In deze periode heeft de heer Eric Lokhorst de rol van voorzitter a.i. op zich genomen. Op 1 mei 2025 is de heer Jack van der Hoeven benoemd tot onafhankelijk voorzitter van de CCR.

De CCR is tot eind september 2025 ondersteund door mevrouw Karin Goes-Koning, die verantwoordelijk was voor de ambtelijke ondersteuning en het secretariaat. Op 1 oktober is deze functie overgenomen door mevrouw Carolien Manetti-Derickx.

De CCR en de lokale cliënten- en familieraden

Naast de CCR kent elke locatie van Innoforte een eigen lokale cliënten-, of familieraad. Deze raden bestaan uit cliënten/bewoners, hun vertegenwoordigers of andere personen die een binding hebben met Innoforte en die het belang van de bewoners willen behartigen, veelal vanuit specifieke deskundigheden.

In 2025 telt Innoforte de volgende vijf cliënten- en familieraden: CR De Biesdel, FR 't Jagthuis, FR Lorentzhuis, CR Oosterwolde en CR Vreedenhoff. Gezien het ontbreken van een cliëntenraad voor de organisatie-eenheid Zorg aan Huis, zijn de belangen van de cliënten in de thuiszorg belegd bij de portefeuillehouders thuiszorg van de CCR.

De bezetting van de lokale raden was een punt van aandacht in 2025. Op enkele locaties hebben succesvolle wervingsacties voor nieuwe leden plaatsgevonden. Helaas is het niet alle raden gelukt om aan de minimale bezetting van drie leden te voldoen. In 2026 zal hier weer aandacht aan worden besteed.

Op grond van de medezeggenschapsregeling en de daarin opgenomen matrix is geregeld welke cliëntenraad op een onderwerp advies- en/of instemmingsrecht heeft.

De lokale cliënten- en familieraden geven medezeggenschap vorm en inhoud door verbinding te maken met de betreffende locatie. De gesprekspartners van de lokale raden zijn de manager zorg en de teamleider(s) van de betreffende locatie.

Werkwijze CCR

De gesprekspartner van de CCR is de Raad van Bestuur (RvB, bestuurder) van Innoforte. De bestuurder betreft de CCR tijdig bij voorgenomen plannen en besluitvorming. Hierdoor kan de CCR al in een vroeg stadium meedenken bij de ontwikkeling van beleid, zodat de medezeggenschap optimaal tot zijn recht komt.

De CCR kent portefeuillehouders voor diverse onderwerpen. Iedere portefeuillehouder is verantwoordelijk voor de voorbereiding van bepaalde onderwerpen en is, namens de CCR, de eerste aangewezen woordvoerder in de beraadslagingen met de bestuurder.

De CCR kent naast een intern overleg (IO) een overlegvergadering (OV) met de bestuurder. In het IO worden de agendapunten van het OV voorbereid en komen interne CCR-zaken aan de orde. Beide vergaderingen hebben in 2025 zes keer plaatsgevonden. Naast de bestuurder namen de manager bedrijfsvoering, de manager(s) zorg en de bestuurssecretaris namens de organisatie deel aan het OV. Op verzoek zijn deskundigen uitgenodigd om een onderwerp of thema verder toe te lichten, bijvoorbeeld de concern controller en de adviseur kwaliteit.

Onderwerpen

In 2025 is de CCR betrokken geweest bij de volgende onderwerpen:

- **Stand van zaken locatie Vreedenhoff:** de CCR is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen binnen Vreedenhoff door de locatiemanager en de manager zorg.
- **Rijnlands werken:** De CCR is op de hoogte gehouden van de verdere ontwikkelingen op dit terrein en heeft kennis gemaakt met de procesbegeleider transitie.
- **Meerjarenstrategie:** De CCR heeft de meerjarenstrategie van Innoforte ter informatie ontvangen.
- **Familieparticipatiebeleid:** De CCR heeft aandacht besteed aan de verdere uitwerking en implementatie van dit beleid.
- **Samenstelling Management Team (MT):** De CCR is geïnformeerd over de uitbreiding van het MT.
- **Wet zorg en dwang (Wzd):** De effectuering van het beleid 'open deuren' was in 2025 een vast agendapunt van de OV. Tevens is de jaaranalyse Wzd 2024 besproken.
- **Regionale samenwerking:** De CCR is door de bestuurder op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op dit gebied. Ook is in 2025 het regio-overleg CCR-en nieuw leven ingeblazen. Een vertegenwoordiging van CCR Innoforte neemt deel aan deze overleggen.
- **Financieel beleid:** De CCR is periodiek meegenomen in de ontwikkeling van de jaarprognose 2025 via managementrapportages. In deze rapportages worden o.a. het ziekteverzuim en de bedbezetting binnen Innoforte meegenomen.
- **Vastgoed:** Periodiek zijn de plannen op het gebied van vastgoed gedeeld met de CCR. Diverse leden hebben voorlichtingsbijeenkomsten voor bewoners bijgewoond. Daarnaast was het onderwerp vastgoed in 2025 een vast agendapunt van de OV.
- **Evaluatie Wmcz 2018:** Een afvaardiging van de CCR heeft samen met de bestuurder de cliëntmedezeggenschap binnen Innoforte geëvalueerd, waarbij o.a. bekeken is of de Wmcz 2018 in de praktijk functioneert zoals bedoeld. Twee leden van de CCR hebben via de Landelijke Organisatie Cliëntenraden (LOC) deelgenomen aan de landelijke evaluatie van deze wet.
- **Cliënttevredenheid:** De resultaten van Innoforte op Zorgkaart Nederland worden periodiek besproken. Ook de jaarrapportage van de klachtenfunctionaris is geagendeerd.

- **Kwaliteit:** In 2025 is voor het eerst het "Kwaliteitsbeeld" opgesteld. De CCR heeft deelgenomen aan de bijeenkomst Kwaliteitsbeeld en nodigt regelmatig kwaliteitsmedewerkers uit om bepaalde onderwerpen toe te lichten. De CCR heeft het verbeterplan dat is opgesteld n.a.v. de HKZ-audit (HKZ: Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) ter informatie ontvangen.
- **Relatiebeheer binnen en buiten Innoforte:** De CCR onderhoudt contact met andere organen, zoals de Raad van Toezicht (RvT), de ondernemingsraad (OR), de multidisciplinaire behandeldienst ParaGo en het Zorginstituut, vertegenwoordigd door zorgverzekeraar Menzis. Daarnaast heeft in 2025 het eerste periodiek overleg met de Professionele Advies Raad (PAR) plaatsgevonden.
- **Landelijke ontwikkelingen in de zorg:** Twee leden van de CCR hebben via LOC deelgenomen aan de landelijke evaluatie van de Wmcz. Tevens heeft de CCR deelgenomen aan diverse bijeenkomsten van de beweging 'Radicale Vernieuwing'.
- **Medezeggenschap van ParaGo:** De CCR is op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen op dit gebied.

Besluitvorming in 2025

De CCR en de lokale raden hebben, conform de Wmcz 2018, bij diverse onderwerpen instemmingsrecht of adviesrecht op beleidsvoornemens. In de 'Medezeggenschapsregeling (centrale) cliëntenraad Innoforte' zijn deze bevoegdheden in een matrix uitgewerkt.

De CCR heeft in 2025 ingestemd met de volgende voorgenomen besluiten:

- Brandveiligheid en BHV-beleid;
- Beleid veilig gebruik scootmobielen en elektrische rolstoelen intramuraal;
- Reglement cameratoezicht.

De CCR heeft in 2025 een advies uitgebracht met betrekking tot de volgende voorgenomen besluiten:

- Jaarverslag Innoforte 2024 (incl. bestuursverslag en jaarrekening);
- Kaderbrief 2026;
- Vervanging telefonie Verpleeg Oproep Systeem (VOS) en toegangscontrole;
- Strategisch vastgoedplan;
- Profielschets lid RvT met aandachtsgebied zorg, veiligheid en cliëntperspectief. Uiteindelijk heeft de CCR een bindende voordracht gedaan m.b.t. dit lid van de RvT;
- Begroting 2026;
- Overname Acare wijkverpleging.

8.3. Jaarverslag 2025 Professionele Adviesraad (PAR)

Samenvatting PAR 2025

De samenstelling van de PAR is het afgelopen jaar gewijzigd; Sylvia Derksen en Erna Tieben hebben de PAR verlaten. Miriam Jansen is nieuw gekomen en vanaf 2026 zal Margo van den Nouwenland (kwaliteitsverpleegkundige extramuraal) aanhaken bij de PAR. Joanna Visser is als secretaris de PAR komen ondersteunen.

Samenstelling PAR 2025

Naam		Functies
Voorzitter	Renate Pelkman	Coach omgevingszorg
Secretaris	Joanna Visser	Secretaresse
Lid Waarnemend voorzitter	Christien Dibbes	Teamleider De Biesdel
Lid	Miriam Jansen	Verpleegkundige Oosterwolde
Lid	Miranda Manoch	Verzorgende-IG en GVP 't Jagthuis
Lid	Maika Helmink	Psycholoog Parago
Lid	Nicolien Zwijnenberg	Fysiotherapeut ParaGo

De PAR heeft het afgelopen jaar in totaal 9 keer vergaderd waarvan 4 keer met de bestuurder.

De leden van de PAR hebben twee scholingen gevolgd over Inspiratie en zeggenschap PAR van Ronald Touw.

De PAR is actief aan het werk gegaan om meer zichtbaar te zijn binnen Innoforte. Er zijn een missie, visie en slogan opgesteld en de PAR heeft inmiddels een communicatieplan. Er is een voorstelronde op Intraforte gezet en ook in de nieuwsflits is aandacht besteed aan de PAR.

Afgevaardigde(n) van de PAR zijn aanwezig geweest op:

- Bijeenkomst "Kwaliteitsbeeld bespreken met OR, CCR en ParaGo"
- De meer jaren strategie.
- De PAR is twee keer samengekomen met de OR en CCR.
- De werkgroep intimiteit & seksualiteit.

Binnen Innoforte heeft de PAR meegedacht en advies gegeven over de volgende onderwerpen:

- Opbaren in het appartement
- Brandveiligheid per locatie
- Intimiteit & seksualiteit

Doelen 2026

- Zichtbaarheid vergroten om meer input te krijgen voor adviesvragen. Door middel van het delen van informatie op Intraforte. Op de PAR pagina maar ook in de nieuws feed. Ook zal de PAR ambassadeurs gaan werven op locatie.
- Betrokkenheid vergroten bij bewoners gerelateerde zaken zoals beleid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 43
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

8.4. Lijst met afkortingen en/ of toelichtingen

AFAS	Bronstelsysteem personeelsgegevens
BI	Business Intelligence
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CCR	Centrale cliëntenraad
CISO	Chief Information Security Officer
CO ₂	Scheikundige formule voor koolstofdioxide
DSCR	Debt Service Coverage Ratio
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation (winst voor rente, belastingen, afschrijvingen en amortisatie (geleidelijk aflossen van b.v. een lening)).
EED	Energy Efficiency Directive
ELV	Eerstelijnsverblijf
FTE	Fulltime-equivalent
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
HIP	Hygiëne Infectie Preventie
HKZ	Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector
HRM	Human Resource Management
ICT	Informatie- en Communicatietechnologie
IICC	Integrale Interne Control Cyclus (IICC)
KPI	Key Performance Indicator
MDR	Managed Detection and Response
MIC	Melding Incident Cliënt
MJOP	Meerjarenonderhoudsplan
MIn	Miljoen
MPT	Modulair Pakket Thuis
MT	Management Team
MTO	Medewerker Tevredenheid Onderzoek
NEN 7510	Nederlandse norm die de eisen vastlegt voor informatiebeveiliging
NHC	Normatieve huisvestingscomponent
NIC	Normatieve inventariscomponent
NIS 2	Europese cybersecuritywet
Nza	Nederlandse Zorgautoriteit
OR	Ondernemingsraad
ONS	softwareprogramma en app voor het plannen, rapporteren en registreren van zorg
PAR	Professionele Adviesraad
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PNIL	Personeel Niet In Loondienst
PRISMA	Prevention and Recovery Information System for Monitoring and Analysis
RVO	Rijksdienst voor Ondernemend Nederland
SER	Sociaal-Economische Raad
SPP	Strategisch Personeelsplan
VEX	Vastgoedexploitatie
VOF	Vennootschap Onder Firma
VPT	Volledig pakket Thuis
VV	Aanduiding zorgprofiel Verpleging en Verzorging (voorheen zorgzwaartepakket)
VVT	Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg
Wet DBA	Wet Deregulering Beoordeling arbeidsrelaties
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmg	Wet marktordening gezondheidszorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning
WNT	Weet normering topinkomens

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 44
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Wzd	Wet zorg en dwang
ZEX	Zorgexploitatie
Zvw	Zorgverzekeringswet
ZZP	ZelfstandigeZonderPersoneel (personeel niet in loondienst) of ZorgZwaarte Pakket)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 45
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Deel 1B: Verslag Raad van Toezicht Innoforte 2025

Titel	Verslag Raad van Toezicht Innoforte 2025
Document eigenaar	Raad van Toezicht
Versie datum	24-02-2026
Vastgesteld door	Raad van Toezicht
Datum vaststelling	25-03-2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

0 | Inhoudsopgave verslag Raad van Toezicht

0	Inhoudsopgave verslag Raad van Toezicht.....	47
1	Voorwoord.....	48
2	De Raad van Toezicht	48
3	Scope van de Raad van Toezicht	50
4	Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht.....	50
5	Besluiten Raad van Toezicht	53
6	De samenwerking met de Raad van Bestuur	53
7	Reflectie vanuit de toezichthoudende rol	54
8	Reflectie vanuit de rol als strategische partner	56
9	Reflectie vanuit de rol als werkgever.....	57
10	Reflectie vanuit de rol als ambassadeur.....	58
11	Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht.....	58

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 47
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

1 | Voorwoord

De Raad van Toezicht (RvT) legt in dit verslag verantwoording af over het handelen en de resultaten van het handelen. Uitgangspunten in de uitwerking van de maatschappelijke verantwoording is de Governance Code Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via de website van Innoforte: [Bestuur - Innoforte \(innoforte-zorg.nl\)](https://www.innoforte-zorg.nl).

De visie van de Raad van Toezicht van Innoforte op toezicht houden is in april 2022 vastgesteld door de Raad van Toezicht. Het toezicht is gebaseerd op de zeven principes uit de zorg-brede Governancecode en sluit aan bij de missie, visie en waarden van Innoforte. De manier waarop de Raad van Toezicht van Innoforte zijn toezicht uitoefent, laat zich als volgt samenvatten:

Wij zijn open, benaderbaar en transparant en creëren een veilige cultuur waarin dilemma's besproken en fouten gemeld kunnen worden. We tonen een permanente nieuwsgierigheid en verdiepen ons in de vraagstukken die voorliggen. We hebben vertrouwen in de organisatie, de bestuurder en elkaar zonder onze kritische houding te verliezen; we respecteren andere meningen en ideeën. Daarbij hebben we oog voor ontwikkeling en we staan open voor vernieuwing. Onze houding is stimulerend en actief. We zoeken, in samenspraak met de bestuurder, ook de verbinding met leidinggevend en medewerkers van de organisatie. Daartoe bezoeken wij met enige regelmaat locaties van Innoforte om daar met bewoners en medewerkers in gesprek te gaan. Ook geven wij leidinggevend en medewerkers met regelmaat het podium in de vergaderingen van de RvT. Elke vorm van belangenverstrengeling van bestuur of toezichthouder wordt voorkomen of de schijn hiervan wordt vermeden.

2 | De Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht 2025

Naam	Functie in de RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
Mevrouw drs. J.M.H. Reiff-de Groen	Voorzitter RvT, voorzitter agendacommissie, lid remuneratiecommissie en contactpersoon OR.		Voorzitter Raad van Toezicht Nederlands Gebarencentrum Lid Raad van Toezicht Stimenz Werkzaam voor de Stichting Equilibrium Vastgoedbeheerder Matterhornbeheer BV Functionaris Ondernemingskamer
Mevrouw drs. K.P. Blaauwbroek MPM	Vice voorzitter RvT, lid agendacommissie, voorzitter commissie Kwaliteit & Organisatie en contactpersoon CCR.	Manager bedrijfsvoering Centrum Vrouw Moeder en Kind en Centrum Paramedische diensten Frisius MC	Eigenaar Res Nova Zorg Voorzitter Raad van Toezicht Zorg-wooncentrum den Bouw

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 48
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Naam	Functie in de RvT	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
De heer G.C. van de Logt RA	Lid RvT en voorzitter Auditcommissie.	Adviseur in gezondheidszorg/ ict- en innovatiedeskundige/ bedrijfskundig onderzoeker	Docent Nyenrode Business University Voorzitter Raad van Toezicht Markenheem Voorzitter Raad van Toezicht Albert Schweitzer ziekenhuis
De heer drs. A.F. Klouwen	Lid RvT, lid commissie Kwaliteit & Organisatie en lid Auditcommissie.	Directeur Companen Advies BV	Docent NCOI Docent SBO
Mevrouw drs. F.C. van Dedem	Per 01-08-2025: Lid RvT en voorzitter remuneratiecommissie.	Manager HR & Communicatie Eleos	Voorzitter van Dedem-Den Berg Stichting Kapittelid Johanniter Orde in Nederland Voorzitter Stichting Pieus fonds Magdalena de Jonge van Ellemeet-Briels Lid Raad van Commissarissen Uw ZorgCompaan B.V. (portefeuille HRM)
Mevrouw drs. E.D. Toes	Tot: 20-07-2025 Lid RvT en voorzitter remuneratiecommissie.	Eigenaar Barucha	Lid Ledenraad Rabobank Arnhem e.o.

Rooster van aan- en aftreden

Naam	Periode 1	Periode 2	Aftredend	Herbenoembaar
Mevrouw drs. J.M.H. Reiff-de Groen	01-10-2020 tot 1-10-2024	01-10-2024 tot 01-10-2028	01-10-2028	Nee
Mevrouw drs. K.P. Blaauwbroek MPM	25-1-2018 tot 25-1-2022	01-2-2022 tot 1-2-2026	1-2-2026	Nee
De heer G.C. van de Logt RA	01-04-2023		01-04-2027	Ja
De heer drs. A.F. Klouwen	01-04-2023		01-04-2027	Ja
Mevrouw drs. F.C. van Dedem	01-08-2025		01-08-2029	Ja
Mevrouw A.I. Brouwer MSc MBA	01-02-2026		01-02-2030	Ja
Mevrouw drs. E.D. Toes	20-7-2017 tot 20-7-2021	20-7-2021 tot 20-7-2025	20-7-2025	Nee

Op 16-04-2025 heeft de Raad van Toezicht buiten vergadering het besluit genomen tot benoeming van mevrouw drs. F.C. (Floor) van Dedem als lid van de Raad van Toezicht van Innoforte met aandachtsgebied HRM en organisatieontwikkeling per 1 augustus 2025 tot 1 augustus 2029.

Verder is in 2025 gestart met de werving voor de opvolging van mevrouw K.P. Blaauwbroek vanwege het aflopen van de tweede benoemingstermijn op 1 februari 2026.



Op 10 december 2025 is mevrouw A.I. (Astrid) Brouwer MSc MBA op voordracht van de centrale cliëntenraad (CCR) per 1 februari 2026 benoemd als lid van de Raad van Toezicht van Innoforte met als aandachtsgebied zorg, veiligheid en cliëntperspectief.

Tot slot is het relevant om te vermelden dat eind 2025 de Raad van Toezicht heeft besloten om voor 2026 mevrouw Corlien Derksen-Berends aan te stellen als trainee om kennis en toezichtervaring op te doen.

3 | Scope van de Raad van Toezicht

Entiteiten waar de Raad van Toezicht toezicht op houdt
1. Stichting Innoforte.
2. VOF ParaGo.

Toelichting: Innoforte is samen met de DrieGasthuizenGroep (DGG), via een VOF, eigenaar van ParaGo. ParaGo is een behandel- en expertisecentrum voor complexe gezondheidsproblemen bij ouderen.

4 | Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

Vergadering	Aantal	Data
Raad van Toezicht	5	26-03-2025 21-05-2025 02-07-2025 01-10-2025 10-12-2025
Teamdag Raad van Toezicht	1	07-11-2025
Extra online vergaderingen Raad van Toezicht	3	03-02-2025 11-08-2025 24-11-2025
Agendacommissie	5	03-03-2025 29-04-2025 16-06-2025 10-09-2025 18-11-2025
Remuneratiecommissie	2	29-04-2025 18-11-2025
Auditcommissie	3	03-03-2025 06-05-2025 20-11-2025
Commissie Kwaliteit & Organisatie	3	03-03-2025 16-06-2025 17-11-2025
Raad van toezicht met OR (art. 24 overleg)	2	10-04-2025 23-10-2025
Contactpersoon Raad van Toezicht met afvaardiging OR	2	24-03-2025 11-09-2025

Vergadering	Aantal	Data
Raad van Toezicht met CCR	2	26-03-2025 01-10-2025
Contactpersoon Raad van Toezicht met afvaardiging CCR	1	03-07-2025

Toelichting: In 2025 heeft de Raad van Toezicht vijf keer een reguliere vergadering gehad. Enkele weken aan een vergadering van de Raad van Toezicht gaat een overleg van de agendacommissie vooraf. Daarin worden de te agenderen onderwerpen bepaald. Elke vergadering van de Raad van Toezicht begint met een besloten deel, zonder aanwezigheid van de bestuurder. De vergaderingen van de Raad van Toezicht vonden op het bestuurscentrum van Innoforte plaats.

De vergaderingen van de Raad van Toezicht van 26 maart en 1 oktober zijn voorafgegaan door een gesprek met de Centrale Cliëntenraad. Voorafgaand aan de vergadering van 21 mei vond een dialoogsessie plaats met als thema 'Fusie en overname'.

Op 3 februari vond een extra online vergadering plaats over de nieuwe meerjarenstrategie met de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en de bestuurssecretaris. Het doel van deze vergadering was om de meerjarenstrategie zoals gemaakt door Innoforte te verrijken met de inzichten van de Raad van Toezicht. Op 11 augustus en 24 november vonden twee extra online vergaderingen plaats over een mogelijke overname en faillissement van een thuiszorgorganisatie. Het doel van deze vergaderingen was om de Raad van Toezicht te informeren en om goedkeuring te vragen over het uitbrengen van een bod.

Op 7 november vond de jaarlijkse teamdag van de Raad van Toezicht plaats. Het ochtendprogramma had als thema 'Zorg en innovatie' en vond plaats in aanwezigheid van het MT van Innoforte en de manager bedrijfsvoering. De middag stond in het teken van de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht onder externe begeleiding van Human Insight. Daarbij waren ook de Raad van Bestuur en bestuurssecretaris aanwezig.

De Raad van Toezicht heeft drie commissies ingesteld, die onder volledige verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht de besluitvorming van de Raad van Toezicht voorbereiden en advies uitbrengen aan de Raad van Toezicht. Deze commissies zijn de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie kwaliteit en organisatie. De commissies komen zo vaak als nodig bijeen, maar gemiddeld twee tot drie keer per jaar. Hieronder een korte toelichting op de belangrijkste activiteiten in 2025 per commissie:

1. De remuneratiecommissie heeft de beoordelingsprocedure van de Raad van Bestuur voorbereid. Met de bestuurder is afgesproken op welke aspecten wordt teruggeblikt en bij welke stakeholders input wordt opgehaald. De remuneratiecommissie heeft zelf input opgehaald bij de leden van de Raad van Toezicht. In november is het beoordelingsgesprek met de Raad van Bestuur gevoerd. Hiervan is een verslag gemaakt.
De remuneratiecommissie heeft de procedure en profielschets voor het lid van de Raad van Toezicht met aandachtsgebied zorg, veiligheid en cliëntperspectief voorbereid. Tevens heeft de remuneratiecommissie de benoemingen van de nieuwe leden (mevrouw Van Dedem en mevrouw Brouwer) voorbereid en het proces om tot de benoemingen te komen begeleid met ondersteuning van de bestuurssecretaris en het bestuurssecretariaat. De remuneratiecommissie heeft in 2025 de bezoldigingsbesluiten van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht voor 2026 voorbereid. Dit op basis van het vastgestelde bezoldigingsbeleid.

- Op basis van het model beleid van de NVTZ en NVZD is het beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht bijgesteld. Ook het reglement van de remuneratiecommissie is beperkt bijgesteld.
2. De auditcommissie heeft in 2025 de besluiten voorbereid met betrekking tot de jaarrekening en het bestuursverslag 2024, de benoeming van de accountant voor boekjaar 2025, de begroting 2026 en de vaststelling van de bezoldigingsklasse 2025. Daarnaast zijn de managementinformatie, het ombuigplan zorgexploitatie, de managementletter, de kaderbrief, vastgoed, risicomanagement, de bedrijfsvoering, organisatieontwikkeling en de overname van een thuiszorgorganisatie onderwerpen op de agenda geweest. Met de leden van de auditcommissie hebben in 2025 meerdere malen extra afstemmingsmomenten plaatsgevonden over vastgoed. Het in 2023 vastgestelde reglement van de auditcommissie is geëvalueerd. Dit heeft tot een beperkte bijstelling geleid.
 3. In de vergaderingen van de commissie kwaliteit en organisatie is in 2025 advies gegeven over het kwaliteitsbeeld 2024 -2025 en het jaarplan voor 2026. (Brand)veiligheid en BHV heeft twee keer op de agenda gestaan en is een terugkerend jaarlijks gespreksonderwerp geworden. Tevens is besproken hoe innovatie beter op de agenda te krijgen van de commissies en/ of de Raad van Toezicht. Dit heeft geleid tot het opstellen van een 'innovatieagenda'. Ook is in 2025 meer aandacht besteed aan de regionale samenwerking. De ontwikkelingen in de verschillende samenwerkingsverbanden zijn met de commissie gedeeld. Andere agendaonderwerpen waren de MIC-rapportages, de HKZ-audit, verzuim, de uitkomsten van het MTO, informatieveiligheid, kwaliteitsrapportages, een digitaal gesprek met de IGJ, het bezoek van de Arbeidsinspectie en het onaangekondigde bezoek van de gemeente Rheden. Het in 2023 vastgestelde reglement van de commissie kwaliteit en organisatie is geëvalueerd. Dit heeft tot een beperkte bijstelling geleid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 52
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

5 | Besluiten Raad van Toezicht

Besluiten van de Raad van Toezicht worden gedurende het jaar bijgehouden op een actie- en besluitenlijst. De actie- en besluitenlijst naar aanleiding van de vergadering van de Raad van Toezicht van 10 december 2025 bevat alle in 2025 door de Raad van Toezicht genomen besluiten. Hieronder is een totaaloverzicht opgenomen van alle in 2025 door de Raad van Toezicht genomen besluiten. Deze besluiten corresponderen met de besluitenlijst.

Nummer	Besluit	Vergadering d.d.
1	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot het verlengen van de huidige opdracht aan Verstegen accountants voor 2025.	26-03-25
2	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot goedkeuring van de meerjarenstrategie Innoforte 2025 – 2028.	26-03-25
3	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot vaststelling van het verslag van de raad van toezicht Innoforte 2024.	26-03-25
4	De Raad van Toezicht besluit tot benoeming van mevrouw F. (Floor) van Dedem als lid van de Raad van Toezicht van Stichting Innoforte per 1 augustus 2025 tot 1 augustus 2029.	21-05-25
5	De Raad van Toezicht besluit goedkeuring te verlenen aan het door de RvB vaststellen van de jaarrekening 2024 van stichting Innoforte.	21-05-25
6	De Raad van Toezicht besluit goedkeuring te verlenen aan het door de RvB vaststellen van het Bestuursverslag 2024 van stichting Innoforte.	21-05-25
7	De Raad van Toezicht besluit decharge te verlenen aan de Raad van Bestuur voor het gevoerde beleid inzake boekjaar 2024 dat betrekking heeft op de periode 01-01-2024 t/m 31-12-2024.	21-05-25
8	De Raad van Toezicht besluit om Innoforte in 2025 in te delen in bezoldigingsklasse IV.	21-05-25
9	De Raad van Toezicht stelt de beoordelingsprocedure voor de Raad van Bestuur voor 2025 vast.	02-07-25
10	De Raad van Toezicht besluit decharge te verlenen aan mevrouw E.D. Toes aan het door haar namens de Raad van Toezicht uitgeoefende toezicht over de periode van 20-07-2017 tot 20-07-2025.	02-07-25
11	De Raad van Toezicht heeft unaniem het positieve besluit genomen tot: - Vaststelling van de procedure voor de werving en selectie van het lid van de Raad van Toezicht met aandachtsgebied zorg, veiligheid en cliëntperspectief. - Vaststelling van de profielschets voor het lid van de Raad van Toezicht met aandachtsgebied zorg, veiligheid en cliëntperspectief.	15-09-25
12	De Raad van Toezicht besluit dat mevrouw Van Dedem vanaf 1 januari 2026 het lidmaatschap van de commissie Kwaliteit & Organisatie van de heer Klouwen overneemt.	1-10-25
13	De Raad van Toezicht verleent goedkeuring aan het voorgenomen besluit tot het uitbrengen van een bod van € xxx (vertrouwelijk) op het personeel en de cliënten van de failliete stichting Acare thuiszorg.	24-11-25
14	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot goedkeuring van de begroting Innoforte 2026.	10-12-25
15	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot benoeming van mevrouw A. I. Brouwer als lid van de Raad van Toezicht van Stichting Innoforte per 1 februari 2026 tot 1 februari 2030.	10-12-25
16	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot vaststellen van de bezoldiging voor 2026 van de Raad van Bestuur op € 214.000,-.	10-12-25
17	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot vaststellen van de bezoldiging voor 2026 voor de voorzitter van de Raad van Toezicht op € 25.680,- (€ 6.420,- per kwartaal) en voor de leden van de Raad van Toezicht op € 17.120,- (€ 4.280,- per kwartaal).	10-12-25
18	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot vaststelling van het beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht Innoforte.	10-12-25
19	De Raad van Toezicht neemt het besluit tot: 1. Vaststelling van het gewijzigde reglement Commissie Kwaliteit & Organisatie. 2. Vaststelling van het gewijzigde reglement Remuneratiecommissie. 3. Vaststelling van het gewijzigde reglement Auditcommissie.	10-12-25
20	De Raad van Toezicht besluit de heer Klouwen per 01-02-2026 te benoemen als vice-voorzitter van de Raad van Toezicht.	10-12-25

6 | De samenwerking met de Raad van Bestuur

De Raad van Toezicht is positief over de samenwerking met de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht wordt goed en tijdig geïnformeerd. De communicatie en ondersteuning vanuit het bestuurssecretariaat en de bestuurssecretaris verloopt naar tevredenheid. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft regelmatig een-op-een overleggen met de bestuurder.

• Belangrijke thema's

De belangrijkste thema's die het afgelopen jaar aan de orde zijn geweest:

1. De zorgexploitatie. Eind 2024 is het ombuigplan dat moet leiden tot een betere zorgexploitatie aan de Raad van Toezicht gepresenteerd. In 2025 is in elke vergadering een (cijfermatige) update gegeven van de stand van zaken.
2. De meerjarenstrategie. Naast de extra online vergadering in februari is in maart de meerjarenstrategie door de Raad van Toezicht goedgekeurd.
3. Vastgoed. De actuele stand van zaken met betrekking tot de nieuwbouw van locaties Vreedenhoff en de Biesdel zijn elke vergadering besproken. Ook is het strategisch vastgoedplan geagendeerd.

4. De werving en benoeming van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Procedures, profielschetsen en de uitkomsten van de selectiegesprekken zijn besproken.
5. Regionale samenwerking. De Raad van Toezicht is geïnformeerd over de lopende initiatieven in de regio. Tevens is op 11 november 2025 een afvaardiging van de Raad van Toezicht aangesloten bij een regio overleg van bestuurders en toezichthouders van 7 V&V-organisaties uit de regio Arnhem.
6. Overnames. Meerdere mogelijkheden en ontwikkelingen zijn theoretisch verkend met de Raad van Toezicht. Dit heeft praktisch geleid tot het uitbrengen van een bod op een deel van het failliet verklaarde Acare, dat eind november is geaccepteerd.

• Bestuurlijke dilemma's

De Raad van Toezicht realiseert zich dat Innoforte voor veel en grote uitdagingen staat op het gebied van het verbeteren van de zorgexploitatie, de teruglopende bedbezetting, vernieuwen van vastgoed en het aantrekken en behouden van eigen personeel.

De onderwerpen worden goed voorbereid en besproken in de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissies in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht geven gevraagd en ongevraagd advies aan de Raad van Bestuur.

• Informatieverstrekking

Informatievoorziening vindt primair plaats door de agendering van onderwerpen en daarbij horende stukken door de Raad van Bestuur. Agenda's en bijlagen worden een week voor aanvang van een vergadering gepubliceerd. De Raad van Toezicht kan zich goed voorbereiden op de vergaderingen en voorliggende vraagstukken.

• Overige informatiebronnen

Overige informatiebronnen die in 2025 zijn benut zijn de dialoogsessie en de teamdag van de Raad van Toezicht waar met verschillende MT-leden van Innoforte aan de hand van presentaties over thema's in gesprek is gegaan. Verder zijn er contactmomenten geweest met de Ondernemingsraad, de Centrale Cliëntenraad, sluiten er gasten aan bij vergaderingen van de Raad van Toezicht en is er 360-graden feedback verzameld om te komen tot een zorgvuldige beoordeling van de Raad van Bestuur. Indien zich iets voordoet dat persgevoelig kan zijn, informeert de Raad van Bestuur de Raad van Toezicht via mail of app.

• Agendasetting en eigen verantwoordelijkheid

In de agendacommissie wordt door de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur gezamenlijk bepaald welke onderwerpen in de vergadering van de Raad van Toezicht worden geagendeerd. In 2025 heeft de Raad van Toezicht het initiatief genomen om:

1. Veiligheid, duurzaamheid en informatiebeveiliging standaard in de jaarcyclus op te nemen.
2. Innovaties middels een innovatieagenda te borgen op de agenda's van de vergaderingen.

7 | Reflectie vanuit de toezichthoudende rol

• Interne P&C-cyclus

Door de Raad van Toezicht is erop toegezien dat belangrijke producten uit de P&C-cyclus (denk aan de jaarrekening of begroting) tijdig besproken zijn in de auditcommissie en de Raad van Toezicht. Dit verliep naar tevredenheid: de producten worden tijdig en voorzien van een oplegger ter advies (aan een commissie) of besluitvorming (aan de Raad van Toezicht) voorgelegd.

De accountant is in 2025 aanwezig geweest bij de bespreking van de jaarrekening (zowel in de auditcommissie als de Raad van Toezicht) en de managementletter (in de auditcommissie).



• Effectiviteit P&C-cyclus

Ook in 2025 is voor de Raad van Toezicht de monitoring van de financiële situatie een belangrijk onderwerp geweest. Het hele jaar is een positief zorgexploitatieresultaat voorzien geweest. In de vergaderingen zijn specifieke aandachtspunten (denk aan sommige locaties of opvallende ontwikkelingen) besproken.

• Effectiviteit externe wet- en regelgeving

Innoforte heeft te maken met een grote hoeveelheid wet- en regelgeving. Denk aan de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Maar ook de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz), de Wet BIG, de Wet zorg en dwang (WZD) en de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (wet DBA).

De Raad van Toezicht ziet toe op naleving van de wet- en regelgeving door interne en externe adviezen en rapportages te beoordelen. Denk hierbij aan rapportages van toezichthouders (bijvoorbeeld de IGJ, gemeente of GGD), van de externe HKZ-auditor en van de accountant.

De Raad van Toezicht wordt door de Raad van Bestuur geïnformeerd over veranderingen in wet- en regelgeving. In 2025 zijn er geen noemenswaardige veranderingen geweest.

• Aandachtspunten rondom de begroting- en jaarrekening

Met betrekking tot de jaarrekening 2024 zijn de volgende onderwerpen in zowel de auditcommissie als Raad van Toezicht aan de orde gekomen: de resultaatsontwikkeling, de zorgexploitatie, nieuwbouw, VPT-bekostiging en risicomanagement.

Met betrekking tot de begroting 2026 zijn de volgende onderwerpen in zowel de auditcommissie als Raad van Toezicht aan de orde gekomen: de bedbezetting, verzuim, de risico's, MPT en investeringen uit de VEX-ruimte.

Overall is een positieve resultaatsontwikkeling in zowel de zorg en het vastgoed waarneembaar in de afgelopen jaren.

• Overige gewichtige besluiten

De besluiten over de meerjarenstrategie van Innoforte en het uitbrengen van een bod op een deel van het failliet verklaarde Acare waren bijzondere bestuursbesluiten die in het verslagjaar aan de goedkeuring van de Raad van Toezicht onderhevig waren. De Raad van Toezicht is op meerdere momenten in extra online vergaderingen geïnformeerd over de voornemens en overwegingen hierbij. In de vergadering van de Raad van Toezicht van 26 maart is de meerjarenstrategie goedgekeurd. En op 24 november heeft de Raad van Toezicht het uitbrengen van een bod goedgekeurd.

• Samenwerking externe accountant

De Raad van Toezicht is positief over de samenwerking en expertise van de externe accountant. De Raad van Toezicht heeft op 26 maart 2025 besloten Verstegen accountants als controlerend accountant van Innoforte te benoemen voor boekjaar 2025.

In 2025 was de heer Hoogendoorn voor het eerste jaar de eindverantwoordelijke van Verstegen accountants. Dit is naar wederzijdse tevredenheid verlopen.

• Reflectie op het bestuursverslag en de jaarrekening

Vanuit de ROJ en de Governancecode Zorg worden eisen gesteld aan het bestuursverslag en de jaarrekening. Het bestuursverslag 2024 voldeed volgens de accountant prima aan deze eisen. Door de auditcommissie is een positief advies gegeven aan de Raad van Toezicht over de te verlenen goedkeuring van de jaarrekening en het bestuursverslag 2024.

8 | Reflectie vanuit de rol als strategische partner

• Betrokkenheid en inbreng strategievorming

In 2025 is de Raad van Toezicht in zowel de vergaderingen als op de teamdag van 7 november betrokken geweest bij diverse strategische vraagstukken. Bijvoorbeeld als het gaat om de strategische risico's, vastgoed, het verbeteren van de zorgexploitatie, innovaties, de overname van een thuiszorgorganisatie, en het vaststellen van de meerjarenstrategie.

De Raad van Toezicht is proactief in het vragen van aandacht voor strategische onderwerpen. Zo is er in 2025 meer aandacht geweest voor de agendering van onderwerpen op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en innovaties.

Voor alle onderwerpen geldt dat de Raad van Toezicht het belangrijk vindt om kritisch te blijven kijken naar het moment van bespreken en de bijdrage/ rol van de Raad van Toezicht.

• Focuspunten strategisch beleid

Het strategisch beleid van Innoforte is vastgelegd in de meerjarenstrategie 'Bewegen naar een open zorggemeenschap'. In de meerjarenstrategie staan vier bewegingen centraal die bijdragen aan het realiseren van een open zorggemeenschap:

5. Naar zorg die waarde toevoegt;
6. Naar het team van de toekomst;
7. Naar een duurzame bedrijfsvoering;
8. Naar een netwerkorganisatie.

Deze bewegingen zijn te zien als de focuspunten van het strategisch beleid. De Raad van Toezicht ziet de uitwerkingen hiervan terug in zowel de kaderbrief, de begroting als het jaarplan en kwaliteitsbeeld waarin de verbinding wordt gelegd met deze bewegingen.

• Rendement interne dialoog

De Raad van Toezicht wordt door de Raad van Bestuur goed geïnformeerd. Niet alleen tijdens de vergaderingen, maar ook tussentijds via de app of in het overleg tussen de voorzitter en Raad van Bestuur. Suggesties en adviezen van de Raad van Toezicht worden dankbaar ontvangen.

In 2025 wordt op aangeven van de Raad van Toezicht de gehele Raad van Toezicht uitgenodigd voor de artikel 24 overleggen met de OR. Bij beide artikel 24 overleggen zijn in 2025 afgevaardigden van de Raad van Toezicht aangesloten geweest. In deze overleggen is samen met de OR en bestuurder vooruitgekeken naar relevante ontwikkelingen. Tevens zijn enkele onderwerpen meer verdiepend met elkaar besproken. In 2025 betrof dit een analyse van HR-gegevens en het onderwerp 'Innoforte als aantrekkelijke werkgever voor alle generaties'.

Ook met de Centrale Cliëntenraad gaat de Raad van Toezicht in gesprek. Dit levert inzichten op over de gang van zaken en specifieke aandachtspunten vanuit het perspectief van de bewoners.

Naast deze meer reguliere contactmomenten heeft in 2025 een dialoogsessie plaatsgevonden over fusies en overnames. Ook vond in de ochtend van de teamdag van de Raad van Toezicht samen met het MT van Innoforte een dialoog met presentaties plaats over 'Zorg en innovatie'. Deze bijeenkomsten werden zeer gewaardeerd en leverde de Raad van Toezicht zinvolle informatie op over de stand van zaken en ontwikkelingen.

• Verduurzaming

De Raad van Toezicht geeft de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd advies over verduurzaming. Met name in de auditcommissie worden verduurzamingsmogelijkheden besproken daar waar het gaat om vastgoedinvesteringen, de green deal en kostenbesparingen. In 2025 heeft een presentatie en dialoog plaatsgevonden over de ontwikkelingen op het gebied van duurzaamheid in de commissie kwaliteit en organisatie. Dit onderwerp zal jaarlijks terugkeren en wordt ook regionaal opgepakt

9 | Reflectie vanuit de rol als werkgever

• Noodzakelijke competenties en leiderschapsstijl

Innoforte staat voor veel en complexe uitdagingen. De strategische opgave is groot. Denk aan de vastgoedinvesteringen, de personele problematiek en het in balans houden van de (zorg) exploitatie. De Raad van Toezicht hanteert de vijf expertisegebieden zoals beschreven door de NVZD als beoordelingskader bij het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur. Jaarlijks kunnen in het beoordelingsproces van de bestuurder accenten worden gelegd.

De bestuurder is sinds 2023 geaccrediteerd door de NVZD en opgenomen in het openbaar register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. In het accreditatietraject is getoetst of de bestuurder actief werkt aan de professionele ontwikkeling en beschikt over zelfreflectief vermogen, en het vermogen om reflectie ook om te zetten in gedrag en in ander gedrag als dat nodig mocht blijken. Dit zijn essentiële ingrediënten voor goed bestuur.

• Evaluatie functioneren dagelijkse leiding van de zorgaanbieder

Jaarlijks beoordeelt de Raad van Toezicht het functioneren van de Raad van Bestuur. In het reglement van de remuneratiecommissie is vastgelegd op welke manier dit gebeurt. De Raad van Toezicht hanteert hiervoor de 360°-feedbackmethode, of een andere methode waarmee hetzelfde doel bereikt wordt, namelijk een zorgvuldige beoordeling van het functioneren van de Raad van Bestuur.

Door de Raad van Toezicht is besloten dat in de beoordelingsprocedure 2025 centraal stond:

1. Een terugblik op de resultaten en activiteiten van de bestuurder in 2025.
2. Een terugblik op de realisatie van de afspraken zoals vastgelegd in het 'Verslag jaargesprek 2024 RvB Innoforte'.
3. Een reflectie op specifieke inhoudelijke evaluatieonderwerpen gekoppeld aan de NVZD-expertisegebieden 'Leiderschap' en 'Verbindend samenwerken'.

Door de bestuurder is een verslag gemaakt over bestuursjaar 2025. Tevens is input opgehaald bij diverse personen (lid OR, lid CCR, lid PAR, MT-lid en bestuurder van een andere instelling. De remuneratiecommissie heeft input verzameld bij de leden van de Raad van Toezicht over het functioneren van de Raad van Bestuur. De gebundelde input is in november besproken door de remuneratiecommissie met de Raad van Bestuur. Hiervan is een verslag gemaakt met afspraken voor 2026. Na toetsing van het verslag bij de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, heeft de terugkoppeling aan de Raad van Bestuur in december plaatsgevonden.

• Remuneratie

De bezoldiging voor 2026 is eind 2025 vastgesteld op basis van het vastgestelde bezoldigingsbeleid. Voor de bezoldiging is indexatie op basis van de ministeriële regeling het uitgangspunt. Bezoldiging vindt plaats in de bezoldigingsklasse waar Innoforte door de Raad van Toezicht in is ingedeeld (klasse IV), waarbij de bovengrens van klasse III als de ondergrens van klasse IV wordt gehanteerd.

- **Invulling van sleutelposities**

De Raad van Toezicht heeft goed zicht op de sleutelposities binnen de organisatie.

10 | Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

- **Interne en externe stakeholders**

De leden van de Raad van Toezicht zijn ervaren bestuurders en managers die veelal in de zorg/welzijn werken of hebben gewerkt. Zij hebben een goed beeld van de huidige en toekomstige interne en externe belanghebbenden van de organisatie in relatie tot de maatschappelijke opgave van Innoforte.

Het speelveld waarin Innoforte zich bevindt, is niet eenvoudig. Er zijn veel wet-, regelgevende en toezichthoudende instanties. Denk aan de overheid, het Zorgkantoor, financiers, gemeenten en de IGJ. Daarnaast heeft Innoforte uiteraard te maken met andere zorginstellingen. Een goed onderhouden netwerk en regionale samenwerking zijn belangrijk voor Innoforte om in te blijven investeren.

- **Dialogoog met stakeholders en dilemma's**

De organisatie investeert in het onderhouden van contacten met belanghebbenden. Zo is er regelmatig contact met het Zorgkantoor en tussen bestuurders en managers van andere zorginstellingen en gemeenten. Samenwerkingsmogelijkheden, personeelsproblematiek en financiering komen aan bod. In 2025 heeft de regionale samenwerking steeds meer inzet gevraagd van Raad van Bestuur en managers. Er zijn drie grotere regionale overlegverbanden waar Innoforte aan deelneemt met daaruit voortvloeiende projecten.

De Raad van Toezicht heeft zelf contact gehad met de Ondernemingsraad en de Centrale Cliëntenraad. Uiteraard spreekt de Raad van Toezicht ook de accountant. Het accountantsverslag en de managementletter zijn leidend voor de onderwerpen die worden besproken.

11 | Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht

De Governancecode Zorg 2022 benadrukt het belang van de jaarlijkse zelfevaluatie. De praktische uitwerking van dit principe luidt: *'De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren ten minste jaarlijks buiten de aanwezigheid van de raad van bestuur en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan.'*

- **Interne reflectie**

De Raad van Toezicht evalueert zijn functioneren een maal per jaar en zorgt voor vastlegging van de uitkomsten daarvan. De zelfevaluatie 2025 is op 7 november 2025 uitgevoerd met externe begeleiding van twee adviseurs van Human Insight. Aanwezigheid waren alle leden van de Raad van Toezicht (Judith Reiff, Karin Blaauwbroek, Bram Klouwen, Guido van de Logt en Floor van Dedem), de Raad van Bestuur (Saskia van der Lyke) en de bestuurssecretaris (Bram Maertens).

Onderdeel van de zelfevaluatie was het invullen van de AEM-Cube vragenlijst. In de zelfevaluatie is gekeken naar de strategische context van Innoforte, de krachten en uitdagingen van het team en de dynamiek tussen de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur.

- **Teaming**

In 2025 is afscheid genomen van één van de leden van de Raad van Toezicht. En in begin 2026 wordt van nog een lid afscheid genomen. De samenstelling wijzigt hiermee aanzienlijk. Er zijn twee nieuwe leden benoemd, waarvan er één in augustus is gestart.

Alle leden zijn ervaren en brengen specifieke vakkennis met zich mee. Dat is prettig, want hierdoor vullen de leden elkaar goed aan.

Er is een app aangemaakt en leden reageren goed op mails, apps en telefoontjes van elkaar.

In 2025 zijn de dialoogsessie, de teamdag in november en diverse informele bijeenkomsten (Innoforte-feest, kerstborrel) momenten geweest voor de Raad van Toezicht om Innoforte en elkaar beter te leren kennen.

• **Educatie en ontwikkeling**

Per lid van de Raad van Toezicht is er eens per vier jaar een scholingsbudget beschikbaar van € 2.500.-.

In 2025 is door onderstaande leden het volgende ondernomen op het gebied van educatie en ontwikkeling:

Mevrouw drs. J.M.H. Reiff-de Groen:

1. Deelname aan 4 intervisie bijeenkomsten (waarvan 2 begeleid) van bestuurders in de zorg.
2. Deelname aan 2 bijeenkomsten van Stichting Rimari over:
 - Toelichting Wagevoe (Wet Aanpassing Geschillenregeling en Verduidelijking Ontvankelijkheidseisen Enquêteprocedure) door M. Broekema.
 - Workshop 'Het feilbare geweten' door E. Karssing.

Mevrouw drs. K.P. Blaauwbroek MPM:

1. Deelname aan de Virtual Care Reis van Coinside naar Taiwan.

De heer G.C. van de Logt RA heeft onderstaande online cursussen gevolgd:

1. What's Next in AI, Cybersecurity & Risk Innovation?
2. AI & strategie, van buzz naar business.
3. Financials in de zorg.
4. Healthcare Horizons.

De heer drs. A.F. Klouwen:

1. Cursus NVTZ: Toezicht op financiën voor niet-financiële toezichthouders.

Eind 2025 heeft de Raad van Toezicht besloten om voor 2026 mevrouw Corlien Derksen-Berends aan te stellen als trainee om kennis en toezichtervaring op te doen. Er is een traineeovereenkomst afgesloten. Voor de Raad van Toezicht is het waardevol om inzichten op te doen van de trainee en haar ruime ervaring in HRM bij verschillende grotere profit en non-profit organisaties.

• **Uitbetaalde/doorbelaste bezoldigingen**

De bezoldiging voor de Raad van Toezicht is voor 2025 vastgesteld op € 24.120.- voor de voorzitter en € 16.080.- voor de leden. In de jaarrekening is de bezoldiging voor de individuele leden van de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Toezicht voor 2025 opgenomen.

• **Verantwoording bezoldiging**

Voor de bezoldiging van de Raad van Toezicht is voor 2025 het vastgestelde bezoldigingsbeleid gehanteerd. De belangrijkste uitgangspunten uit het bezoldigingsbeleid daarbij zijn:

1. Bezoldiging vindt plaats in de bezoldigingsklasse waar Innoforte door de Raad van Toezicht in is ingedeeld (art. 4.2).

2. De bezoldiging voor de leden van de Raad van Toezicht is 8% van de ondergrens van de bezoldigingsklasse. De bezoldiging van de voorzitter van de Raad van Toezicht is 12% van de ondergrens van de bezoldigingsklasse. De ondergrens wordt bepaald door het maximum van de onderliggende klasse (art. 4.3).
3. De bezoldiging wordt geïndexeerd conform de jaarlijkse indexatie zoals dit bij ministeriële regeling wordt bepaald (art. 4.4).

Klasse IV was de te hanteren bezoldigingsklasse. De ondergrens van bezoldigingsklasse IV wordt bepaald door het maximum van de onderliggende bezoldigingsklasse III. In de bij ministeriële regeling vastgestelde bezoldigingsmaxima is het bezoldigingsmaximum 2025 voor bezoldigingsklasse III voor de sector Zorg- en jeugdhulp vastgesteld op € 201.000.-. In de vergadering van de Raad van Toezicht van 11 december 2024 is de bezoldiging 2025 voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht vastgesteld.

Op basis van het beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur en Raad van Toezicht zijn de gemaakte onkosten 2025 gespecificeerd naar reiskosten en opleidingskosten. Hieronder het overzicht van de gemaakte onkosten per lid:

Naam	Reiskosten 2025	Opleidingskosten 2025
Mevrouw drs. J.M.H. Reiff- de Groen	€ 0.-	€ 0.-
Mevrouw drs. K.P. Blaauwbroek MPM	€ 535,80	€ 0.-
De heer G.C. van de Logt RA	€ 0.-	€ 0.-
De heer drs. A.F. Klouwen	€ 0.-	€ 645.-
Mevrouw drs. F.C. van Dedem	€ 196,48	€ 0.-
Mevrouw drs. E.D. Toes	€ 0.-	€ 0.-

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants 60
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.



d.d. 20/05/2026

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

INHOUDSOPGAVE

Pagina

2	Jaarrekening	62
2.1	Balans per 31 december 2025	64
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	66
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	67
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	68
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	74
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	80
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	81
2.8	Vaststelling en goedkeuring	86
3	Overige gegevens	88
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	89
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	89
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	89
	 Bijlagen	 91
	Rekenblad Ratio's	92

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		21.830.655	23.920.814
Machines en installaties		2.605.208	2.795.108
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.400.888	2.843.245
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		525.575	330.702
		<u>27.362.327</u>	<u>29.889.868</u>
Financiële vaste activa	3		
Overige effecten en overige vorderingen		167.827	179.850
		<u>167.827</u>	<u>179.850</u>
Vlottende activa			
Vorderingen	6		
Op handelsdebiteuren		589.535	566.956
Overige vorderingen		2.398.460	2.454.239
Overlopende activa		808.314	684.856
		<u>3.796.308</u>	<u>3.706.051</u>
Liquide middelen	8	16.735.457	13.435.568
Totaal activa		<u><u>48.061.919</u></u>	<u><u>47.211.337</u></u>

 VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u> €	<u>31-dec-24</u> €
PASSIVA			
Eigen vermogen	9		
Gestort en opgevraagd kapitaal		49.354	49.354
Bestemmingsfonds		18.539.600	15.667.562
Overige reserves		3.711.021	3.977.390
		<u>22.299.975</u>	<u>19.694.306</u>
Voorzieningen	10		
Overige		1.141.710	1.371.195
		<u>1.141.710</u>	<u>1.371.195</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	11		
Schulden aan banken		14.991.879	16.404.386
		<u>14.991.879</u>	<u>16.404.386</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	12		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.405.660	1.708.217
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.068.000	899.209
Schulden terzake van pensioenen		817.955	760.499
Overige schulden		2.052.050	1.959.560
Overige passiva		4.284.690	4.413.965
		<u>9.628.355</u>	<u>9.741.450</u>
Totaal passiva		<u>48.061.919</u>	<u>47.211.337</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	15		
Zorgverzekeringswet		2.301.330	2.203.330
Wet langdurige zorg		55.670.521	52.073.564
		57.971.851	54.276.895
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	18	3.381.304	3.673.048
Netto omzet		61.353.155	57.949.942
Som der bedrijfsopbrengsten		61.353.155	57.949.942
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	23	8.382.991	9.091.320
Lonen en salarissen	24	26.516.442	25.131.272
Sociale lasten	25	4.658.749	4.277.602
Pensioenlasten	26	2.233.265	2.060.505
Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa	27	3.335.020	3.233.464
Overige bedrijfskosten	30	13.492.047	12.434.099
Som der bedrijfslasten		58.618.515	56.228.261
BEDRIJFSRESULTAAT		2.734.640	1.721.681
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	32	232.263	125.738
Rentelasten en soortgelijke kosten	34	-361.233	-302.772
RESULTAAT		2.605.669	1.544.647

Stichting Innoforte

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	2.872.038	1.643.291
Overige reserves	-266.369	-98.644
	2.605.669	1.544.647

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.734.640		1.721.681
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	27, 28	3.335.020		3.233.464	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	10	-229.486		83.259	
- Bijzondere waardevermindering van vlottende activa	29	0		0	
			3.105.535		3.316.724
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	4	0		0	
- vorderingen	6	-90.257		-245.971	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	-113.094		266.534	
			-203.352		20.563
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			5.636.823		5.058.967
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	32	232.263		125.738	
Rentelasten en soortgelijke kosten	34	-361.233		-302.772	
Belastingen	35	0		0	
Ontvangen dividenden	31	0		0	
			-128.971		-177.034
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.507.852		4.881.933
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-795.455		-681.870	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	0		116.416	
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	3	0		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-795.455		-565.454
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	11	6.000.000		0	
Aflossing langlopende schulden	11	-7.412.507		-1.412.507	
Kortlopend bankkrediet	12	0		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.412.507		-1.412.507
Mutatie geldmiddelen			3.299.890		2.903.973
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		13.435.568		10.531.595
Stand geldmiddelen per 31 december	8		16.735.457		13.435.568
Mutatie geldmiddelen			3.299.890		2.903.973

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Innoforte is voluit Stichting Innoforte en de statutaire vestigingsplaats is Velp. Innoforte is geregistreerd onder KvK-nummer 09141342.

De activiteiten van Innoforte bestaan hoofdzakelijk uit het leveren van zorg en dienstverlening op maat.

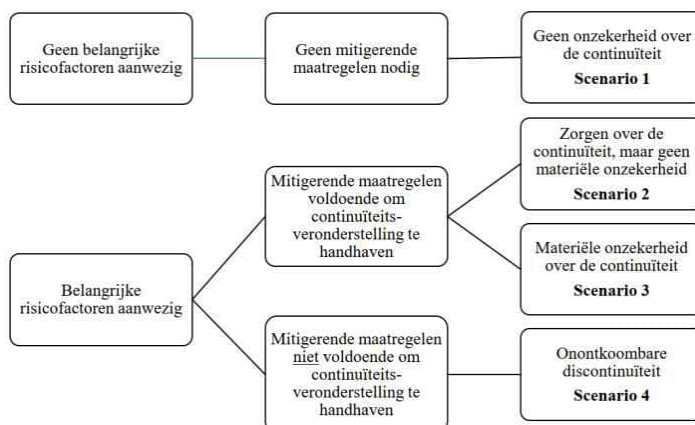
Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

Innoforte erkent de rol van risicomanagement in het waarborgen van de continuïteit en het succes van onze organisatie. Ons doel is om een proactieve en gestructureerde benadering van risicobeheersing te hanteren, die de identificatie, evaluatie en mitigatie van risico's omvat. Dit proces, ondersteund door risicoanalyses, stelt ons in staat om zowel de waarschijnlijkheid van risico's te voorkomen als de mogelijke gevolgen ervan te begrijpen en te beheersen.

De integratie van risicomanagement binnen onze Integrale Interne Control Cyclus (IICC) en de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus benadrukt continue verbetering en adaptief management. Deze cycli ondersteunen de strategische planning, implementatie van beheersmaatregelen, monitoring van prestaties en risico's, en de realisatie van aanpassingen waar nodig.



De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Innoforte, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling (scenario 1).

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Gebruik van schattingen

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

- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en financiële vaste activa;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen; en
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;

Stichting Innoforte hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RoJW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt in de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten naar "baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 1.249.960 (2024: € 1.409.180). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

Financiële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

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

Liquide middelen

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen (algemeen)

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

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

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. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde 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.

Overheidssubsidies

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Innoforte heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Innoforte. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Innoforte betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

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

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.6 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.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Innoforte zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake Stichting Innoforte is opgenomen in de jaarrekening van Innoforte waarin WNT-verantwoording is opgenomen, inclusief verwijzing waar deze jaarrekening is gepubliceerd.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen €	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	56.635.962	7.237.658	12.171.694	330.702	76.376.016
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	32.715.149	4.442.550	9.328.449	0	46.486.147
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>23.920.814</u>	<u>2.795.108</u>	<u>2.843.245</u>	<u>330.702</u>	<u>29.889.868</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	50.174	303.378	247.030	194.873	795.455
- herwaarderings	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	2.140.333	493.277	689.387	0	3.322.997
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.090.158</u>	<u>-189.900</u>	<u>-442.356</u>	<u>194.873</u>	<u>-2.527.542</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	56.686.137	7.541.035	12.418.724	525.575	77.171.471
- cumulatieve herwaarderings	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	34.855.481	4.935.827	10.017.836	0	49.809.144
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>21.830.655</u>	<u>2.605.208</u>	<u>2.400.888</u>	<u>525.575</u>	<u>27.362.327</u>
Afschrijvingspercentage	2-16,67%	5-33%	10-25%	0,0%	

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 43.290.000

De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 145.736.352

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 7.365.000 (2024 € 7.895.000) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Innoforte heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Innoforte zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**3. Financiële vaste activa**

	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	179.850	179.850
Amortisatie (dis)agio	-12.023	-12.023
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>167.827</u>	<u>167.827</u>
Som waardeverminderingen	-12.023	-12.023

Van de vorderingen op de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 12.023 (2024: € 12.024) een looptijd korter dan 1 jaar. De post financiële activa bestaat uit disagio op leningen welke zijn geborgd door het waarborgfonds voor de zorg.

6. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 27.166 (2024: € 23.753).

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Op handelsdebiteuren	231.113	107.940
Op gemeenten	174.220	189.342
Op zorgverzekeraars	184.202	269.674
Totaal handelsdebiteuren	<u>589.535</u>	<u>566.956</u>
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	2.398.460	2.454.239
Totaal overige vorderingen	<u>2.398.460</u>	<u>2.454.239</u>
Overlopende activa:		
- Nog te ontvangen bedragen	808.314	684.856
Totaal overlopende activa	<u>808.314</u>	<u>684.856</u>

Van de overige vorderingen en overlopende activa is € 19.845 langlopend en € 3.185.882 kortlopend.

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	2.454.239	2.454.239
Financieringsverschil boekjaar	2.398.460	0	2.398.460
Correcties voorgaande jaren			0
Betalingen/ontvangsten (over 2024)	<u>0</u>	<u>-2.454.239</u>	<u>-2.454.239</u>
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>2.398.460</u>	<u>-2.454.239</u>	<u>-55.779</u>
Saldo per 31 december	<u>2.398.460</u>	<u>0</u>	<u>2.398.460</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

b

c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	2.398.460	2.454.238
- overige schulden	0	0
	<u>2.398.460</u>	<u>2.454.238</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	55.464.621	51.995.130
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-53.066.161	-49.540.892
Totaal financieringsverschil	<u>2.398.460</u>	<u>2.454.238</u>

8. Liquide middelen

In de liquide middelen zijn deposito's begrepen tot een bedrag van € 10.045.500 (2024: €8.000.000 , die in maart 2026 aflopen. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	1.364.223	1.717.646
Kassen	1.035	14.236
Spaarrekeningen	5.324.699	3.703.685
Deposito's	10.045.500	8.000.000
Totaal liquide middelen	<u>16.735.457</u>	<u>13.435.568</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

9. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	49.354	0	0	49.354
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>49.354</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>49.354</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	15.667.562	2.872.038	0	18.539.600
Totaal bestemmingsfonds	<u>15.667.562</u>	<u>2.872.038</u>	<u>0</u>	<u>18.539.600</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve	62.044	0	0	62.044
Aanleunwoningen en bungalows	3.915.346	-266.369	0	3.648.977
Totaal overige reserves	<u>3.977.390</u>	<u>-266.369</u>	<u>0</u>	<u>3.711.021</u>

Innoforte kent een bestemmingsfonds RAK, hieronder zijn de resultaten van intramurale en extramurale zorg alsmede de WMO opgenomen. Aanwending van dit fonds dient te geschieden binnen de daartoe door de financiers gestelde kaders.

10. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	451.515	15.217	22.579	0	444.153
- doorbetaling na 45 dienstjaren	414.529	0	122.521	111.614	180.394
- langdurig zieken	505.151	279.159	313.570	45.663	425.077
- generatie regeling	0	92.085	0	0	92.085
Totaal voorzieningen	<u>1.371.195</u>	<u>386.461</u>	<u>458.670</u>	<u>157.277</u>	<u>1.141.710</u>

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	475.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	666.710
hiervan > 5 jaar	355.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening jubilea

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,00% (2024: 2,59 %).

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de VVT-sector vervroegd uit te treden en voor de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De indexatie voor de resterende uitkeringsduur van de deelnemende medewerkers is op 6% gezet.

De voorziening is bepaald op basis van de 'verplichting per balansdatum'-methode.

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), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 33%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

11. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.412.507	1.412.507
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	14.991.879	16.404.386
hiervan > 5 jaar	9.341.857	10.754.363

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

In bijlage 1 worden de ratio's behorende bij de financieringsvoorwaarden weergegeven. Voor 2025 wordt door Innoforte voldaan aan de hiervoor gestelde normwaarden.

12. Kortlopende schulden

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.412.507	1.412.507
- Nog te betalen salarissen	327.770	264.423
- Rente	260.780	191.102
- Diversen	50.992	91.527
Totaal overige schulden	2.052.050	1.959.560
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	957.945	857.016
- Vakantiedagen	1.573.639	1.987.830
- Persoonlijk budget levensfase/balansbudget	348.963	185.632
- Vooruitontvangen opbrengsten	66.426	102.021
- Diversen	1.233.010	1.114.170
- Subsidies kassiersfunctie	104.709	167.297
Totaal overige passiva	4.284.690	4.413.965

Toelichting kortlopende schulden:

In 2025 is gericht ingezet op het terugdringen van de verlofstuwmeren met als resultaat dat de reservering vakantiedagen afneemt. Een deel van deze afname is ingezet als balansbudget.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELENDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	Geschatte jaarhuursom 2026 in €	Omvang verplichting 2 - 5 jaar in €	Omvang verplichting > 5 jaar in €	Einddatum huurcontract
Kantoorruimte 1e lijnscentrum Velp	57.161	201.234	0	30-4-2030
Dagbehandeling Gr. Ottostraat 3 D Velp	17.296	75.441	0	3-2-2030
Ruimte ZAH Arnhem Zuid	4.200	0	0	31-12-2026
Totaal	78.657	276.675	0	

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

Overige verplichtingen

Gezamenlijk met de Drie Gasthuizen Groep heeft Innoforte het kennis en handel centrum V.O.F. Parago opgericht waarin allebei de vennoten hoofdelijk aansprakelijk zijn.

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Onzekerheden personele verplichtingen

1) Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

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

- In beeld krijgen van het aantal ZZP-ers binnen Innoforte;
 - In gesprek gaan met de ZZP-ers;
 - Communicatie naar bureaus;
 - Infoavond en communicatie voor ZZP-ers;
 - ZZP-contract in orde maken voor incidentele projecten;
 - In gesprek met bureaus over de commerciële afspraken.
- Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn.

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerk- vergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdwerkers;
- op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de jaarrekening. De impact substantieel kan zijn. Innoforte volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	22-dec-14	10.000.000	25	hypothecaire	2,86%	5-jan-25	6.400.000		6.400.000	0	0	0	lineair	0	hypotheek
BNG	17-dec-24	6.000.000	15	hypothecaire	4,31%	5-jan-30		6.000.000		6.000.000	4.000.000	14	lineair	400.000	hypotheek
BNG	16-dec-19	7.500.000	20	borgtocht	0,47%	16-dec-39	5.625.000	0	375.000	5.250.000	3.375.000	14	lineair	375.000	borgtocht w/z
BNG	16-dec-19	2.000.000	20	borgtocht	0,22%	16-dec-29	1.500.000	0	100.000	1.400.000	900.000	14	lineair	100.000	borgtocht w/z
BNG	31-dec-20	1.850.000	10	borgtocht	1,46%	30-dec-30	1.110.000	0	185.000	925.000	0	5	lineair	185.000	hypotheek/vord.
Triodos 1	1-nov-18	1.100.000	20	hypothecaire	0,95%	5-dec-38	770.000	0	55.000	715.000	440.000	13	lineair	55.000	borgtocht w/z
Triodos 2	1-nov-18	292.781	20	hypothecaire	2,57%	1-jul-28	204.947	0	14.639	190.308	117.113	13	lineair	14.639	hypotheek/vord.
Triodos 3	1-nov-18	1.009.134	20	hypothecaire	2,68%	1-jul-28	706.946	0	71.103	635.843	280.332	9	lineair	71.103	hypotheek/vord.
Triodos 5	1-feb-22	2.100.000	10	hypothecaire	2,40%	1-jan-33	1.500.000	0	211.765	1.288.235	229.412	6	lineair	211.765	hypotheek/vord.
Totaal							17.816.893	6.000.000	7.412.507	16.404.386	9.341.857			1.412.507	

Toelichting
Stichting Innoforte heeft recht van hypotheek en pandrecht verleend op al haar onroerende en roerende zaken ten behoeve van de Hypotheeknemers Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, Triodosbank N.V. en de BNG bank N.V. dit tot zekerheid voor de voldoening van alle tegenwoordige en/of toekomstige borgstellingen, verstrekte en/of te verstrekken garanties, verstrekt krediet en/of alsnog te verstrekken krediet.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026,

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

Algemeen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

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

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

15. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Zorgverzekeringswet	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Wijkverpleging	1.471.369	1.529.729
Opbrengsten ELV	829.961	673.602
Totaal opbrengsten zorgverzekeringswet	2.301.330	2.203.330

Wet langdurige Zorg

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Wet Langdurige Zorg VVT	55.464.621	51.995.130
Opbrengsten Wet Langdurige Zorg RMA	205.900	78.434
Totaal opbrengsten wet langdurige zorg	55.670.521	52.073.564

De hogere opbrengst WLZ in 2025 ten opzichte van 2024 komt enerzijds door hogere tarieven en anderzijds door een hogere zorgzwaarte en een stijging van het aantal plaatsen inclusief behandelcomponent.

18. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	2.125.748	2.246.884
Overige zorgprestaties	5.596	16.984
Subsidies:		
- Subsidies van provincies en gemeenten	37.786	74.986
- Overige loonkostensubsidies	412.025	440.828
- Overige subsidies	37.240	86.265
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	554.521	539.931
- Opbrengsten servicekosten	75.164	95.950
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	15.689	151
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	117.536	171.068
Totaal	3.381.304	3.673.048

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

23. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	8.382.991	9.091.320
Totaal	8.382.991	9.091.320

24. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	26.516.442	25.131.272
Totaal	26.516.442	25.131.272
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
	510	501
	510	501

De stijging van de loonkosten in 2025 ten opzichte van 2024 wordt veroorzaakt door hogere CAO lonen.

25. Sociale lasten

	2025	2024
	€	€
- Sociale lasten	4.658.749	4.277.602

26. Pensioenlasten

	2025	2024
	€	€
- Pensioenlasten	2.233.265	2.060.505

27. Afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa

De afschrijvingen op financiële en materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
-financiële vaste activa	12.024	12.024
- materiële vaste activa	3.322.997	3.221.441
Totaal afschrijvingen	3.335.020	3.233.464

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**30. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.810.293	2.718.025
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.139.282	1.881.520
Overige personeelskosten	1.739.850	1.695.957
Algemene kosten	3.610.857	3.183.944
Huur en leasing	156.001	156.248
Onderhoudskosten	1.635.313	1.250.237
Energiekosten	1.400.451	1.548.168
Totaal overige bedrijfskosten	<u>13.492.047</u>	<u>12.434.099</u>

Toelichting overige bedrijfskosten:

De patiënt- en bewonersgebonden kosten stijgen ten opzichte van vorig boekjaar als gevolg van het omzetten van plaatsen zonder behandeling naar plaatsen met behandeling. De onderhoudskosten laten ten opzichte van vorig boekjaar een stijging zien door eenmalige uitgaven met betrekking tot het op orde houden van de (brand) veiligheid.

32. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten lopende rekeningen	232.263	125.738
Totaal	<u>232.263</u>	<u>125.738</u>

34. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten leningen portefeuille	-361.233	-302.772
Totaal	<u>-361.233</u>	<u>-302.772</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

38. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	52.427	64.938
2. Overige controlewerkzaamheden	37.867	20.062
3. Fiscale advisering	0	0
4. Niet-controlediensten	12.762	0
	<u>103.056</u>	<u>85.000</u>

Toelichting:

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

39. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties tegen niet conforme voorwaarden met verbonden partijen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

	S.M. van der Lijke
Functie (functienaam)	Bestuurder
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.309
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.020
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	200.329
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000

Vergelijkende gegevens 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
(Fictieve) dienstbetrekking	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	173.102
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.104
Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	189.206
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Toeziachthoudende topfunctionarissen

	Mevrouw J.M.H. Reiff-de Groen	De heer A.F. Klouwen	Mevrouw E.D. Toes
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	21-jul-25
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.120	16.080	8.905
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	12.507

Vergelijkende gegevens 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	22.800	15.200	15.200
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400

	Mevrouw K.P. Blauwbroek	De heer G.C. van de Logt	Mevrouw F.C. van Dedem
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-aug-25
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.080	16.080	6.700
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	9.473

Vergelijkende gegevens 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	
Totale bezoldiging in het kader van de WNT	15.200	15.200	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	

Toelichting

Indien Klassenindeling Zorg: De Raad van Toezicht/Commissarissen heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Innoforte een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht/Commissarissen bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht/Commissarissen € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.



2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Innoforte heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 20 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Dr. S.M. van der Lijke, Raad van Bestuur 20-mei-26

Drs. J.M.H. Reiff-de Groen, vz RvT 20-mei-26

G.C. van de Logt RA, lid RvT 20-mei-26

A.F. Klouwen, lid RvT 20-mei-26

F.C. van Dedem, lid RvT 20-mei-26

A. Brouwer, lid RvT 20-mei-26

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 18, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Innoforte

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Innoforte heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Innoforte te Velp gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

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

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

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

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

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Danny Hoogendoorn
20 mei 2026 19:30 +02:00

D. (Danny) Hoogendoorn MSc RA

BIJLAGEN

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **20/05/2026**

Bijlage bij de jaarrekening: Bijlage 1

Berekening ratio's	2024	2025
--------------------	------	------

Garantievermogen/Solvabiliteits Ratio =	<u>Eigen vermogen</u>	19.694.306	22.299.975
	Totaalvermogen	47.211.337	48.061.919

Ratio	41,7%	46,4%
Norm BNG	20,0%	20,0%
Norm Triodos	20,0%	20,0%

definitie BNG:

DSCR Backward =	<u>EBITA</u>	4.955.145	6.069.660
	Rentelasten + Aflossingen	302.772	361.233
		1.412.507	1.412.507

Ratio	2,89	3,42
Norm BNG	1,30	1,30

definitie Triodosbank

Debt Service Cover Ratio =	<u>EBITA+ mutatie voorzieningen</u>	4.955.145	6.069.660
	Rentelasten + Aflossingen	87.250	229.486-
		302.772	361.233
		1.412.507	1.412.507

Ratio	2,94	3,29
Norm Triodosbank	1,30	1,30

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 20/05/2026.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.



d.d. 20/05/2026