

Jaarverslag **Siza** 2025



De jaarrekening van Siza wordt gedeponereerd bij het CIBG en beschikbaar op de [website](#) van Siza.

De jaarrekening is gecontroleerd en goedgekeurd door onze accountant.

Inhoudsopgave

1	Bestuursverslag	3
1.1	Voorwoord van bestuurder Jan-Dirk Sprokkereef	3
1.2	Siza in het kort	4
1.3	Bestuur	8
1.4	Medezeggenschap	9
1.5	Beleid	13
1.6	Vooruitblik 2026	26
2	Verslag raad van toezicht (interne toezichthouder)	28
2.1	Scope verantwoordelijkheden	29
2.2	Over de raad van toezicht	29
2.3	Reflectie vanuit verschillende rollen	31
	Bijlagen	34
a.	Gegevens van de organisatie	34
b.	Afkortingen	34
3.	Jaarrekening	36
3.1	Balans per 31 december 2025	36
3.2	Winst- en verliesrekening over 2025	38
3.3	Kasstroomoverzicht 2025	39
3.4	Toelichting op de jaarrekening	40
3.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	50
3.6	Overzicht schulden aan banken ultimo 2025	63
3.7	Overzicht overige langlopende schulden ultimo 2025	64
3.8	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	65
3.9	Vaststelling en goedkeuring	74
4.	Overige gegevens	76
4.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	76
4.2	Nevenvestigingen	76
4.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	76

1 Bestuursverslag

1.1 Voorwoord van bestuurder Jan-Dirk Sprokkereef

Het jaar 2025 markeert voor Siza een belangrijk kantelpunt. De afgelopen jaren hebben we veel gevraagd van onze organisatie. We stonden voor stevige financiële opgaven, maakten keuzes in onze werkwijze en hebben hard gewerkt aan het versterken van de kwaliteit van onze zorg. Dat vroeg inzet, veerkracht en doorzettingsvermogen van medewerkers, cliënten en verwanten.

Wanneer ik terugkijk op 2025 zie ik een organisatie waarin het fundament voor duurzaam herstel zichtbaar wordt. De stappen die we hebben gezet vanuit het meerjarenplan beginnen hun uitwerking te krijgen in de dagelijkse praktijk. Teams groeien in stabiliteit, leidinggevend en professionals nemen met steeds meer duidelijkheid hun rol en verantwoordelijkheid, en kwaliteit wordt steeds beter zichtbaar en meetbaar in ons werk.

Tegelijkertijd was 2025 een jaar waarin we belangrijke organisatorische stappen hebben gezet. We hebben verder gewerkt aan het gezond maken van onze financiën, aan het versterken van onze werkprocessen en aan het toekomstbestendig organiseren van onze zorg. Voor sommige teams bracht dit ook veranderingen en soms onzekerheid met zich mee, bijvoorbeeld rond de uitstroom van zzp-constructies en de overdracht van onze zorgactiviteiten in Midden-Brabant. Juist in die situaties heb ik gezien hoeveel kracht er in onze organisatie zit: collega's die verantwoordelijkheid nemen, elkaar ondersteunen en samen zoeken naar oplossingen.

Wat mij daarbij het meest raakt, is het vakmanschap dat iedere dag zichtbaar is. In de zorgvuldige afwegingen die professionals maken, in gesprekken met cliënten en verwanten, en in teams die samen reflecteren op hun werk en blijven zoeken naar verbetering. Dáár ontstaat de kwaliteit waar wij voor staan.

De stappen die we de afgelopen jaren hebben gezet maken het mogelijk om vooruit te kijken. We investeren in toekomstbestendige huisvesting, zoals de nieuwbouw van Het Slath in Epe, en bereiden ons voor op grote projecten in de toekomst. Daarmee bouwen we verder aan een organisatie die ook op lange termijn goede zorg kan blijven bieden.

Dit jaarverslag laat zien waar we als organisatie staan: welke stappen we hebben gezet, wat we hebben bereikt en waar we verder aan werken. We zijn transparant over onze resultaten en realistisch over de uitdagingen die er nog zijn.

Ik ben trots op de betrokkenheid, het vakmanschap en de veerkracht die ik binnen Siza zie. Door de inzet van medewerkers, cliënten, verwanten en partners, bouwen we stap voor stap verder aan een organisatie die het verschil maakt voor de mensen voor wie wij er zijn.

Jan-Dirk Sprokkereef
Bestuurder Siza



1.2 Siza in het kort

1.2.1 Wie wij zijn

Siza biedt in de regio Gelderland en Midden-Brabant ondersteuning en zorg aan cliënten met een lichamelijke, (licht) verstandelijke of meervoudige beperking. Daarnaast biedt Siza landelijk zorg en ondersteuning aan cliënten met niet-aangeboren hersenletsel.

Onze dienstverlening loopt uiteen van ambulante zorg tot aan residentiële zorg in een woongroep, en van behandeling tot dagbesteding of begeleiding naar werk. We ondersteunen op die momenten dat het nodig is en dagen mensen uit om hun grenzen, waar mogelijk, te verleggen.

Met ruim 2200 medewerkers, ongeveer 500 vrijwilligers, ruim 400 leerlingen en stagiairs en 146 locaties verspreid over Gelderland en Midden-Brabant, is Siza één van de grote spelers in Oost-Nederland in de zorg, voor mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking.

1.2.2 Onze missie

Samen kom je verder: bij Siza zorgen we dat onze cliënten met passende ondersteuning en zorg zoveel als mogelijk zelf vorm kunnen geven aan hun leven. We voelen gedeelde verantwoordelijkheid. Vertrouwen in elkaar vormt daarbij de basis. We werken bij Siza multidisciplinair, waarbij eenieder vanuit zijn passie en vakmanschap maximaal kan bijdragen. Zo brengen we het beste in elkaar naar boven en maken we meer mogelijk.

1.2.3 Onze doelgroep

Siza heeft expertise in de ondersteuning en zorg voor mensen met een lichamelijke (LB), (licht) verstandelijke (LVB) of meervoudige beperking (LVB, EMB of MEVB), mensen met een stoornis in het autismespectrum (ASS) en mensen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH).

Het grootste gedeelte van onze 3355 cliënten valt binnen de zorgtypering LVB/ASS of VB¹ en is 41-60 jaar. Hiervan wonen ongeveer 1164 cliënten in een locatie van Siza.

1.2.4 Ons kompas

Wij geloven in een wereld waarin iedereen, binnen de mogelijkheden, meedoet en meetelt en zich kan ontwikkelen met diens talenten. Daarbij vormen onze belofte aan onze cliënten en onze kernwaarden ons kompas. In een plezierige werkomgeving werken we samen om voor onze cliënten elke dag opnieuw een wereld van verschil te maken.

¹ Afkortingen zie pagina 39

De belofte aan onze cliënten

Het is jouw leven

Wij zijn nieuwsgierig, wie ben jij? Wanneer voel jij je thuis? Vanuit compassie en vakmanschap onderzoeken we met jou hoe jij je leven wilt leven en wat wij daaraan kunnen bijdragen. Samen met mensen die belangrijk voor je zijn.

Je wilt alle kansen benutten, wij ook

We luisteren met oren, ogen en hart. Met oog voor jouw kwetsbaarheid. Waar jij bent sluiten we aan. Samen hebben we de moed om dingen te wagen.

Meedoen en meetellen

Wat beweegt jou? Welke mogelijkheden heb je? Jouw bijdrage doet ertoe. We ondersteunen je bij werken en leren. Met technologie en andere slimme oplossingen helpen we jou om je leven te leiden. Wat vandaag nog niet kan, kan morgen misschien wel.

Met anderen in je leven

We geloven dat relaties en ervaringen het leven kleuren. Familie, vrienden, collega's of burens. Waar het moeilijk is helpen we je op weg.

Samen kom je verder

Wat is hier, in deze situatie, goede zorg? Vanuit vakmanschap maken we afwegingen in de veelheid aan keuzes. Ieder voor zich en met elkaar nemen we verantwoordelijkheid. We verleggen grenzen, zoeken ze op of bewaken ze respectvol. Wat we doen of laten kunnen we uitleggen, zodat we helder en betrouwbaar zijn.

Onze kernwaarden

Wij zijn van betekenis
Wij scheppen kansen
Wij nemen verantwoordelijkheid
Wij hebben plezier

1.2.5 Ons werkgebied

Siza heeft 146 locaties. Deze zijn verspreid over Gelderland en Midden-Brabant, met een focus rond Arnhem. Eind 2025 hebben we onze zorg in Midden-Brabant overgedragen aan twee organisaties uit de regio. De locaties bestaan voornamelijk uit woningen voor cliënten, activiteitencentra, zorg- en trainingslocaties en locaties van waaruit ambulante teams werken.



1.2.6 Onze stakeholders

In bovenstaande gebieden werkt Siza samen met drie zorgkantoren en diverse gemeenten, verwijzers en financiers. Voor extern toezicht zorgen de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) en de Gemeentelijke Gezondheidsdienst (GGD) als Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)-toezichthouder (namens de gemeenten).

1.2.7 Meerjarentransitieplan 2021-2027

2025 was het vierde jaar van het meerjarentransitieplan 2021-2027. Dit plan geeft Siza richting voor de komende jaren. Het fundament is gebaseerd op de onderstaande uitgangspunten:

- *We doen waar we goed in zijn*
 - Regionaal specialist voor mensen met LB, VB en LVB/ASS.
 - Sterke positionering voor volwassenen met NAH, onder andere door landelijke rol in NAH+/++ en Multiple Sclerose (MS). (N.B. NAH+ is niet-aangeboren hersenletsel met complexe problematiek. Bij NAH++ is er ook sprake van forse psychiatrische problematiek.)
- *Thuis als het kan, met 24-uurs ondersteuning als het nodig is*
 - We er zijn voor cliënten in verschillende levensfasen en behoeften die daarbij komen kijken.
 - Hulpaanbod bestaat daarom uit ondersteuning en behandeling thuis, 24-uurs ondersteuning op woonlocaties, dagactiviteiten of werk.
- *In ieder van onze geografische werkgebieden een samenhangend aanbod op één of meer van de vier zorgtyperingen*
 - In ieder werkgebied waarin wij actief zijn bieden wij ondersteuning op één of meer van de vier zorgtyperingen.
 - Uitzondering hierop vormt de gespecialiseerde 24-uurs-ondersteuning voor complexe zorg, waarvoor concentratie van voorzieningen nodig is.
- *Netwerkgorg met geselecteerde partners in elk werkgebied*
 - We hebben in ieder werkgebied intensieve en langdurige samenwerkingsrelaties met partners die aanvullende deskundigheid of voorzieningen bieden.
- *Visie op ondersteuning en vakmanschap*
 - Betekenisvolle ondersteuning begint bij de ander echt zien (zie de belofte aan onze cliënten pagina 6).

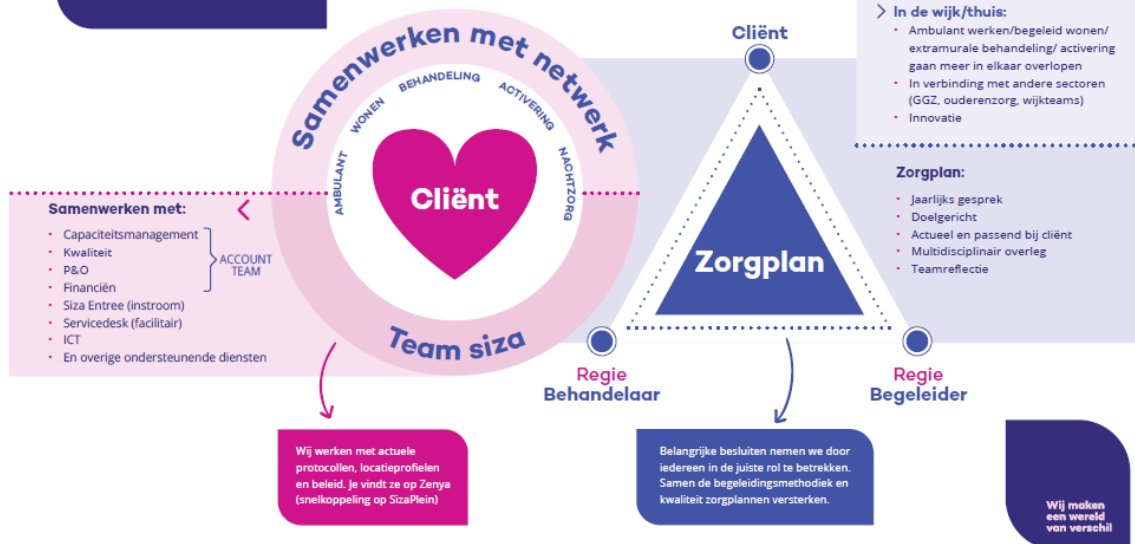
De hiernavolgende praatplaat van het meerjarentransitieplan is gebruikt in gesprekken met medewerkers. In 2025 lag de focus vanuit het meerjarentransitieplan op duurzaam herstel met o.a.:

1. Voorbereiding overdracht werkzaamheden in Brabant in december 2025 en januari 2026 aan twee zorgorganisaties.
2. Investerings in vastgoed: Arnhem (Rijkerswoerd, 's Koonings Jaght, Het Dorp), Epe (Het Slath).
3. Roosteren optimaliseren en geen inzet zzp'ers.
4. Verder bouwen aan samen vakmanschap uitoefenen.

Samen vakmanschap uitoefenen

Samen Siza Professioneel samenwerken voor optimale cliëntenzorg!

Hoe doen wij dat?



Onze kernwaarden

- Wij zijn van betekenis
- Wij scheppen kansen
- Wij nemen verantwoordelijkheid
- Wij hebben plezier

Onze beloften

Hot is jouw leven

Wij zijn nieuwsgierig, wie ben jij? Wanneer voel jij je thuis? Vanuit compassie en vakmanschap onderzoeken we met jou hoe jij je leven wilt leven en wat wij daaraan kunnen bijdragen. Samen met mensen die belangrijk voor je zijn.

Je wilt alle kansen benutten, wij ook

We luisteren met oren, ogen en hart. Met oog voor jouw kwetsbaarheid. Waar jij bent sluiten we aan. Samen hebben we de moed om dingen te wagen.

Meedoen en meetellen

Wat beweegt jou? Welke mogelijkheden heb je? Jouw bijdrage doet ertoe. We ondersteunen je bij werken en leren. Met technologie en andere slimme oplossingen helpen we jou om je leven te leiden. Wat vandaag nog niet kan, kan morgen misschien wel.

Met anderen in je leven

We geloven dat relaties en ervaringen het leven kleuren. Familie, vrienden, collega's of burens. Waar het moeilijk is helpen we je op weg.

Samen kom je verder

Wat is hier, in deze situatie, goede zorg? Vanuit vakmanschap maken we afwegingen in de veelheid aan keuzes. Ieder voor zich en met elkaar nemen we verantwoordelijkheid. We leggen grenzen, zoeken ze op of bewaken ze respectvol. Wat we doen of laten kunnen we uitleggen, zodat we helder en betrouwbaar zijn.

- Onze beloften en kernwaarden zijn ons kompas.
- Zo dragen wij bij aan een waardevol leven voor onze cliënten.
- Vanuit een plezierige werkomgeving werken we samen.
- En zo maken wij voor onze cliënten elke dag opnieuw een wereld van verschil.

Samen Siza Verbeteraanpak 2025 gericht op duurzaam herstel



Meerjaren Transitie Plan (MJP) Ons vertrekpunt



Focus

- Financiële maatregelen**
- Richting neutraal zorgresultaat in 2026
 - De verbetermaatregelen zijn specifiek (niet generiek)



Vakmanschap

- Kwaliteitscyclus**
- Borgen kwaliteit KPI's (o.a. zorgplan, MDO en risico-inventarisatie)
 - Methodie keuze en implementatie
 - Cyclisch leren obv concrete doelen



Samenhang

- Stabiele teams**
- Behoud en instroom medewerkers
 - Duurzame inzetbaarheid
 - Support voor kwetsbare teams
- Operationeel model**
- Locatiemanagers in positie (o.a. leiderschapsprogramma)
 - Coördinerend begeleider en gedragskundige in positie

Samen sterk!
Voor een aantal teams/locaties is de 1e helft 2025 een onzekere periode door uitstroom ZZP. We bieden collectieve ondersteuning vanuit primair proces en ondersteunende diensten.

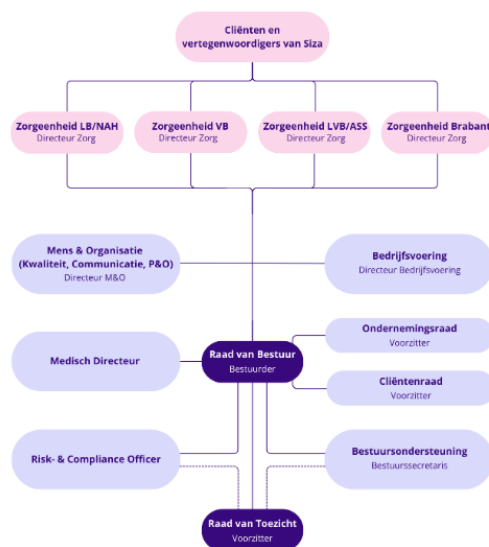
1.3 Bestuur

1.3.1 Governance

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. We vinden het daarom belangrijk de governance zo in te richten, dat die bijdraagt aan onze maatschappelijke doelstelling. Wijzigingen die voortkwamen uit de inwerkingtreding van nieuwe of gewijzigde regelgeving – zoals de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen, de Wet marktordening gezondheidszorg, de Governancecode Zorg 2022 en de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza) – zijn geïmplementeerd in de statuten, de reglementen en de [toezichtvisie](#). De Governancecode *Zorg voor goed bestuur en toezicht in de zorg* geeft richting aan de besluiten en randvoorwaarden aan de inrichting en invulling van bestuur en toezicht bij Siza. De statuten en de reglementen vormen de leidraad voor de onderlinge samenwerking tussen de raad van bestuur (RvB) en de raad van toezicht (RvT).

1.3.2 Organisatie

Organogram Siza



Stichting Siza is statutair gevestigd in Arnhem. De raad van bestuur (RvB) bestuurt de stichting. De RvB bestaat uit één bestuurder. De bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht, die is samengesteld uit vijf toezichthouders.

Sinds de zomer 2021 werkt Siza met een bestuur-directiemodel. Dit houdt in dat de bestuurder taken delegeert aan een directie. De directie bestaat uit:

- Zorgdirectie: drie zorgdirecteuren zijn elk integraal verantwoordelijk voor een zorgeneid van Siza: LB/NAH, LVB/ASS, VB. De eenheid Brabant wordt aangestuurd door een transitie manager in verband met de overdracht eind 2025.
- Ondersteuning van stafdiensten:
 - Directeur bedrijfsvoering.
 - Directeur mens & organisatie.

- Medisch directeur.
- Risk- en compliance officer.
- Bestuurssecretaris.

De risk- en compliance-officer en de bestuurssecretaris hebben een rechtstreekse lijn naar de raad van toezicht.

1.3.3 Raad van bestuur

De bestuurder van Siza is de heer J.D.M. (Jan-Dirk) Sprokkereef.

Nevenfuncties raad van bestuur

1. Voorzitter RvC Triada
2. Bestuurslid coöperatie Dit Vind Ik Ervan q.q.
3. Lid Coöperatie Centrum Activerend Werk q.q.
4. Voorzitter Dagelijks Bestuur Coöperatie Hersenz q.q.
5. Bestuurslid Vereniging NAH+ q.q.
6. Penningmeester en lid Kennisnetwerk MS q.q.

Overlegvormen

Elke twee weken is er een formeel directieoverleg tussen bestuurder en directeuren. In dit overleg bespreken zij relevante ontwikkelingen en bereiden zij besluiten voor over de uitvoering van het meerjarentransitieplan. Zowel tactische als strategische onderwerpen komen aan bod. De bestuurder neemt besluiten na de directie te hebben gehoord. Dit gebeurt doorgaans direct tijdens de vergadering, maar kan ook later, in het wekelijkse bestuurlijk overleg. Besluiten worden vastgelegd in het besluitenregister.

De bestuurder bezoekt zelf veel locaties, om in contact te komen met medewerkers en cliënten en te weten wat er speelt. Onder de naam 'de ontmoeting' bezoekt de bestuurder, samen met betreffende directeur en locatiemanager, alle locaties en teams, om met de medewerkers te praten over de toekomst van Siza. Medewerkers geven terug dat zij hierdoor meer aansluiting voelen met de inhoud van het meerjarentransitieplan. Ook vinden ze het fijn te weten waar we gezamenlijk naartoe werken.

Informatievoorziening aan raad van toezicht

De raad van bestuur informeert de raad van toezicht op de volgende manieren en momenten:

- Bij elke kwartaalrapportage ontvangt de raad van toezicht een bestuurlijke reflectie.
- Bij de voorbereiding of tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht.
- Tussentijds, als daar aanleiding toe is.

1.4 Medezeggenschap

Siza heeft twee medezeggenschapsorganen: een centrale cliëntenraad (CCR) en een ondernemingsraad (OR). In de visie op medezeggenschap van Siza staat: *"Samen praten over zaken die van invloed zijn op het wonen en werken bij Siza, met de mensen waar het over gaat, op de plek waar het speelt."*

1.4.1 Jaarverslag cliëntenraad

Voorwoord dagelijks bestuur

Al bij de start van het jaar 2025 werd duidelijk dat de situatie op de arbeidsmarkt gevolgen zou hebben voor de continuïteit van zorg voor cliënten. De centrale cliëntenraad sprak met de bestuurder over mogelijke oplossingen, zoals de inzet van zorgtechnologie.

Ook was de CCR gesprekspartner bij het voornemen van Siza om de locaties in Midden-Brabant over te dragen aan andere zorgaanbieders. Een proces dat om zorgvuldigheid vroeg. De CCR is daar nauw bij betrokken geweest. Zij hebben contact gehad met verwanten, en locaties in Tilburg bezocht om te vragen wat cliënten/verwanten belangrijk vonden bij deze overdracht.

Wie zijn wij?

Samenstelling CCR

Hans Bierman, voorzitter
Pia Mekking van de Burgt, vicevoorzitter
René Tielen, vicevoorzitter
Arthur Dazler, lid
Dalien Prins visser, lid
Marije Korten, lid
Miranda Modderkolk, lid
Nico Weijers, lid
Richel Brunken, lid
Willem Melissen, lid



Ambtelijk secretaris

Stefanie Pierlo

Onze hoogtepunten in 2025?

1. Wijze en realiseren van contact met achterban locaties Midden-Brabant
2. Locatiebezoeken

Wij zijn trots op:

- ✓ De samenstelling van de CCR, bestaande uit cliënten én verwanten
- ✓ Dat we gebruik kunnen maken van elkaars kennis en expertise
- ✓ Open en transparante samenwerking met de bestuurder.

Wat hebben we gedaan?

Adviesaanvragen

- Herbenoeming leden raad van toezicht
- Beëindigen moeder-kindhuis
- Jaarrekening 2024
- Overdracht Midden – Brabant
- Methodie keuze Triple-C zorgeenheid LB/NAH
- Beëindigen zorgaanbod Hersenz en ambulant Midden – Brabant
- Visie dagbesteding
- Wzd beleid – aanpassing

Instemmingsaanvragen

- Beleid en kader huisregels
- Herijking in- en exclusiecriteria LVB
- Regeling kosten dienstverlening cliënten 2026 “Wie betaalt wat”
- Beleid lokale medezeggenschap

Vergaderingen en bijeenkomsten

- ❖ 10 overlegvergaderingen van CCR met bestuurder
- ❖ 10 CCR raadsvergaderingen
- ❖ 2 thema-avonden
- ❖ 1x per kwartaal informeel overleg met directie
- ❖ 2x per jaar overleg met de raad van toezicht
- ❖ 1x een bijeenkomst met raad van bestuur, directie OR en CCR

Speerpunten

- Bevorderen van medezeggenschap voor cliënten en verwanten.
- Toekomst en kwaliteit van zorg
- Diversiteit en inclusie

Vooruitblik 2026

- Inzetten op meer samenwerking tussen CCR en lokale medezeggenschap
- Zichtbaarheid CCR voor de achterban verbeteren en het contact versterken
- Aandacht houden voor kwaliteit van en continuïteit in de zorg voor cliënten

1.4.2 Jaarverslag ondernemingsraad

Voorwoord dagelijks bestuur

Nog voor het jaar 2025 zijn aanvang vond, was de ondernemingsraad zich er al terdege van bewust dat het ten aanzien van de personele bezetting een spannend jaar zou worden.

Het stoppen van de inzet van ZZP'ers, ingegeven door het handhaven van overheidsbeleid, zou voor veel van onze collega's een toename van werkdruk opleveren.

De ondernemingsraad heeft hierover veelvuldig met de bestuurder gesproken. Ook in de bijeenkomst met de raad van toezicht en de CCR hebben wij hierover gebrainstormd en ideeën aangedragen die zouden kunnen helpen bij het verlichten van de lasten.

Gelukkig is de heftige storm langzaam gaan liggen, ook al blijft het werven en behouden van personeel nog altijd een ingewikkeld proces vanwege de huidige arbeidsmarkt.

Ook heeft de ondernemingsraad een vacature gehad voor een ambtelijk secretaris, die niet op stel en sprong ingevuld kon worden. Een periode van extra werkdruk waarin het soms moeilijk was het overzicht te bewaren nu de taken verdeeld waren over het hele team. Gelukkig is de vacature weer vervuld en hebben wij nu een ervaren ambtelijk secretaris die ons ondersteunt.

Wat hebben we gedaan?



Advies- en instemmingsaanvragen:

Meerjarenplan Siza – Samen plannen maken
 Aanpassing managementstructuur behandeling
 Beëindiging moeder-kindhuis
 Aanpassing sociaal kader – afspiegelingsprincipe
 Reorganisatie Business Intelligence
 Gedragscode
 Wijziging opzegtermijn
 Samenwerking Kameleon – onderwijsinstellingen
 Reglement IBC
 Overdracht Midden-Brabant
 Herinrichting instroomproces cliënten wonen

Cijfers en feiten voor de liefhebbers



- **10** overlegvergaderingen tussen OR & bestuurder
- **35** interne OR-overleggen
- **3** scholingsdagen
- **1x** per kwartaal informeel overleg met directie
- **2x** per jaar overleg met de raad van toezicht
- **2x** per jaar bijeenkomst 'Samen plannen maken' met CCR, directie en raad van bestuur

Onze hoogtepunten van 2025



- Kerstballenactie tijdens de kerstbeleving in het Openluchtmuseum
- Het ondersteunen van medewerkers bij veranderprocessen en zo het verschil kunnen maken



Wie zijn wij eigenlijk?



Samenstelling OR

Diny van den Berg, voorzitter - *Weissenbruchstraat*

Elza Kersten, vicevoorzitter - *Maatwerk Foodvalley Noord*

Jolanda Cornelissen, vicevoorzitter - *'s Koonings Jaght*

Dianne Mooij, lid - *Werk & Talent Malburgen*

Emma ten Hoopen, lid - *Maatwerk Foodvalley Zuid*

Eveline Stout, lid - *Rijkerswoerd*

Laura Jans, lid - *GBJ Kleurrijk*

Paulien Leming, lid, *Flexbureau*

Seval Grandia, lid - *Maatwerk Foodvalley Zuid*

Ambtelijk secretaris

Jessica Duits

Wij zijn trots op:



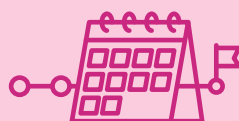
- Inbreng t.a.v. de werkdruk.
Dit staat nu in het MJP
- De OR is een (h)echt team
- Open & transparante samenwerking met de bestuurder
- Medewerkers weten de OR steeds beter te vinden

Speerpunten:



- Goede arbeidsomstandigheden
- Betrokkenheid van medewerkers bij veranderingen
- Welzijn van medewerkers
- Personeelsbeleid

Vooruitblik 2026



- 12 mei 2026 OR-verkiezingen.
- Hernieuwde afspraken over de rol van de OR en medewerkers bij een wijziging van het dienstenpatroon.
- Medezeggenschap van medewerkers vergroten door o.a. de implementatie Triple C.
- Communicatie met medewerkers versterken.

Contact

OR@siza.nl

1.5 Beleid

1.5.1 Kwaliteit van zorg

Verbetering van de kwaliteit van zorg was één van de belangrijkste aandachtspunten in 2025. Voor een uitgebreid inzicht in de kwaliteit en veiligheid van zorg voor onze cliënten en medewerkers, verwijzen we naar het [kwaliteitsbeeld 2025](#). Siza gebruikt hierbij als onderlegger het kwaliteitskompas van de branchevereniging Gehandicaptenzorg Nederland.

Ook in 2025 maakte Siza een wereld van verschil door de focus te leggen op de volgende speerpunten:

1. Borgen en verdiepen kwaliteitsdoelstellingen.
2. Versterken vakmanschap.
3. Verbeteren samenhang.
4. Inzetten op lerende organisatie en verbetercyclus.

In 2025 is de kwaliteit van zorg aantoonbaar verbeterd. Door te investeren in vakmanschap en samenwerking werken medewerkers effectiever samen aan duidelijke, actuele en navolgbare zorgplannen. Teams hebben via reflectie en methodisch werken de kwaliteit van zorg stapsgewijs versterkt.

Het vakmanschap is verder ontwikkeld door de invoering (de implementatie is gefaseerd over twee jaar) van methodieken zoals Triple-C en LACCS en gerichte scholing rondom complexe doelgroepen. Daarnaast is de organisatie uitgegroeid tot regionaal expertisecentrum voor NAH+ en MS+.

Ook de samenhang binnen de organisatie is versterkt door leiderschapsontwikkeling en verbeterde samenwerking tussen zorgprofessionals. Dit heeft geleid tot betere afstemming tussen organisatie en inhoud van zorg.

Tot slot is het kwaliteitssysteem verder doorontwikkeld met nieuwe audits en een centraal verbeterregister, waardoor structureel wordt geleerd en gericht wordt gewerkt aan continue verbetering.

1.5.2 Financieel beleid

Meerjarentransitieplan

Siza is in 2021 gestart met het opstellen van het meerjarentransitieplan (MJP) om verbeteringen te realiseren op het gebied van kwaliteit van de zorg, vastgoed én bedrijfsvoering. Elk jaar updaten we het MJP en bespreken we het met de stakeholders. Ook voor 2026 en verder hebben we een MJP opgesteld.

Omzet en resultaat boekjaar 2025

De genormaliseerde omzet van Siza steeg in 2025 met 6,9% (van € 181,0m in 2024 naar € 193,5m in 2025).



Siza behaalde over 2025 een nettoresultaat van €0,4m negatief. In 2025 vond er een correctie afboeking plaats van een vastgoedproject. Deze afboeking wordt als incidentele last beschouwd. Daarnaast zijn de transitiekosten – tijdelijke kosten ter versterking van de verandercapaciteit – genormaliseerd. Verder heeft er een verkoop plaatsgevonden van het HWL terrein wat tevens gezien wordt als incidenteel. Tenslotte is volgens plan en vanuit strategische overwegingen, het grootste gedeelte van de zorg in Brabant overgedragen aan andere aanbieders en zijn de overgebleven activiteiten beëindigd. Ook dit wordt gezien als een bijzondere gebeurtenis en valt onder de normalisatie. Het resultaat zonder incidentele posten is negatief (€2,0m).

Tabel: Ontwikkeling resultaten 2024- 2025

Tabel: Ontwikkeling omzet en resultaten		
in € mln	2024	2025
Omzet	181,0	193,5
in € mln	2024	2025
Totaal nettoresultaat	-0,9	-0,4
Afboeking positie onderhanden werk	1,2	1,2
Transitiekosten	1,8	1,2
Verkoop HWL terrein (Arnhem)		-6,2
Overdracht zorgactiviteiten in Brabant		2,3
Totaal nettoresultaat genormaliseerd	2,1	-2,0

Ontwikkelingen gedurende het boekjaar

Naast de reguliere bedrijfsvoering waren er in 2025 verschillende specifieke (financiële) ontwikkelingen:

- **Verkoop HWL terrein (+€6,2m)**

In april 2025 heeft Siza het HWL terrein verkocht aan de gemeente Arnhem. Siza huurt het kantoor weer terug van de gemeente. Het boekresultaat na aftrek van boekwaarde en verkoopkosten bedraagt €6,2m.

- **Overdracht zorgactiviteiten in Brabant (-€2,3m)**

Siza kiest bewust, vanuit strategische overwegingen, om zich primair te richten op de regio Oost-Nederland. Zodoende is in 2022 besloten om de activiteiten in Brabant over te dragen aan een lokale zorgaanbieder.

In 2025 is dit geëffectueerd waarbij de meeste zorgactiviteiten eind 2025 zijn overgedragen aan ASVZ en Thebe. Voor de niet overgedragen gedeeltes, het expertisecentrum en de maatwerkteams, zijn de activiteiten beëindigd. Dit heeft geleid tot afgerond €2,3m extra kosten als gevolg van compensatie voor aanloopverliezen, kosten afwikkeling en afboeking van materiële vaste activa.

- **Daling van het aantal verblijfscliënten**

Het aantal verblijfscliënten daalde in 2025 van 1.208 naar 1.137 waarvan 47 cliënten als gevolg van overdracht Brabant. De rest van de daling is vooral gerelateerd aan het niet opvullen van plaatsen om interne doorstroming van cliënten te faciliteren.

- **Personeel Niet in Loondienst (PNIL)**

De kosten voor PNIL zijn in 2025 licht afgenomen ten opzichte van 2024. Siza heeft besloten om per begin 2025 niet meer te werken met zzp-ers in de zorg, de uren van PNIL zijn dan ook zichtbaar gedaald. Daar tegenover staat wel een hoger gemiddeld tarief door het gedeeltelijke moeten vervangen van de zzp-ers door detachering en uitzendkrachten.

- **Ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim blijft een risico binnen Siza. Het totale verzuim bij Siza in december 2025 (10,3%) ligt op een hoger niveau dan december 2024 (9,5%). Ook op jaarniveau is eenzelfde stijging in het verzuim zichtbaar. Er worden diverse interventies ingezet om dit tij te keren.

Financiële ratio's

In 2025 behaalde we de volgende financiële ratio's:

	2024	2025	Norm
Solvabiliteit	49%	50%	30%
Debt Service Coverage Ratio	4,2	3,5	1,3

De solvabiliteit geeft de verhouding weer tussen het eigen vermogen en het totale vermogen. De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) geeft de mate weer waarin Siza kan voldoen aan de financiële verplichtingen. Een DSCR van 3,5 (ver boven de norm van 1,3) betekent dat Siza haar financiële verplichtingen kan nakomen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn in 2025 gestegen met €1,7m van €35,6m naar €37,3m per eind 2025. De belangrijkste oorzaak voor deze stijging is de verkoop van het HWL-terrein.

De vrij opneembare liquide middelen zijn gedaald ten opzichte van 2024 (eind 2025 €21,9m, eind 2024 € 29,6m) vanwege investeringen in nieuwbouw Het Slath. Dit saldo ligt ruim boven de intern gehanteerde norm van € 14m. Periodiek maakt en analyseert Siza in de strategische managementinformatie (SMIS) de liquiditeitsprognose voor de komende twaalf maanden.

De current ratio (de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden) ligt boven de 1,0. Daarmee zijn de vlottende activa en liquide middelen voldoende om te voldoen aan de kortlopende verplichtingen. Ook in het werkkapitaal is zichtbaar dat de vlottende activa en de liquide middelen van Siza gezamenlijk voldoende zijn om de kortlopende verplichtingen te betalen.

Toekomstverwachtingen

In de update MJP 2026 heeft Siza een pakket aan verbetermaatregelen vastgesteld voor de zorg- en vastgoedexploitatie. Maandelijks vindt monitoring plaats van de voortgang en realisatie.

In 2023 hebben zorgaanbieders meegedaan aan een uitgebreid kostenonderzoek vanuit de NZa, wat uiteindelijk heeft geleid tot de invoering van nieuwe Wlz-tarieven in 2026. Siza heeft actief bijgedragen aan de totstandkoming van het kostenonderzoek door in de werkgroep aan te sluiten. De nieuwe tarieven zullen bijdragen aan een hogere omzet in 2026 voor Siza. Met name de zwaardere LG-pakketten leveren hier de grootste bijdrage aan. De VG pakketten zijn overall naar beneden bijgesteld. Daarnaast is er sprake van een nieuw product: VG7+. De splitsing moet leiden tot een nauwkeurigere inzet van middelen en een rechtvaardiger tarief voor beide groepen, waarbij reguliere VG7-tarieven lager uitvallen vanuit kostprijsonderzoek en VG7+ een hoger tarief kent.

Landelijk is er erkenning voor lage volume in aantallen cliënten binnen bepaalde doelgroepen met een hele hoge complexiteit (laag volume hoog complex). Binnen Siza zijn dit de groepen NAH+ (Niet-Aangeboren Hersenletsel) en MS+ (Multiple Sclerose). Siza is in 2025 erkent als Regionaal Expertise Centrum (REC) op het gebied van NAH+ en op het gebied van MS+. Beide leiden in 2026 tot hogere tarieven om zo ook deze doelgroepen te kunnen blijven bedienen binnen een gezonde exploitatie. Tenslotte behandelt Siza cliënten met ademhaling ondersteuning (AO) op het Oosterveld. Ook deze zorg krijgt in 2026 de passende vergoeding die daarvoor nodig is.

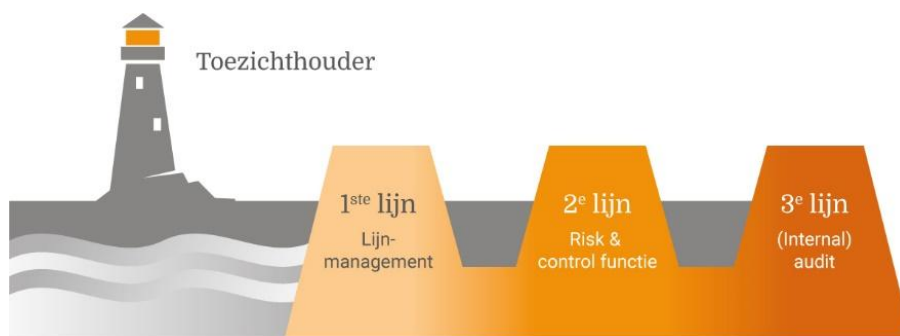
We verwachten de operationele activiteiten te kunnen dragen vanuit de operationele kasstroom. Om nieuwe investeringen te kunnen aangaan, is het noodzakelijk dat de stijgende lijn van de exploitatieverbetering wordt doorgezet en de bestaande contractuele verplichtingen worden nagekomen (zie voor nadere toelichting de paragraaf 'niet uit de balans blijvende verplichtingen' in de jaarrekening). Als de verbetering van het resultaat in de komende periode onvoldoende zichtbaar is, gaat Siza geen nieuwe investeringsverplichtingen aan. Tot aan het tweede kwartaal van 2027 heeft Siza geen externe financiering nodig om te voldoen aan haar verplichtingen.

Voor verdere informatie verwijzen we naar de 'Continuïteitsveronderstelling' bij de grondslagen voor de jaarrekening.

1.5.3 Risicomanagement en mate van beheersing

Inrichting three lines of defense

De ingezette ontwikkeling (vanaf 2022) op het gebied van beheersing volgens de 'three lines of defense' hebben we in 2025 voorgezet.



- De eerste lijn wordt gevormd door bestuur en directie. Zij zijn verantwoordelijk voor de inrichting van de organisatie en geven de normen en kaders aan voor de bedrijfsvoering.
- De tweede lijn wordt gevormd door de afdeling bedrijfsvoering. Zij zijn verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's en het ontwikkelen van een risicomanagementsysteem.

In de onderstaande tabel geven we weer hoe we de verschillende activiteiten vormgeven.

De verankering van een integraal risicomanagementsysteem wordt de eerstvolgende stap.

Activiteiten	Planning & control	Zorg- en financiële administratie
Ontwerp risico-framework	Inrichting P&C-cyclus en werkwijze accountteam	Controleplannen per financiering
Faciliteren en challengen eerste lijn	Businesscontroller per zorgeenheid, onderdeel van accountteam	• Uitvoering interne controles - Zorgadministratie • Uitvoering controles op kassen en passen
Verzorgen overzicht en integrale verantwoording	• Tactische managementinformatie (TMIS) inclusief rolling forecast • Strategische managementinformatie (SMIS) inclusief opvolging van kansen en risico's • MJP-actualisatie inclusief kansen en risico's ➤ inclusief bespreking in directieoverleg	• Maandafsluiting • Frauderisicoanalyse • Interimcontrole (inclusief coördinatie) • Jaarrekening (inclusief coördinatie van positon papers) • Bespreking in directieoverleg door directeur bedrijfsvoering

- De derde lijn van de 'three lines of defense' is gericht op de uitvoering van interne toetsingen/controles. Zo hebben we in 2025 onafhankelijke interne controlewerkzaamheden uitgevoerd. Sinds 2022 hebben we een risk- en compliance-officer (R&C-officer) in dienst. Deze fungeert als onafhankelijk adviseur en klankbord op het gebied van risicobeheersing en naleving van de wet- en regelgeving, zowel voor de directie als voor de RvB en RvT. De directie betreft de R&C-officer bij het voorbereidings- en besluitvormingsproces van impactvolle (investerings-)voorstellen.

In september 2024 is de werving gestart voor een nieuwe Risk&Compliance-officer. Dit duurde langer dan verwacht: de nieuwe functionaris is in mei 2025 gestart.

In 2025 heeft de R&C-officer de focus gelegd op verder vergroten van het risicobewustzijn in de organisatie door risico's bespreekbaar te maken en nadrukkelijk te agenderen en te monitoren. Risicomanagement wordt gezien als het vergroten van de kans op het realiseren van doelstellingen, het verbeteren van kwaliteit en het verhogen van efficiency en effectiviteit. De eerste stappen zijn daarmee gezet om uiteindelijk te komen tot een meer geïntegreerde benadering van risicomanagement en daarop afgestemd informatiemanagement.

Risico's

Wij zijn ons bewust van de risico's die de positie van zorgorganisatie met zich meebrengt.

In onderstaande tabel staan de belangrijkste risico's voor Siza (inclusief beheersingsmaatregelen) op gebied van strategie, operationele activiteiten, financiële positie, financiële verslaglegging en wet- en regelgeving. Per risico hebben we een inschatting gemaakt van de kans dat het risico zich voordoet en de mogelijke impact ervan.

Onderstaande risico's hebben zich in meer of mindere mate voorgedaan en laten zich nog steeds gelden. Door het nemen van beheersmaatregelen hebben we van de meeste risico's de impact vooralsnog weten te beperken/verminderen.

Vanaf 1 januari 2025 wordt door de Belastingdienst volledig gehandhaafd op schijnzelfstandigheid, waarbij er weer boetes of naheffingen kunnen worden opgelegd. Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Wij hebben in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals de afbouw van het aantal ingezette zzp'ers en interne controle (afwegingskader). Ondanks een zero tolerance beleid met betrekking tot de inzet van zzp-ers, zijn er in 2025 in beperkte mate wel zzp-ers ingezet om de continuïteit en kwaliteit van de zorg te waarborgen.

Het risico op een vergrijpboete wordt door ons, als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025, als minimaal ingeschat. De eventuele financiële verplichtingen, zoals mogelijke naheffingsaanslagen, kunnen per balansdatum niet betrouwbaar worden ingeschat.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

Het risico dat de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt met zich meebrengt, vraagt de komende jaren om extra aandacht. Het tekort aan voldoende en kwalitatief (zorg)personeel is dagelijks merkbaar. Niet alleen bij Siza, maar in de gehele gezondheidszorg. Om iedereen, ook in de toekomst, de zorg te kunnen geven die nodig is, is een andere benadering van het arbeidsmarktvraagstuk nodig. Het meest spannend in 2025 was het in deze arbeidsmarkt stoppen met de inzet van zzp'ers. Dit had en heeft veel invloed op de roosters. Ondanks deze impact, zijn we blij dat we deze stap hebben gezet voor de toekomst; zo bouwen we aan continuïteit voor onze cliënten en aan stabiele teams met vaste medewerkers.

Risicobereidheid

Siza's houding ten aanzien van het nemen van risico's is flexibel, omdat de opgave in het MJP groot is. Een defensieve of vermijdende aanpak kunnen we ons niet permitteren. In de businesscases die besluitvorming onderbouwen, wegen we het omgaan met de risico's zorgvuldig af. Ook bij de update van het meerjarentransitieplan is deze (bewuste) keuze steeds onderwerp van gesprek.

Thema	Specifiek risico	Kans /impact	Risico-bereidheid	Maatregelen van beheersing
Inzet en vitaliteit medewerkers (operationeel)				
Krapte op de arbeidsmarkt	a. Niet kunnen invullen van vacatures, roosters niet gevuld, levering en kwaliteit zorg onder druk b. Oplopend ziekteverzuim en verloop door werkdruk c. Verhoogd risico op fouten door werkdruk en hoog verloop	Hoog/ hoog	Laag	1. Inzetten op behoud, binden en boeien 2. Focus op vitaliteit en terugdringen ziekteverzuim 3. Aantrekkelijk en duurzaam roosteren 4. Inzetten op benutten informele netwerken
Digitale veiligheid en privacy (operationeel)				
Toenemende digitalisering	a. Beschikbaarheid van informatie en bijhorende systemen b. Integriteit en vertrouwelijkheid data	Hoog/ hoog	Laag	1. Gebruik SaaS applicaties 2. Managed Detectie en response dienst m.b.t. Microsoft omgeving 3. Procedures gebaseerd op NEN 7510 4. Bewustwording vergroten medewerkers
Druk op financiering (financieel)				
Bezuinigingen zorg	Impact potentiële bezuinigingen door (veranderend) politieke landschap is onduidelijk	Hoog/ hoog	Laag	1. Maandelijkse update rolling forecast 2. Sturen op NZa-normen 3. Financieel slagvaardig
Kwaliteit van zorg (operationeel)				
Vergrijzing	Veranderende en complexer wordende zorgvraag	Hoog/ midden	Midden	Inzetten op samenwerking met organisaties in de ouderenzorg
Technologische ontwikkelingen	Toepassen verouderde technologieën	Midden/ midden	Midden	Investeren in innovatie
Passend vastgoed (strategisch)				
Besluitvorming m.b.t. Natura 2000 en stikstof	Beeoogde herinvesteringen SKJ zijn niet of niet tijdig mogelijk	Midden/ hoog	Laag	1. Voorbereiding (ver)nieuwbouw laten doorlopen anticiperend op ontwikkeling regelgeving 2. Intensieve afstemming met (bevoegde) stakeholders
Schaarste beschikbaar vastgoed	Beschikbaarheid en financierbaarheid vastgoed onder druk	Midden/ hoog	Midden	Intensivering contact met, collega zorgverleners en optimaliseren van mogelijkheden op eigen terreinen
Verouderd vastgoed	Mismatch beschikbaar vastgoed met gevraagd vastgoed door veranderende zorgvraag	Midden/ midden	Midden	Portefeuille plan blijven actualiseren, inzicht hebben en houden op gevraagd en beschikbaar vastgoed.
	Vastgoed voldoet niet meer aan vereisten op gebied van veiligheid en duurzaamheid	Midden/ midden	Laag	Opvolging benodigde investering om te kunnen blijven voldoen aan vereiste regelgeving
	Druk op efficiency en kwaliteit van het zorgproces	Midden/ midden	Midden	Monitoring zorg- en vastgoedresultaat per locatie en waar mogelijk concentreren van (zwaardere) zorg
	Waarde vastgoed onder druk, druk op financieringscapaciteit.	Midden/ midden	Midden	Opvolging onderhoudsplan

Frauderisico

Fraude krijgt een steeds prominentere rol binnen risicomanagement. De inventarisatie van de risico's, de weging en de te treffen maatregelen dienen periodiek geactualiseerd te worden. De laatste update is in oktober 2025 gerealiseerd. De nieuwe matrix daarbij zoomt in op de belangrijkste frauderisicogebieden en de daarbij behorende algemene maatregelen. De actualisatie is in oktober in het directieoverleg besproken en in december met de RvT.

De actualisatie betreft:

- De frauderisico analyse 2024 V1.0 is geactualiseerd.
- De frauderisico matrix is gebaseerd op een nieuw model en vervangt daarmee de versie welke als onderdeel was opgenomen in de frauderisico analyse 2024.
- De matrix is aangevuld met algemene (branche) risico's, zaken genoemd in de management letter, diverse gehouden gespreken met medewerkers, e.e.a. voor zover niet al opgenomen in de analyse 2024.

De huidige werkwijze:

- Zorg/indicaties/declaraties: sinds 2022 stellen we jaarlijks controleplannen op voor de Wet langdurige zorg (Wlz), de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en de Jeugdwet. De controles, die we definiëren in de controleplannen, zetten we in een jaarkalender. De uitvoering van controles vindt plaats op de zorgadministratie.
- Diefstal goederen/geld: de maatregelen genoemd in de frauderisicoanalyse uit 2022 zijn onderdeel van ons dagelijks werk.
- Bescherming van data en privacygevoelige informatie: de werkzaamheden van de privacyfunctionaris (DPIA's, privacytoetsen, toetsen verwerkingsovereenkomsten, proces datalekken enzovoort) in combinatie met project Informatiebeveiliging, dragen bij aan een betere bescherming van data en privacygevoelige informatie. Aansturing hiervan gebeurt via de stuurgroep Informatiebeveiliging & Privacy.
- Aangaan van verplichtingen: de procuratieregeling wordt jaarlijks herijkt, of vaker als er aanleiding voor is. Ook in 2025 is de regeling herijkt. Mandaten worden in overeenstemming met de regeling in systemen gezet. In de loop van 2025 zijn de contractmodule en de inkoopmodule van Pro-Active geïmplementeerd.
- Register vermoedens van fraude: sinds najaar 2023 houden we vermoedens van fraude en verdachte transacties bij. Op deze manier willen we de opvolging monitoren en trends kunnen signaleren.

Treasury beleid

In maart 2025 is het treasury beleid van Siza voor onbepaalde tijd vastgesteld en goedgekeurd. Herijking vindt plaats bij een nieuwe financieringsaanvraag.

Dit statuut schept het formele kader voor alle financieringsactiviteiten van Siza. Het hierin beschreven treasury beleid is een toetsingsinstrument voor de RvB. Ook geeft het een richtinggevend kader aan de uitvoering en de uitvoerenden.

Jaarlijks maken we een treasury jaarplan. Daarin staan onderstaande onderwerpen:

1. Actualiteiten en marktontwikkelingen.
2. Financieringenbeheer.
3. Liquiditeitenbeheer.
4. Risicobeheer.
5. Voorstellen ter verbetering van de administratieve organisatie en interne controle.
6. Liquiditeitsprognose voor 12 maanden.
7. Liquiditeitsprognose voor 10 jaar.
8. Overzicht van openstaande leningen.

De belangrijkste aanpassingen voor 2025 waren:

- Besprekingen met en rapportages aan de banken. Er zijn nieuwe financieringsafspraken gemaakt met de banken geldig tot en met juni 2027. In 2025 zijn de bankconvenanten behaald.
- Financieringenbeheer: de behoefte aan nieuwe langlopende leningen is doorgerekend in het MJP.
- Liquiditeit
 - De liquiditeitsprognose wordt opgesteld vanuit de rolling forecast applicatie Costa. De KTP en liquiditeitsprognose conform model PWC (excel) zijn vervallen.
 - De norm is verhoogd.
- Update jaarplanning.

1.5.4 Cultuur en gedrag

Bij Siza vinden we het belangrijk dat iedere medewerker zich veilig voelt en een open cultuur ervaart, waarin alles bespreekbaar is. We blijven hierin continu leren en ontwikkelen.

Cultuuranalyse en aanpak

In 2021 hebben we een grondige analyse gemaakt van onze organisatiecultuur. Hierbij hebben we gekeken naar symptomen, patronen en systeemkenmerken. Dit onderzoek gaf ons inzicht in de aandachtspunten en uitdagingen die van belang zijn voor de verdere ontwikkeling van onze zorginstelling. In plaats van een apart cultuurprogramma te starten, hebben we ervoor gekozen om cultuurverandering te integreren in de dagelijkse praktijk en in resultaatgerichte projecten. Belangrijke initiatieven die bijdragen aan deze verandering zijn:

- Methodisch werken, met als basis onder andere zorgconcepten en locatieprofielen én de methodieken Triple-C en LACCS.
- Multidisciplinaire samenwerking.
- De verbetercyclus (PDCA).
- Versterking van het operationeel model met locatiemanagers en coördinerend begeleiders.
- Positionering van gedragkundigen in de zorgenschap.



Deze aanpak hebben we in 2025 verder doorontwikkeld. We hanteren een systemische blik op de opbouw van functies, waarbij we werken vanuit de driehoek: cliënt, regiebehandelaar en regiebegeleider.

Leren en eigenaarschap

Een open en veilige werkcultuur betekent dat er ruimte is om fouten te maken en daarvan te leren. Binnen Siza stimuleren we een lerende organisatie, onder andere door multidisciplinaire besprekingen van complexe casuïstiek. In 2025 hebben we daarnaast extra aandacht besteed aan het versterken van eigenaarschap op alle niveaus binnen de organisatie.

Uit de jaarrapportage van de vertrouwenspersonen blijkt echter dat niet alle medewerkers de cultuur als volledig veilig ervaren. De stijl van leidinggeven wordt daarbij o.a. als aandachtspunt genoemd. De introductie van de functie van tactisch leidinggevende (locatiemanager) moet bijdragen aan verbetering op dit vlak. Deze rol sluit beter aan bij de behoeften van de organisatie en wordt ondersteund door aanvullende functies, zoals de coördinerend begeleider.

Hoewel beide functies in april 2024 zijn ingevoerd, heeft het tijd gekost om alle posities te vervullen. Hierdoor beschikten in 2024 en een deel van 2025 nog niet alle teams over een vaste leidinggevende. In maart 2025 is gestart met een opleidingsprogramma voor alle tactisch leidinggevendenden, gericht op de ontwikkeling van leiderschap en tactisch handelen, en op het versterken van de samenwerking en een gedeelde visie tussen het directieteam en de managers.

In 2025 hebben we bovendien een belangrijke stap gezet in het verder professionaliseren van onze werkwijze. We zijn gestart met methodisch werken volgens de methodieken LACCS en Triple-C. Op een aantal locaties werd hier al mee gewerkt; in 2025 is gekozen voor een organisatiebrede invoering. Deze ontwikkeling draagt bij aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg voor onze cliënten binnen de verschillende doelgroepen.

De keuze voor LACCS en Triple-C komt voort uit de behoefte aan meer eenduidigheid in het handelen binnen de zorgeenheden. Medewerkers gaven aan behoefte te hebben aan concretere handvatten en instrumenten om te werken vanuit de beloften en kernwaarden van Siza. Beide methodieken bieden, naast een gedeelde visie die aansluit bij de uitgangspunten van Siza, praktische hulpmiddelen om bewuster, systematischer en met een gezamenlijke taal te werken. Dit versterkt de kwaliteit en continuïteit van de zorg voor onze cliënten.

Omgaan met ongewenst gedrag

Binnen Siza is er veel aandacht voor ongewenst gedrag, zowel van cliënten als collega's. Dit kan gaan om seksuele intimidatie, pesten, discriminatie of agressie. Verstoorde arbeidsverhoudingen kunnen ook ontstaan door onzorgvuldige bejegening, gebrekkige communicatie of samenwerkingsproblemen. Dergelijke situaties hebben veel impact en daarom moedigen we aan om het gesprek daar te voeren waar het speelt.



In de basis vinden we het belangrijk dat het gesprek gevoerd wordt daar waar het ongewenst gedrag is ontstaan; voor de client is de driehoek daarbij belangrijk, voor medewerkers de leidinggevende. Mocht dat niet tot het gewenste effect leiden, dan zijn er ter ondersteuning diverse functionarissen beschikbaar. Cliënten kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon of klachtenfunctionaris (zie voetnoot 2 *klachtenregeling cliënten*) en indien nodig opschalen naar de raad van bestuur of de geschillencommissie Zorg, Jeugd of Onvrijwillige Zorg. Medewerkers kunnen zich wenden tot een vertrouwenspersoon of de klachtencommissie (zie voetnoot 3 *klachtenregeling medewerkers*). Daarnaast is er de *klokkenluidersregeling*, die waarborgt dat (vermoedens van) misstanden zorgvuldig worden behandeld. Tot slot hebben we in 2025 een Siza brede gedragscode geïntroduceerd om bovenstaande te borgen. Hierin staan praktische werkafspraken, die ons helpen om prettig en goed met elkaar samen te werken. Met deze inrichting blijven we werken aan een organisatie waarin openheid, veiligheid en professionele ontwikkeling centraal staan.

1.5.5 Innovatie en onderzoek

Siza wil kunnen inspelen op snel veranderende zorgbehoeften en –omstandigheden. Door innovaties geven we cliënten zoveel mogelijk eigen regie over hun leven en kunnen medewerkers hun werk makkelijker doen. Zo kunnen zij zich focussen op de zorg en de zorg beter afstemmen op de behoeften van cliënten. Dit verhoogt de kwaliteit van zorg.

Innovatie helpt ons om in te spelen op de kansen en uitdagingen nu en in de toekomst. Samen bewegen we mee om ook in de toekomst goede zorg te kunnen blijven leveren. En zo maken we voor onze cliënten elke dag een wereld van verschil.

De zorgtechnologie- en innovatiecommissie toetst projectplannen en de prioritering van projecten. Daarnaast geeft de commissie aan de directie advies over innovatieprojecten.

Een overzicht van innovatie-activiteiten bij Siza in 2025:

- Quicksens en pilots: o.a. spraakgestuurd notuleren, AI als assistent, valdetectie en Holomoves.
- Implementaties: o.a. samen op maat, spraakgestuurd rapporteren in maatwerkteams, digitale informatieborden.
- Borging en gebruik: o.a. medicijndispensers, Virtual Relax bril, slim incontinentiemateriaal.

Onderzoek

Siza vindt het belangrijk om goed op de hoogte te zijn van nieuwe wetenschappelijke inzichten op het terrein van de zorg voor mensen met beperkingen. Maar dat niet alleen. We willen ook actief bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe kennis waarmee we de kwaliteit van zorg kunnen verbeteren. Daarom nemen we deel aan (wetenschappelijk) onderzoek.

Om onze doelstellingen op het gebied van wetenschappelijke kennisontwikkeling te realiseren, hebben we in 2022 de commissie SIZON (Siza Zorg Onderzoek) opgericht.

² zie klachtenregeling [cliënten](#)

³ zie klachtenregeling [medewerkers](#)



In 2025 nam Siza deel aan de Academische werkplaats Sterker op Eigen Benen, aan de Academische werkplaats Zorgtechnologie in de gehandicaptenzorg (ZoTeg) en aan diverse expertisenetwerken zoals MS+ en NAH+.

Siza nam ook deel aan diverse onderzoeken van verschillende instituten en onderzoeksvragen, waaronder Tonos, HINT en nachtzorg.

1.5.6 Duurzaamheid

Voor Siza betekent verduurzamen een gezonde balans tussen een financiële gezonde bedrijfsvoering, een minimale impact van die bedrijfsvoering op het milieu en klimaat en een uitvoering van de werkzaamheden door tevreden medewerkers. Waar mogelijk nemen we ook onze bewoners mee in het duurzaamheidsbeleid en haar onderdelen. Daarbij gaat het om gedragsbeïnvloeding, leefstijl en gezondheidsbevordering.

Green Deal

In 2025 heeft Siza gericht toegewerkt naar certificering via de Milieuthermometer Zorg (versie 7.0, van kracht sinds december 2024). We hebben daarbij gekozen voor een gefaseerde aanpak, waarbij drie locaties in 2026 worden gecertificeerd op niveau brons. Met deze realistische en stapsgewijze ambitie leggen we een solide basis, van waaruit verdere ontwikkeling en opschaling mogelijk is.

Door deze aanpak verbinden we onze duurzaamheidsambities aan concrete doelstellingen en uitvoerbare actieplannen, gericht op het verkleinen van onze ecologische voetafdruk en het verankeren van duurzaamheid in de dagelijkse praktijk. In het kader van de Green Deal 3.0 werken we met de thema's energie, water, afval, voeding, mobiliteit en gebouwbeheer.

In 2025 zijn belangrijke stappen gezet in de voorbereiding en concretisering van deze ambities door een dedicated projectteam. Zo is gewerkt aan de ontwikkeling van het duurzaamheidsbeleid, het duurzaam voedingsbeleid, het duurzaam inkoopbeleid en een communicatieplan voor duurzaamheid. Daarnaast zijn voor de drie te certificeren locaties relevante gegevens verzameld, zoals verbruiksdata, en vastgelegd in de milieubarometer.

Deze inspanningen vormen de basis om in 2026 de eerste certificeringen te realiseren en de voortgang op onze duurzaamheidsdoelstellingen meetbaar te maken.

Maatregelen binnen Siza

In de afgelopen jaren hebben we geïnvesteerd in een aantal energiebesparende en verbeteringsmaatregelen, zoals het vervangen van de vaste verlichting door ledverlichting, het isoleren van diverse installaties en het verbeteren van de verwarmingsregelingen op woongebouwen, dagbestedingsruimtes en kantoorfuncties. Ook brachten we dakisolatie en spouwmuurisolatie aan, vervingen we enkel glas door dubbel glas en plaatsten we PVT-panelen bij een aantal nieuwbouw- en renovatieprojecten. Voorbeelden van verduurzamingsmaatregelen in 2025:

- Gebruik van wegwerpbekers is uit gefaseerd.
- De portefeuille routekaart is verder uitgewerkt.

- Onze nieuwbouwprojecten voldoen aan de laatste wet- en regelgeving en zijn daarmee gasloos. Het doel is om alle bestaande locaties (deels) gasloos te maken. Hierin nemen we ook de eisen van de milieuthermometer zorg mee.
- Project met inzet van slim incontentiemateriaal. Dit voorkomt onnodige verschoonmomenten, met minder afval tot gevolg. Minder natte bedden betekent ook minder wassen.
- Op intranet is informatie over duurzaamheid bij elkaar gezet en wordt verwezen naar onze visie, landelijke ontwikkelingen en wat je als medewerker zelf kan doen (onder andere met e-learnings in ons trainingsaanbod).

1.5.7 Informatiebeveiliging

Cyberrisico's zijn wereldwijd aan de orde van de dag. Dreigingen nemen toe in diverse vormen. Denk aan ransomware, belemmerde beschikbaarheid van systemen, malware, phishing, diefstal van identiteit enzovoort. Siza is zich bewust van deze risico's en werkt dagelijks aan beheersing ervan.

De stuurgroep Informatiebeveiliging en Privacy speelt een sleutelrol in de uitvoering van informatiebeveiliging bij Siza. Het document Terms of Reference beschrijft de verantwoordelijkheden en het beheerkader voor de implementatie van informatiebeveiliging en privacy binnen de organisatie. Daarbij zijn de wet- en regelgeving en de NEN 7510 (de norm voor informatiebeveiliging in de zorg) leidend.

Het project NEN 7510 is in 2025 afgerond. Om een goede inrichting van onze informatiebeveiliging te bewaken, hebben we de processen en beleidsmaatregelen geborgd in ons Information Security Management System (ISMS). Met behulp van het ISMS houden we grip op zaken als de nieuwe NEN 7510 en de aankomende NIS2-richtlijn. Naast het nemen van maatregelen voor de technische dreigingen, bevorderen we het bewustzijn van medewerkers over cyberrisico's en bieden we trainingen aan om hen voor te bereiden op mogelijke cybersecurity-incidenten.

Rapportages bevestigen dat cyberrisico's een permanent onderdeel van de bedrijfsvoering zijn. De voortdurende beoordeling en bijsturing hiervan is inmiddels geïntegreerd in de reguliere werkzaamheden. In 2025 zijn de eerste stappen gezet voor het oefenen van een cybersecurity incident, een traject dat in 2026 verder wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

1.6 Vooruitblik 2026

Voortgang meerjarenplan

In 2021 zijn we samen met onze stakeholders gestart met een meerjarenplan. Inmiddels zijn verschillende fases doorlopen en is het plan verlengd tot en met 2027. Deze verlenging geeft ruimte om ingezette verbeteringen zorgvuldig te borgen en verder te verdiepen.

De belangrijkste aanleidingen voor het MJP blijven onverminderd relevant. We hebben duidelijke afspraken gemaakt over wat goede zorg inhoudt, maar deze worden nog niet overal consequent nageleefd. Tegelijkertijd vraagt ook de financiële duurzaamheid blijvende aandacht: op sommige plekken leveren we meer zorg dan nodig en zijn processen nog onvoldoende efficiënt ingericht. Verbetering van de zorgexploitatie blijft daarom noodzakelijk.



Focus op wendbaarheid

De wereld om ons heen verandert snel en wordt steeds complexer. Siza omarmt deze realiteit en kiest ervoor de organisatie wendbaar te maken.

Daarbij bouwen we voort op de kracht, het lef en de leerervaringen van de afgelopen jaren. We geven ruimte aan ontwikkeling en experiment, en laten de verdere invulling van wendbaarheid in de praktijk ontstaan.

Samen maken we het verschil

Onze missie blijft ongewijzigd: samen maken we elke dag het verschil, zodat cliënten een zo gewoon mogelijk leven kunnen leiden. Daarbij staan niet beperkingen centraal, maar de mens, met zijn eigenheid, wensen en mogelijkheden.



Professionele samenwerking vormt de basis. Onze kernwaarden, beloften en visie blijven leidend in alles wat we doen. Met de methodieken Triple-C en LACCS werken we vanuit de basisbehoeften van het mens-zijn, zoals veiligheid, erkenning, invloed en zingeving. Dit biedt richting en een gezamenlijke taal in het dagelijks handelen.

In 2026 investeren we verder in opleiding, ontwikkeling en het goede gesprek om deze visie concreet te maken en te verankeren in de praktijk.

Daarnaast bouwen we vanaf 2026 verder aan duurzaam herstel, met concrete plannen tot 2030, waaronder nieuwbouwprojecten die bijdragen aan de kwaliteit van wonen en zorg.

Versterken van medewerkers

We blijven investeren in de voorwaarden die medewerkers nodig hebben om goede zorg te kunnen bieden. Dat doen we door hun vakmanschap verder te ontwikkelen, hen te faciliteren in hun werk en ruimte te geven voor initiatief binnen heldere kaders. Zo versterken we de betrokkenheid van medewerkers én de kwaliteit van zorg, zodat zij iedere dag het verschil kunnen blijven maken voor onze cliënten.

Financieel perspectief en ambitie

Het MJP is erop gericht om in 2027 een financieel en kwalitatief gezonde organisatie te zijn.

Vanaf 2026 profiteren we van hogere tarieven voor zwaardere zorg, wat erkenning biedt voor de complexiteit van ons werk en extra ruimte geeft voor gerichte investeringen. Voor onderdelen waar verbetering nodig blijft, zijn aanvullende maatregelen vastgesteld.

We hebben grote stappen gezet om het gestelde doel te behalen om in 2027 een rendement van minimaal 2% te realiseren.

Dit stelt ons in staat om te investeren in kwaliteit van zorg, innovatie en het versterken van onze teams. De focus verschuift daarmee van herstel naar aantoonbare en merkbare kwaliteitsverbetering.



2 Verslag raad van toezicht (interne toezichthouder)

Voor u ligt het verslag over 2025 van de raad van toezicht van Siza. In dit verslag kijken wij terug op een jaar dat voor de organisatie in meerdere opzichten een kantelpunt markeert. Tegelijk is dit voor ons ook een moment om stil te staan bij wat wij hebben gezien, besproken en meegewogen in ons toezicht.

De afgelopen jaren hebben veel gevraagd van iedereen binnen Siza. Ook in 2025 waren de effecten daarvan nog voelbaar. Tegelijkertijd zien wij dat de inspanningen van de afgelopen periode hun vruchten beginnen af te werpen. In gesprekken met de bestuurder, in werkbezoeken en in contacten met medewerkers en cliënten zien wij een organisatie die stap voor stap aan stabiliteit wint. Teams groeien, verantwoordelijkheden worden duidelijker genomen en de kwaliteit van zorg wordt steeds beter zichtbaar.

Wat ons daarin vooral opvalt, is de manier waarop medewerkers, ook in een periode van verandering en soms onzekerheid – bijvoorbeeld rondom de afbouw van zzp-constructies en het opnieuw organiseren van capaciteit – gezamenlijk verantwoordelijkheid blijven nemen. Er is een duidelijke bereidheid om samen oplossingen te zoeken en het werk steeds verder te verbeteren, in het belang van cliënten.

Als raad van toezicht hebben wij de bestuurder in dit proces gevolgd, bevraagd en ondersteund. Daarbij hebben wij steeds oog gehouden voor de samenhang tussen goede zorg, gezonde financiën en het welzijn van medewerkers. Werkplezier en duurzame inzetbaarheid zijn voor ons geen randzaken, maar voorwaarden voor kwaliteit.

Ook thema's als vastgoedontwikkeling en toekomstbestendige huisvesting, waaronder de voortgang van projecten zoals de verbouw van Het Slath, hebben onze aandacht gehad. Dit zijn belangrijke stappen om de zorg ook op langere termijn goed te kunnen blijven organiseren.

Wij kijken met vertrouwen naar de richting die Siza heeft ingezet. Tegelijk blijven wij ons realiseren dat het werk nog niet af is en dat blijvende aandacht nodig is voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Wij danken de bestuurder, medewerkers, cliënten, verwanten en partners voor hun inzet, openheid en betrokkenheid in het afgelopen jaar. Dankzij hen blijft Siza zich ontwikkelen als een organisatie waar mensen zich gezien en gesteund voelen.

Gertrude van den Brink

Voorzitter raad van toezicht Siza

2.1 Scope verantwoordelijkheden

De raad van toezicht (RvT) ziet toe op goed bestuur binnen Siza en vervult daarbij een onafhankelijke en verbindende rol. De leden worden benoemd in samenspraak met de raad van bestuur (RvB), ondernemingsraad (OR), centrale cliëntenraad (CCR) en de RvT zelf. Deze brede betrokkenheid draagt bij aan een deskundige en evenwichtige samenstelling.

De RvT houdt toezicht op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Daarbij fungeert de RvT als kritische en ondersteunende gesprekspartner. In een open dialoog wordt gestuurd op kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en continuïteit van zorg, met als doel een toekomstbestendige organisatie waarin cliënten goede zorg ontvangen en medewerkers met plezier werken.

2.2 Over de raad van toezicht

Samenstelling en werkwijze

Per 31 december 2025 bestaat de RvT uit vijf leden. In 2025 vonden herbenoemingen plaats van mevrouw van den Brink en mevrouw Enninga.

Naam/functie	Relevante hoofd- en nevenfuncties RvT	Benoemd	Herbenoeming
Mevr. G.A. (Gertrude) van den Brink Voorzitter raad van toezicht Lid remuneratiecommissie	- Voorzitter raad van advies Centraal - Indicatieorgaan Zorg - Voorzitter RvT Amsta - Bestuurslid St. Else - Auditor accreditatie bestuurders bij NVZD - Adviseur en coach	01-09-2021	01-09-2025
Mevr. T.A.J.M. (Tanja) van Dinteren Voorzitter auditcommissie	- CFO TAUW Group BV - Bestuurslid Stichting Het Dorp en St. Vrienden van het Dorp	01-02-2022	01-02-2026
Mevr. T.L. (Tanja) Enninga Voorzitter remuneratie commissie Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	- Organisatieadviseur - lid RvT GgZ Breburg - lid RvT Amaris	01-09-2021	01-09-2025
Dhr. B. (Barend) van Lieshout Lid auditcommissie	- Healthcare practice leader, Rebel Group - Voorzitter Stichting Kunstgrasvelden - Sportpark Kruithuisweg - Lid Financiële Commissie KNHB - Penningmeester Sint Barbarastichting Delft - Lid van de treasury-commissie van ASVZ	01-03-2023	01-03-2027
Mevr. S Pillen Lid commissie kwaliteit en veiligheid	- Eigenaar Kinderslaapexpert BV - Bestuurslid St. Het Dorp en St. Vrienden van het Dorp	01-01-2024	01-01-2029

De RvT heeft drie commissies: auditcommissie, commissie kwaliteit en veiligheid en remuneratiecommissie. Deze commissies bereiden besluitvorming voor en adviseren de voltallige raad.

Vergaderingen en werkbezoeken RvT

In 2025 vonden vier reguliere vergaderingen plaats, in april, mei, september en december, aangevuld met extra bijeenkomsten over specifieke thema's o.a. Brabant en gebiedsontwikkeling Het Dorp. De bestuurder en de bestuurssecretaris waren hierbij aanwezig; afhankelijk van het onderwerp sloten ook directieleden en de risk- en compliance-officer gedeeltelijk aan. Verder ontving de RvT gasten om op aantal thema's te verdiepen zoals informatiebeveiliging en fraude.

De RvT bracht werkbezoeken aan onder meer de nieuwbouw van Het Slath, Rijkerswoerd en de technologieruimte op 's Koonings Jaght samen met de cliëntenraad. Ook nam zij deel aan bijeenkomsten binnen de organisatie, zoals het leiderschapsprogramma en de bijeenkomsten over de koers van Siza die de bestuurder en verantwoordelijk directeur met de teams hadden. Deze bezoeken geven waardevolle praktijkinzichten en versterken de verbinding met de organisatie.

Vergaderingen en werkbezoeken commissies

De commissie kwaliteit & veiligheid vergaderde vier keer. Het doel van de commissie is de RvT te informeren en te adviseren op het gebied van kwaliteit en veiligheid van zorg binnen Siza. De belangrijkste onderwerpen die besproken zijn: kwaliteitsrapportages, innovatie, leiderschap, ziekteverzuim, methodisch werken, kwaliteit van zorg, incidenten en klachten.

Deze commissie bracht werkbezoeken aan Elderburen, Mast/Schaddeweg (een van de kerntransitieprojecten) en Villa Margaretha. Voor de commissie zijn de werkbezoeken waardevol. Hiermee worden de gesprekken en alle documenten ingeleurd. De leden zien de kwaliteitsverschillen tussen de verschillende locaties en zien hoe uitvoering wordt gegeven aan het meerjarentransitieplan.

De auditcommissie vergaderde eveneens vier keer. De auditcommissie richt zich op voorbereiding en advisering over financiële onderwerpen, in het bijzonder de jaarrekening en de begroting. De nadruk lag op de uitvoering van het meerjarentransitieplan.

De externe accountant van Siza, Deloitte, sluit aan bij twee auditcommissievergaderingen en één RvT-vergadering. In de tweede reguliere vergadering van de auditcommissie gaf de accountant toelichting op de jaarrekening en het accountantsverslag 2024, ter voorbereiding op de RvT-vergadering in mei waarin de jaarrekening werd goedgekeurd.

De remuneratiecommissie heeft meerdere overleggen gevoerd. Deze commissie houdt zich bezig met de werving en selectie en het bezoldigingsbeleid van de RvB en RvT van Siza.

Ontwikkeling en opleiding

De RvT is samengesteld op basis van een algemeen deskundigheidsprofiel voor leden van de RvT, gematcht met specifieke deskundigheid, ervaring en persoonlijke competenties. Elk lid van de RvT draagt verantwoordelijkheid zonder last of ruggenspraak. Het algemene deskundigheidsprofiel van de RvT omvat kennis en deskundigheid op het gebied van zorginhoudelijke vraagstukken, financiële en economische aspecten, ICT, vastgoed, juridische aangelegenheden, kwaliteit en veiligheid van zorg, besturing van grote

(zorg)organisaties, bestuurlijk/politieke verhoudingen, marktwerving en maatschappelijk ondernemerschap, emancipatievraagstukken en communicatie.

De RvT investeert in individuele en gezamenlijke deskundigheidsbevordering via onder meer de NVTZ en themabijeenkomsten. De leden van de RvT zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Nieuwe leden doorlopen een introductieprogramma. Aanvullend maken we afspraken op maat om kennis van de zorgsector of van de organisatie te vergroten.

Tegelijkertijd realiseren wij ons dat goed toezicht geen statisch gegeven is. We reflecteren daarom regelmatig op onze rol en werkwijze, onder meer via zelfevaluaties en intervisie. Daarbij stellen we onszelf de kritische vraag of we het toezicht effectiever, scherper of meer in verbinding met de organisatie kunnen vormgeven. We zoeken actief naar mogelijkheden om onze toegevoegde waarde als raad van toezicht te versterken en ons aan te passen aan veranderende omstandigheden in de zorg en samenleving. Ook aan het einde van elke vergadering staan we kort daar kort bij stil.

De nadruk lag in 2025 op het vormen van een team. Dit hebben we onder andere gerealiseerd met behulp van een zelfevaluatie onder leiding van mw. van Dijk. Daar is onder andere gereflecteerd op de vraag *Van crisis naar normaal: wat betekent dit voor de toezichthouders?* Daarnaast is aandacht besteedt aan scholing via het uitdiepen van het thema innovatie. Mevrouw Boon, bijzonder hoogleraar technologie gehandicaptenzorg heeft de RvT meegenomen in de ontwikkelingen op gebied van technologie binnen de gehandicaptenzorg.

Belangen

Er hebben zich in 2025 geen situaties van tegenstrijdig belang voorgedaan.

2.3 Reflectie vanuit verschillende rollen

Als toezichthoudend orgaan vervult de RvT een aantal verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Wij zien toe op het beleid van de RvB en de algemene gang van zaken binnen de stichting. Daarbij beoordelen wij voorgenomen besluiten van de RvB en stellen wij documenten vast wanneer dit statutair vereist is. Daarnaast bewaken wij de principes van goed bestuur en dragen wij zorg voor de werving en selectie van leden voor zowel de RvT als de RvB. Naast onze toezichthoudende rol fungeren wij als werkgever van de RvB en adviseren wij over de hoofdlijnen van strategie en beleid. Wij zijn een sparringpartner voor de bestuurder en ondersteunen bij vraagstukken en dilemma's. Onze [toezichtvisie](#), vastgesteld in 2022, dient als leidraad voor ons handelen.

De toezichthoudende rol

De RvT houdt toezicht op strategie, prestaties en risico's. Terugkerende onderwerpen zijn het jaarverslag, de jaarrekening, het meerjarentransitieplan en de managementrapportages, inclusief kwaliteit, veiligheid en HRM, (financiële) risico's en beheersmaatregelen.

In 2025 lag de focus van de RvT op de uitvoering van het meerjarentransitieplan, met specifieke aandacht voor de financiële resultaten, kwaliteit- en veiligheid, duurzame inzetbaarheid van medewerkers en investeringen in vastgoed.

De Governancecode Zorg 2022 vormt een belangrijke leidraad voor de RvT bij het waarborgen van verantwoord en transparant toezicht. De RvB legt verantwoording af aan de RvT over de behaalde resultaten, in overeenstemming met de statuten en aanvullende reglementen. Daarnaast ziet ieder lid van de RvT, vanuit diens eigen profiel, achtergrond en expertise, toe op de naleving van relevante wet- en regelgeving.

De belangrijkste besluiten die de RvT in 2025 heeft vastgesteld/goedgekeurd zijn:

- De jaarrekening, het accountantsverslag en het bestuursverslag 2024.
- Accountant voor het boekjaar 2026.
- Verkoop locatie HWL.
- Meerjarentransitieplan 2026 inclusief begroting.
- Treasury beleid.
- Treasury jaarplan 2026.
- Voortgangsbericht kwaliteit 2024.
- Reglement RvT.
- Bezoldiging leden raad van toezicht 2025.
- Bezoldiging leden raad van bestuur 2025.
- Herbenoemingen RvT.
- Nevenfuncties RvB 2026.

De samenwerking met de controlerend accountant Deloitte is constructief verlopen.

De werkgeversrol

De RvT treedt op als werkgever van de RvB en evalueert jaarlijks het functioneren van de bestuurder, mede op basis van input van OR, CCR en 360-gradenfeedback. Daarnaast vindt gedurende het jaar regelmatig afstemming plaats.

De beloning van de RvB en RvT is in lijn met de Wet normering topinkomens (WNT).

Siza past de Wet normering topinkomens (WNT) toe. Op basis daarvan is Siza in 2025 ingedeeld in WNT-klasse V (12 punten). Het advies van de NVTZ wordt daarmee gevolgd. De hoogte van honorering van de leden van de RvT over 2025 bedroeg:

- Leden RvT: $8\% \times \text{€ } 246.000 = \text{€ } 19.680$
- Voorzitter RvT: $12\% \times \text{€ } 246.000 = \text{€ } 29.520$

De leden hebben geen declaraties ingediend, anders dan reiskosten (zie voor specificatie de jaarrekening, paragraaf 3.8.10).

De rol van ambassadeur

De RvT onderhoudt actief contact met zowel interne als externe stakeholders (zie onderstaand overzicht met stakeholders). Deze dialoog draagt bij aan een goed beeld van de organisatie en versterkt ons toezicht.

Voor het uitoefenen van effectief toezicht maakt de RvT gebruik van formele informatievoorziening vanuit de organisatie, aangevuld met actieve dialoog. Door verdiepende vragen te stellen en inzicht te verkrijgen vanuit concrete praktijkervaringen, ontstaat een genuanceerd beeld van de organisatie en de zorg die wordt geleverd. Dit vraagt om een open



en kwetsbare houding van zowel bestuur als toezichthouders, waarbij wederzijds vertrouwen en ontmoeting centraal staan.

Overzicht dialoog met stakeholders		
Interne/externe stakeholder	Datum	Onderwerpen
Centrale cliëntenraad (CCR)	25-sept-25	Technologische ontwikkelingen en impact
Ondernemingsraad (OR)	17-juni-25	Diverse onderwerpen
Accountant Deloitte	9-mei-25	Bestuursverslag en jaarrekening 2024 (auditcommissie).
	22-mei-25	Bestuursverslag en jaarrekening 2024 (RvT).
	24-nov-25	Managementletter 2025 (auditcommissie).
CCR en OR	11-dec-25	Bespreking van actuele thema's: verdieping in het werk van de toezichthouder en blik op de toekomst.
Collega-instellingen	Meerdere data	Deelname aan netwerkbijeenkomsten via de NVTZ.
Leidinggevendenden	1-apr-25	Bijwonen eerste masterclass met alle leidinggevendenden voor het leiderschapsprogramma Samen Siza leiden
Directie	1-apr-25	Dialoog over actuele onderwerpen
	Meerdere data	Directeuren sluiten aan bij commissie- en/of RvT vergaderingen op specifieke thema's

De klankbordrol

In 2025 heeft de RvT diens klankbordrol verder versterkt door een open en constructieve dialoog met de RvB en andere stakeholders binnen de organisatie. De RvT speelde een actieve rol in de bewaking en toetsing van de strategische koers, zoals vastgelegd in het meerjarentransitieplan. Aan de hand van managementrapportages werd de voortgang kritisch gevolgd en fungeerde de RvT als een scherpe gesprekspartner voor de bestuurder. Daarnaast heeft de RvT de RvB in 2025 geadviseerd over de afspraken met de banken.

Door deze actieve betrokkenheid kon de RvT bijdragen aan een toekomstbestendige koers, met blijvende aandacht voor de kwaliteit van zorg en het welzijn van cliënten en een plezierige en veilige werkomgeving voor medewerkers.

Bijlagen

a. Gegevens van de organisatie

Adres	Kemperbergerweg 139
Postcode	6816 RP
Plaats	Arnhem
Telefoonnummer	088 377 91 00
Identificatienummer Kamer van Koophandel	09103844
Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatienummer (RSIN)	8083 315 28
E-mailadres	bestuurssecretariaat@siza.nl
Internetpagina	www.siza.nl

b. Afkortingen

Afkorting	Definitie
CCR	Centrale cliëntenraad
DPIA	Data Protection Impact Assessment: een instrument om vooraf de privacy risico's van een gegevens-verwerking in kaart te brengen
LB	Lichamelijk beperking
EMB	Ernstig meervoudige beperking
LVB	Licht verstandelijke beperking
MEVB+	Matige tot ernstige verstandelijke beperking, al dan niet gecombineerd met intensieve gedrags-problematiek
MIS	Management Informatie Systeem
MJP	Meerjarentransitieplan
NAH	Niet-aangeboren hersenletsel
NAH+	Complexe NAH
NAH++	NAH en forse psychiatrische problematiek
OR	Ondernemingsraad
PDCA	Verbetercyclus (Plan Do Check Act)
P(N)IL	Personeel (niet) in loondienst
R&O	Resultaat- en ontwikkelgesprek
REC	Regionaal Expertise Centrum
RvB	Raad van bestuur
RvT	Raad van toezicht
SKJ	's Koonings Jagt
SMART	Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden
VB	Verstandelijke beperking
Wlz	Wet langdurige zorg
Wmo	Wet maatschappelijke ondersteuning



Jaarrekening 2025

Stichting Siza te Arnhem

3. Jaarrekening

3.1 Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

Activa

	Ref.	<u>31-12-25</u> x € 1.000	<u>31-12-24</u> x € 1.000
Vaste activa			
Materiële vaste activa	3.5.1		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		44.868	50.469
Machines en installaties		14.492	16.992
Andere vaste bedrijfsmiddelen		7.716	7.753
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>7.972</u>	<u>2.876</u>
		75.047	78.090
Financiële vaste activa	3.5.2		
Andere deelnemingen		153	153
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		<u>0</u>	<u>0</u>
		153	153
Vlottende activa			
Vorderingen	3.5.3		
Vorderingen op handelsdebiteuren		834	325
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	17
Overige vorderingen		11.064	10.415
Overlopende activa		<u>571</u>	<u>1.248</u>
		12.469	12.005
Liquide middelen	3.5.4	<u>37.333</u>	<u>35.608</u>
Totaal activa		<u>125.003</u>	<u>125.856</u>



Passiva

	Ref.	31-12-25 x € 1.000	31-12-24 x € 1.000
Eigen vermogen	3.5.5		
Stichtingskapitaal		340	340
Bestemmingsreserve		765	765
Bestemmingsfondsen		51.809	52.238
Bestemmingsreserve vastgoed		<u>3.330</u>	<u>3.330</u>
		56.244	56.673
Voorzieningen	3.5.6		
Overige voorzieningen		4.435	5.260
Langlopende schulden	3.5.7		
Schulden aan banken		21.275	22.747
Overige schulden		<u>6.000</u>	<u>6.000</u>
		27.275	28.747
Kortlopende schulden	3.5.8		
Schulden aan banken		1.472	1.472
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.059	4.089
Belastingen en sociale premies		5.007	4.843
Schulden terzake van pensioenen		3.746	2.454
Overige schulden		23.706	22.061
Overige passiva		<u>59</u>	<u>258</u>
		37.050	35.176
Totaal passiva		<u>125.003</u>	<u>125.856</u>

3.2 Winst- en verliesrekening over 2025

	Ref.	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	3.8.1		
Wet langdurige zorg		166.948	160.204
Zorgverzekeringswet		1.850	1.790
Subsidies Kaderwet VWS-subsidies of op grond van WLZ		340	333
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		325	219
Baten uit onderaanneming		<u>308</u>	<u>367</u>
		169.771	162.914
Opbrengsten Jeugdwet	3.8.2	5.301	5.880
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	3.8.3	<u>11.350</u>	<u>11.432</u>
Netto omzet		186.422	180.226
Overige bedrijfsopbrengsten	3.8.4	<u>7.103</u>	<u>752</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		193.525	180.978
 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	3.8.5	23.480	23.918
Lonen en salarissen	3.8.6	88.123	82.092
Sociale lasten	3.8.6	14.335	13.304
Pensioenlasten	3.8.6	7.640	7.227
Afschrijvingen materiële vaste activa	3.8.7	9.157	6.794
Overige bedrijfskosten	3.8.8	<u>50.798</u>	<u>48.137</u>
Som der bedrijfslasten		193.533	181.473
Bedrijfsresultaat		-8	-494
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	3.8.9	280	318
Rentelasten en soortgelijke kosten	3.8.9	<u>-702</u>	<u>-750</u>
		-422	-433
Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen	3.8.10	<u>0</u>	<u>14</u>
Resultaat boekjaar		<u>-430</u>	<u>-913</u>
 Resultaatbestemming			
Het resultaat is als volgt verdeeld:		2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Toevoeging / onttrekking:			
Bestemmingsfondsen		<u>-430</u>	<u>-913</u>

3.3 Kasstroomoverzicht 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>				
Bedrijfsresultaat		-8		-494
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen en overige waardeverminderingen mva	9.157		6.795	
Desinvesteringen mva zonder cashflow	1.276		489	
Boekresultaten afstoting vaste activa	-6.161			
Mutaties deelnemingen				
Mutaties voorzieningen	-764		-977	
		3.507		6.306
Veranderingen in werkkapitaal:				
Vorderingen	93		285	
Vorderingen/schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk -overschot	-622		-779	
Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	2.271		263	
		1.742		-231
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.242		5.582
Ontvangen interest	286		181	
Betaalde interest	-712		-765	
Resultaat deelneming	0		0	
		-426		-585
Kasstroom uit operationele activiteiten		4.815		4.996
<u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u>				
Investerings in materiële vaste activa	-11.173		-6.681	
Desinvesteringen materiële vaste activa	9.556		0	
Verwerving deelneming	0		0	
Resultaat deelneming	0		0	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.617		-6.681
<u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u>				
Nieuw opgenomen leningen	0		0	
Aflossing langlopende schulden	-1.472		-2.266	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-1.472		-2.266
<u>Mutatie geldmiddelen</u>		1.725		-3.953
Stand geldmiddelen per 1 januari		35.608		39.561
Stand geldmiddelen per 31 december		37.333		35.608
Mutatie geldmiddelen		1.725		-3.953

3.4 Toelichting op de jaarrekening

Algemeen

Activiteiten

Stichting Siza (hierna Siza) is statutair gevestigd te Arnhem, Kemperbergerweg 139 E, en is geregistreerd onder KvK-nummer 09103844.

De activiteiten van Siza bestaan voornamelijk uit het verlenen van zorg en arbeidsintegratie aan mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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

Continuïteitsveronderstelling

Op basis van feiten, omstandigheden en uitgangspunten waaronder: de liquiditeitsprognose tot en met juni 2027, waarin we boven de interne norm van € 14,0 miljoen blijven, positieve liquiditeitsratio's welke voldoen aan de norm, de rolling forecast over 2026 waarin voldaan wordt aan de bancaire convenanten, een robuust Meerjarenplan en de getekende financieringsovereenkomsten met de banken tot en met Q2 2027 is de waardering van de jaarrekening 2025 op basis van continuïteit tot en met minimaal juni 2027 gerechtvaardigd. Het bestuur is van mening dat de toekomst voldoende perspectief biedt voor het behoud en versteviging van de bedrijfsactiviteiten en dat Siza aan haar financiële- (betalings) verplichting kan blijven voldoen en dat geen onzekerheid bestaat over de continuïteit. De jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen en schattingen

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

Schattingwijzigingen

In 2025 heeft Siza de einde gebruiksduur van een deel van de materiële vaste activa gewijzigd.

Op basis van besluitvorming op nieuwbouw en daarbij behorende sloop van bestaande gebouwen, is de einde gebruiksduur van de betreffende gebouwen aangepast. Dit heeft geleid tot verkorting van de afschrijvingstermijnen en daarmee hogere afschrijvingslasten. Het gaat hierbij om Het Dorp, 's Kooningsjagt, Het Slath en Rijkerswoerd. Het effect van deze wijziging betreft een extra last in de afschrijvingskosten van € 2,7 miljoen en vormt een onderdeel van de afschrijvingen materiële vaste activa.

Voor toekomstige jaren heeft de wijziging het volgende effect op de afschrijvingskosten (bedragen x € 1.000.000):

2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
2,7	2,0	1,5	1,4	1,1	1,0	0,7	0,6	0,4	0,2	0,2	0,2

Consolidatie en verbonden rechtspersonen

Siza heeft de volgende verbonden stichtingen en vennootschappen die niet in de consolidatie betrokken zijn vanwege de relatief geringe omvang ten opzichte van de resultaatposten en de balansposities van Siza of het ontbreken van de overheersende zeggenschap en centrale leiding:

- Coöperatieve Vereniging 'Dit Vind Ik Ervan!' U.A. te Arnhem; **
- Centrum voor activerend werk Coöperatie U.A. te Arnhem; **
- Stichting Rock en Rolstoel Producties te Arnhem; *
- Stichting Siza Werk (voorheen Stichting Sara) te Arnhem; *
- Stichting GK/Siza te Arnhem; *
- Hersenz te Leiden; **
- Vereniging Expertisenetwerk NAH+ te Deurne; **
- Vereniging Kennisnetwerk MS te Zandvoort. **

* Vanwege relatief geringe omvang

** Vanwege ontbreken van overheersende zeggenschap centrale leiding

Toelichting op directe belangen in rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kern- activiteit	Verschaft kapitaal x € 1.000	Kapitaalbe- lang (in %) %	Eigen vermogen x € 1.000	Resultaat x € 1.000
Deelneming Coöperatieve Vereniging Dit Vind Ik Ervan! U.A., Arnhem	Metten cliënt ervaringen	0	20	726	0
Deelneming Centrum voor activerend werk Coöperatie U.A., Arnhem	Arbeids- bemiddeling	0	17	19	0
		<u>0</u>		<u>745</u>	<u>0</u>

Het eigen vermogen en het resultaat van de verbonden rechtspersonen zijn gebaseerd op de voorlopige cijfers van 2025.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.

Bij Siza is alleen sprake van primaire financiële instrumenten.

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden toegerekend.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 0%, 2%, 3,33% en 10%
- Machines en installaties : 5%, 6,67% en 10%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10%, 20% en 33,3%

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

In 2025 heeft Siza de einde gebruiksduur van een deel van de materiële vaste activa gewijzigd. Op basis van besluitvorming op nieuwbouw en daarbij behorende sloop van bestaande gebouwen, is de einde gebruiksduur van de betreffende gebouwen aangepast. Het gaat hierbij om Het Dorp, 's Kooningsjagt, Het Slath en Rijkerswoerd. Conform de grondslagen waardering materiële vaste activa binnen Siza wordt afgeschreven op basis van gebruiksduur. Deze aanpassingen leiden tot een verkorting van de gebruiksduur en daardoor tot extra afschrijvingen.

De aanpassing van de gebruiksduur is specifiek van toepassing op bovengenoemde

locaties. Reden van de aanpassing is de vastgestelde planning voor nieuwbouw en bijbehorende sloop van de oudbouw. Dit doet geen afbreuk aan eerder gemaakte inschattingen van de gebruiksduur en heeft daarmee geen impact op de gebruiksduur van overige locaties.

Middels het beoordelen van de externe en interne indicaties conform RJ 121 is geconcludeerd dat er geen aanwijzingen zijn dat er een actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig is.

Financiële vaste activa

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

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening.

Voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien sprake is van hoofdelijke aansprakelijkheid wordt ter grootte van de negatieve deelnemingswaarde een voorziening gevormd. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

Leningen u/g worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, eventueel rekening houdend met een voorziening voor mogelijke oninbaarheid.

Vorraden

Vorraden zijn niet opgenomen in de balans vanwege het te verwaarlozen effect op het resultaat.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.



Eigen vermogen

Het eigen vermogen van Siza is ingedeeld in stichtingskapitaal, bestemmingsfondsen en bestemmingsreserves.

Stichtingskapitaal

Onder stichtingskapitaal is opgenomen het bij oprichting van de stichting ingebracht kapitaal.

Bestemmingsfondsen

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

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Voor Siza houdt deze beperking in dat er sprake is van zorggelden en de reserves voor dit doel aangewend dienen te worden.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.

De disconteringsvoet wordt vastgesteld op de 10-jaars marktrente op hoogwaardige ondernemingsobligaties, zoals is voorgeschreven in RJ 252.306. Er is gekozen voor 10 jaar als gemiddelde voor de verschillende voorzieningen.

Het disconteringspercentage wordt jaarlijks toegepast op de voorzieningen, volgens het geldende percentage ultimo boekjaar. Voor de jaarrekening 2025 is het percentage 3,56% (2024 3,20%). De wijziging van voorzieningen als gevolg van toerekening van rente wordt toegelicht onder de voorzieningen, hoofdstuk 3.5.6.

De index op lonen voor toekomstige jaren, zoals gehanteerd bij het opstellen van de jaarrekening 2025, is 4,24% (2024 4,18%).

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Siza heeft voorzieningen getroffen voor:

Voorziening asbestsanering

Op basis van de inschatting van mogelijke asbestproblematiek is voor diverse vastgoed objecten een voorziening gevormd. De voorziening is gewaardeerd op contante waarde.

Voorziening WGA

De voorziening WGA is gevormd voor loonkosten waar naar verwachting geen productiviteit meer tegenover zal staan en voor eventuele UWV-sancties. Bij de berekening van deze voorziening wordt rekening gehouden met een maximale doorbetalingsverplichting van 10 jaar, mogelijke re-integratie, te ontvangen vergoedingen van externe verzekeraar, indexering van lonen en minimumloon. Er is geen rekening gehouden met transitievergoedingen. De voorziening wordt gewaardeerd op contante waarde.

Per 1 januari 2018 is Siza een conventionele verzekering aangegaan. Dit betekent dat medewerkers die na 1 januari 2018 ziek zijn gemeld niet meer ten laste komen van de voorziening. Vanaf deze datum is de instroom verzekerd via de conventionele verzekering.

Voorziening verlieslatende contracten

De voorziening voor verlieslatende huurcontracten is gevormd voor niet meer in gebruik zijnde huurpanden en gedeeltelijk niet meer in gebruik zijnde huurpanden, d.w.z. fysiek separeerbare units. De voorziening voor verlieslatende contracten betreft het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door Siza na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan deze verplichtingen te voldoen. De voorziening is gewaardeerd op contante waarde.

Voorziening toekomstige uitkeringen

De voorziening toekomstige uitkeringen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen (12,5-jarig, 25-jarig en 40-jarig dienstverband) en uit te keren gratificaties bij het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen (jubileum) uitkeringen. De berekening is onder andere gebaseerd op CAO-bepalingen, gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor arbeidsongeschiktheid is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is gevormd voor de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid, voor zover deze na balansdatum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. In de voorziening is tevens rekening gehouden met de uit te betalen transitievergoeding.

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatiebeleid heeft betrekking op de opgebouwde rechten op doorbetaalde afwezigheid voor een deel van de arbeidstijd. Werknemers kunnen van de regeling gebruik maken als ze 10 jaar in dienst zijn (bij de rechtspersoon / in de sector 15). Werknemers hebben vanaf 3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd de mogelijkheid 75% te werken, 85% salaris te ontvangen en 100% pensioenopbouw te behouden. Er is sprake van een regeling met opbouw van rechten.

De voorziening betreft de beste schatting van de uit deze regeling voortvloeiende kosten, zijnde de toekomstige kosten van de doorbetaalde afwezigheid, inclusief sociale lasten en pensioenpremies. Bij de berekening is rekening gehouden met deelnamekansen, de opbouwperiode, de looptijd van deelname aan de regeling, blijfkansen en sterfttekansen. De voorziening is bepaald tegen contante waarde. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,56% (2024: 3,20%).

Voorziening deelneming

De voorziening is gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de stichting ten behoeve van deelnemingen. De voorziening deelnemingen wordt gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Schulden

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

Leasing

Financiële lease

Leaseovereenkomsten waarbij de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom geheel of nagenoeg geheel door de groep als lessee worden gedragen, worden aangemerkt als financiële leases. Bij financiële leases wordt het leaseobject en de daarmee samenhangende schuld bij aanvang van de leaseperiode verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of de lagere contante waarde van de minimale leasebetalingen, waarbij discontering plaatsvindt op basis van de impliciete rentevoet. Na eerste verwerking worden de minimale leasebetalingen gesplitst in rente en aflossing. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig aan elke periode toegerekend dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet. De relevante activa worden afgeschreven over de resterende gebruiksduur.

Operationele lease

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Netto omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening. Een prestatieverplichting is een toezegging in een overeenkomst tot de levering van een te onderscheiden goed of dienst.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Wet langdurige zorg

Siza heeft uit hoofde van de wet langdurige zorg afspraken gemaakt met drie Zorgkantoren over de zorgverlening. 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 kan worden bepaald.

Zorgverzekeringswet

Siza heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Jeugdwet

Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Wet maatschappelijke ondersteuning

Onder de opbrengsten Wet Maatschappelijke Ondersteuning worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende zorg WMO. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit:

- Exploitatiesubsidies

- boekwinsten verkoop materiële vaste activa;
- overige opbrengsten.

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies hebben betrekking op gesubsidieerde uitgaven en worden ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht in het jaar ten laste waarvan de gesubsidieerde uitgaven komen. Exploitatiesubsidies worden verwerkt zodra er redelijke zekerheid is dat aan de gestelde subsidievoorwaarden wordt voldaan en de subsidie daadwerkelijk zal worden verkregen. Exploitatiesubsidies worden gepresenteerd onder de 'overige bedrijfsopbrengsten'.

Boekwinsten verkoop materiële vaste activa

Boekwinsten die voortvloeien uit de verkoop van materiële vaste activa worden verantwoord op het moment dat alle belangrijke rechten op economische voordelen alsmede alle belangrijke risico's zijn overgegaan op de koper.

Lonen en salarissen

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid), worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.

Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht.

Pensioenen

Siza heeft voor haar werknemers tot en met 2025 een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan



bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Siza valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken werd tot en met 2025 steeds in het betreffende kalenderjaar afgefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling was een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening was afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedroeg 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Siza bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Siza heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet naar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

Als resultaat van deelnemingen waarin invloed van betekenis wordt uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid, wordt opgenomen het aan de stichting toekomende aandeel in het resultaat van deze deelnemingen. Dit resultaat wordt bepaald op basis van de bij Siza geldende grondslagen voor waardering en resultaatbepaling.

Bij deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder de financiële baten en lasten.

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan deels uit liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen. Een deel van de liquide middelen is niet vrij opneembaar. Deze wordt onder de balanspost liquide middelen verder toegelicht.

Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten.

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.

3.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025

Activa

3.5.1 Materiële vaste activa

Verloop van de materiële vaste activa	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	78.090	78.871
Bij: investeringen	10.785	6.503
Af: afschrijvingen	9.157	6.795
Af: desinvesteringen	4.672	491
Boekwaarde per 31 december	75.047	78.090

Het verloop van de materiële vaste activa per activagroep is als volgt:

	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					
- verkrijgings-/ vervaardigingsprijs	95.356	29.554	30.952	2.876	158.738
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	44.886	12.562	23.199	0	80.647
Boekwaarde per 1 januari 2025	50.469	16.992	7.753	2.876	78.090
Mutaties in het boekjaar					
- aanschaffingen	357	158	2.620	7.650	10.785
- activering vanuit activa in uitvoering	2.133	421	0	0	2.554
- afschrijvingen	5.028	1.953	2.176	0	9.157
Desinvesteringen					
- verkrijgings-/ vervaardigingsprijs	7.997	2.511	806	0	11.314
- activering vanuit activa in uitvoering	0	0	0	2.555	2.555
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	4.932	1.384	327	0	6.643
per saldo	3.065	1.127	479	2.555	7.226
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-5.603	-2.501	-35	5.095	-3.044
Stand per 31 december 2025					
- verkrijgings-/ vervaardigingsprijs	89.849	27.622	32.766	7.971	158.208
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	44.982	13.131	25.048	0	83.161
Boekwaarde per 31 december 2025	44.867	14.491	7.718	7.971	75.047
Afschrijvingspercentage	0% - 10%	5%	10% - 33%	0%	

Voor een bedrag van € 18,4 miljoen (2024: € 19,8 miljoen) zijn materiële vaste activa als hypothecaire zekerheid gesteld voor schulden. Voorts is een positieve en negatieve hypotheekverklaring afgegeven op bedrijfsgebouwen en -terreinen met een boekwaarde van € 44,9 miljoen (2024: € 50,4 miljoen).

3.5.2 Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	153	139
Bij: resultaat deelneming Coöperatieve Vereniging 'Dit Vind Ik Ervan!	0	14
Af: resultaat deelneming Centrum voor activerend werk Coöperatie	0	0
Af: afboeking deelneming Siza Kenniscentrum B.V.	0	0
Mutatie per saldo	0	14
Boekwaarde per 31 december	153	153

Het verloop van de financiële vaste activa per activagroep is als volgt:

	Andere deelnemingen	Vorderingen op participanten en op maatschappijen en waarin wordt deelgenomen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	139	0	0	0	139
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	14	0	0	0	14
Ontvangen dividend	0	0	0	0	0
Verstekte leningen / verkregen effecten	0	0	0	0	0
Ontvangen dividend / aflossing leningen	0	0	0	0	0
(Terugname) waardeverminderingen	0	0	0	0	0
Amortisatie / toerekening aan boekjaar	0	0	0	0	0
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>153</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>153</u>
Som waardeverminderingen		<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

3.5.3 Vorderingen

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Vorderingen op handelsdebiteuren	834	325
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0	17
<u>Overige vorderingen</u>		
<i>Debiteuren Gemeenten</i>	1.240	1.224
<i>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort</i>	6.693	6.071
<i>Vorderingen uit hoofde van zorgverzekeringswet</i>	197	202
<i>Te vorderen ziekengeld</i>	89	89
<i>Vorderingen uit hoofde van transitieregeling</i>	780	1.457
<i>Overige vorderingen</i>	<u>2.065</u>	<u>1.371</u>
	11.064	10.415
<u>Overlopende activa</u>		
<i>Vooruitbetaalde bedragen</i>	520	1.143
<i>Nog te factureren bedragen</i>	<u>51</u>	<u>106</u>
	571	1.248
Totaal vorderingen en overlopende activa	<u>12.469</u>	<u>12.005</u>

Ten behoeve van mogelijke oninbaarheid van debiteurenvorderingen op handelsdebiteuren en gemeenten is een voorziening gevormd. Saldo van de voorziening bedraagt € 8K (2024: € 10K).

De vorderingen uit hoofde van transitieregeling is een vordering op het UWV voor de aan medewerkers uitbetaalde transitievergoedingen wanneer zij ziek uit dienst zijn gegaan. Deze vordering is inclusief de transitievergoedingen die voortkomen uit de voorziening langdurig zieken.

Onder de vorderingen is een bedrag opgenomen met een looptijd langer dan 1 jaar van € 58K. Dit bedrag heeft betrekking op de transitieregeling vanuit de voorziening langdurig zieken.



Onder de overige vorderingen is opgenomen de vordering uit hoofde van het financieringsverschil WLZ. De specificatie van deze vordering is als volgt:

	2025	2024	totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	0	6.071	6.071
Financieringsverschil boekjaar	6.693	0	6.693
Correcties voorgaande jaren	0	-18	-18
Betalingen / ontvangsten	0	-6.053	-6.053
Subtotaal mutatie boekjaar	6.693	-6.071	622
Stand per 31 december	6.693	0	6.693

Stadium van vaststelling

a c

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoor

c = definitieve vaststelling NZA

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	166.948	160.204
Af: ontvangen voorschotten	160.255	154.133
Financieringsverschil	6.693	6.071

3.5.4 Liquide middelen

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Banken	37.313	35.584
Kas	20	23
	37.333	35.608

De ING en Triodos hebben beiden een kredietfaciliteit in rekening-courant verstrekt aan Siza van € 3 miljoen. Van deze faciliteit wordt ultimo boekjaar geen gebruik gemaakt. De door Siza verstrekte en de te verstrekken zekerheden worden onder 3.5.7, de langlopende schulden, toegelicht.

Van de liquide middelen is € 21,9 miljoen vrij opneembaar.

De verkoopopbrengst van panden in 2022, in totaal € 35 miljoen, is in depots bij Triodos en ING (ieder € 17,5 miljoen) weggezet. Dit bedrag is niet vrij opneembaar, maar bestemd voor toekomstige investeringen. In 2022, 2023 en 2024 is in totaal € 29,1 miljoen vanuit deze depots opgenomen. In 2025 zijn geen onttrekkingen geweest, maar is er € 9,5 miljoen aan



deze depots toegevoegd door de verkoop van het HWL-terrein. Eind 2025 is het saldo van de depots € 15,4 miljoen.

Passiva

3.5.5 Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stichtingskapitaal	340	340
Bestemmingsreserve	765	765
Bestemmingsfondsen	51.809	52.238
Bestemmingsreserve vastgoed	3.330	3.330
	56.244	56.673

Het stichtingskapitaal betreft het kapitaal conform de statuten van Siza.

De bestemmingsreserve is door het bestuur van Siza gevormd. Het bestuur heeft besloten de reserve te bestemmen voor innovaties en technologie. In 2025 is deze bestemmingsreserve niet aangewend.

Aan het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten wordt het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van WLZ-zorg toegevoegd of onttrokken. Het bestemmingsfonds kan alleen worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning en/of de Jeugdwet. Deze beperking is opgenomen in de beleidsregel bekostigingscyclus WLZ van de Nederlandse Zorgautoriteit.

De bestemmingsreserve vastgoed is in het verleden gevormd bij de inbreng van onroerend goed door Stichting Het Dorp in Siza.

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt:

Jaar 2025				
	Stand 1 januari	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stichtingskapitaal	340	0	0	340
Bestemmingsreserve	765	0	0	765
Bestemmingsfondsen	52.238	-430	0	51.809
Bestemmingsreserve vastgoed	3.330	0	0	3.330
	56.673	-430	0	56.244

Jaar 2024				
	Stand 1 januari	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stichtingskapitaal	340	0	0	340
Bestemmingsreserve	765	0	0	765
Bestemmingsfondsen	53.151	-913	0	52.238
Bestemmingsreserve vastgoed	3.330	0	0	3.330
	57.586	-913	0	56.673

3.5.6 Voorzieningen

Overige voorzieningen

De specificatie luidt als volgt:

	Stand 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Oprenting en verandering disconteringsvoet	Vrijval	Stand 31-dec-25
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Voorziening asbestsanering	904	30	-39	0	0	895
Voorziening WGA	598	25	-79	0	-211	333
Voorziening toekomstige uitkeringen	1.826	255	-212	-53	-198	1.618
Voorziening langdurig zieken	1.836	946	-989	-7	-280	1.506
Voorziening generatieregeling	41	50	-18	0	-11	62
Voorziening verlieslatende contracten	38	0	-12	0	-4	22
Voorziening deelneming	17	0	-17	0	0	0
	5.260	1.306	-1.366	-61	-704	4.435

31-12-2025
x € 1.000

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	2.130
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	2.305
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	992

Voorziening asbestsanering

In 2025 zijn kosten aan de voorziening onttrokken voor uitgevoerde werkzaamheden. De benodigde voorziening is geïndexeerd, wat heeft geleid tot een dotatie.

Voorziening WGA

In verband met de conventionele verzekering die Siza per 1 januari 2018 is aangegaan, komen medewerkers die na 1 januari 2018 ziek zijn gemeld niet meer ten laste van de voorziening. De voorziening loopt daardoor jaarlijks af.

Twee medewerkers zijn voortijdig uit de WGA gegaan, ivm herstel en een vervroegde IVA uitkering, wat heeft geleid tot een vrijval.

De benodigde voorziening is geïndexeerd, wat heeft geleid tot een dotatie.

Voorziening toekomstige uitkeringen

Deze voorziening is gevormd voor in de toekomst uit te keren jubileumgratificaties en AOW-gratificaties. De vrijval heeft betrekking op medewerkers die uit dienst zijn. De dotatie is voor nieuwe medewerkers en indexering.

Voorziening langdurig zieken

De voorziening voor langdurig zieken is gevormd voor toekomstige salariskosten en transitievergoedingen voor medewerkers die langdurig ziek zijn en na twee jaar ziek uit dienst gaan. De dotatie heeft betrekking op nieuwe instroom. De vrijval is het gevolg van lagere kosten en een aantal medewerkers die binnen 2 jaar hersteld zijn of een vervroegde IVA uitkering hebben ontvangen.

Voorziening generatieregeling

In de CAO Gehandicaptenzorg is de regeling Afbouw Carrière opgenomen. Er is een voorziening gevormd voor de salariskosten die deze regeling met zich meebrengt. Door de nieuwe CAO is de looptijd van de regeling langer dan eind 2024, wat heeft geleid tot een dotatie. Deelname aan de regeling blijft beperkt.

Voorziening verlieslatende contracten

Dit betreft een voorziening voor verlieslatende huur. Er zijn in 2025 geen nieuwe verlieslatende contracten, de voorziening loopt daardoor af.

Voorziening deelneming

Dit betreft een voorziening voor de deelneming in Siza Innovatieprojecten B.V. De BV is per 31-12-2024 ontbonden. De financiële afwikkeling heeft plaatsgevonden in 2025, wat heeft geleid tot onttrekking aan de voorziening.

3.5.7 Langlopende schulden

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	24.220	26.486
Aflossingen	-1.472	-2.266
Nieuwe leningen	0	0
Stand per 31 december	22.748	24.220
Kortlopend, aflossing boekjaar (<1 jaar), aflossingsverplichting	-1.472	-1.472
Totaal (excl kortlopend)	<u>21.276</u>	<u>22.747</u>
Waarvan: langlopend (>1 jaar)	21.276	22.747
Waarvan: langlopend (>5 jaar)	7.099	17.034

Voor een nadere toelichting van de langlopende leningen wordt verwezen naar paragraaf 3.6. De aflossingsverplichtingen voor 2026 worden verantwoord onder de kortlopende schulden.

Voor de ontvangen leningen en rekening-courant kredieten bij Staat der Nederlanden, Triodos Bank N.V., en ING Bank N.V. zijn de volgende zekerheden verstrekt:

- 1^e recht op hypotheek ad € 57 miljoen (vermeerderd met 37,5% voor rente en kosten) op diverse kadastrale percelen van Siza;
- 1^e recht op hypotheek op bestaande en toekomstige onroerend zaken en kadastrale percelen inzake ontwikkelingen met een inschrijvingsbedrag welke conveniërend dient te zijn voor kredietgever Triodos Bank, Triodos Groenfonds N.V. en ING Bank N.V. te vermeerderen met 37,5% voor rente en kosten.
- een pandrecht, eerste in rang, op alle rechten van de kredietnemer in verband met alle banktegoeden op rekeningen aangehouden door de kredietnemer bij ING Bank N.V., Triodos Bank en Triodos Groenfonds als mede pandhouder.

De boekwaarde van de langlopende leningen is hoger dan de reële waarde. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 3.5.9.

Het Ministerie van Financiën, Volksgezondheid, Welzijn en Sport heeft leningen met een hoofdsom van € 3,3 miljoen Rijksgegarandeerd. De restschuld van deze leningen bedraagt ultimo 2025 nog € 511K.

Het verloop van de overige langlopende schulden is als volgt:



	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	6.000	6.000
Aflossingen	0	0
Nieuwe leningen	0	0
Stand per 31 december	6.000	6.000
Kortlopend, aflossing boekjaar (<1 jaar), aflossingsverplichting	0	0
Totaal (excl kortlopend)	6.000	6.000

Dit betreft achtergestelde leningen van Stichting het Dorp. Voor een nadere toelichting van de achtergestelde leningen wordt verwezen naar paragraaf 3.7.

De leningen zijn achtergesteld ten opzichte van alle andere schuldeisers.

3.5.8 Kortlopende schulden

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000
Schulden aan banken	1.472	1.472
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.059	4.089
Belastingen en sociale premies	5.007	4.843
Schulden terzake van pensioenen	3.746	2.454
<u>Overige schulden:</u>		
<i>Nog te betalen salarissen</i>	894	951
<i>Nog te betalen vakantiegeld</i>	3.403	3.352
<i>Te betalen vakantiedagen en overuren</i>	1.553	1.447
<i>Resterende PBL-uren</i>	8.774	9.135
<i>Nog te betalen beëindigingsvergoedingen</i>	1.118	291
<i>Nog te betalen rente</i>	109	119
<i>Nog te betalen bedragen</i>	7.856	6.765
	23.706	22.061
<u>Overige passiva:</u>		
<i>Vooruitontvangen bedragen</i>	54	243
<i>Overige passiva</i>	5	15
	59	258
Totaal kortlopende schulden	37.050	35.176

Onder nog te betalen beëindigingsvergoedingen is een post opgenomen van € 600K voor nog te betalen VSO's met betrekking tot het beëindigen van activiteiten in Brabant.

Onder nog te betalen bedragen is een post van € 2,6 miljoen opgenomen. Dit bedrag heeft betrekking op de transitie middelen WLZ in regio Midden van zorgkantoor Menzis. Deze middelen zijn deels opgenomen in de nacalculatie van Siza.

Siza vervult op verzoek van zorgkantoor Menzis de rol van regiokassier en betaalt in 2026 budget uit aan de kassiers van de gehonoreerde projecten.

€ 1,1 miljoen heeft betrekking op 2025, € 1,1 miljoen heeft betrekking op 2024 en € 386K heeft betrekking op 2023.

3.5.9 Financiële instrumenten

Algemeen

De belangrijkste financiële risico's waaraan Siza onderhevig is, zijn het renterisico, het liquiditeitsrisico en het kredietrisico. Het financiële beleid van Siza is erop gericht de financiële continuïteit voor de korte en lange termijn te waarborgen.

Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instelling verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

Siza handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Kredietrisico

Voor de kredietrisico's inzake de vorderingen op deelnemingen en de overige vorderingen wordt verwezen naar punt 3.5.2 - Financiële vaste activa, 3.5.6 – Voorziening deelneming en punt 3.5.3 – Toelichting op de voorziening dubieuze debiteuren. De hoogste vordering bestaat uit de vordering op NZa uit hoofde van subsidies en zorgkantoren van circa € 6,7 miljoen. Met deze tegenpartij bestaat een lange relatie; zij heeft altijd tijdig aan haar betalingsverplichting voldaan. Tevens heeft Siza diverse vorderingen op gemeenten uit hoofde van de JW en de WMO. Er is geen sprake van centralisatie van vorderingen bij één gemeente.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Siza bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen en prognoses. Het management ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat Siza steeds aan de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen.

Reële waarde

De reële waarde van de langlopende schulden is berekend op basis van de contante waarde van toekomstige aflossingen en rentebetalingen, contant gemaakt tegen de marktrente per verslagdatum.

Voor de overige financiële instrumenten is de boekwaarde en reële waarde nagenoeg aan elkaar gelijk.

	Reële waarden		Boekwaarden	
	2025	2024	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Langlopende schulden:				
Schulden aan banken	21.381	22.588	22.747	24.219
	<u>21.381</u>	<u>22.588</u>	<u>22.747</u>	<u>24.219</u>

3.5.10 Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Macrobeheersinstrument [R] 655.403]

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het Mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 staat vast dat het Mbi-omzetplafond over de jaren tot en met 2023 niet wordt toegepast. Over 2024 en 2025 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2025 nog niet bekend. Hierdoor is Siza niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

Claims en geschillen

In 2019 heeft Siza met De Ontwikkelcombinatie Het Dorp (een samenwerkingsverband van twee marktpartijen) drie contracten gesloten voor de herontwikkeling van Het Dorp in Arnhem, te weten een samenwerkingsovereenkomst, een realisatieovereenkomst en een koopovereenkomst. In de jaren daarna is de projectuitwerking op meerdere punten

aangepast, mede als gevolg van wijzigingen in stedenbouwkundige, financiële en planningsaspecten.

In 2024 hebben partijen geprobeerd tot nadere afspraken te komen over de aangepaste projectaanpak. Deze aanpassingen waren onder voorbehoud van goedkeuring door het College Sanering Zorginstellingen (CSZ), en partijen zijn niet tot definitieve overeenstemming gekomen. Op 31 december 2024 was de projectuitvoering nog niet (her)opgestart.

Begin 2025 is tussen partijen een verschil van inzicht ontstaan over de status en reikwijdte van de contractuele afspraken uit 2019 en de betekenis van de nadere besprekingen in 2024. Partijen hebben met elkaar gesproken over een passende wijze van geschilbeslechting.

Op dit moment is geen voorziening opgenomen, omdat de uitkomst van het geschil en de eventuele financiële gevolgen onzeker zijn en niet betrouwbaar in te schatten.

Siza heeft geen materiële geschillen met andere partijen.

Overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding 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 deeltijdwerkers.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen.

Bankgaranties

Vanuit Siza zijn door ING bankgaranties afgegeven van € 130K ten behoeve van huurverplichtingen (2024: € 130K).

Meerjarige financiële verplichtingen

Per balansdatum zijn er verplichtingen aangegaan voor IT applicaties voor een bedrag van circa € 1,4 miljoen per jaar.

In 2025 is een contract aangegaan voor IT dienstverlening, met een looptijd van 5 jaar. De financiële verplichting die hierbij hoort bedraagt circa € 1,5 miljoen per jaar.

Garanties en borgstellingen

Bij de overname van activiteiten in Brabant heeft Siza een garantie afgegeven aan de overnemende zorgorganisatie voor de compensatie van aanloop- en frictiekosten. De kosten zullen in eerste instantie door de overnemende zorgorganisatie via de nacalculatie worden ingediend bij het Zorgkantoor. Siza staat garant voor de kosten die niet worden vergoed door het Zorgkantoor, met een maximum van € 700K.

Investeringsverplichting

Per balansdatum zijn er investeringsverplichtingen voor komende jaren aangegaan voor een bedrag van € 0,6 miljoen (2024: € 6,7 miljoen).

De afname van de investeringsverplichtingen voor komende jaren betreft uitvoering van werkzaamheden in 2025 voor 't Slath.

Huur en lease verplichtingen

De looptijden van de met derden aangegane huurverplichtingen en operationele leases zijn als volgt:

2025	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	
Bedrijfsuitrusting	75	164	0	239
Onroerende zaken	5.759	16.397	11.464	33.620
	5.834	16.561	11.464	33.859

2024	< 1 jaar	> 1 jaar en < 5 jaar	> 5 jaar	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	
Bedrijfsuitrusting	95	224	0	319
Onroerende zaken	6.448	17.017	14.096	37.561
	6.543	17.241	14.096	37.880

Het totaal aan huurverplichtingen is in 2025 afgenomen ten opzichte van 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de afloop van 2025 ten opzichte van een gering aantal contractverlengingen.

Er zijn een aantal huurovereenkomsten in Brabant opgezegd of overgedragen in verband met de overdracht van activiteiten. En er is een nieuwe huurovereenkomst voor de Kemperbergerweg in Arnhem per april 2025.

De operationele lease betreft uitsluitend leasebetalingen. Van sublease-ontvangsten is geen sprake. De belangrijkste objecten, die middels operationele lease aan Siza ter beschikking gesteld zijn, betreffen personenauto's en onroerende zaken.

De belangrijkste bepalingen opgenomen in de operationele lease overeenkomsten zijn:

- Verlengopties van de 9 onroerend zaak objecten zijn als volgt:
 - 1 object heeft een looptijd van 15 jaar en verlengoptie van 5 jaar
 - 4 objecten hebben een looptijd voor bepaalde tijd met een verlengoptie voor onbepaalde tijd
 - 4 objecten hebben een looptijd voor onbepaalde tijd;
- Koopopties: niet van toepassing.

3.6 Overzicht schulden aan banken ultimo 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Rente-herziening	Werke-lijke rente	Verloopoverzicht lening			Rest-schuld 31 december 2025	Rest-schuld over 5 jaar	Reste-rende looptijd in jaren eind 2025	Aflossing	
							Rest-schuld 31 dec. 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025				Aflossings-wijze	Aflossing 2026
		x € 1.000,-					x € 1.000,-	x € 1.000,-	x € 1.000,-	x € 1.000,-	x € 1.000,-			x € 1.000,-
BNG 96311	30-12-02	372	30	Onderhands	30-12-2032	3,05%	99		12 *	87	25	7	Lineair	12
BNG 98408	01-12-03	1.588	30	Onderhands	1-12-2033	3,15%	477		53	424	159	8	Lineair	53
ING 66.10.38.300	01-01-10	12.000	18	Hypothecair	1-12-2029	1,69%	6.000		400	5.600	0	2	lineair/balloon	400
ING 66.10.38.947	01-01-10	4.000	18	Hypothecair	1-7-2027	4,20%	486		132	354	0	2	lineair/balloon	132
Triodos 22.04.94.53.74 (fac A)	30-12-16	4.400	20	Hypothecair	1-1-2030	2,23%	2.984		176	2.807	1.927	13	Lineair	176
Triodos 22.04.95.84.92 (fac C)	31-12-18	10.400	20	Hypothecair	1-1-2030	2,61%	7.484		416	7.068	4.988	13	Lineair	416
Triodos Groenfonds (fac B)	11-10-19	3.243	10	Hypothecair	1-7-2029	2,09%	2.815		32	2.782	0	4	lineair/balloon	32
ING 80.07.64.331	06-02-20	5.000	8	Fin. activa	1-2-2030	2,25%	3.875		250	3.625	0	2	Lineair/balloon	250
		<u>41.003</u>					<u>24.220</u>	<u>0</u>	<u>1.472</u>	<u>22.747</u>	<u>7.099</u>			<u>1.472</u>

3.7 Overzicht overige langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd in jaren	Soort lening	Rente-herziening	Werkelijke rente	Rente-risico afgedekt dmv hedge-instrument?	Rest-schuld 31 dec. 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Rest-schuld 31 december 2025	Rest-schuld over 5 jaar	Reste-rende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026
St Het Dorp	22-12-04	3.000	26	Achtergesteld	31-12-2030	2,85%		3.000		0	3.000	3.000	5	Einde looptijd	0
St Het Dorp	10-07-20	3.000	10	Achtergesteld	1-9-2030	2,85%		3.000		0	3.000	3.000	5	Einde looptijd	0
		<u>6.000</u>						<u>6.000</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>6.000</u>	<u>6.000</u>		<u>0</u>

3.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

3.8.1 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Zorgopbrengsten WLZ	165.855	156.728
Compensatie WLZ	850	3.141
Extreme medicijnkosten	243	335
	166.948	160.204

In 2025 zijn de zorgopbrengsten WLZ hoger dan in 2024. Het aantal verblijfscliënten is in 2025 gedaald. Desondanks zijn de opbrengsten toegenomen, voornamelijk door hogere tarieven.

De compensatie WLZ heeft in 2025 betrekking op compensatie zorgexploitatie (€ 850K). In 2024 betrof deze post compensatie zorgexploitatie (€ 1,3 miljoen), compensatie voor NHC/NIC (€ 755K) en aanpassing van het richttariefpercentage (€ 1,1 miljoen).

Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
GZSP	1.794	1.705
Paramedische eerstelijns zorg	56	84
	1.850	1.790

Subsidies Kaderwet VWS-subsidies of op grond van WLZ

De baten subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stagefonds	340	333
	340	333

De subsidie is geheel als bate verwerkt in boekjaar 2025, aangezien de gesubsidieerde uitgaven ook ten laste van dit boekjaar zijn gekomen.

Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Medische vervolgopleidingen	325	219
	<u>325</u>	<u>219</u>

Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Baten uit onderaanneming	308	367
	<u>308</u>	<u>367</u>

3.8.2 Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten Jeugdwet	5.301	5.880
	<u>5.301</u>	<u>5.880</u>

3.8.3 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:



	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengsten WMO	8.073	8.191
Doorberekende personeelskosten	975	882
Opbrengst PGB	768	812
Opbrengst vervoer PGB/OA	4	4
Opbrengsten verhuur	523	535
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten	4	7
Opbrengsten overige bedrijfsmatige activiteiten	351	302
Overige dienstverlening	652	699
	11.350	11.432

3.8.4 Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Opbrengst subsidie ID-banen	21	29
Overige subsidies	878	634
Boekresultaat verkoop MVA	6.161	0
Overige opbrengsten	42	89
	7.103	752

Het boekresultaat verkoop MVA betreft de verkoop van Kemperbergerweg 139 in Arnhem aan de gemeente Arnhem per 1 april 2025. Een deel van de verkochte activa (Centraal Bureau) wordt per die datum door Siza gehuurd van de gemeente.

3.8.5 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	21.848	22.266
Kosten onderaanneming	1.632	1.652
	<u>23.480</u>	<u>23.918</u>

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn in 2025 licht afgenomen ten opzichte van 2024. In uren is er sprake van een daling. Door verschuiving van inzet van ZZP-ers naar detachering en uitzendkrachten nemen de kosten echter toe als gevolg van de BTW. Daarnaast waren de tarieven voor inzet personeel niet in loondienst in 2025 hoger dan in 2024.

3.8.6 Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	88.123	82.092
Sociale lasten	14.335	13.304
Pensioenlasten	7.640	7.227
	<u>110.098</u>	<u>102.624</u>
	2025	2024
	fte's	fte's
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.541</u>	<u>1.550</u>

De lonen en salarissen zijn in 2025 hoger dan voorgaand jaar hoewel het gemiddeld aantal fte's is gedaald. Dit is het gevolg van de CAO stijgingen welke in 2025 hebben plaatsgevonden.

In zowel 2024 als 2025 waren alle medewerkers werkzaam in Nederland.

3.8.7 Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:



	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen materiële vaste activa	<u>9.157</u>	<u>6.794</u>

De afschrijvingen materiële vaste activa zijn in 2025 toegenomen met name als gevolg van de aanpassing einde gebruiksduur voor een aantal nieuwbouwprojecten. Op basis van besluitvorming op nieuwbouw en daarbij behorende sloop van bestaande gebouwen, is de einde gebruiksduur van de betreffende gebouwen aangepast. Dit heeft geleid tot verkorting van de afschrijvingstermijnen en daarmee hogere afschrijvingslasten. Het gaat hierbij om Het Dorp, 's Kooningsjagt, Het Slath en Rijkerswoerd. In totaal gaat het voor 2025 om een extra afschrijvingslast van € 2,7 miljoen.

3.8.8 Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.937	9.522
Algemene kosten	12.005	10.925
Andere personeelskosten	4.362	4.321
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	6.153	6.114
Onderhoud	4.961	4.645
Energiekosten	4.421	4.057
Huur en leasing	9.212	8.958
Dotaties en vrijval voorzieningen	-253	-405
Totaal overige bedrijfskosten	<u>50.798</u>	<u>48.137</u>

De overige bedrijfskosten zijn in het algemeen in 2025 licht gestegen ten opzichte van 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door prijsstijgingen.

De energiekosten zijn in 2025 hoger dan in 2024. Het energiecontract van Siza liep eind 2024 af. Er is per 2025 een nieuw contract afgesloten met nieuwe afspraken en tarieven. De tarieven in 2025 zijn hoger dan in 2024.

De stijging in de huurkosten wordt voornamelijk veroorzaakt door de huur van de Kemperbergerweg vanaf april (€ 470K).

De specificatie van de honoraria van accountants is als volgt:



2025	Deloitte Accountants BV x € 1.000	Overig Deloitte netwerk x € 1.000	Totaal
Controle van de jaarrekening	147	0	147
Andere controleopdrachten	52	0	52
Fiscale adviesdiensten	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>199</u>	<u>0</u>	<u>199</u>

2024	Deloitte Accountants BV x € 1.000	Overig Deloitte netwerk x € 1.000	Totaal
Controle van de jaarrekening	168	0	168
Andere controleopdrachten	63	0	63
Fiscale adviesdiensten	0	0	0
Andere niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>231</u>	<u>0</u>	<u>231</u>

Het honorarium voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op het totale honorarium voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft, ongeacht of de werkzaamheden door de externe accountant en de accountantsorganisatie reeds gedurende dat boekjaar zijn verricht.

De kosten voor 2025 zijn op basis van voorcalculatie. De kosten voor 2024 zijn op basis van werkelijk gemaakte kosten en zijn aangepast ten opzichte van de jaarrekening 2024.

3.8.9 Financiële baten en lasten

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Rentelasten en soortgelijke kosten	-702	-750
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>280</u>	<u>318</u>
	<u>-422</u>	<u>-433</u>



3.8.10 Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Resultaat deelneming Siza Innovatieprojecten BV	0	0
Afboeking deelneming Siza Kenniscentrum B.V.	0	0
Resultaat deelneming coöperatieve vereniging Dit Vind Ik Ervan	0	14
Resultaat Centrum Activerend Werk	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>0</u>	<u>14</u>

Wet Normering Topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Siza van toepassing zijnde regelgeving.

Het voor Siza toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp; klasse V, 12 punten). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

Bezoldiging topfunctionarissen:

bedragen x € 1	De heer J.D.M. Sprokkereef
Functiegegevens	Voorzitter RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	226.974
Beloningen betaalbaar op termijn	16.112
<i>Subtotaal</i>	<i>243.087</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totale bezoldiging 2025	243.087
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan.	nvt

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	De heer J.D.M. Sprokkereef
Functiegegevens	Lid RvB
Aanvang en einde functie vervulling in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	205.129
Beloningen betaalbaar op termijn	16.170
<i>Subtotaal</i>	<i>221.298</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Totale bezoldiging 2024	221.298

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht van Siza over 2025 is als volgt:

bedragen x € 1	Mevrouw G.A. van den Brink	Mevrouw T.L. Enninga	Mevrouw T.A.J.M van Dinteren	De heer B. van Lieshout	Mevrouw S. Pillen
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functie vervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	29.610	19.790	19.695	19.864	19.765
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-	-
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					

Gegevens 2024:

Gegevens 2024					
bedragen x € 1	Mevrouw G.A. van den Brink	Mevrouw T.L. Enninga	Mevrouw T.A.J.M van Dinteren	De heer B. van Lieshout	Mevrouw S. Pillen
Functiegegevens	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functie vervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Totale bezoldiging	26.668	17.772	17.715	17.818	17.778
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300

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



3.9 Vaststelling en goedkeuring

3.9.1 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Siza heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026.

De raad van toezicht van Siza heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2026.

3.9.2 Resultaatbestemming

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

3.9.3 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Ondertekening door de Raad van Bestuur

Getekend door Raad van Bestuur te Arnhem d.d. 26 mei 2026.

De heer J.D. Sprokkereef



Ondertekening door de Raad van Toezicht

Getekend door Raad van Toezicht te Arnhem d.d. 26 mei 2026

Mevrouw G.A. van den Brink

De heer B. van Lieshout

Mevrouw T.A.J.M. van Dinteren

Mevrouw S. Pillen

Mevrouw T.L. Enninga

De originele jaarrekening is getekend en gedeponeerde.



4. Overige gegevens

4.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In artikel 15 van de statuten is bepaald, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat.

4.2 Nevenvestigingen

Er zijn 127 locaties van Siza ingeschreven als nevenvestiging bij de KvK.

4.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant bij de jaarrekening 2025 is opgenomen vanaf pagina 77.