



Jaarverslag 2025

Vastgesteld door RvB op
16 april 2026
Goedgekeurd door RvT op
23 april 2026

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Verslag raad van bestuur	3
2	Verslag raad van toezicht	21
3	Jaarrekening 2025	
3.1	Balans per 31 december 2025	29
3.2	Winst- en verliesrekening over 2025	30
3.3	Kasstroomoverzicht over 2025	31
3.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	32
3.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	42
3.6	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	48
3.7	Vaststelling en goedkeuring	58
4	Overige gegevens	
4.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	60
4.2	Nevenvestigingen	60
4.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	60

Verslag raad van bestuur

Voorwoord

De VIGO-Groep zet zich in om betekenisvolle vooruitgang te kunnen boeken in de realisatie van de missie: het bieden van de beste behandeling en zorg voor cliënten met psychische en psychiatrische problematiek (ook in combinatie met strafbaar gedrag) en/of opvoed- en ontwikkelingsproblematiek. Door mensen weer perspectief te geven op herstel en participatie in de samenleving, dragen we bij aan de kwaliteit en veiligheid van de maatschappij. We geloven in de meerwaarde van het samenspel tussen jeugdzorg en (forensische) geestelijke gezondheidszorg. Dat mogen jongeren, cliënten en patiënten van ons verwachten, en ook onze medewerkers en externe stakeholders.

Het jaar 2025 stond in het teken van stappen zetten naar financieel herstel en strategische keuzes binnen de VIGO-Groep. Het ging daarbij met name om een analyse en overwegingen inzake de samenstelling van de groep, in het bijzonder de toekomst van de Rooyse Wissel. Na de herstelmaatregelen in 2024 is er in 2025 gewerkt aan het versterken van kwaliteit, financiële stabiliteit en cultuur. Ondanks dat in 2025 positieve stappen zijn gezet, liggen er nog veel uitdagingen om ervoor te zorgen dat er sprake is van gezonde en toekomstbestendige organisaties. In 2026 zal de focus binnen VIGO dan ook liggen op het verder versterken van de bedrijfsvoering binnen de verschillende zorgorganisaties en de onderlinge samenwerking. De raad van bestuur heeft er vertrouwen in dat hiertoe de juiste stappen gezet worden.

In dit verslag kunt u lezen welke concrete stappen in 2025 zijn gezet.

Algemeen

Met dit jaarverslag blikt de raad van bestuur terug op een jaar dat in het teken stond van het maken van strategische keuzes, inhoudelijke doorontwikkeling, financieel herstel en het afsluiten van het verleden.

Strategische keuzes

Eind 2024 hebben de raad van bestuur en raad van toezicht gezamenlijk besloten een onderzoek te starten naar de toekomst van (de verschillende bedrijfsonderdelen van) VIGO. Dit mede omdat zowel door interne als externe stakeholders vraagtekens werden geplaatst bij de meerwaarde van het concernverband. Dit onderzoek is opgebouwd uit drie fases; een verkenningsfase, een verdiepingsfase en een besluitvormingsfase. In de eerste maanden van 2025 is onder externe begeleiding, met betrokkenheid van onze belangrijkste interne en externe stakeholders, de verkenningsfase doorlopen. Deze fase heeft geresulteerd in scenario-onderzoek. Langs vijf kernthema's – maatschappelijke opdracht, personele aantrekkelijkheid, stakeholderperspectief, uitvoerbaarheid en economische stabiliteit – zijn scenario's per zorgsector uitgewerkt.

Op basis van de uitkomsten van dit scenario-onderzoek heeft de raad van bestuur een denkrichting geformuleerd voor de toekomst(scenario's) voor VIGO per zorgsector. Deze denkrichting is op 24 april 2025 onderschreven door de raad van toezicht. In voornoemde denkrichting is opgenomen dat voor Rooyse Wissel en Pactum fase 2, verdere verdieping van scenario's, noodzakelijk was. Voor de ggz-onderdelen en centrale ondersteunende diensten is benoemd dat geen verdiepend onderzoek nodig is, maar wel (verder) wordt ingezet op intensivering van de onderlinge samenwerking.

Hieronder een korte toelichting per domein, alsook de actuele status:

- **Forensische zorg**

Uit het onderzoek bleek dat de verwevenheid van Rooyse Wissel met VIGO zeer beperkt is gebleven en er vanuit Rooyse Wissel een sterke voorkeur bij directie, managementteam en ondernemingsraad bestond om zelfstandig verder te gaan. In de denkrichting was als uitgangspunt genomen dat de raad van bestuur het niet op voorhand noodzakelijk achtte om Rooyse Wissel binnen de groep te houden, maar evenmin dat ontvlechting vanzelfsprekend was. Vervolgens is onderzocht hoe de samenwerking verliep binnen andere (voormalig) geïntegreerde instellingen. Daarnaast is de impact van een eventuele ontvlechting op Rooyse Wissel én de (overige onderdelen van de) groep in kaart gebracht.

Op basis van het verdiepende onderzoek, is de conclusie dat Rooyse Wissel feitelijk niet verbonden is met, of afhankelijk is van, andere onderdelen van de VIGO-Groep en dat sinds 2019 ook nooit is geweest. De synergievoordelen van deelname aan de VIGO-Groep zijn zeer beperkt gebleven en daarnaast is gebleken dat de forensische zorg binnen een FPC vaak zelfs beter functioneert als zelfstandige eenheid. Er zijn eenvoudigweg weinig of geen synergievoordeel te behalen vanwege het zeer specifieke domein van de TBS / forensische zorg. Uit de gedane impactanalyse is verder gebleken dat ontvlechting van Rooyse Wissel ook vanuit financieel en zorginhoudelijk oogpunt verantwoord is. Dit alles heeft geleid tot het beleidsvoornemen om Rooyse Wissel te ontvlechten uit de VIGO-Groep. De raad van toezicht heeft in december 2025 het intentiebesluit van de raad van bestuur om over te gaan tot ontvlechting van Rooyse Wissel uit de VIGO-Groep per 1 juli 2026 onder voorwaarden, waaronder positief advies van de medezeggenschap, goedgekeurd. In april 2026 wordt bezien of aan alle voorwaarden is voldaan en of het intentiebesluit kan worden omgezet in een definitief besluit.

- **Jeugdzorg**

Ook ten aanzien van Pactum kwam uit de verkenningsfase van het onderzoek naar voren dat er – mede als gevolg van de grote geografische spreiding en gebrek aan overlap – weinig inhoudelijke synergie (te bereiken) is met de overige onderdelen van de groep. De voorkeur ging dan ook uit naar een nadere verkenning van scenario's gericht op een beheerste ontvlechting op termijn. Pactum is echter de afgelopen vijf jaar structureel verlieslatend. De primaire focus ligt dan ook op in control komen en een gezonde exploitatie en gezond bedrijf in brede zin. Conform het Plan Pactum is hiervoor zeker nog tot 2027 nodig. Gelet op de financiële situatie, maar ook vanuit het oogpunt van continuïteit van zorg, is ontvlechting in elk geval in de komende twee jaar niet verantwoord. De situatie verschilt bovendien wezenlijk van die van Rooyse Wissel. Pactum maakt volledig gebruik van de gemeenschappelijke ondersteunende diensten en heeft daar baat bij. Jeugdzorg en ggz als verschillende activiteiten binnen één groep komen in den lande regelmatig voor.

De oorzaken voor het verlieslatende resultaat bij Pactum zijn inmiddels duidelijk in beeld en vertaald naar een concreet actieplan om de operationele prestaties te verbeteren. De concrete uitwerking heeft eind 2025 en begin 2026 de vereiste scherpheid en concretisering gekregen en wordt in 2026 methodisch en strak uitgevoerd. In de periodieke gesprekken met gemeenten wordt de situatie van Pactum nauwgezet gemonitord. Pas als Pactum weer financieel gezond is, kan verdere verkenning van eventuele ontvlechting plaatsvinden. Naast de (financiële) haalbaarheid, speelt daarbij – in het licht van de transformatie van de jeugdzorg en de arbeidsmarktschaarste – ook de vraag of een eventuele ontvlechting op termijn dienend is voor Pactum of dat Pactum meer gebaat is bij voortzetting van de samenwerking in de groep.

- **Ggz**

De ggz-organisaties GGZ Momentum, Gentiv en Vincent van Gogh zijn de 3 ggz-onderdelen binnen VIGO. Gezien de inhoudelijke overeenkomsten én de logische samenhang ligt het voor de hand dat de ggz-onderdelen in de toekomst nog effectiever met elkaar en met de gemeenschappelijke ondersteunende diensten gaan samenwerken. De insteek is dan ook om de bestaande organisatie- en juridische structuur te handhaven. Deze structuur ondersteunt de benodigde focus per segment en biedt ruimte voor samenwerking waar dat zinvol is.

De prioriteit ligt de komende tijd op het verder versterken van de bedrijfsvoering (in control komen) van de verschillende organisaties en het verbeteren van de samenwerking tussen de ggz-onderdelen van VIGO.

- **Ondersteunende diensten (VIGO Service Netwerk / VSN)**

Voor de ondersteunende diensten die samenwerken vanuit het VSN heeft de mogelijke ontvlechting van Rooyse Wissel geen gevolgen. Rooyse Wissel heeft alle ondersteuning al zelfstandig georganiseerd.

Daarnaast blijft het (ook) voor de ondersteunende diensten belangrijk te blijven kijken naar optimalisatie van de samenwerking met de zorgonderdelen van VIGO en scherp te zijn op kosten en efficiëntie, onder andere via benchmarking. Een recent onderzoek in het najaar 2025 (Berenschot) heeft uitgewezen dat de kosten van de ondersteunende diensten relatief laag zijn en conform de betere benchmarks.

Naast de beoogde ontvlechting van Rooyse Wissel medio 2026 ligt de komende jaren de prioriteit op het (verder) versterken van de bedrijfsvoering van de verschillende bedrijfsonderdelen van VIGO. Naast het financiële herstel, moet daarnaast ook aandacht blijven uitgaan naar de noodzakelijke inhoudelijke en digitale transformatie (jeugdzorg én ggz), ook in relatie tot de toenemende arbeidsmarktschaarste.

Hieronder een weergave van de belangrijkste (door)ontwikkelingen in 2025 per (zorg)onderdeel:

Belangrijkste ontwikkelingen (zorg)onderdelen VIGO

De aangesloten zorgorganisaties binnen VIGO hebben in 2025 ieder gewerkt aan hun eigen uitdagingen en ambities. Hoewel de accenten verschillen, laten de bijdragen een duidelijke gezamenlijke lijn zien: versterking van de bedrijfsvoering, doorontwikkeling van de zorginhoud, investeren in medewerkers en het inspelen op een dynamische maatschappelijke en sectorale context. Hieronder volgt een samengevat overzicht per organisatie.

Pactum

- *Organisatie en bedrijfsvoering*

In 2025 stond Pactum opnieuw voor grote operationele, financiële en strategische uitdagingen. Na de tijdelijke steunstructuur die in 2024 werd ingevoerd, is in 2025 de definitieve organisatiestructuur van Pactum ingevoerd. Pactum werkt nu met een duale directie, met drie sturende lagen en twee logische regio's, Oost en Zuid. De indeling vergroot de bestuurbaarheid en slagkracht binnen een complex werkgebied met veel gemeenten en uiteenlopende sociaal-culturele contexten. Pactum bevindt zich nog steeds in trede 3 van het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp, waardoor continuïteit en stabiliteit extra aandacht vragen, ook nog in 2026 en 2027. Het jaar 2026 zal het omslagjaar worden. Vanuit het meerjaren herstel- en ontwikkelplan 'Plan Pactum' coördineert een programmadirecteur de uitvoering van verbetermaatregelen. Financieel blijft de situatie kwetsbaar. Ook de druk vanuit de arbeidsmarkt, het vinden van vast personeel en het omgaan met de werkdruk blijft veel vragen. Hoewel er geen acute liquiditeitsproblemen zijn, neemt de noodzaak om de exploitatie snel op orde te krijgen toe. Pactum zet in 2026 in op kostenbeheersing, normering van formatie, productiviteitsverhoging, verbeterde aanpak op ziekteverzuim en het realiseren van reële tarieven voor al onze zorg.

Vanwege de reeds jarenlange verlieslatende resultaten is het ter overbrugging noodzakelijk vastgoed en terreinen te verkopen die niet tot het strategische portfolio behoren. Zo is in 2025 onder meer de locatie Lochem verkocht om de liquiditeit te versterken. Deze acties zijn verankerd in de programmalijnen van Plan Pactum. In 2025 hadden we verder te maken met onzekerheid rond aanbestedingen in onder meer de Achterhoek, Midden IJssel/Oost Veluwe en Noord- en Midden-Limburg. Inmiddels zijn de meeste trajecten afgerond, waardoor continuïteit van zorg gewaarborgd blijft.

- *Zorginhoud en kwaliteit*

Zorginhoudelijk heeft Pactum in 2025 belangrijke stappen gezet. Het verscherpt toezicht op de JeugdzorgPlus werd in juni opgeheven, waarmee vertrouwen is uitgesproken in de ingezette verbeteringen. Dit markeert een keerpunt in de transformatie naar kleinschalige, veilige en passende zorg. Kleinschalige voorzieningen zijn inmiddels gerealiseerd en de verbouwingen in Zetten en Deurne zijn volop in uitvoering. De beweging naar meer ambulante zorg blijft onverminderd doorgaan, maar het wordt ook steeds duidelijker dat de ondergrens inzake verblijfsplekken is bereikt. De strategische focus verschuift verder naar Jeugdwet-zorg, terwijl de al relatief geringe WMO-zorg stapsgewijs wordt overgedragen aan welzijnspartners in de regio's.

Voor kwaliteitsborging werkt Pactum sinds 2025 met een verbeterregister, gekoppeld aan de PDCA-cyclus, en worden er elk kwartaal kwaliteitsoverleggen gehouden. Medewerkers leverden via interviews en een vragenlijst waardevolle input voor verdere verbetering.

- *Medewerkers en cultuur*

2025 was een jaar van luisteren, leren en verbeteren. Een medewerkersonderzoek en gesprekken met de Arbeidsinspectie, vakbonden, de Ondernemingsraad en Cliëntenraad brachten onder meer behoefte aan sterker leiderschap, duidelijke kaders en een minder vrijblijvende cultuur met betere communicatie naar voren. Hier zijn in 2025 al stappen in gezet, maar blijft ook een belangrijk onderdeel in de verdere ontwikkeling van de organisatie. Daarnaast blijft een veilig werkklimaat een blijvende prioriteit. Dat vraagt voortdurende aandacht en gezamenlijke inzet, en daar blijven we ons ook in 2026 actief voor inzetten.

Vincent van Gogh

- *Organisatie en bedrijfsvoering*

Voor Vincent van Gogh was 2025 financieel een overgangsjaar naar een beter resultaat. Hoewel de bedrijfsvoering verbeterde, blijft deze nog onder de gewenste norm. Voor de begroting 2026 zet Vincent van Gogh in op verder herstel en een gezonde bedrijfsvoering met een positief financieel resultaat. Dat betekent dat verder wordt gegaan op de weg die we zijn ingeslagen met het 'Verbeterplan Financiële Gezondheid', zodat Vincent van Gogh ook in de toekomst 'gewoon goede geestelijke gezondheidszorg' kan blijven bieden.

- *Zorginhoud en kwaliteit*

Door reflectie op de rol van Vincent van Gogh als grote regionale specialistische ggz-organisatie en 'terug te gaan naar de bedoeling', heeft de directie van Vincent van Gogh samen met management en medezeggenschap gewerkt aan de herijking van de strategische koers van Vincent van Gogh. Dat heeft geleid tot een nieuwe missie: Gewoon goede geestelijke gezondheidszorg. De TOPGGz-onderdelen worden gekoesterd net als onze opleidingen en onderzoeken. Er is ook een visie ontwikkeld op het gebied van digitalisering van Vincent van Gogh. Hier zijn project gedefinieerd die voortvarend worden opgestart om een inhaalslag te maken op het gebied van digitalisering.

- *Medewerkers en cultuur*

Onderdeel van de herijking van de strategische koers is de herstructurering van de organisatie. De nieuwe structuur heeft naast een drempelloos cliëntproces nog een belangrijk doel, namelijk meer nabijheid voor de zorgprofessional. Er is afscheid genomen van het tijdperk van "zelfsturing" en de problemen die mede daardoor waren ontstaan.

Door de invoering van teamleiders als operationele sturende laag geven we invulling aan een lijnorganisatie met duidelijke kaders waarbij ruimte is voor teams om optimaal te presteren. Ook wordt duaal leiderschap ingevoerd tot op het niveau van het cluster. De werving voor zorgmanagers is opgestart

Daarnaast is een visie op zeggenschap en medezeggenschap en een visie op de medewerker en een gesprekkencyclus geformuleerd, waar dit de afgelopen jaren afwezig was. Deze ontwikkelingen krijgen in 2026 verder vorm.

Rooyse Wissel

- *Organisatie en Bedrijfsvoering*

Het financieel resultaat van Rooyse Wissel over 2025 is (ruim) boven de begroting en positief. Ook het meerjarenperspectief is zowel op operationeel resultaat als solvabiliteit, rentabiliteit en liquiditeit solide. Een doelmatige en duurzame bedrijfsvoering is van belang voor de continuïteit van de organisatie op langere termijn, maar ook voor het realiseren van nieuwe initiatieven. Een voorbeeld hiervan is de investering in de nieuwbouw van een arbeids- en scholingscentrum en de pre-resocialisatie afdeling (oplevering 2026). Ook zijn stappen gezet richting verzelfstandiging van Rooyse Wissel, buiten de VIGO-Groep.

- *Zorginhoud en Kwaliteit*

De landelijke druk op tbs-zorg is groot door capaciteitstekorten, stijgende opleggingen en gebrek aan uitstroom. De primaire focus van Rooyse Wissel ligt op het realiseren van passende zorg en continuïteit van zorg voor patiënten. Dit uit zich onder meer in de kwaliteit van zorg, het optimaal benutten van onze klinische capaciteit en in het realiseren van eigen woonvoorzieningen zowel in de directe omgeving en regio van de kliniek als wellicht elders in het land. Innovatie en de inzet van technologie vindt plaats met als doel het werk anders te organiseren en de medewerkers te ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is een pilot met de inzet van zorgrobot Juul op woonvoorziening de Schakel. De eerste ervaringen van zowel medewerkers als patiënten zijn positief.

- *Medewerkers en Cultuur*

De arbeidsmarktcrisis blijft groot, ook voor de forensische sector. Dit vraagt aanhoudende investeringen in opleidingen en trainingen van medewerkers maar ook forse investeringen in innovatie en technologie om de werkzaamheden anders te organiseren. Om de continuïteit van zorg te waarborgen, heeft Rooyse Wissel de keuze gemaakt medewerkers van andere afdelingen, vanzelfsprekend na benodigde trainingen, in te zetten op taken in het primaire proces. Op deze manier kunnen de programma's voor patiënten gecontinueerd worden. Ook zorgt dit voor meer verbinding tussen de verschillende disciplines. Cohort 8 carrièreswitchers is eind 2025 gestart. Rooyse Wissel leidt op deze manier nieuwe medewerkers voor de toekomst op. Goed werkgeverschap staat centraal met focus op vakmanschap, vitaliteit en verbinding.

- *Externe context en ontwikkelingen*

De forensische zorg en in het bijzonder de tbs staat landelijk voor meerdere omvangrijke uitdagingen. Onder meer door de stijging van het aantal tbs-opleggingen staat er grote druk op de tbs-capaciteit op beveiligingsniveau 4. Daarnaast stagneert de door- en uitstroom uit de tbs-klinieken doordat er onvoldoende passende plaatsen in de reguliere zorg, zowel ggz als gehandicaptenzorg als beschermd wonen, beschikbaar zijn voor deze doelgroep. De complexiteit van de problematiek bij tbs-patiënten, zoals een combinatie van ernstige psychiatrische problemen met sociale en maatschappelijke problemen en de noodzaak tot toezicht, vraagt om gespecialiseerde zorg. Dit tezamen leidt tot lange wachtlijsten die landelijk inmiddels zijn opgelopen tot ruim 270 tbs-patiënten die verblijven in penitentiaire inrichtingen in afwachting van een plaatsing en behandeling in een tbs-kliniek. Dit vergroot de druk op veiligheid, kwaliteit en ketensamenwerking.

2025 markeerde het 25-jarig jubileum van de Rooyse Wissel, met de bekroonde theatervoorstelling 'In mijn dromen lukt het'.

Centiv BV

- *Organisatie en bedrijfsvoering*

Het financieel resultaat van Centiv over 2025 is boven de begroting en positief. Centiv levert basis generalistische ggz zorg.

- *Zorginhoud en kwaliteit*
De cliënttevredenheid is al jaren hoog en afgelopen jaar zelfs nog iets gestegen (8,69). Centiv is in juni 2025 door het ministerie van VWS erkend als best practice in de gezondheidszorg in de categorie administratieve lastenverlichting. Medewerkers van Centiv hebben vanuit motivatie innovatieve methoden bedacht om de administratieve last terug te dringen, zodat er meer tijd voor de patiënt overblijft.
- *Medewerkers en cultuur*
Het verloop van collega's binnen Centiv is laag. De verbondenheid van medewerkers met de teams en organisatie wordt als goed beleefd. Er zijn weinig bijzondere aandachtspunten.

GGZ Momentum

- *Organisatie en bedrijfsvoering*
Het financieel resultaat van GGZ Momentum over 2025 is boven de begroting en positief. Het jaar 2025 was een keerpunt. Hiermee is een mijlpaal bereikt waar de organisatie erg trots op kan zijn. Het heeft veel inzet en overleg vereist om de productiviteit / declarabiliteit omhoog te krijgen en deze positieve lijn is nadrukkelijk ingezet.
- *Zorginhoud en kwaliteit*
In 2025 is gestuurd op behandeluren in relatie tot de KPUC (kostprijs per unieke cliënt). Deze focus heeft geleid tot concrete aanpassingen in de organisatie van het behandelaanbod. Deze interventies hebben een aantoonbaar positief effect gehad op de KPUC, die zich in de verslagperiode duidelijk heeft verbeterd en zich inmiddels op de gewenste lijn bevindt. Tegelijkertijd blijft structurele aandacht voor dit onderwerp noodzakelijk om de balans tussen zorginhoudelijke kwaliteit en bedrijfsmatige duurzaamheid te borgen. Het kwaliteitsstatuut is in het afgelopen jaar geactualiseerd en versterkt, waarmee een solide basis is bestemd voor de inhoudelijke borging van zorgkwaliteit. Deze update zorgt ervoor dat GGZ Momentum goed voorbereid is op audits en externe toetsingen.
- *Medewerkers en cultuur*
GGZ Momentum heeft in 2025 geïnvesteerd in teambinding, coaching en cultuurontwikkeling. Er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) gehouden en er zijn aanvullende interventies gedaan gericht op duurzame inzetbaarheid. Er is gericht geïnvesteerd in het versterken van teambinding en het verbeteren van prestaties, met aandacht voor zowel de 'harde' resultaten als de 'zachte' kant van samenwerken. Naast sturing op output en efficiëntie is bewust aandacht besteed aan cultuur, onderlinge verbinding en beweging binnen de teams. Deze gecombineerde aanpak draagt bij aan meer stabiliteit, samenwerking en draagkracht binnen de organisatie en vormt een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame prestaties.

Ondanks alle uitdagingen is in 2025 een stevige basis gelegd voor (financiële) continuïteit, kwaliteit en samenwerking. We zijn trots op de resultaten die we in 2025 hebben bereikt onder complexe en soms ook moeilijke omstandigheden. In 2026 zullen opnieuw grote stappen gezet moeten worden, om de 'echte' omslag te bereiken en te komen tot een gezonde bedrijfsvoering binnen (alle onderdelen van) VIGO. Maar we hebben er vertrouwen in dat we met elkaar (weer) op de goede weg zijn.

Korte terugblik

Zoals uit het voorgaande blijkt hebben we onze blik inmiddels naar voren gericht en is een streep gezet onder het verleden. Uit oogpunt van transparantie willen we hier echter nog kort stilstaan bij de uitkomsten van het forensische onderzoek waarvan in het vorige jaarverslag melding is gemaakt en dat in 2025 is afgerond.

Eind 2023 leidde de governance rondom de innovatiestrategie van VIGO tot negatieve publiciteit, wat resulteerde in het aftreden van de toenmalige raad van bestuur. Begin 2024 is er in opdracht van de raad van toezicht van VIGO feitenonderzoek verricht door het onafhankelijke adviesbureau IG&H.

Aanleiding hiervoor waren publicaties van het platform voor onderzoeksjournalistiek Follow the Money, waarin werd gesuggereerd dat VIGO maatschappelijke middelen niet zakelijk en rechtmatig zou hebben besteed en er sprake zou zijn van (de schijn van) belangenverstremgeling. Het rapport van IG&H is begin april 2024 openbaar gemaakt. Naar aanleiding daarvan zijn binnen de VIGO-organisatie aanvullende vragen gesteld over de bestedingen in het kader van het platform ecosysteem. Deze vragen zouden in het IG&H-onderzoek onvoldoende beantwoord zijn.

Op basis van deze interne signaleringen hebben de raad van toezicht en raad van bestuur een forensisch accountant gevraagd aanvullend onderzoek te doen. Dit onderzoek is medio 2025 afgerond. In de kern onderschrijft het forensisch onderzoek de eerdere conclusies uit het onderzoek van IG&H. Ook de aanbevelingen komen voor een groot deel overeen. Er zijn geen onrechtmatige bestedingen geconstateerd, maar wel lessen te trekken op het gebied van governance, transparantie en rolzuiverheid. Ook de aanbevelingen uit het forensisch onderzoek sluiten grotendeels aan bij de al eerder getrokken lessen op het gebied van versterking van governance en besluitvorming, transparantie en communicatie, en het zorgvuldig omgaan met rolvermenging en mogelijke belangenverstremgeling. Inmiddels zijn twee jaar verstreken na de publicaties van Follow the Money en is er (al) veel veranderd binnen de VIGO-Groep. Het is gelukt rust en vertrouwen terug te brengen in de organisatie(s) en de focus weer op de toekomst te richten. Hoewel er grote stappen gezet zijn, realiseren we ons dat voortdurende alertheid nodig blijft om de lessen uit het verleden te blijven toepassen en de aandacht voor goed governance, transparantie en goede communicatie vast te houden. Dit zeker ook gezien de grote uitdagingen en ontwikkelingen die (de komende periode) voor ons liggen.

Missie en Visie

In de loop van 2023 is de meerjarenvise VIGO geactualiseerd die vervolgens voor de periode van 2024-2026 is vastgesteld: <https://vigo.foleon.com/vigo/de-visie-van-vigo/>. De basis van de visie van VIGO is het bieden van duurzame en integrale zorg, fysiek dan wel digitaal. Uitgangspunt is een soepele overgang tussen jeugd- en volwassenen-ggz en forensische zorg. Interne samenwerking tussen de verschillende disciplines – zowel ten behoeve van de cliënt als de medewerker – is nadrukkelijk benoemd als één van de speerpunten.

Zoals hiervoor uitgebreid beschreven is, als gevolg van alle onrust eind 2023 en onvoldoende stabiliteit binnen de verschillende zorgorganisaties, in november 2024 besloten de voor- en nadelen van instandhouding van het bestaande concernverband VIGO te onderzoeken. Voor de forensische zorg geldt dat er geen enkele overlap is met de jeugdzorg. Maar het onderzoek liet ook zien dat de synergie tussen de ggz en forensische zorg sinds de fusie naar VIGO in 2019 zeer beperkt is gebleven. Inmiddels ligt er een intentie om Rooyse Wissel (forensische zorg) per 1 juli 2026 te ontvlechten uit de groep en vindt ook voor de strategie van (de overige onderdelen van) de VIGO-Groep een nadere heroriëntatie plaats.

De uitkomsten van het onderzoek en de daaruit voortvloeiende ontwikkelingen leiden tot een herijking van de missie en visie van de groep. Dit wordt in 2026 verder vormgegeven.

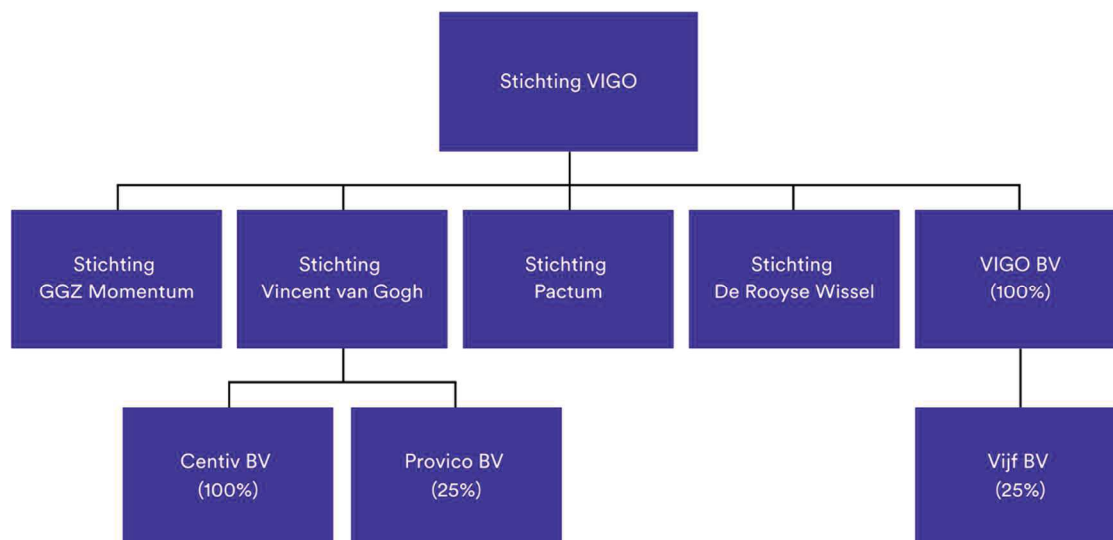
Organisaties en werkgebied

VIGO werkt in een groot gebied in Zuid- en Oost-Nederland en bestaat uit de volgende organisaties. Jeugdzorgorganisatie Pactum, forensische zorgorganisatie Rooyse Wissel, ggz-organisaties Vincent van Gogh, GGZ Momentum en Centiv en het VIGO Service Netwerk. Iedere organisatie werkt zelfstandig in de eigen regio voor specifieke doelgroepen. Daarbij werken we nauw samen, met elkaar, maar ook met andere partners.

De activiteiten vinden grotendeels plaats binnen de sfeer van de Jeugdwet (JW), Wet Forensische Zorg (Wfz), de Zorgverzekeringswet (Zvw), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo).

Juridische structuur

VIGO heeft als rechtsvorm een stichting (Stichting VIGO) waarvan de bestuursvorm overeenkomstig het raad van bestuur – raad van toezicht model (dualistisch model) is vormgegeven. De juridische structuur kan als volgt worden weergegeven.



Governance, werkwijze en samenstelling raad van bestuur

Governance

De raad van bestuur van VIGO is tevens de raad van bestuur van de verschillende organisaties. De raad van bestuur handelt conform de principes voor goed bestuur, zoals onder andere neergelegd in de Governancecode Zorg, en is daarop aanspreekbaar. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de raad van bestuur zijn (verder) ook vastgelegd in de statuten van stichting VIGO, alsmede in het reglement raad van bestuur.

De governance binnen VIGO wordt periodiek geëvalueerd in lijn met de geldende wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg. Daarbij staat centraal of de inrichting en werking van het bestuur en toezicht bijdragen aan transparante besluitvorming, rolzuiverheid en het zorgvuldig afwegen van maatschappelijke belangen. De evaluatie vindt plaats aan de hand van meerdere instrumenten. Specifieke aandacht gaat uit naar risicobeheersing, transparantie, integriteit en het voorkomen van (de schijn van) belangenverstremgeling. De uitkomsten worden gebruikt om governance-afspraken, werkwijzen en toezichtinstrumenten verder te versterken en te borgen. Met de recente vernieuwing van de raad van bestuur en raad van toezicht zal hier in 2026 extra aandacht naar uitgaan (herijken governance-documenten). Bestuur en toezicht zien de evaluatie van governance niet als een eenmalig moment, maar als een doorlopend proces passend bij de dynamiek en opgaven van de VIGO-Groep.

Samenstelling raad van bestuur

De raad van bestuur van VIGO en daarmee van de onderliggende zorgorganisaties is verantwoordelijk voor het beleid en bestuur van de organisatie. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De raad van bestuur bestond in 2025 in wisselende samenstelling uit twee personen die ieder hun eigen aandachtsgebieden hadden. In 2025 bestond het bestuur uit:

- De heer drs. R. Akkerman, (lid vanaf 10 maart 2025, voorzitter vanaf 1 juni 2025)
- De heer drs. J.L. (John) Kauffeld, (voorzitter tot / lid vanaf 1 juni 2025 (interim – tot 1 oktober 2025)
- De heer drs. W.V. (Wishal) Sewbalak Msc MBA (lid tot 1 februari 2025)

Na het vertrek van de heer Kauffeld is eind 2025 de werving gestart voor een tweede ervaren bestuurder. Het searchtraject naar een nieuw lid van de raad van bestuur is eind 2025 gestart en zal begin 2026 worden afgerond.

In het kader van de continuïteit van bestuur vervulde mevrouw Wijnbergh in 2025 de rol van waarnemend bestuurder. Concreet betekent dit dat zij, in nauwe afstemming met de voorzitter raad van bestuur, een aantal bestuurlijke taken op zich neemt met bijbehorend mandaat. Zij zal deze rol in elk geval tot de komst van het nieuwe lid raad van bestuur blijven vervullen.

De rol van secretaris van de raad van bestuur is ingevuld door mevrouw mr. F.M. (Loes) van Sloun.

Bezoldiging / beloningsbeleid

De raad van bestuur ontvangt een bezoldiging conform de WNT. Op 16 februari 2024 heeft de raad van toezicht de WNT-klasseindeling 2025 vastgesteld op klasse V, hetgeen betekent dat de maximale bezoldiging voor 2025 € 246.000 bedraagt. De WNT-bezoldiging van de raad van bestuur voor 2025 is daarmee eveneens vastgesteld op € 246.000.

Conform het bepaalde in de Governancecode Zorg, wordt in het kader van transparantie jaarlijks een overzicht van de onkostenvergoedingen raad van bestuur en raad van toezicht opgenomen op de website van VIGO.

Nevenfuncties raad van bestuur

Naam	Nevenfunctie
De heer drs. R. Akkerman	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter (tot 1 juni) / vicevoorzitter (vanaf 1 juni) raad van toezicht Ziekenhuis Amstelland• Lid raad van toezicht stichting Warande
De heer drs. J.L. Kauffeld	<ul style="list-style-type: none">• Voorzitter raad van commissarissen De ZorgZaak• Voorzitter raad van toezicht Stichting Jeugd Noord Veluwe
De heer W.V. Sewbalak Msc MBA	<ul style="list-style-type: none">• Eigenaar eenmanszaak Forensisch psychiatrisch onderzoeksbureau Psylex• Forensisch psychiater NIFP Zuid-Holland• Gastdocent InHolland Rotterdam

Werkwijze raad van bestuur

De raad van bestuur heeft in 2025 tweewekelijks vergaderd. Daarnaast vindt ook tweewekelijks een informeel bestuurlijk overleg plaats.

Met de overige interne stakeholders, waaronder directies van de verschillende zorgbedrijven, de directeuren en managers van de stafdiensten en de medezeggenschap, wordt periodiek vergaderd conform het bepaalde in de overlegstructuur raad van bestuur, zoals die jaarlijks wordt vastgesteld.

Verder is sprake van een interne rapportagestructuur waarbij zowel maandelijks als per tertiaal financieel wordt gerapporteerd en twee keer per jaar wordt gerapporteerd over kwaliteit en veiligheid.

Samenstelling raad van toezicht

Sinds 1 mei 2024 was de heer De Jong voorzitter van de raad van toezicht van VIGO. Begin 2025 is hij benaderd om leiding te geven aan een interim-bestuur bij FNV, een functie die (volgens de statuten van VIGO) onverenigbaar is met het een lidmaatschap van de raad van toezicht van VIGO. Per 11 maart 2025 is hij formeel benoemd als interim-voorzitter van FNV, waarmee het voorzitterschap en lidmaatschap van de heer De Jong van onze raad van toezicht per direct is geëindigd (per datum benoeming FNV).

De raad van toezicht heeft vervolgens uit zijn midden een nieuwe voorzitter benoemd; mevrouw Boekelman heeft per 1 april 2025 tijdelijk het voorzitterschap van de raad van toezicht ingevuld. Vervolgens is met voorrang het traject tot vernieuwing van de raad van toezicht, inclusief het zoeken naar een nieuwe voorzitter, gestart.

Per 1 oktober 2025 is de heer Van Moorsel benoemd tot nieuwe voorzitter van de raad van toezicht en is het tijdelijk voorzitterschap van mevrouw Boekelman per die datum geëindigd. De zittingstermijn van mevrouw Philippens is per 1 oktober geëindigd. In de functie van lid raad van toezicht en lid auditcommissie is zij door mevrouw Leenaars opgevolgd. Met ingang van 1 januari 2026 zijn ook de zittingstermijnen van mevrouw Boekelman en de heren Van de Beeten en Van der Gaag geëindigd. Met ingang van 1 februari 2026 zijn inmiddels twee nieuwe leden raad van toezicht gestart, te weten mevrouw Van Eerd (profiel kwaliteit en veiligheid) en de heer Groothuizen (profiel forensisch). Met de benoeming van deze leden is de raad van toezicht met ingang van 1 februari 2026 weer compleet.

Personele bezetting

Onze medewerkers zijn het gezicht van de organisatie en de basis waarop onze zorgverlening steunt. Gedurende 2025 waren er gemiddeld binnen de VIGO-Groep 2.849 fte werkzaam. Deze medewerkers zijn als volgt verdeeld over de verschillende organisaties:

	FTE
Stichting Vincent van Gogh	1.108
Stichting de Rooyse Wissel	585
Stichting Pactum	804
Stichting GGZ Momentum	97
Stichting VIGO	163
Centiv BV	92
Totaal FTE	2.849

Cultuur en gedrag

Bij VIGO geloven we in de kracht van het geheel en de professionaliteit van onze medewerkers. We willen onze krachten bundelen en continu van elkaar leren. Samenwerken, kennis delen en initiatief nemen zijn sleutelwoorden. Leiderschap en cultuur zijn belangrijke dragers voor onze organisatie. We willen een cultuur stimuleren die past bij onze ambitie als organisatie. Hiervoor hebben we goed opgeleide en verbonden professionals nodig die persoonlijk leiderschap tonen. Iedere professional neemt verantwoordelijkheid, kan het verschil maken en waarde toevoegen.

We leggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie, bij de professional en bij de teams, zodat onze collega's zelf in staat zijn de zorg voor de cliënten elke dag een stapje beter uit te voeren. Leiderschap stimuleert een lerende organisatie en draagt bij aan empowerment van professionals en teams. Er worden kernresultaatgebieden ingevoerd voor het management zodat duidelijk is welke resultaten verwacht worden behorende bij de functie.

Er zijn veel wisselingen geweest in leidinggevend, besluitvormingsprocessen en communicatie worden niet altijd transparant ervaren en het verzuim is hoog waardoor de werkdruk van zittende medewerkers toeneemt. Het effect is dat medewerkers teleurgesteld zijn in de organisatie en zich terugtrekken in hun rol. Aan de andere kant is er veel ruimte voor vrijblijvendheid met weinig kaders en afwezigheid van aanspreken op naleving van afspraken. Wij zien cultuur en leiderschap als dé sleutels voor verandering en daarom willen we daarin investeren.

- **Leiderschap:** we willen leidinggevend die verantwoordelijkheid nemen, verantwoording afleggen, aanspreekbaar en betrokken zijn bij het primaire proces. Dat begint met een goed leiderschapsprofiel waarin de gewenste en vereiste competenties en gedrag beschreven staan. Het profiel moet geactualiseerd worden. De kern is situationeel leiderschap gericht op het laten floreren van teams met goede resultaten van zorg en binnen de kaders zoals die er zijn. Alle leidinggevend worden getraind in vaardigheden voor gesprekvoering en ondersteund in hun leiderschap. Dat gebeurt nu al en dat krijgt in 2026 een planmatig vervolg. Ook wordt een geoptimaliseerde gesprekscyclus geïmplementeerd om het gesprek tussen leidinggevende en medewerker te ondersteunen.
- **Cultuur:** we willen een veilige en waarderende cultuur waarin iedereen gezien wordt in wat hij kan en doet. Een cultuur waar waardering wordt uitgesproken en óók een cultuur waarin het normaal is zaken uit te spreken en aan te spreken. Het management draagt de gewenste cultuur uit, ook in voorbeeldgedrag. Om de geluiden van de werkvloer goed te horen, wordt een nieuwe vorm van medewerkersonderzoek geïmplementeerd: frequent en korte vragenlijsten. De uitkomsten worden besproken in de teams en krijgen opvolging in concrete verbeteracties. Dat zal strikt worden gemonitord in een PDCA-cyclus. Daarnaast is het voor cultuurverandering ook belangrijk dat de basis op orde is. Goede processen bieden structuur en houvast. De bestaande processen worden geoptimaliseerd en gestandaardiseerd, zoals bijvoorbeeld het doen van MIM-meldingen of het proces van ziekmelden. In de systemen worden controles ingebouwd op bijvoorbeeld declaraties en verlof.

Een van de belangrijkste thema's binnen VIGO is verder het zijn van een aantrekkelijke werkgever. Onderdeel daarvan is het bieden van een veilige (werk)omgeving. Binnen VIGO is in gedragscodes vastgelegd hoe we met elkaar om horen te gaan. Ook kennen we verschillende programma's waarin we actief met medewerkers werken aan het verder vergroten van het (werk)geluk van alle medewerkers.

Onderzoek en ontwikkeling

Onze drijfveer is de kwaliteit en samenhang van zorg verbeteren. Daarom werken we nauw samen met universiteiten en kennisinstituten, leiden we op voor de zorg van morgen, en wordt geïnvesteerd in onderzoek en ontwikkeling (ook van nieuwe digitale zorgconcepten). Wetenschappelijk onderzoek en ontwikkeling zijn dan ook belangrijke pijlers binnen VIGO. Onderzoek en ontwikkeling wordt binnen VIGO gecoördineerd en ondersteund vanuit de VIGO-Academie waarbij ook sprake is van samenwerking met andere (buitenlandse) partijen.

In 2025 werden bij de Commissie Wetenschappelijk Onderzoek Participatie in totaal 17 onderzoeksvragen ingediend, al dan niet in het kader van een promotietraject, waarvan er 15 werden goedgekeurd en reeds in gang zijn gezet. 2 aanvragen zijn nog in behandeling maar worden naar verwachting ook goedgekeurd.

De kennis en ervaring die we opdoen delen we graag met anderen door regelmatig te publiceren in (internationale) wetenschappelijke tijdschriften en presentaties en workshops te verzorgen op congressen en symposia.

Financiële ontwikkelingen

Omzet en resultaten

In 2025 is er opnieuw veel aandacht geweest voor het financieel herstel van diverse organisaties. Dit heeft geleid tot een verbetering van het operationele resultaat. Inclusief incidentele baten en lasten realiseren alle organisaties in 2025 een positief resultaat.

De omzet van de VIGO-Groep bedroeg in 2025 € 383 miljoen (2024: € 360 miljoen). Het resultaat over 2025 bedraagt € 18,6 miljoen positief (2024: 3,8 miljoen positief). Het resultaat en de omzet zijn als volgt opgebouwd:

Resultaten per entiteit (x € 1.000)	Omzet	Resultaat	Marge
Stichting Vincent van Gogh	163.495	4.314	2,6%
Stichting Rooyse Wissel	93.745	13.038	13,9%
Stichting Pactum	117.077	675	0,6%
Stichting Momentum	13.831	293	2,1%
Centiv BV *	11.303	889	7,9%
VIGO BV *	-	248	
Stichting VIGO enkelvoudig*	34.557	310	0,9%
Subtotaal	434.008	19.767	4,6%
Eliminaties *	-50.647	-1.200	2,4%
Stichting VIGO Geconsolideerd	383.361	18.567	4,8%

De opbrengsten en het resultaat zijn in 2025 positief beïnvloed door de verkoop van vastgoed door Vincent van Gogh en Pactum en afrekeningen over oude jaren bij Rooyse Wissel. Daarnaast hebben tariefverbeteringen in met name de forensische zorg positief bijgedragen aan het resultaat. Aandachtspunt is de productiviteit binnen de ambulante dienstverlening. Deze is onder de norm en leidt daarmee tot lagere instroom, langere wachttijden en omzetverlies.

Aan de kostenkant zien we de impact van de cao-ontwikkeling binnen de ggz die in 2025 niet gedekt worden door de eerder afgesproken indexatie. Het ziekteverzuim is bij Pactum nog steeds hoog. Samen met de zorgbrede krapte op de arbeidsmarkt en daaruit voortvloeiende inzet van personeel niet in loondienst legt dit extra druk op de personeelskosten. De meerkosten voor personeel wordt vergroot door de vervanging van zzp medewerkers door uitzendkrachten in het kader van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA).

Vanwege de financiële situatie geldt voor Pactum ook in 2025 trede 3 - Zorgelijk van het Draaiboek Continuïteit Jeugdhulp. Het jaar 2025 is op basis van de genormaliseerde resultaten een slecht jaar geworden. Voor 2026 is het herstelplan op alle domeinen helder en scherp vertaald naar de operationele eenheden waardoor methodisch gewerkt gaat worden aan structureel en blijvend herstel.

Exclusief de incidentele baten en lasten als gevolg van de verkoop van vastgoed en opbrengsten en kosten uit voorgaande jaren is er met uitzondering van Pactum en nog een klein verlies bij Vincent van Gogh, sprake van positief operationeel resultaat voor de overige organisaties.

Vincent van Gogh heeft in 2025 een flinke stap gezet in het financiële herstel. 2025 wordt nog wel afgesloten met een negatief resultaat als gevolg van de hoogte van de cao-verhoging die niet volledig werd gedekt door de indexering van de tarieven. Vanaf 2026 wordt een positief resultaat verwacht.

Operationeel resultaat per entiteit (x€1.000)	VvG	DRW	Pactum	Momentum	Centiv	VIGO BV	VIGO	Totaal
Resultaat volgens de jaarrekening na eliminaties	3.425	13.038	675	293	889	248	-	18.567
Correcties:								
Inkomsten / terugbetalingen uit voorgaande jaren	634	-4.000		-54				-3.420
Kosten uit voorgaande jaren en incidentele kosten	419	-423		163		-248	-	-89
Boekresultaat verkoop activa	-4.972		-6.574					-11.546
Operationeel resultaat 2025	-494	8.615	-5.899	402	889	-	-	3.512

Liquiditeiten en solvabiliteit

Het resultaat 2025 is toegevoegd aan het eigen vermogen waardoor het eigen vermogen per 31-12-2025 € 131 miljoen bedraagt. De solvabiliteitsratio bedraagt daarmee 50,7%. Ondanks de historische negatieve resultaten is de solvabiliteit met uitzondering van de solvabiliteit van GGZ Momentum nog steeds goed.

Ratio's (x€1.000)	Rendement	Eigen vermogen	Solvabiliteitsratio	Liquiditeitsratio
	2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
Stichting Vincent van Gogh	2,6%	41.697	43,0%	1,56
Stichting de Rooyse Wissel	13,9%	58.352	71,1%	3,38
Stichting Pactum	0,6%	27.627	54,7%	1,26
Stichting GGZ Momentum	2,1%	-1.891	-40,8%	1,85
Centiv BV	7,9%	3.955	70,1%	3,42
Stichting VIGO	0,9%	1.756	9,5%	0,80

Het liquiditeitssaldo van VIGO is in 2025 met € 19 miljoen toegenomen tot € 96 miljoen. Deze positieve ontwikkeling is veroorzaakt door het positieve resultaat van Rooyse Wissel en de verkoop van vastgoed door Vincent van Gogh en Pactum.

Vooruitblik

In 2026 richten wij ons op het verder versterken van kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke en duurzame zorg. De uitdagingen in de zorg blijven onveranderd groot. De krapte op de arbeidsmarkt, druk op tarieven en toenemende zorgvraag zullen op korte termijn niet veranderen. Dit betekent dat de interne bedrijfsvoering verder geoptimaliseerd zal worden.

De personeelsbezetting heeft onveranderd grote aandacht. Vanuit het oogpunt van werkplezier zetten we gericht acties in om het hoge ziekteverzuim terug te dringen en medewerkers langer te binden aan onze organisatie en aantrekkelijker te zijn voor nieuwe medewerkers. Daarnaast vraagt de beschikbare liquiditeit om keuzes op het gebied van investeringen.

We blijven investeren in onder andere digitalisering maar getemporeerd en in aansluiting op de behoefte van de zorg. Enerzijds als een oplossing voor de toenemende krapte op de arbeidsmarkt (zelfhulp en E-health), anderzijds als middel voor een betere toeleiding tot zorg en het leveren van passende zorg.

Voor Pactum verwachten we in 2026 de effecten van de methodisch opgezette aanpak in het primaire proces zowel op het gebied van de bedrijfsvoering als de inhoud van zorg. De verwachting en noodzaak is dat in 2027 de bedrijfsvoering positief is.

De zorgexploitatie van Pactum moet verbeteren door invoering van normering van personele formaties behorend bij de contractafspraken, professionele roostering en planning, kostenbeheersing en verlagen van ziekteverzuim. Door de resultaatverbetering bij de overige organisaties ontstaat ruimte om, naast de aandacht voor de bedrijfsvoering, meer te investeren in onder andere opleidingen en aantrekkelijk werkgeverschap. Met de genomen maatregelen is het onze verwachting dat wij goed voorbereid zijn op alle uitdagingen en onzekerheden. De verwachting is dat vanaf 2026 sprake is van een sluitende exploitatie voor Vincent van Gogh en GGZ Momentum. Voor Pactum is 2026 nog een transitiejaar waarin het effect van het herstel zich vertaalt naar een sluitende exploitatie vanaf 2027.

Voor Rooyse Wissel zal 2026 in het teken staan van de (voorbereidingen van de) voorgenomen ontvlechting. Aan de hand van een uitgewerkt projectplan worden in de eerste maanden van 2026 alle noodzakelijke stappen doorlopen. In april wordt bezien of inderdaad aan alle voorwaarden wordt voldaan en het intentiebesluit tot ontvlechting per 1 juli a.s. kan worden omgezet in een definitief besluit. Wel of niet ontvlechting van Rooyse Wissel heeft geen invloed op de continuïteit van de overige zorgorganisaties. Er zitten harde schotten tussen de financiën van de verschillende zorgorganisaties. Verder is uitgangspunt bij ontvlechting dat een eenmalige transitiebijdrage wordt betaald door Rooyse Wissel aan VIGO, zodat VIGO daarmee de ruimte krijgt zich aan te passen op de nieuwe situatie, waarbij de dekkingsbijdrage van Rooyse Wissel aan VIGO wegvalt. Met deze transitiebijdrage wordt het mogelijk gemaakt de kosten waar mogelijk aan te passen en dit geeft ruimte de doelmatigheid in het primair proces bij Vincent van Gogh, GGZ Momentum en Pactum (verder) op orde te brengen.

Risico's en risicobeheersing

Risicobeheersing

Vanuit de maatschappelijke taak en het principe van 'goed bestuur' houdt VIGO zich bezig met het beheersen van de risico's die zijn verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van de organisatie. VIGO heeft als doel veilige, kwalitatief hoogwaardige en mensgerichte zorg te leveren. Een verantwoorde omgang met risico's is daarbij essentieel.

Het risicomangement binnen VIGO vindt plaats op verschillende niveaus. Het is een concern breed proces dat onderdeel is van de bedrijfsmatige en primaire zorgprocessen en zich richt op strategische, tactische en operationele risico's en een toereikende en passende beheersing daarvan.

De risicobeheersing vindt plaats door middel van verschillende bestaande structuren. De organisatiestructuur, de besluitvormings- en overlegstructuur en de planning & control-cyclus (PDCA-cyclus) vormen hiervoor de basis. Belangrijke onderdelen in de PDCA-cyclus zijn:

- Het strategisch beleidsplan;
- De financiële meerjarenprognose;
- De jaarplan- en begrotingscyclus;
- De maandelijkse rapportagecyclus, waarbij we monitoren op financiële parameters en in toenemende mate op personele en zorginhoudelijke parameters. Binnen Pactum zal in 2026 een heldere en kortcyclische PDCA-cyclus worden ingevoerd op basis van kernresultaatgebieden en KPI's vertaald naar iedere organisatorische eenheid;
- De belangrijkste risico's worden meegenomen in de periodieke reviewgesprekken tussen raad van bestuur en management, waarbij de aandacht ligt op de getroffen beheersmaatregelen.

De strategische doelstellingen worden via de jaarlijkse kaderbrief en begroting vertaald naar jaarplannen per organisatieonderdeel.

De focus verschuift naar kernresultaatgebieden per organisatorische eenheid en een taakstellende begroting die opgebouwd en vertaald is naar de operationele drijvers per kleinste organisatorische eenheid, een team of een afdeling met een daarvoor verantwoordelijke operationeel leidinggevende. Analyse van de risico's, die de haalbaarheid van deze plannen kunnen beïnvloeden, zijn onderdeel van de afwegingen en voorstellen tot besluitvorming aan de raad van bestuur en de goedkeuring van de raad van toezicht. Daarnaast voert VIGO periodiek thema-onderzoeken uit in kader van NEN7510, de verschillende kwaliteitscommissies en vanuit team Interne Controle.

Bij de planning, sturing en verantwoording van activiteiten wordt samenhang bewaakt tussen de geformuleerde doelstellingen, de te monitoren componenten en maandelijkse rapportage daarover, inclusief de risico's en bijbehorende beheersingsmaatregelen.

Risicohouding

VIGO hanteert een voorzichtig-proactieve risicohouding. Dit betekent dat wij risico's vroegtijdig willen signaleren en beheersen, zonder dat dit leidt tot onnodige bureaucratie of het belemmeren van innovatie en professionele autonomie. We accepteren dat risico's nooit volledig te elimineren zijn, maar streven naar een situatie waarin risico's proportioneel zijn aan de toegevoegde waarde voor cliënten, medewerkers en organisatie. De risicohouding van VIGO past daarmee bij de aard van de onderneming en de financiering hiervan met (semi-) publieke middelen.

Risico's voor cliënten (zorginhoudelijk)

Zeer lage risicobereidheid voor risico's die kunnen leiden tot ernstige schade, veiligheidsincidenten of het in gevaar brengen van menselijke waardigheid. Veiligheid van onze cliënten en medewerkers en continuïteit van zorg staan centraal.

Risico's voor medewerkers

Lage risicobereidheid voor risico's die leiden tot fysieke of mentale overbelasting, onveilige werkplekken of ongewenst gedrag. We accepteren beperkte operationele risico's die voortkomen uit flexibiliteit in werkprocessen, mits deze voldoen aan wettelijke normen.

Financiële risico's

Beperkte risicobereidheid: VIGO streeft naar financiële stabiliteit om onze maatschappelijke opdracht duurzaam uit te kunnen voeren. We hanteren een gezonde liquiditeits- en solvabiliteitspositie als ondergrens.

Operationele en organisatorische risico's

We accepteren operationele risico's die bijdragen aan efficiëntie of innovatie, zolang basisprocessen en continuïteit niet in het geding zijn. Betrouwbare informatiestromen, ICT-continuïteit en privacybescherming zijn randvoorwaarden; hiervoor geldt een lage risicobereidheid.

Reputatierisico's

Lage risicobereidheid omdat vertrouwen essentieel is. Transparantie, zorgvuldige communicatie en professionele standaarden zijn leidend.

Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's binnen VIGO, met belangrijke accentverschillen per bedrijf, voor komende jaren betreffen:

- tekort aan voldoende en gekwalificeerd zorgpersoneel, verminderde inzetbaarheid als gevolg van ziekteverzuim en schijnzelfstandigheid;
- een duurzame financieel gezonde organisatie met voldoende investeringsruimte;

- liquiditeit;
- de kwaliteit van zorg;
- imagoschade;
- cyberrisico, informatiebeveiliging en privacy.

Tekort aan personeel

De krapte op de arbeidsmarkt zet alle andere risico's op scherp. Door toenemende werkdruk zien we een relatief hoog ziekteverzuim, waardoor sprake is van verminderde inzetbaarheid en we ook genoodzaakt zijn extern duur in te huren. Om het leveren van inhoudelijk goede zorg te borgen, werken we bij voorkeur met medewerkers in loondienst of via opting in. Daarmee beperken we de kosten en mitigeren het risico op schijnzelfstandigheid. In het kader van dit laatste risico, is onze huidige populatie zzp'ers in beeld gebracht en de contracten zijn getoetst aan DBA-criteria en criteria vanuit het Deliveroo arrest. Er zijn gesprekken met managers gefaciliteerd om bewustwording te creëren rondom de risico's van schijnzelfstandigheid en de gevolgen van niet-naleving van wet- en regelgeving. Daarnaast is met zzp'ers het gesprek aangegaan om het werken in dienstbetrekking te stimuleren. Slechts bij uitzondering is een zzp-constructie mogelijk onder strikte voorwaarden en met akkoord van de directie. Dit kan het geval zijn als de continuïteit van zorg in het geding dreigt te komen. We checken dan eerst alternatieve mogelijkheden, zoals een uitzend- of detachingsconstructie. Rapportage & monitoring is een continu proces. Hoewel bij de Belastingdienst in het kader van handhaving sprake is van een gedeeltelijke verlening van de zachte landing, hechten wij er waarde aan dit proces in control te hebben. In 2025 zien wij een gefaseerde afbouw van zzp-inzet ten gunste van personeel in loondienst en inhuur via uitzendbureaus.

Financieel gezonde organisatie

Een duurzaam financieel gezonde exploitatie van alle organisaties is van belang om te kunnen investeren in de toekomst binnen het betreffende bedrijf. Er zijn immers harde schotten tussen de verschillende bekostigingsstromen en daarmee ook tussen de verschillende organisaties. Het resultaat van Pactum en Vincent van Gogh is al een aantal jaren negatief. Bij Vincent van Gogh is het financiële herstel ingezet en verwachten we vanaf 2026 een positief resultaat.

De liquiditeit en daarmee de continuïteit van Pactum is een zorg. Met behulp van verkoop van vastgoed kan de liquiditeit op peil blijven tot aan het moment van een positieve operationele kasstroom. Het jaar 2026 moet het omslagjaar worden naar een gezond Pactum. Een nadere toelichting op de financiële situatie is hierboven opgenomen. De toelichting op de continuïteit is opgenomen in de jaarrekening. Met de belangrijkste externe stakeholders, zoals de gemeenten, onderhouden we intensief contact en maximale transparantie. Gemeenten moeten zorgen voor een adequate en doelmatige uitvoering van de Jeugdwet en Hervormingsagenda Jeugd, maar lopen daarbij ook aan tegen beperkingen. Zo is er zorg en onzekerheid over toereikende budgetten (na 2027). In dit kader wordt vanuit gemeenten ingezet op het verminderen van instroom in de jeugdzorg. Dat heeft weer gevolgen en brengt risico's met zich mee voor de exploitatie van Pactum.

Informatiebeveiliging

Binnen VIGO hechten we veel waarde aan het verantwoord omgaan met gegevens van cliënten en medewerkers en zien we cybersecurity, informatiebeveiliging en privacy als integraal onderdeel van de dagelijkse bedrijfsvoering. Bedreigingen op dit vlak maken het noodzakelijk maatregelen te treffen waarmee de risico's worden beheerst. Alle VIGO-entiteiten zijn NEN7510 gecertificeerd. Daarnaast wordt de bewustwording en de kennis op deze thema's ondersteund met trainingen voor alle medewerkers.

Frauderisico

In het kader van frauderisicomanagement heeft VIGO verschillende maatregelen geborgd om frauderisico's te beperken. Bijvoorbeeld in het HR-proces, waarbij maatregelen zijn gericht op het waarborgen van de integriteit en bekwaamheid van zorgprofessionals en het voorkomen van fraude bij personeelsaanstellingen (controle op de echtheid van diploma's, VOG en het uitvoeren van de vergewisplicht conform de Wkkgz).

Door middel van systeeminrichtingen (autorisatiematrix), controle technische functiescheiding en het meer-ogen-principe wordt preventief gestuurd op het voorkomen van fraude. Daarnaast zijn aanvullende beheersingsmaatregelen getroffen zoals gedragscodes, klokkenluidersregeling en vertrouwenspersonen.

De belangrijkste risico's (rechtmatigheid van de omzet, juistheid (onkosten)declaraties en o.a. voedingsuitgaven) worden gemonitord met behulp van data-analyses gericht op monitoring van transacties, uitzonderingen en patronen. Achteraf wordt door middel van interne controlemaatregelen vastgesteld of er onrechtmatige handelingen hebben plaatsgevonden. In 2025 zijn op basis hiervan geen gevallen van interne fraude geconstateerd.

Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

De doelstelling van risicobeheer financiële instrumenten is het vermijden en / of afdekken van risico's die het vermogen en resultaat van VIGO negatief kunnen beïnvloeden. Ook hier hanteert VIGO een risicomijdende houding. VIGO loopt slechts beperkte risico's over financiële instrumenten. Er zijn in 2025 geen nieuwe leningen aangetrokken en bij de al aanwezige financieringen is sprake van vaste rentepercentages. Het streven is om bij de verschillende organisaties een positieve exploitatie te realiseren uit normale bedrijfsvoering. Zowel bij Pactum als bij Vincent van Gogh was dat de afgelopen vijf jaar niet het geval. Door dit keerpunt te gaan realiseren moet het ook weer mogelijk worden externe financiering aan te trekken indien dat benodigd zou zijn. Er is geen sprake van financiële instrumenten ter afdekking van rente- en valutarisico's. Binnen VIGO is een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om risico's zoveel mogelijk te beperken.

Duurzaamheid en milieu

In 2025 hebben we verdere stappen gezet om duurzaamheid te verankeren in zowel de zorginhoudelijke processen als onze bedrijfsvoering. De mentale gezondheid en veerkracht van cliënten en het welzijn van medewerkers staan centraal, en we erkennen steeds sterker de invloed van een gezonde leefomgeving hierop. Daarom investeren we in het verduurzamen van onze behandel- en verblijflocaties, waaronder energiezuinige aanpassingen, vergroening van buitenruimtes en het verbeteren van het binnenklimaat. We hebben ons energieverbruik teruggebracht door gericht te investeren in gebouwoptimalisatie, waaronder LED verlichting, slimme klimaatsystemen en het verbeteren van isolatie. Ook in onze ambulante teams werken we aan het terugdringen van de CO₂ uitstoot door de inzet van elektrische voertuigen en het stimuleren van duurzaam reisgedrag. Daarnaast gaan we steeds verder in het scheiden van afval. Concrete resultaten in 2025: verlichting uitstoot door de inzet van elektrische voertuigen en het stimuleren van duurzaam reisgedrag.

- Vincent van Gogh is aangesloten bij Goede zorg proef je. Goede zorg proef je is een initiatief van Alliantie voedsel in de zorg en ondersteunt zorginstellingen in de transitie naar een gezond en duurzaam voedingsaanbod. Binnen het project Servaas Vitaal worden de uitgangspunten voor gezonde voeding besproken en actief ingezet op de eiwittransitie van 40% naar 50% plantaardige eiwitten;
- Renovatie van diverse panden van Pactum;
- Alle organisaties zijn volledig over op elektrische deel- en leaseauto's;
- In 2025 is de leasefietsregeling geïmplementeerd voor onze medewerkers;
- M.i.v. 1-1-2026 wordt alle elektriciteit groen ingekocht.

In 2026 gaan we verder met het planmatig aanpakken van verduurzaming waarbij we voldoen aan de wettelijke kaders en binnen de financiële mogelijkheden blijven die we hebben. Hierbij blijven we de Green Deal Duurzame Zorg 3.0, de Milieuthermometer Zorg en de CO₂ Routekaart als richtlijn volgen. Hiermee richten we ons verder op structurele CO₂ monitoring, het versterken van bewustwording bij medewerkers en cliënten en het integreren van duurzame principes in behandelprogramma's.

Slotwoord

In dit verslag heeft u kunnen lezen dat ook in 2025 weer hard is gewerkt. Ondanks alle uitdagingen is een stevige basis gelegd voor (financiële) continuïteit, kwaliteit en samenwerking. We zijn trots op de resultaten die we in 2025 hebben bereikt onder complexe en soms ook moeilijke omstandigheden. In 2026 zullen opnieuw grote stappen gezet moeten worden, om de 'echte' omslag te bereiken en te komen tot een gezonde bedrijfsvoering binnen (alle onderdelen van) VIGO. Maar we hebben er vertrouwen in dat we met elkaar (weer) op de goede weg zijn. Dit alles had niet gekund zonder de niet aflatende inzet van onze bevlogen medewerkers. De motivatie van alle betrokkenen in een opnieuw bewogen jaar was enorm groot en dat stemt tot trots.

Wij bedanken iedereen voor de inzet en vertrouwen erop dat die inzet in de komende jaren onverminderd blijft, zodat wij kunnen blijven werken aan de verdere professionalisering van de VIGO-Groep en de verwezenlijking van onze missie.

Raad van bestuur VIGO

Ron Akkerman, voorzitter

Voorwoord

Het jaar 2025 stond in het teken van stappen zetten naar financieel herstel en strategische keuzes binnen de VIGO-Groep. De raad van toezicht heeft dit nauwgezet gevolgd en de besluitvorming van de raad van bestuur kritisch getoetst. De raad van toezicht constateert dat in het verslagjaar voortgang is geboekt in het versterken van bedrijfsvoering en samenwerking, maar onderkent ook dat verdere verbeteringen noodzakelijk blijven om te komen tot duurzaam gezonde en toekomstbestendige organisaties. De raad van toezicht heeft er vertrouwen in dat hiertoe de juiste stappen gezet worden.

De raad van toezicht dankt alle medewerkers, die zich elke dag weer inzetten binnen VIGO om kwalitatieve zorg van goed niveau te blijven leveren, steeds met de cliënt als uitgangspunt. Daarvoor heeft de raad van toezicht grote waardering.

Inleiding

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van het bestuur van, en de algemene gang van zaken in de VIGO-Groep en de zorgorganisaties die er deel van uitmaken. De raad van toezicht handelt conform de principes voor goed bestuur en toezicht, zoals onder andere neergelegd in de Governancecode Zorg. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de leden van de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten van stichting VIGO, alsmede in het reglement raad van toezicht.

Met dit jaarverslag blikt de raad van toezicht terug op een jaar dat in het teken stond van vernieuwing van bestuur en toezicht, strategische keuzes, (financieel) herstel en afsluiting van het verleden.

Strategische keuzes en (financieel) herstel

Eind 2024 hebben de raad van bestuur en raad van toezicht gezamenlijk besloten een onderzoek te starten naar de toekomst van (de verschillende bedrijfsonderdelen van) VIGO. Dit mede omdat zowel door interne als externe stakeholders vraagtekens werden geplaatst bij de meerwaarde van het concernverband. In de eerste maanden van 2025 is onder externe begeleiding, met betrokkenheid van onze belangrijkste interne en externe stakeholders, een scenario-onderzoek gedaan. Langs vijf kernthema's – maatschappelijke opdracht, personele aantrekkelijkheid, stakeholderperspectief, uitvoerbaarheid en economische stabiliteit – zijn scenario's uitgewerkt per zorgsector.

Op basis van de uitkomsten van dit scenario-onderzoek heeft de raad van bestuur een denkrichting geformuleerd voor de toekomst(scenario's) voor VIGO per domein, welke op 24 april 2025 is onderschreven door de raad van toezicht. In deze denklijn is opgenomen dat voor Rooyse Wissel en Pactum verdere verdieping van scenario's noodzakelijk was. Voor de ggz-onderdelen en centrale ondersteunende diensten is benoemd dat geen verdiepend onderzoek nodig is, maar wel (verder) wordt ingezet op intensivering van de onderlinge samenwerking.

Ten aanzien van Rooyse Wissel geldt dat fase 2 van het onderzoek inmiddels afgerond. Kort samengevat is de conclusie dat ontvlechting van Rooyse Wissel zowel vanuit financieel als vanuit zorginhoudelijk oogpunt verantwoord is. De raad van toezicht heeft in december 2025 het intentiebesluit van de raad van bestuur om over te gaan tot ontvlechting van Rooyse Wissel uit de VIGO-Groep per 1 juli 2026 onder een aantal voorwaarden, waaronder positief advies van de medezeggenschap, goedgekeurd. In april 2026 wordt gezien of aan alle voorwaarden is voldaan en of het intentiebesluit kan worden omgezet in een definitief besluit.

Naast de beoogde ontvlechting van Rooyse Wissel, ligt de komende jaren de prioriteit op het (verder) versterken van de bedrijfsvoering van de verschillende bedrijfsonderdelen van VIGO. Voor Pactum geldt daarbij dat pas als Pactum weer financieel gezond is, eventuele verdere verkenning van scenario's kan plaatsvinden. Gelet op de financiële situatie, maar ook vanuit het oogpunt van continuïteit van zorg, is ontvlechting in elk geval in de komende twee jaar niet verantwoord. Daarbij speelt ook een rol dat Pactum (anders dan Rooyse Wissel) volledig gebruik maakt van de gemeenschappelijke ondersteunende diensten. Naast het financiële herstel, moet ook een inhoudelijke en digitale transformatie (jeugdzorg én ggz) plaatsvinden, ook door de toenemende arbeidsmarktschaarste.

Dit alles vraagt om scherp toezicht op de strategische, bestuurlijke, financiële, juridische en governance-aspecten die met deze grote veranderingen gepaard gaan.

Korte terugblik

Zoals uit het voorgaande volgt heeft VIGO de blik inmiddels weer naar voren gericht. Met de afronding van het forensisch onderzoek waarvan in het vorige jaarverslag melding is gemaakt, is een streep gezet onder het verleden. Dit onderzoek vormde een aanvulling op het in 2024 openbaar gemaakte feitenonderzoek van IG&H. De conclusies komen in hoofdlijnen overeen. Er zijn geen onrechtmatige bestedingen geconstateerd. Wel bevestigt het onderzoek blijvende aandacht voor governance, transparantie en rolzuiverheid. De raad van toezicht ziet (erop toe) dat deze lessen worden vertaald naar verbeteringen in besluitvorming, verantwoording en communicatie. Tegelijkertijd blijft voortdurende alertheid noodzakelijk. De raad van toezicht zal hier ook in 2026 nadrukkelijk aandacht voor blijven houden.

Vergaderingen en bijeenkomsten

In 2025 heeft de raad van toezicht vijf keer regulier vergaderd: op 24 februari, 24 april, 26 juni, 25 september en 15 december. De raad van bestuur was daarbij telkens aanwezig. De raad van toezicht streeft ernaar de vergaderingen zoveel mogelijk te laten plaatsvinden op locatie bij één van de bij VIGO aangesloten zorgorganisaties. In april is zodoende vergaderd bij Pactum in Zetten, in juni bij Rooyse Wissel in Oostrum en in september bij Vincent van Gogh in Venray. De overige vergaderingen vonden plaats bij VIGO in Nijmegen. Op 26 juni vond het jaarlijkse gesprek van de raad van toezicht plaats met de divisiedirecteur Forensische Zorg en Justitiële Jeugdinrichtingen van het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Tijdens dit overleg is uitvoerig stilgestaan bij de ontwikkelingen in de forensische zorg en binnen stichting Rooyse Wissel.

Naast de reguliere vergaderingen zijn in 2025 twee themabijeenkomsten georganiseerd. Op 24 april heeft de raad van toezicht de themabijeenkomst ingevuld met het bespreken van de toekomstscenario's van VIGO en haar zorgonderdelen op basis van het verkennend onderzoek. Op 25 september is de themasessie opgedeeld en heeft in aanwezigheid van de directie van Rooyse Wissel plaatsgevonden over de uitkomsten van het aanvullend onderzoek naar de besteding van de innovatiemiddelen platform ecosysteem en de voorgenomen ontvlechting van Rooyse Wissel.

De raad van toezicht vervult haar taak op basis van door de raad van bestuur aangeleverde documenten, eigen waarneming en op basis van gesprekken met medezeggenschapsorganen en medewerkers uit de organisatie. Vanzelfsprekend betreft hij daarbij ook ontwikkelingen in de maatschappij en op het gebied van wetenschappelijk onderzoek. Informatieverstrekking aan de raad van toezicht vindt plaats conform het met de raad van bestuur overeengekomen informatieprotocol. Informatie bestaat onder andere uit een rapportage over actuele ontwikkelingen binnen de VIGO-Groep en documenten in het kader van bedrijfsvoering en governance. Elk individueel lid van de raad van toezicht heeft een portefeuille waarbij de eigen expertise volledig tot zijn recht kan komen, en heeft op basis van die expertise zitting in één of meerdere commissies: de auditcommissie, commissie kwaliteit & veiligheid en de remuneratiecommissie.

De auditcommissie van de raad van toezicht vergaderde (regulier) in 2025 vijf keer, op 17 maart, 17 april, 12 juni, 18 september en 4 december. Op 11 november 2025 heeft een extra vergadering van de auditcommissie plaatsgevonden die in het teken stond van de financiële situatie van Pactum.

Twee vergaderingen vonden plaats in aanwezigheid van de externe accountant KPMG. Daarbij zijn respectievelijk het verslag van de accountant bij de jaarrekeningen en de rapportage van de interim-bevindingen, inclusief de reactie daarop van de raad van bestuur, besproken.

De commissie kwaliteit & veiligheid van de raad van toezicht kwam in 2025 vier keer bijeen op 24 februari, 24 april, 25 september en 1 december. Tijdens de vergaderingen is gesproken over de inspectiebezoeken en rapportages die aan de hand van bezoeken zijn opgesteld en de monitoring van de verbeterpunten en maatregelen. Daarnaast is gesproken over incidenten en calamiteiten, klachtafhandeling en leren van klachten, veiligheid van cliënten en personeel en over het toezicht houden op kwaliteit & veiligheid.

Remuneratiegesprekken zijn in 2025 gevoerd op 26 mei, zowel met de individuele leden van de raad van bestuur over aangelegenheden behorende bij hun aandachtsgebieden, als met de raad van bestuur als geheel. Daarnaast heeft de remuneratiecommissie ook met mevrouw Wijnbergh gesproken, gezien haar rol als waarnemend bestuurder in deze periode. Deze gesprekken hebben in 2025 vooral betrekking gehad op de bestuursopdracht passend bij de toekomstige ontwikkelingen en de samenstelling van de raad van bestuur.

Overleggen met medezeggenschaps-gremia

In 2025 heeft de raad van bestuur op reguliere basis overleg gevoerd met de centrale medezeggenschaps-gremia.

Op 24 februari en 25 september heeft de raad van toezicht overleg gevoerd met de centrale ondernemingsraad (het zogenaamde artikel 24-overleg). Doel van deze halfjaarlijkse overleggen is een open dialoog te voeren over ontwikkelingen binnen de VIGO-Groep vanuit het perspectief van de medewerker. Het afgelopen jaar is vooral gesproken over de toekomst van VIGO en haar zorgorganisaties, de gevolgen daarvan binnen de organisatie, cultuur, kwaliteit en veiligheid en over de veranderende organisatie VIGO.

Eén lid van de raad van toezicht is benoemd door de Minister van Justitie & Veiligheid en sluit in die hoedanigheid ook periodiek aan bij bijeenkomsten van de patiëntenraad van Rooyse Wissel. Op de agenda van de patiëntenraad staan onderwerpen die betrekking hebben op de gang van zaken in de eigen leef-, behandel- of verpleegafdeling van patiënten van de tbs-kliniek.

De raad van toezicht hecht veel waarde aan de overleggen met belangrijke stakeholders binnen en buiten de organisatie. Deze zijn bijzonder waardevol en geven de raad van toezicht inzicht in de wijze waarop ontwikkelingen binnen de VIGO-Groep worden ervaren door medewerkers, cliënten en hun naastbetrokkenen.

Besluiten en dialoog

De raad van toezicht heeft in 2025 goedkeuring verleend aan de volgende besluiten van de raad van bestuur:

- Geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening 2024 VIGO;
- Jaarrekeningen 2024 Vincent van Gogh, Pactum, Rooyse Wissel en Momentum;
- Beëindiging samenwerking GZ-Punt;
- Vervreemding locatie Pactum Lochem aan COA;
- Aankoop locatie Bernadettebos Neede;
- Nieuwbouw Rooyse Wissel;
- Beleidsrichting en intentiebesluit ontvlechting Rooyse Wissel;
- Verkoop gronden Zetten aan stichting Fundatie;
- Jaarplannen en begrotingen 2026 stichting VIGO, Vincent van Gogh, Pactum¹, Rooyse Wissel en Momentum.

Verder heeft de raad van toezicht in 2025 besluiten genomen inzake de benoeming van het hoofd instelling Rooyse Wissel, benoeming voorzitter raad van bestuur, samenstelling raad van toezicht, tijdelijke benoeming voorzitter raad van toezicht, onderzoek toekomstscenario's VIGO, benoeming lid remuneratiecommissie raad van toezicht, profiel lid raad van bestuur VIGO, vaststellen jaarkalender 2025, de benoeming van de voorzitter en leden raad van toezicht, de verlenging van de opdracht aan de externe accountant KPMG voor de controle over het boekjaar 2025 en over de bezoldiging van de raad van bestuur, raad van toezicht en de WNT-klasseindeling 2026.

De werkgeversrol

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het benoemen, beoordelen en belonen van de leden van de raad van bestuur.

De heer Sewbalak heeft per 1 februari 2025 de organisatie verlaten vanwege het aanvaarden van een nieuwe functie. De heer Akkerman is met ingang van 10 maart 2025 bij VIGO als lid raad van bestuur in dienst getreden en heeft per 1 juni 2025 het voorzitterschap van de raad van bestuur van de heer Kauffeld overgenomen. De heer Kauffeld heeft zijn interim-periode met ingang van 1 oktober 2025 beëindigd. Het searchtraject naar een nieuw lid van de raad van bestuur is eind 2025 gestart en zal begin 2026 worden afgerond.

In het kader van de continuïteit van bestuur vervulde mevrouw Wijnbergh in 2025 de rol van 'waarnemend bestuurder'. Concreet betekent dit dat zij, in nauwe afstemming met de voorzitter raad van bestuur, een aantal bestuurlijke taken op zich neemt met bijbehorend mandaat. Zij zal deze rol in elk geval tot de komst van het nieuwe lid raad van bestuur blijven vervullen.

Samenstelling raad van toezicht

Sinds 1 mei 2024 was de heer De Jong voorzitter van de raad van toezicht van VIGO. Begin 2025 is hij benaderd om leiding te geven aan een interim-bestuur bij FNV, een functie die (volgens de statuten van VIGO) onverenigbaar is met het lidmaatschap van de raad van toezicht van VIGO. Per 11 maart 2025 is hij formeel benoemd als interim-voorzitter van FNV, waarmee het voorzitterschap en lidmaatschap van de heer De Jong van onze raad van toezicht per direct is geëindigd (per datum benoeming FNV).

¹ Voor Pactum geldt dat de formele goedkeuring pas in januari 2026 heeft plaatsgevonden omdat nog een noodzakelijke verdieping heeft plaatsgevonden op de begroting.

De raad van toezicht heeft vervolgens uit zijn midden een nieuwe voorzitter benoemd; mevrouw Boekelman heeft per 1 april 2025 tijdelijk het voorzitterschap van de raad van toezicht ingevuld. Vervolgens is met voorrang het traject tot vernieuwing van de raad van toezicht, inclusief het zoeken van een nieuwe voorzitter, gestart.

Per 1 oktober 2025 is de heer Van Moorsel benoemd tot nieuwe voorzitter van de raad van toezicht en is het tijdelijk voorzitterschap van mevrouw Boekelman per die datum geëindigd. De zittingstermijn van mevrouw Philippens is per 1 oktober geëindigd. In de functie van lid raad van toezicht en lid auditcommissie is zij door mevrouw Leenaars opgevolgd. Met ingang van 1 januari 2026 zijn ook de zittingstermijnen van mevrouw Boekelman en de heren Van de Beeten en Van der Gaag geëindigd. Met ingang van 1 februari 2026 zijn inmiddels twee nieuwe leden raad van toezicht gestart, te weten mevrouw Van Eerd (profiel kwaliteit en veiligheid) en de heer Groothuizen (profiel forensisch). Met de benoeming van deze leden is de raad van toezicht met ingang van 1 februari 2026 weer compleet.

De raad van toezicht dankt mevrouw Philippens, mevrouw Boekelman en de heren Van de Beeten en Van der Gaag voor hun inzet tijdens de acht jaar dat zij toezichthouder waren bij VIGO en haar rechtsvoorgangers respectievelijk CONRISQ Groep en Vincent van Gogh.

Onafhankelijkheid

Zoals hiervoor bij de samenstelling benoemd, heeft de heer De Jong, toen voorzitter van de raad van toezicht van VIGO, een functie als interim-voorzitter van FNV aanvaard. Daarbij is geconstateerd dat deze functie onverenigbaar is met een lidmaatschap van de raad van toezicht VIGO. Onze statuten sluiten die combinatie expliciet uit, wat maakt dat het voorzitterschap en lidmaatschap van de heer De Jong van onze raad van toezicht per direct is geëindigd (per datum benoeming FNV). Hierover is ook transparant gecommuniceerd in de organisatie.

Voor het overige is in 2025 geen sprake geweest van onverenigbaarheid van functies of belangenverstrengeling binnen de raad van toezicht. Alle huidige toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Evenmin hebben zij belangen in VIGO of in de bij VIGO aangesloten zorgorganisaties.

Rooster van aftreden raad van toezicht

Naam	Benoeming	Herbenoeming	Terugtreten
Dhr. drs. H. de Jong	1 mei 2024		11 maart 2025
Dhr. H. van Moorsel MPM RA	1 oktober 2025	1 oktober 2029	1 oktober 2033
Dhr. drs. J.J. Gerritse	1 september 2024	1 september 2028	1 september 2032
Mevr. Ing. J.L. Leenaars MBA	1 oktober 2025	1 oktober 2029	1 oktober 2033
Mevr. drs. A.A. Boekelman	1 januari 2018	1 januari 2022	1 januari 2026
Mevr. ir. M.M.F. Philippens	1 oktober 2017	1 oktober 2021	1 oktober 2025
Dhr. mr. R.H. van de Beeten	1 januari 2018	1 januari 2022	1 januari 2026
Dhr. prof. dr. R.J. van der Gaag	1 juli 2018	1 juli 2022	1 juli 2026*

* de zittingstermijn van de heer Van der Gaag zou eigenlijk pas op 1 juli 2026 eindigen, hij heeft echter aangegeven eerder, uiterlijk per 1 januari 2026, plaats te willen maken.

Zoals hiervoor al aangegeven zijn per 1 februari 2026 twee nieuwe leden raad van toezicht gestart, te weten mevrouw Van Eerd (profiel kwaliteit en veiligheid) en de heer Groothuizen (profiel forensisch). Met de benoeming van deze leden is de raad van toezicht met ingang van 1 februari 2026 weer compleet.

Zelfevaluatie

De raad van toezicht reflecteert voortdurend op zijn eigen functioneren, in elk geval door elke vergadering, direct na afloop daarvan, te evalueren buiten aanwezigheid van de raad van bestuur. In dat kader stelt hij zich ook regelmatig op de hoogte van de visie van de raad van bestuur op zijn functioneren. De uitkomsten van de evaluatie worden gedeeld met de raad van bestuur. Eens in de drie jaar wordt voor de zelfevaluatie een dedicated bijeenkomst georganiseerd en wordt de evaluatie begeleid door een onafhankelijke externe deskundige. Dit heeft voor het laatste plaatsgevonden in 2024.

Nevenfuncties

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht.

Naam	Hoofdfunctie	(neven)functie(s)
De heer drs. H. de Jong Tot 11 maart 2025	Zelfstandig toezichthouder, bestuurder en interimmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurder Audacious Goals BV • Voorzitter raad van toezicht Christelijk Ziekenhuis St. Jansdal en q.q. onderliggende samenwerkingsorganisatie • Voorzitter STAK Rijnconsult BV • Vicevoorzitter Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen en q.q. onderliggende rechtspersonen (fondsen) • Bestuurder Stichting HEROEZ en q.q. bestuurder PBLQ Holding BV • Voorzitter raad van toezicht BNNVARA
De heer H. van Moorsel MPM RA Vanaf 1 oktober 2025	Directeur en adviseur Galan Groep BV	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van toezicht GGZ inGeest Amsterdam • Voorzitter raad van toezicht Apotheek Haagse Ziekenhuizen te Den Haag
Dhr. drs. J.J. Gerritse	Directeur Finance & Control ProRail BV	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting 113 Zelfmoordpreventie • Vice-voorzitter Bestuur Stichting Fondsenbeheer Spoorwegmuseum (SFSM), (onbezoldigd, q.q. bij hoofdfunctie / per 1 december 2025) • Secretaris Stichting Continuïteit AVNM (in opheffing), (onbezoldigd)
Mw. ing. J.L. Leenaars MBA Vanaf 1 oktober 2025	Financieel directeur (strategisch) Cultuurfonds	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van commissarissen en voorzitter auditcommissie Splinter GGZ • Lid raad van commissarissen en voorzitter remuneratiecommissie Univé Noord Holland • Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting Atlas College • Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Amref Health Africa • Resource member voor de Commissie Audit Risk and Compliance (ARCC) voor Amref Health Africa hoofdkantoor (gevestigd in Nairobi)

Naam	Hoofdfunctie	(neven)functie(s)
Dhr. mr. R.H. van de Beeten	Managing partner Wiggers Ross Advocaten & Belastingkundigen	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter raad van commissarissen Waterstromen BV • Voorzitter Stichting Landschap Rijnwaarden (onbezoldigd) • Voorzitter Stichting Adrianusfonds (onbezoldigd) • Voorzitter raad van toezicht Stichting Kenniscentrum Europa decentraal • Bestuurder Stichting Woongroep 't Hoge Veld (onbezoldigd)
Mw. drs. A.A. Boekelman – Wilhelm	Raad van bestuur Stichting Mijzo	<ul style="list-style-type: none"> • Lid raad van toezicht Stichting Pleyade • Lid raad van advies anders Werken in de Zorg (onbezoldigd) • Voorzitter van de raad van toezicht van Beweging 3.0 (per 1 juni 2025)
Mw. ir. M.M.F. Philippens Tot 1 oktober 2025	Transformatiemanager / strategisch adviseur	<ul style="list-style-type: none"> • Associate transformatiemanager/strategisch adviseur BeBright • Lid raad van commissarissen Total Care BV, voorzitter HR commissie • Lid raad van toezicht 's Heeren Loo
Dhr. prof. dr. R.J. van der Gaag	Voorzitter Nederlandse Vereniging van bestuurders in de zorg NVZD (tot 31 augustus 2025)	<ul style="list-style-type: none"> • Venoot (Membre Etranger Associé) Academie Nationale de Medecine Paris • Professor of Psychosomatics and Psychotherapy Stradina University Riga Latvia • Lid Commissie Gepast Geneesmiddelen Gebruik (GGG) ZonMW • Voorzitter Commissie Therapeutische Toepassing Psychedelica binnen GGG ZonMw • Lid van de ZonMW commissie GGz • Lid Commissie Kwaliteitsvisite NVvP • Member of the Stakeholders Committee European Food Safety Association EFSA Parma Italia • Member of the Committee on Education of the International Association for Women's Mental Health IAWMH • Secretaris Alliantie Gender & Gezondheid • Lid raad van advies Gezonde Voeding BeBright Utrecht • ProRector Radboud Universiteit Nijmegen • Member Editorial Board Journal of Autism & Developmental Disorders (Elsevier Group) • Lid Diaconie Remonstrantse Gemeente Utrecht

Vooruitblik (2026)

Een van de belangrijkste taken van de raad van toezicht is te zorgen voor continuïteit van bestuur. Waar de raad van toezicht weer compleet (vernieuwd) is, geldt dit voor de raad van bestuur nog niet. Op dit moment is er een éénhoofdig bestuur, in de persoon van de heer Akkerman, ondersteund door mevrouw Wijnbergh als waarnemend bestuurder. De raad van toezicht streeft ernaar de raad van bestuur in 2026 zo snel mogelijk weer te kunnen completeren met de benoeming van een lid van de raad van bestuur. Daarnaast wil de raad van toezicht investeren niet alleen in een goede onderlinge samenwerking binnen de vrijwel volledig nieuwe raad van toezicht, maar ook met alle stakeholders binnen de VIGO-organisatie.

In 2026 zullen opnieuw grote stappen gezet moeten worden om te komen tot een (financieel) gezonde bedrijfsvoering binnen (alle onderdelen van) VIGO. Ook zal 2026 in het teken staan van de voorgenomen ontvlechting van Rooyse Wissel uit de VIGO-Groep. Daarnaast blijven de onderwerpen die in 2025 aan de orde kwamen, ook in 2026 op de agenda van VIGO en daarmee ook op de agenda van de raad van toezicht staan. Zonder volledig te willen zijn, worden genoemd: inhoudelijke transformatie jeugdzorg én ggz, voortdurende aandacht voor kwaliteit en veiligheid, passende zorg, het belang van voldoende, gemotiveerde medewerkers, de digitalisering en de financiële gezondheid van de VIGO-Groep.

Slotwoord

De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit voor alle medewerkers van VIGO en de daaraan verbonden zorgorganisaties. De raad van toezicht kijkt uit naar een nieuw jaar van samenwerking met iedereen binnen de VIGO-Groep en in het bijzonder met de leden van de raad van bestuur. Ook in 2026 zal VIGO weer inzetten op het bieden van de beste behandeling en zorg voor mensen met psychische en psychiatrische problematiek en/of opvoed- en ontwikkelingsproblematiek, door hen weer perspectief te geven op herstel en participatie in de samenleving.

Raad van toezicht VIGO

Hendrik van Moorsel, voorzitter

Hanco Gerritse

Jasme Leenaars

Julliëtte van Eerd

Michel Groothuizen

3. JAARREKENING

3.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa			
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	1	161.308	128.294
		<u>161.308</u>	<u>128.294</u>
Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	16.278.342	16.813.989
Machines en installaties		776.129	950.817
Andere vaste bedrijfsmiddelen		740.072	764.579
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op mva		4.762.423	1.659.003
		<u>22.556.966</u>	<u>20.188.388</u>
Vlottende activa			
Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	3	621.838	684.974
Vorderingen op groepsmaatschappijen		3.352.598	5.164.669
Overige vorderingen		422.651	672.536
Overlopende activa		9.809.022	9.686.098
		<u>14.206.109</u>	<u>16.208.277</u>
Liquide middelen	4	13.580.522	13.413.349
Totaal activa		<u><u>50.504.905</u></u>	<u><u>49.938.308</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	5	115.447	115.447
Herwaarderingsreserve		4.635.085	5.165.192
Overige reserves		22.876.916	21.672.290
		<u>27.627.448</u>	<u>26.952.929</u>
Voorzieningen	6	840.541	1.063.884
Overige voorzieningen			
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.824.235	1.726.282
Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.544.757	3.270.202
Schulden ter zake van pensioenen		1.537.148	1.471.456
Overige schulden		20.000	125.198
Overige passiva		15.110.776	15.328.356
		<u>22.036.916</u>	<u>21.921.494</u>
Totaal passiva		<u><u>50.504.905</u></u>	<u><u>49.938.308</u></u>

3.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Opbrengsten Jeugdwet	9	101.366.301	101.337.354
Subsidies	10	5.610.133	5.960.670
Overige bedrijfsopbrengsten	11	10.100.545	4.256.931
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>117.076.979</u>	<u>111.554.955</u>
Personeelskosten	12	79.236.705	75.462.293
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	13	1.575.190	1.720.815
Overige bedrijfskosten	14	35.884.594	37.196.833
Som der bedrijfslasten		<u>116.696.489</u>	<u>114.379.941</u>
Bedrijfsresultaat		380.490	-2.824.986
Financiële baten en lasten	15	294.029	376.536
Resultaat		<u><u>674.519</u></u>	<u><u>-2.448.450</u></u>
Resultaatbestemming			
Reserve herwaardering panden		-530.107	-530.107
Overige reserves		1.204.626	-1.918.343
Totaal		<u><u>674.519</u></u>	<u><u>-2.448.450</u></u>

3.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			380.490		-2.824.986
Aanpassingen voor :					
- afschrijvingen	13	1.575.190		1.720.815	
- mutaties voorzieningen	6	-223.343		149.251	
- boekresultaten afstoting vaste activa		-6.446.083		-1.130.469	
			-5.094.236		739.597
Veranderingen in vlottende middelen:					
Vorderingen op handelsdebiteuren	3	63.136		92.603	
Vorderingen op deelnemingen en gelieerde partijen	3	-187.929		-448.716	
Overige vorderingen	3	249.885		-13.569	
Overlopende activa	3	-140.172		189.280	
Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	1.272.165		3.612.016	
			1.257.085		3.431.614
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			-3.456.661		1.346.225
Ontvangen interest		311.302		397.252	
Betaalde interest		-25		-44	
			311.277		397.208
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			-3.145.384		1.743.433
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-7.802.368		-2.184.073	
Desinvesterings materiële vaste activa	2	9.179.297		3.300.000	
Investerings immateriële vaste activa	1	-64.372		-122.239	
Overige (des)investerings in financiële vaste activa		2.000.000		3.000.000	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			3.312.557		3.993.687
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
			0		0
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			0		0
Mutatie geldmiddelen			167.173		5.737.120
Stand geldmiddelen per 1 januari			13.413.349		7.676.229
Stand geldmiddelen per 31 december			13.580.522		13.413.349
Mutatie geldmiddelen			167.173		5.737.120

De mutatie in financiële vaste activa, heeft betrekking op de aflossing van de lening door Stichting VIGO.

3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

3.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting Pactum is statutair (en feitelijk) gevestigd te Nijmegen, op het adres Takenhofplein 1, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41055988.

De belangrijkste activiteiten zijn observatie, diagnostiek en risicotaxatie, alsmede de behandeling, begeleiding of verpleging en risicomangement van (jeugdige) personen met behulp van orthopedagogische, ontwikkelingspsychologische en psychiatrische methoden en technieken en voorts al hetgeen dat met een en ander rechtstreeks verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord, gericht op het oplossen, verminderen of voorkomen van verergering dan wel het omgaan met de gevolgen van zijn psychosociale of gedragsproblemen en ter voorbereiding op diens terugkeer in de maatschappij.

Groepsverhoudingen

Zorginstelling Stichting Pactum maakt deel uit van de VIGO groep, waarvan Stichting VIGO te Nijmegen aan het hoofd staat. De financiële gegevens van zorginstelling Stichting Pactum zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting VIGO.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling Jeugdwet en de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving RJ655 Zorgaanbieders, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Continuïteitsveronderstelling

Ultimo 2025 kent Stichting Pactum omstandigheden die aanleiding geven tot zorgen met betrekking tot de continuïteit, met name als gevolg van meerdere jaren van negatieve operationele resultaten en kasstromen resulterend in een afnemende liquiditeit. In 2025 is sprake van operationele tegenvallers, waardoor het positieve resultaat over 2025 grotendeels is toe te schrijven aan incidentele baten. Begin 2024 is in afstemming met de Jeugdautoriteit en de accounthoudende gemeentes vastgesteld dat Pactum in trede 3 - Zorgelijk van het Draaiboek continuïteit jeugdhulp valt.

De situatie is ontstaan door een combinatie van interne en externe factoren. Allereerst is er de grote maatschappelijke opgave om de transformatie van de jeugdzorg vorm te geven. Daarnaast spelen de complexiteit en gedecentraliseerde sector (grote verscheidenheid contracten, hoge administratieve lasten, gebrek aan eenduidige productstructuur) en de veranderingen in de sector waar de financiering onvoldoende op aansluit (ambulantisering, de afbouw van de gesloten jeugdzorg, kleinschaligheid, CAO ontwikkelingen) een belangrijke rol. Tot slot zijn de krapte op de arbeidsmarkt waardoor het moeilijk is om voldoende gekwalificeerd personeel te vinden alsook het hoge ziekteverzuim een belangrijke oorzaak van de negatieve exploitatieresultaten.

Als reactie hierop heeft de raad van bestuur Plan Pactum geïmplementeerd, dat zich richt op:

- het realiseren van reële kostendekkende tarieven;
- het maken van portfoliokeuzes gericht op financieel haalbare zorgproducten;
- het beheersen van personeelskosten, waaronder verlaging van ziekteverzuim en afbouw van PNIL;
- met externe ondersteuning wordt projectmatig gewerkt aan het verhogen van de declarabiliteit en efficiënt roosteren;
- introductie van kernresultaatgebieden gekoppeld aan de PDCA cyclus van het management;
- het versterken van de liquiditeitspositie, onder andere door verkoop van vastgoed.

Op basis van de opgestelde liquiditeitsprognose, inclusief een downside scenario waarin herstelmaatregelen trager worden gerealiseerd, blijft de liquiditeit boven de minimaal vereiste buffer gedurende ten minste twaalf maanden na vaststelling van de jaarrekening. In deze prognoses zijn geen niet geformaliseerde vastgoedverkoopverondersteld, waardoor een voorzichtige uitgangspositie is gehanteerd.

Hoewel de realisatie van het herstelplan onzekerheden met zich meebrengt, verwacht het bestuur dat de liquiditeit toereikend is om aan de financiële verplichtingen te voldoen en dat structureel herstel mogelijk is binnen de gehanteerde prognoseperiode.

Gelet hierop is de jaarrekening 2025 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Op dit moment is geen sprake van een materiële onzekerheid die significante twijfel doet ontstaan over de continuïteit van de stichting.

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn geherrubriceerd naar de Regeling Jeugdwet om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken. In 2024 werd de jaarrekening van Stichting Pactum nog opgesteld conform de Regeling openbare jaarverslaggeving WVG. Hieronder zijn de herrubriceringen van 2024 weergegeven:

De opbrengsten wet langdurige zorg, jeugdwet en wet maatschappelijke ondersteuning zijn samengevoegd onder de opbrengsten jeugdwet.

De baten uit onderaanneming en baten uit onderaanneming uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn samengevoegd onder de opbrengsten uit onderaanneming.

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn hernoemd naar overige zorgprestaties (niet zijnde Wlz, Zvw of Wmo).

De subsidies beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten, beschikbaarheidsbijdrage opleidingen en overige subsidies zijn samengevoegd onder de subsidies.

De kosten uitbesteding aan onderaannemers en de kosten uitbesteding aan externe partijen zijn overgeheveld van de personeelskosten naar de overige bedrijfskosten.

De andere personeelskosten zijn overgeheveld van de overige bedrijfskosten naar de personeelskosten.

De cijfers voor 2024 inzake leegstandsfinanciering zijn bij de subsidies en overige zorgprestaties met € 807,5k geherrubriceerd om vergelijkbaarheid mogelijk te maken.

De herwaarderingsreserve panden was in voorgaande jaren gerubriceerd onder de overige reserves en is in 2025 inclusief vergelijkende cijfers geherrubriceerd naar de herwaarderingsreserves.

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 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.

De waarderingsgrondslagen omzet en voorzieningen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen. Met name op de nog te factureren posities.

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Stichting Pactum is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Stichting Pactum behoort tot de VIGO groep. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting VIGO, statutair gevestigd in de gemeente Nijmegen. Deze als holdingstichting aan te duiden rechtspersoon is statutair bestuurder van de navolgende groepsleden:

- Stichting Vincent van Gogh;
- Stichting Pactum;
- Stichting Forensisch Psychiatrisch Centrum de Rooyse Wissel;
- Stichting GGz Momentum;
- VIGO B.V.;
- Centiv B.V..

3.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Pactum.

Immateriële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de geschatte gebruiksduur. In het geval dat belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 0% tot 20%.
- Machines en installaties : 3,33% tot 10%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting : 10% tot 50%.
- Software : 20%.

In de investeringen is geen bedrag aan geactiveerde rente opgenomen. 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. Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben. Indien de subsidie is ontvangen voorafgaand aan de investering, dan wordt de ontvangen subsidie als kortlopende schuld gepresenteerd tot het moment dat de investering is verwerkt.

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Voor materiële en immateriële vaste activa en deelnemingen wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te schatten voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief (of een kasstroomgenererende eenheid) hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardevermindingsverlies verantwoord in de winst-en-verliesrekening voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardevermindingsverlies van een kasstroom-genererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief (of kasstroomgenererende eenheid) geschat.

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardevermindingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardevermindingsverlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardevermindingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord. Een bijzonder waardevermindingsverlies voor goodwill wordt niet teruggenomen in een volgende periode.

Stichting Pactum heeft op basis van interne en externe factoren vastgesteld dat er geen aanwijzingen bestaan voor bijzondere waardeverminderingen van de materiële en financiële vaste activa.

De afgelopen jaren heeft er bij Stichting Pactum geen bijzondere waardevermindering plaatsgevonden waardoor er in 2025 ook geen sprake is van een terugneming van bijzondere waardeverminderingen uit het verleden.

Vervreemding van vaste activa

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, handelsschulden en overige te betalen posten. Van afgeleide financiële instrumenten (derivaten) wordt geen gebruik gemaakt.

Financiële activa en financiële verplichtingen worden in de balans opgenomen op het moment dat contractuele rechten of verplichtingen ten aanzien van dat instrument ontstaan.

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije marktrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindingsverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

Saldering financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als de instelling beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en de instelling het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Leasing

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Als de instelling optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardevermindervingsverliezen.

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (indien geen sprake van agio/disagio of transactiekosten dan geamortiseerde kostprijs gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

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

De effectieve rente en eventuele bijzondere waardevermindervingsverliezen worden direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Aan- en verkopen van financiële activa die tot de categorie vorderingen behoren, worden verantwoord op de transactiedatum.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de stichting ingebrachte kapitaal.

Herwaarderingsreserve

De herwaarderingsreserve panden is ontstaan als gevolg van het vrijvallen van waarborghypotheken en het opnieuw waarderen van de materiële vaste activa. Jaarlijks worden de nettoafschrijvingslasten van de gebouwen via de resultaatbestemming op de herwaarderingsreserve gemuteerd. Waardevermeerderingen van die activa worden onmiddellijk in het resultaat verwerkt. De herwaarderingsreserve wordt gevormd per individueel actief en is niet hoger dan het verschil tussen de boekwaarde op basis van historische kostprijs en de boekwaarde op basis van actuele waarde. De herwaarderingsreserve wordt verminderd met de gerealiseerde herwaardering (verband houdend met systematische afschrijvingen van het actief). Op de herwaarderingsreserve worden waardeverminderingen van het betreffende actief, niet zijnde systematische afschrijvingen, in mindering gebracht.

Als een actief wordt vervreemd, valt een eventueel aanwezige herwaarderingsreserve met betrekking tot dat actief vrij ten gunste van de overige reserves en wordt eventueel, afhankelijk van het onderliggende actief, tevens een resultaat verantwoord middels recycling. Bij de bepaling van de herwaarderingsreserve is een bedrag voor latente belastingverplichtingen in mindering gebracht, berekend tegen het actuele belastingtarief.

Algemene reserve en overige reserves

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

Voorzieningen

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. Een deel van de voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,07% (2024: 1,89%).

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.

Voorziening jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen bij 12,5-, 25-, 30- en 40-jarig dienstjubileum. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,07% (2024: 1,89%).

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2024 vallen. Deze is gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De in het tweede ziektejaar gehanteerde disconteringsvoet is 2,07% (2023: 1,89%).

Voorziening RVU-uitkering

Voor medewerkers die maximaal drie jaar voor hun AOW stoppen met werken, bestaat de mogelijkheid om gebruik te maken van de regeling vervroegd uittreden (RVU) zoals opgenomen in de CAO Jeugdzorg. De werkgever vergoedt daarbij maximaal drie jaar een bedrag ter hoogte van de RVU-drempelvrijstelling. Hiervoor wordt een voorziening gevormd.

Voorziening generatieregeling

Voor medewerkers die de komende 10 jaar gebruik kunnen maken van de generatieregeling is een voorziening gevormd voor de contante waarde van 10% salariskosten waarvoor de medewerkers geen arbeid hoeven te verrichten. De berekening is gebaseerd op blijfkans en deelnamegraad. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,07%.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode.

De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden. De effectieve rente wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

3.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

Opbrengsten

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

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

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

Opbrengsten Jeugdwet

Onder opbrengsten jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. Als realisatiemoment geldt het moment waarop de betreffende prestaties zijn gerealiseerd en op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de opdrachtgever.

Subsidies

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

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgverlening. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in bedrijfsopbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het verlenen van diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op verkoop van vastgoed, verhuur van panden en detachering van personeel.

Personele kosten

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

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

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

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. Als geen betrouwbare schatting kan worden gemaakt van de omvang van het in de toekomst te betalen deel van de verzekeringspremies dat rechtstreeks is toe te rekenen aan het individuele schadeverleden van de rechtspersoon, wordt geen voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

Pensioenen

Stichting Pactum heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Pactum. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Stichting Pactum betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Voor pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 117,7%. Stichting Pactum heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Pactum heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Uitgangspunt is dat de in de verslagperiode te verwerken pensioenlast gelijk is aan de over die periode aan de pensioenuitvoerder verschuldigde pensioenpremie. Als de op balansdatum reeds betaalde premies de verschuldigde premies overtreffen, wordt een overlopende actiefpost opgenomen voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door het fonds of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

Financiële baten en lasten

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

3.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, direct opeisbare deposito's en zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

3.4.5 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.

3.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

3.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	161.308	128.294
Totaal immateriële vaste activa	<u>161.308</u>	<u>128.294</u>

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	Totaal
	€	€
Stand per 1 januari 2025:		
Aanschafprijs	790.752	790.752
Cum. afschrijvingen en waardevermindering	662.458	662.458
Boekwaarde	<u>128.294</u>	<u>128.294</u>
Mutaties in de boekwaarde:		
Investerings	59.109	59.109
Afschrijvingen	26.093	26.093
Saldo	<u>33.015</u>	<u>33.015</u>
Stand per 31 december 2025:		
Aanschafprijs	849.861	849.861
Cum. afschrijvingen en waardevermindering	688.552	688.552
Boekwaarde	<u>161.308</u>	<u>161.308</u>

Toelichting op immateriële vaste activa:

De immateriële vaste activa bestaan uit investeringen in de BI-tool.

2. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	16.278.342	16.813.989
Machines en installaties	776.129	950.817
Andere vaste bedrijfsmiddelen	740.072	764.579
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	4.762.423	1.659.003
Totaal materiële vaste activa	<u>22.556.966</u>	<u>20.188.388</u>

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven :

	Bedrijfs- gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025:					
Aanschafprijs	55.026.416	4.253.254	6.572.801	1.659.003	67.511.473
Cum. afschrijvingen en waardevermindering	38.212.426	3.302.436	5.808.221	0	47.323.084
Boekwaarde	<u>16.813.989</u>	<u>950.817</u>	<u>764.579</u>	<u>1.659.003</u>	<u>20.188.388</u>
Mutaties in de boekwaarde:					
Investerings	3.411.751	11.982	219.403	4.275.342	7.918.478
Afschrijvingen	1.253.576	128.935	166.586	0	1.549.097
Aanschafprijs desinvesteringen	4.163.373	186.974	178.771	0	4.529.118
Cumulatieve afschrijvingen desinvesteringer	1.596.085	84.833	114.986	0	1.795.904
Investeringsubsidies	805.190	221.584	240.816	0	1.267.590
Ingebruikname	678.655	265.990	227.277	-1.171.922	0
Saldo	<u>-535.648</u>	<u>-174.688</u>	<u>-24.507</u>	<u>3.103.420</u>	<u>2.368.577</u>
Stand per 31 december 2025:					
Aanschafprijs	54.148.259	4.122.667	6.599.893	4.762.423	69.633.242
Cum. afschrijvingen en waardevermindering	37.869.917	3.346.538	5.859.821	0	47.076.276
Boekwaarde	<u>16.278.342</u>	<u>776.129</u>	<u>740.072</u>	<u>4.762.423</u>	<u>22.556.966</u>

Toelichting op materiële vaste activa:

De investeringen hebben betrekking op de aankoop van een pand in Neede en diverse vervangingsinvesteringen, veelal conform MJOP. Daarnaast is er geïnvesteerd in de omvorming van de huisvesting in het kader van kleinschaligheid, deels nog onder de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald. Hiervoor zijn SPUK subsidies ontvangen. De desinvesteringen betreffen met name de verkoop van het vastgoed in Lochem.

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt :

	ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	a.	621.838	684.974
Vorderingen op groepsmaatschappijen	b.	3.352.598	5.164.669
Overige vorderingen	c.	422.651	672.536
Overlopende activa	d.	9.809.022	9.686.098
Totaal vorderingen en overlopende activa		<u>14.206.109</u>	<u>16.208.277</u>

3. Toelichting op vorderingen

In de debiteuren en overige vorderingen bevindt zich ultimo 2025 één vordering van € 28k met een resterende looptijd > dan 1 jaar (2024: 0k).

3a. Toelichting op vorderingen op handelsdebiteuren

Op de debiteuren is ultimo 2025 een voorziening in mindering gebracht van € 27k (2024: € 37,7k). Er is sprake van een daling in te factureren contracten/afspraken met derden anders dan voor de levering van zorg.

3b. Toelichting op vorderingen op groepsmaatschappijen

De vorderingen op groepsmaatschappijen bestaan grotendeels uit de per einde jaar reeds betaalde bijdrage voor het eerste kwartaal 2026 aan Stichting VIGO. Ultimo 2024 bevond zich in deze vordering tevens de aflossing van de rekening-courant faciliteit (€ 2 miljoen). Daarnaast is er sprake van onderlinge vorderingen inzake de WMO en Jeugdwet, waarbij Pactum de werkzaamheden in onderaannemerschap van Stichting Vincent van Gogh uitvoert.

3c. Toelichting op overige vorderingen

De overige vorderingen bevatten een lagere vordering op het UWV in het kader van de compensatie van uitbetaalde transitievergoedingen, in verband met gewijzigde wet- en regelgeving hieromtrent. Daarnaast zien we een afname bij de te ontvangen loonkostensubsidies en een toename in de borg die wij hebben betaald voor gehuurde panden.

3d. Toelichting op overlopende activa

In de nog te factureren omzet (€ 8 miljoen), die het grootste deel uitmaakt van de overlopende activa, is een daling van € 455k zichtbaar. Hiervan betreft € 5,8 miljoen in december geleverde zorg. De nog te factureren zorg aan hoofdaannemers bedraagt € 238k en dit is € 218k hoger dan eind 2024 het geval was. Hierin bevindt zich naast in december geleverde zorg ook na registratie en een tariefsaanpassing. Ten slotte is inzake de leegstandfinanciering Biotstraat ultimo 2025 nog € 149k te ontvangen.

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt :

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bank- en spaarrekeningen	13.540.949	13.374.329
Kasgeld	39.573	39.020
Totaal liquide middelen	<u>13.580.522</u>	<u>13.413.349</u>

Toelichting op liquide middelen:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Stichting Pactum.

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	ref.	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	a.	115.447	115.447
Herwaarderingsreserve	b.	4.635.085	5.165.192
Overige reserves	c.	22.876.916	21.672.290
Totaal eigen vermogen		<u>27.627.448</u>	<u>26.952.929</u>

5a. Toelichting op gestort en opgevraagd kapitaal

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Kapitaal	115.447	0	115.447	0	115.447
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>115.447</u>	<u>0</u>	<u>115.447</u>	<u>0</u>	<u>115.447</u>

5b. Toelichting op herwaarderingsreserve

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Reserve herwaardering panden	5.695.301	-530.107	5.165.192	-530.107	4.635.085
Totaal herwaarderingsreserve	<u>5.695.301</u>	<u>-530.107</u>	<u>5.165.192</u>	<u>-530.107</u>	<u>4.635.085</u>

De herwaarderingsreserve panden is in 2025 inclusief vergelijkende cijfers geherrubriceerd van de overige reserves naar de herwaarderingsreserves.

5c. Toelichting op overige reserves

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Overige reserves	23.590.631	-1.918.343	21.672.290	1.204.626	22.876.916
Totaal overige reserves	<u>23.590.631</u>	<u>-1.918.343</u>	<u>21.672.290</u>	<u>1.204.626</u>	<u>22.876.916</u>

Jaarverslag Stichting Pactum

Overzicht van het totaalresultaat van de instelling	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	674.519	-2.448.450
Totaalresultaat van de instelling	<u>674.519</u>	<u>-2.448.450</u>

6. Overige voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	345.239	58.606	74.142	41.535	288.168
Voorziening langdurig zieken	618.167	477.172	314.379	299.984	480.977
Voorziening RVU-uitkering	100.478	9.613	71.496	0	38.595
Voorziening generatieregeling	0	32.801	0	0	32.801
Totaal overige voorzieningen	<u>1.063.884</u>	<u>578.192</u>	<u>460.017</u>	<u>341.519</u>	<u>840.541</u>

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

	<u>31-dec-25</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	186.594
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	653.948
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	111.786

Een tekstuele toelichting op de voorzieningen inclusief gehanteerde uitgangspunten is opgenomen in de grondslagen.

7. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt :

	ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	a.	1.824.235	1.726.282
Belastingen en premies sociale verzekeringen	b.	3.544.757	3.270.202
Schulden ter zake van pensioenen	c.	1.537.148	1.471.456
Overige schulden	d.	20.000	125.198
Overige passiva	e.	15.110.776	15.328.356
Totaal kortlopende schulden		<u>22.036.916</u>	<u>21.921.494</u>

7a. Toelichting op schulden aan leveranciers en handelskredieten

Het saldo schulden aan leveranciers en handelskredieten ultimo 2025 ligt in lijn met het saldo ultimo 2024.

7b. Toelichting op belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Omzetbelasting	10.085	12.073
Loonheffingen	3.534.672	3.258.129
Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>3.544.757</u>	<u>3.270.202</u>

De te betalen loonheffing is ultimo 2025 gestegen door hogere salarissen naar aanleiding van de CAO stijging en een aantal hoger dan gebruikelijke loonkosten die zijn verwerkt in de laatste salarisrun van 2025.

7c. Toelichting op schulden ter zake van pensioenen

De schuldpositie ultimo boekjaar is gebaseerd op de actuele te betalen pensioenpremie en is door de gestegen salariskosten hoger dan eind 2024 het geval was.

7d. Toelichting op overige schulden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden	20.000	125.198
	<u>20.000</u>	<u>125.198</u>

De overige schulden zijn gedaald, doordat eind 2024 nog een aantal af te wikkelen posten in 2025 ook daadwerkelijk zijn afgerond.

7e. Toelichting op overige passiva

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Nog te betalen verlof- en jaaruren	4.280.560	3.862.269
Nog te betalen vakantietoeslag	1.996.379	1.945.184
Nog te betalen salarissen	470.972	295.998
Vooruitontvangen bedragen of te betalen bedragen	<u>8.362.865</u>	<u>9.224.905</u>
	15.110.776	15.328.356

Naast een toename in de per 31 december 2024 nog openstaande verlof- en jaaruren zijn ook de nog te betalen vakantietoeslag en nog te betalen salarissen gestegen door hogere brutolonen ten gevolge van de CAO stijgingen en meer FTE in loondienst. Tevens zijn in de laatste salarisrun over 2024 hogere uitbetalingen ten gevolge van de afwikkeling van VSO's en uitbetaalde meeruren verwerkt. De vooruitontvangen bedragen of te betalen bedragen bestaan grotendeels uit de reeds ontvangen subsidies ten behoeve van investeringen in de huisvesting ten einde omvorming naar kleinschalige zorg te bewerkstelligen (SPUK-gelden € 5,7 miljoen). Deze projecten bevinden zich in de afrondende fase. Daarnaast bevinden zich hierin de in 2026 ontvangen facturen waarvan de kosten betrekking hebben op 2025 (€ 1,4 miljoen) en diverse nog te besteden subsidies en ontvangen voorschotten van gemeenten.

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn niet herverzekerd bij een kredietverzekeraar. De handelsdebiteuren betreffen met name gemeenten (€ 294k). Daarvoor geldt een laag kredietrisico. Verder staat er voor € 193k uit bij collega zorginstellingen en € 130k bij overige debiteuren.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

8. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Fiscale eenheid

Stichting Pactum vormt een fiscale eenheid voor de omzetbelasting met de volgende rechtspersonen:

- Stichting VIGO;
- Stichting Vincent van Gogh;
- Stichting Pactum;
- Stichting Forensisch Psychiatrisch Centrum de Rooyse Wissel;
- Stichting GGZ Momentum;
- Centiv B.V.;
- VIGO B.V..

Stichting Pactum is uit dien hoofde aansprakelijk voor de omzetbelasting van de fiscale eenheid.

(Meerjarige) financiële verplichtingen

Stichting Pactum heeft de volgende meerjarige verplichtingen uit hoofde van lopende leasecontracten, huur en overeenkomsten. Naast de huur van panden is er sprake van operationele lease van auto's.

	betaalbaar binnen 1 jaar	betaalbaar 1-5 jaar	betaalbaar na 5 jaar	Totaal 31-dec-25
	€	€	€	€
Huur	1.486.802	1.394.095	0	2.880.897
Operationele lease	99.539	206.179	0	305.718
Totaal meerjarige verplichtingen	<u>1.586.341</u>	<u>1.600.274</u>	<u>0</u>	<u>3.186.615</u>

Overige niet verwerkte verplichtingen

Uitspraak Europees Hof over 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. Er is op dit moment nog geen nieuwe CAO Jeugdzorg, dus het is nog onduidelijk wat deze uitspraak precies betekent voor de Jeugdzorg. In het bod van werkgevers wordt alleen gesproken over aanpassing van de regeling meer- en overwerk aan de regeling extra werk. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen en daarom niet in de balans opgenomen. Er wordt nog onderzocht of deze uitspraak gevolgen heeft voor eerdere jaren en of organisaties mogelijk nabetalingen moeten doen, echter van de mogelijke financiële gevolgen is nog geen betrouwbare inschatting te maken. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Per 1 januari 2025 is het handhavingssmoratorium op de Wet DBA opgeheven, waardoor de Belastingdienst weer volledig controleert op schijnzelfstandigheid. Stichting Pactum maakt gebruik van inzet van zelfstandigen (zzp'ers). Ondanks het gebruik van modelovereenkomsten en het toetsen van werkrelaties, bestaat het risico dat de Belastingdienst achteraf oordeelt dat sprake is van een (fictieve) dienstbetrekking. Dit kan leiden tot naheffingen van loonheffingen en premies werknemersverzekeringen, alsmede boetes.

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 voornamelijk onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Kredietfaciliteit

Stichting Pactum beschikt ultimo boekjaar niet over rekening-courant faciliteiten.

Bankgaranties

Stichting Pactum heeft geen lopende bankgaranties.

Centramed B.A.

Stichting VIGO is lid van de Onderlinge Waarborgmaatschappij Centramed B.A. Er staat op naam van Stichting VIGO en haar dochters een beklemd vermogen bij Centramed ter dekking van claims. Dit vermogen is opgebouwd uit een ledenrekening en een aandelenkapitaal. Dit vermogen is 10 jaar na opzegging van het lidmaatschap opeisbaar door het lid.

Claims

Eind 2025 zijn signalen ontvangen van mogelijke misstanden bij een buitenlandse samenwerkingspartner. Naar aanleiding hiervan heeft Stichting Pactum conform geldende wet- en regelgeving melding gedaan bij de bevoegde toezichthouder en direct aanvullende maatregelen getroffen, waaronder het beëindigen van de samenwerking en het uitvoeren van een evaluatie. Mocht daarin sprake zijn van aansprakelijkstelling richting Stichting Pactum, is de financiële impact hiervan tot op heden nog niet te kwantificeren en valt mogelijk ook onder de dekking van de aansprakelijkheidsverzekering.

3.6 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

BATEN

9. Opbrengsten Jeugdwet

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten Jeugdwet	98.302.786	97.952.424
Opbrengsten uit onderaanneming	1.984.898	2.576.187
Overige zorgprestaties (niet zijnde Wlz, Zvw of Wmo)	1.078.617	808.743
Totaal	<u>101.366.301</u>	<u>101.337.354</u>

Toelichting op Opbrengsten Jeugdwet

In de opbrengsten Jeugdwet bevond zich in 2024 een nabetaling Wlz zorg van € 13k. Doordat geen Wlz zorg meer wordt aangeboden, is de jaarrekening vanaf dit boekjaar gebaseerd op de Regeling Jeugdwet in plaats van op de Roj WMG. De omzet Wlz 2024 is in de vergelijkende cijfers dan ook meegenomen onder de opbrengsten Jeugdwet. De opbrengsten zijn hoger door indexatie van de tarieven. Daarnaast bevinden zich in deze opbrengsten een nabetaling van € 446k vanuit Landsdeel Zuid en na facturatie eerdere jaren van € 631k. In 2024 waren deze incidentele posten echter hoger (€ 1.694k). Ook de opbrengsten WMO bevinden zich onder de opbrengsten Jeugdwet en zijn met € 2.818k in lijn met voorgaand boekjaar.

Toelichting op Opbrengsten uit onderaanneming

In totaliteit zijn de opbrengsten uit onderaanneming gedaald. Er zitten in deze omzet een aantal casussen met een zwaardere zorgvorm en daaraan gekoppeld een hoger tarief. Echter de werkzaamheden voor de Sociale Teams Helmond die tot 2025 in onderaanneming werden verricht zijn beëindigd. De medewerkers zijn in dienst getreden bij de opdrachtgever.

Toelichting op overige zorgprestaties (niet zijnde Wlz, Zvw of Wmo)

In 2024 bestond deze opbrengst uit zorg aan cliënten met een PGB en was marginaal. Hiervan is in 2025 geen sprake meer geweest. De overige zorgprestaties bestaan nu geheel uit leegstandsfinanciering en financiering voor de beschikbaarheid van crisisplaatsen.

10. Subsidies

De specificatie is als volgt :

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Subsidies	5.610.133	5.960.670
Totaal	<u>5.610.133</u>	<u>5.960.670</u>

Toelichting op Subsidies

De omzet behaald middels subsidies is lager dan vorig jaar. Dit komt voornamelijk doordat een subsidietraject (€ 607k) niet meer via Stichting Pactum loopt. Wij detacheren ten behoeve van dit project nog wel medewerkers, echter deze omzet is aanzienlijk lager (€ 238k) en bevindt zich onder de overige bedrijfsopbrengsten. Ook de beschikbaarheidsbijdrage opleidingen is gedaald door geringe deelname.

11. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt :

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige bedrijfsopbrengsten	10.100.545	4.256.931
Totaal	<u>10.100.545</u>	<u>4.256.931</u>

Toelichting op Overige bedrijfsopbrengsten

De boekwinst wegens het afstoten van activa maken het grootste deel uit van de gestegen overige bedrijfsopbrengsten (€ 6.573k). Naast de verkoop van het terrein Lochem, is ook grond op de locatie Zetten verkocht. Daarnaast is hierin een schade uitkering verwerkt van de verzekeringsmaatschappij voor een afgebrand pand op het terrein in Horn waarbij niet tot herbouw zal worden overgegaan. Ook in 2024 was sprake van verkoop van vastgoed, echter het ging toen om € 1.154k. Voor het detacheren van medewerkers én de verhuur van panden zijn hogere opbrengsten behaald, zowel door uitbreiding van de dienstverlening als door indexatie van de tarieven.

LASTEN

12. Personeelskosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	49.848.250	48.532.569
Sociale lasten	7.897.767	7.740.519
Pensioenlasten	4.549.543	4.598.541
Andere personeelskosten	4.131.074	3.696.757
Subtotaal	<u>66.426.634</u>	<u>64.568.386</u>
Personeel niet in loondienst	12.810.071	10.893.907
Totaal personeelskosten	<u><u>79.236.705</u></u>	<u><u>75.462.293</u></u>
	2025	2024
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>804</u>	<u>814</u>

Toelichting op Lonen en salarissen

In 2025 is sprake van een salarisstijging van 3,6% per 1 maart conform de CAO jeugdzorg. Daarnaast is sprake van een formatieve daling van 1%. Naast deze reguliere salarisstijgingen zien wij een toename van uitbetaalde en gereserveerde verlof- en jaaruren, naast een hogere uitbetaling van meeruren ten opzichte van 2024. Tevens is sprake van een toename in uitbetaalde transitievergoedingen.

Toelichting op Sociale lasten

De stijging van de sociale lasten is in lijn met de stijging van de loonkosten en de geringe premiestijging.

Toelichting op Pensioenlasten

De stijging van de pensioenlasten is in lijn met de stijging van de loonkosten.

Toelichting op Andere personeelskosten

De stijging binnen de andere personeelskosten vindt zijn oorsprong voornamelijk in toename van de kosten premie WGA ERD, advocaatkosten en kosten rondom arbodienstverlening en begeleiding van zieke medewerkers bij hun reïntegratie. Daarnaast zien we binnen de dotatie aan de voorziening langdurig zieken, dat de mogelijk te betalen transitievergoedingen per 1 juli 2026 niet meer terug te vorderen zijn bij het UWV wegens gewijzigde wet- en regelgeving.

Toelichting op Personeel niet in loondienst

Wegens een hoog ziekteverzuim en moeilijk in te vullen vacatures door krapte op de arbeidsmarkt, is sprake van gestegen kosten voor de inzet van personeel niet in loondienst. Hierbinnen zien we een verschuiving optreden van de inzet van ZZP'ers naar de inzet van uitzendkrachten. Deze verschuiving treedt op door de aanscherping van intern beleid om te voldoen aan de Wet DBA.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen op immateriële vaste activa	26.093	3.222
Afschrijvingen op materiële vaste activa	1.549.097	1.717.593
	<u>1.575.190</u>	<u>1.720.815</u>

Toelichting op Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De stijging binnen de afschrijvingen op immateriële vaste activa vindt zijn oorsprong in de investering in de BI-tool. De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn daarentegen afgenomen door verkocht vastgoed waarbij ook bijbehorende machines, installaties en inventaris zijn gedeactiveerd.

14. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.347.970	2.528.674
Algemene kosten	16.344.000	17.943.405
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	10.151.645	10.203.581
Onderhoud en energiekosten	2.388.398	2.693.673
Kosten uitbesteding aan onderaanneming	2.431.671	2.015.148
Huur en leasing	2.220.910	1.812.352
	35.884.594	37.196.833

Toelichting op Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten dalen ondanks gebruikelijke indexaties en gestegen verhuiskosten, door interne sturing op kostenbewustwording. De daling zit meer expliciet op voedingsmiddelen, vervoerskosten cliënten en geringe aanschaf van klein inventaris.

Toelichting op Algemene kosten

De algemene kosten waren in 2024 hoger dan gebruikelijk door externe ondersteuning bij het opstellen van het Plan Pactum. Daarnaast maakt ook de bijdrage aan Stichting VIGO ter dekking van de bestuurskosten, investeringen en doorbelasting van de personele lasten van het VIGO Servicenetwerk hier onderdeel van uit en is ook hier sprake van een daling. Wel hebben we te een boekverlies door afstoting van twee locaties in Zutphen en Arnhem.

Toelichting op Patiënt- en bewonersgebonden kosten

Hoewel we een lichte stijging zien bij de direct aan de cliënt te relateren kosten zoals zak- en kleedgeld en vrijetijdsbesteding, zijn deze kosten in totaliteit gedaald doordat de kosten verband houdend met de behandeling en laboratoriumkosten dalen. Daarnaast was in 2024 nog sprake van de (gesubsidieerde) inzet van ervaringsdeskundigen. De vergoedingen voor pleegzorg- en gezinsverpleging zijn in lijn met voorgaand jaar.

Toelichting op Onderhoud en energiekosten

De onderhoudskosten zijn, met uitzondering van prijsindexatie van een aantal onderhoudscontracten, nagenoeg gelijk gebleven. De daling vindt zijn oorsprong in lagere kosten voor gas en elektriciteit, een hogere doorbelasting aan huurders en een hogere teruggave van de energiebelasting.

Toelichting op Kosten uitbesteding aan onderaanneming

Hierin bevinden zich hogere kosten van de uitbesteding van zorg aan onderaannemers, waar ook opbrengsten tegenover staan.

Toelichting op Huur en leasing

Naast jaarlijkse indexatie van de huurprijzen zijn in 2025 ook meer gebouwen gehuurd, zoals de Marconistraat en het later in 2025 aangekochte pand in Neede. Gedurende 2024 zijn een aantal panden verkocht die sindsdien gehuurd worden.

15. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt :

	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	294.054	376.580
Rentelasten en soortgelijke kosten	-25	-44
	294.029	376.536

Toelichting op Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

Rentebaten hebben in 2025 nog ten dele betrekking op de verstrekte rekening-courant faciliteit aan Stichting VIGO. In 2024 is hierop reeds € 3 miljoen afgelost en in 2025 is de resterende € 2 miljoen in twee gelijke delen afgelost. De overige rentebaten betreffen ontvangen rente op onze uitstaande liquide middelen bij de bank.

Toelichting op Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten zijn in lijn met 2024 en betreffen aan het UWV betaalde rente.

16. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Algemeen

Op 1 januari 2013 is de Wet Normering Topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op de zorgorganisaties binnen de VIGO Groep. Het voor Stichting VIGO toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, klasse V, totaalscore 14 punten.

Algemene toelichting

Tot en met 2022 is de WNT-verantwoording opgesteld op totaal samengevoegd niveau op basis van de bezoldiging aan natuurlijke personen, terwijl in geval van WNT-instelling binnen een groep de verantwoording per WNT-instelling op basis van ten laste van deze WNT-instelling komende kosten voor de uitoefening van de functie van topfunctionarissen werd verwacht. Op 1 november 2022 heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (hierna: BZK) de openbaarmakingsverplichting voor WNT-instellingen die deel uitmaken van een groep van rechtspersonen verduidelijkt bij de publicatie van de Uitvoeringsregeling WNT 2023. Deze verduidelijking houdt in dat in de WNT-verantwoording de WNT-gegevens per topfunctionaris van de WNT-instelling of, bij meerdere WNT-instellingen in groepsverband per dienstverband (dat wil zeggen: per functie) moeten worden uitgesplitst. Eind 2022 werd duidelijk dat de hiervoor genoemde verduidelijking bij intra-groep detacheringen tot verantwoordings- en controleproblemen leidt. Deze knelpunten leiden tot (norm)onduidelijkheid en hebben vooral betrekking op de WNT-gegevens: omvang van het dienstverband (deeltijdfactor), het individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum en de bezoldiging. Ook in 2025 spelen deze knelpunten nog. Het Ministerie van BZK heeft het Controleprotocol WNT op 7 juni 2024 wederom ongewijzigd gepubliceerd.

De WNT-groepsproblematiek komt naar voren als gevolg van de wijziging in de Uitvoeringsregeling WNT 2023, maar wordt in de kern veroorzaakt door een al vele jaren bestaande weeffout in de WNT. Het ministerie van BZK heeft aangegeven dat reparatie van de wetgeving (2e Evaluatiewet WNT) op zijn vroegst vanaf 2025 in werking kan treden. Voor de tussenliggende jaren moest derhalve gezocht worden naar een oplossing. In maart 2025 heeft het ministerie van BZK aangegeven met de betrokken ministeries en in overleg met de NBA aan een oplossing te werken, echter niet aan te kunnen geven hoe lang de situatie gaat duren. Ondanks alle inspanning van verschillende partijen die na april 2023 zijn gedaan om de problematiek op te lossen dan wel middels het verkrijgen van duidelijkheid over de norm, dan wel middels aanpassing van de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp dan wel middels een tijdelijke uitvoeringsregeling WNT, dan wel anderszins, is de WNT-groepsverantwoordingsproblematiek tot op heden niet opgelost. Het ministerie van BZK houdt vast aan uitvoering van de WNT-groepsverantwoording op basis van de nieuwe nadere uitleg zoals opgenomen in de memorie van toelichting bij de Uitvoeringsregeling WNT 2023.

Nadere toelichting WNT-groepsproblematiek:

De Nederlandse Beroepsorganisatie voor Accountants (NBA) heeft in 2024 NBA-alert 47 (versie 1) en in januari 2025 een aanvulling hierop uitgegeven. De hierin opgenomen problematiek geldt nog steeds voor het controlejaar 2025. Op basis van dit alert en onze eigen analyse concluderen wij dat:

—de daadwerkelijke omvang van het dienstverband bij de verschillende organisaties binnen de VIGO-groep niet vastgesteld kan worden omdat dit niet is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst en er geen sprake is van een urenregistratie en de wetgeving geen uitsluitel geeft hoe om te gaan met groepsbrede uren. Dit leidt tot een verantwoordings- en controleproblematiek ten aanzien van de deeltijdfactor en uren-inzet.

—de topfunctionarissen bij Stichting VIGO in dienst zijn en daarmee in het kader van de WNT op basis van de zogenaamde intra-groep detachering bij de andere WNT organisaties als topfunctionaris niet in loondienst kwantificeren.

—De doorbelaste kosten voor de vervulling van de functie van topfunctionaris dienen te worden bepaald op basis van artikel 2a van de Uitvoeringsregeling. In de wet- en regelgeving is het bezoldigingsbegrip in geval van intra-groepsdetachering niet verder uitgewerkt. De kosten voor het vervullen van de functie van topfunctionaris is een open begrip; een limitatieve opsomming in de wet- en regelgeving ontbreekt. Een nadere definiëring van bijvoorbeeld bureaunkosten en hoe gemeenschappelijke kosten aan individuele topfunctionarissen dan wel WNT-instellingen mogen dan wel moeten worden toegerekend is niet opgenomen. Tenslotte is voor de verdeling van de totale kosten naar individuele (WNT-)instellingen in de WNT geen objectieve norm opgenomen. De toepassing hiervan leidt tot verantwoordings- en controleproblematiek.

—daarmee op geen enkele wijze voldaan kan worden aan de vereisten in de uitvoeringsregeling WNT 2025.

In deze WNT verantwoording 2025 trachten wij te handelen naar de geest van de wet ondanks de beperkingen aan de toepassing van de letter van de wet. Wij hebben daarom identiek aan voorgaande jaren de volgende gemotiveerde keuzes gemaakt:

—in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting VIGO inzage te geven van de uitwerking van de intra-groep detachering op basis van de verdeelsleutel die gehanteerd wordt voor de bijdrage die de WNT-stichtingen betalen aan de groepsbrede bestuurskosten.

—voor het bezoldigingsbegrip van de topfunctionaris niet in loondienst bij de WNT-stichtingen aan te sluiten bij het bezoldigingsbegrip voor topfunctionarissen in loondienst. En daarmee te abstraheren van de vergoeding voor bureaunkosten omdat dit geen kosten zijn die vergoed worden aan de topfunctionaris maar kosten zijn van de moederorganisatie.

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025

Bedragen x € 1 Functiegegevens	Drs. J.L. Kauffeld Voorzitter RvB - Lid RvB	W.V. Sewbalak Msc MBA Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/5, 1/6 t/m 30/9	1/1 t/m 31/1
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	0,34	0,34
Dienstbetrekking?	nee	nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	62.939	6.688
Beloningen betaalbaar op termijn	-	459
<i>Subtotaal</i>	<i>62.939</i>	<i>7.147</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	62.939	7.147
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging	62.939	7.147
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1 Functiegegevens	Drs. J.L. Kauffeld Voorzitter RvB - Lid RvB	W.V. Sewbalak Msc MBA Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2024	n.v.t.	1/6 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)		0,34
Dienstbetrekking?		nee
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		42.832
Beloningen betaalbaar op termijn		3.194
<i>Subtotaal</i>		<i>46.026</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		46.026
Bezoldiging		46.026

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025
 Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)
 Dienstbetrekking?

S. Wijnbergh

Lid RvB

1/2 t/m 31/12
 0,34
 nee

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	56.620
Beloningen betaalbaar op termijn	4.996
<i>Subtotaal</i>	<i>61.616</i>

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	77.002
---	--------

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.
--	--------

Bezoldiging

61.616

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024
 Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)
 Dienstbetrekking?

S. Wijnbergh

Lid RvB

n.v.t.

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen
 Beloningen betaalbaar op termijn
Subtotaal

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Bezoldiging

Jaarverslag Stichting Pactum

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025

Bedragen x € 1 Functiegegevens	Drs. R. Akkerman Lid RvB - Voorzitter RvB	
	2025	2024
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	10/3 t/m 31/5, 1/6 t/m 31/12	n.v.t.
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	10	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	575	

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	235
Maxima op basis van de normbedragen per maand	101.184
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/i	101.184

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode	68.472
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	68.472

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag n.v.t.

Bezoldiging 68.472

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de

overschrijding al dan niet is toegestaan n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling n.v.t.

Gegevens 2025

Bedragen x € 1 Functiegegevens	W.V. Sewbalak Msc MBA Lid RvB	
	2025	2024
Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	n.v.t.	1/1 t/m 31/5
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar		5
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar		264

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	39.528
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	103.422

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode	32.691
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	71.063

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag n.v.t.

Bezoldiging 71.063

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de

overschrijding al dan niet is toegestaan n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling n.v.t.

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Kalenderjaar	2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	n.v.t.	8/1 t/m 30/6, 1/7 t/m 31/12
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar		12
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar		689

**Drs. J.L. Kauffeld
Lid RvB - Voorzitter RvB**

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	109.866
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	109.866

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode	98.880
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12	98.880

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag n.v.t.

Bezoldiging 98.880

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling n.v.t.

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025	Drs. H. de Jong Voorzitter 1/1 t/m 10/3	Drs. A.A. Boekelman Lid - Voorzitter 1/1 t/m 10/3 & 1/10 t/m 31/12, 11/3 t/m 30/9
--	---	--

Bezoldiging

Bezoldiging	1.909	9.356
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	2.386	10.766
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	1.909	9.356

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan n.v.t. n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling n.v.t. n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024	Drs. H. de Jong Voorzitter 1/5 t/m 31/12	Drs. A.A. Boekelman Lid 1/1 t/m 31/12
--	--	---

Bezoldiging

Bezoldiging	6.297	7.085
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	7.904	7.872

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025

Mr. R.H. van de Beeten

Lid

1/1 t/m 31/12

Prof. Dr. R.J. Van der Gaag

Lid

1/1 t/m 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

6.732

6.732

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

8.415

8.415

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

-

-

Bezoldiging

6.732

6.732

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de

overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t.

n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

n.v.t.

n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024

Mr. R.H. van de Beeten

Lid

1/1 t/m 31/12

Prof. Dr. R.J. Van der Gaag

Lid

1/1 t/m 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

6.297

6.298

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

7.872

7.872

Gegevens 2025

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025

Ir. M.M.F. Philippens

Lid

1/1 t/m 30/09

Drs. J.J. Gerritse

Lid

1/1 t/m 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

5.791

6.732

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

6.294

8.415

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

-

-

Bezoldiging

5.791

6.732

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de

overschrijding al dan niet is toegestaan

n.v.t.

n.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

n.v.t.

n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2024

Ir. M.M.F. Philippens

Lid

1/1 t/m 31/12

Drs. J.J. Gerritse

Lid

1/9 t/m 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging

6.412

2.099

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

7.872

2.624

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	Ing. J.L. Leenaars MBA	H. van Moorsel MPM RA
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/10 t/m 31/12	1/10 t/m 31/12

Bezoldiging

Bezoldiging	1.683	2.545
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	2.121	3.182
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-
Bezoldiging	1.683	2.545

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

n.v.t. n.v.t.
n.v.t. n.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1	Ing. J.L. Leenaars MBA	H. van Moorsel MPM RA
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	n.v.t.	n.v.t.

Bezoldiging

Bezoldiging
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

17. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
De honoraria van de accountant over 2025 en 2024 zijn als volgt:		
1. Controle van de jaarrekening	165.540	211.521
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	159.161	136.291
3. Niet controle-diensten	0	69.428
Totaal honoraria accountant	<u>324.701</u>	<u>417.240</u>

De totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening is gebaseerd op de totale honoraria 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. Voor 2025 geldt dat de verwachte kosten met betrekking tot de controle van de jaarrekening en aanverwante verantwoordingen incl. meerwerk over 2024 zijn opgenomen. De in 2024 opgenomen kosten voor niet controle-diensten hadden betrekking op ondersteuning bij het opstellen van het transformatieplan Jeugdzorg Plus.

18. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

3.7 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Pactum heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 16 april 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Pactum heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 23 april 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt bestemd volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich in de periode tussen balansdatum en rapporteringsdatum geen andere gebeurtenissen of ontwikkelingen voorgedaan die het door de jaarrekening weergegeven beeld in de onderneming als geheel in belangrijke mate beïnvloeden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

W.G.

Dhr. drs. R. Akkerman (voorzitter)

Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. H. van Moorsel MPM RA (voorzitter)

W.G.

Mevr. Ing. J.L. Leenaars MBA

W.G.

Dhr. drs. J.J. Gerritse

W.G.

Mevr. dr. J.E.M. van Eerd

W.G.

Dhr. mr. drs. M.C.J. Groothuizen

4. Overige gegevens

4.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Er is in de statuten opgenomen dat het aanwenden van financiële middelen (waaronder de jaarwinst) uitsluitend kan plaatsvinden binnen de maatschappelijke doelstelling van de stichting ten bate van een algemeen maatschappelijk belang of een lichaam dat is vrijgesteld van vennootschapsbelasting.

4.2 Nevenvestigingen

Stichting Pactum heeft geen nevenvestigingen.

4.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Pactum

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel met beperking

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Pactum (of hierna 'de stichting') te Nijmegen (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel, uitgezonderd de mogelijke gevolgen van de aangelegenheid beschreven in de paragraaf 'De basis voor ons oordeel met beperking':

- geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting Pactum per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens de Regeling Jeugdwet; en
- is de in de jaarrekening van de stichting opgenomen WNT-verantwoording inzake de stichting over 2025 in alle van materieel belang zijnde aspecten opgesteld in overeenstemming met de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

De jaarrekening bestaat uit:

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

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling Jeugdwet van toepassing.

De basis voor ons oordeel met beperking

De beperking in ons oordeel heeft betrekking op WNT-aangelegenheden bij intra-groep detachering. De stichting heeft in de jaarrekening in paragraaf 3.6.16 op pagina 51 e.v. toegelicht op welke topfunctionaris(sen) bij welke WNT-instellingen de omstandigheden, zoals hierna nader toegelicht, toezien. Wij zijn niet in staat geweest:

- vast te stellen of in de overige doorbelaste kosten nog bezoldigingscomponenten zijn opgenomen die aan het vervullen van de topfunctie moeten worden toegerekend, omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in een limitatieve opsomming van de componenten die tot de WNT-bezoldiging gerekend moeten worden bij intra-groep detachering;
- vast te stellen of de verantwoorde deeltijdfactor van de betreffende topfunctionarissen overeenkomt met de praktijk, onder meer omdat de bepalingen bij en krachtens de WNT niet voorzien in de wijze van toerekening van groepsbrede activiteiten aan individuele WNT-instellingen, alsmede als gevolg van het ontbreken van een vorm van tijdsregistratie.

Als gevolg hiervan zijn wij niet in staat geweest voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen om vast te stellen dat de WNT-gegevens over zowel 2025 als 2024 van de topfunctionarissen bij de WNT-instelling(en), inclusief een eventuele onverschuldigde betaling als gevolg van WNT-bezoldigingselementen die mogelijk in de overige doorbelaste kosten zijn begrepen', zoals in de jaarrekening in paragraaf 3.6.16 op pagina 51 e.v. toegelicht, in overeenstemming zijn met de bepalingen bij en krachtens de WNT.

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

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

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

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling Jeugdwet.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een

afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;

- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaet zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Arnhem, 23 april 2026

KPMG Accountants N.V.

M.F. van Eekeren-Huson RA