

**STICHTING ARCHIPEL
TE EINDHOVEN**

Rapport inzake jaarstukken 2025

INHOUDSOPGAVE		Pagina
JAARSTUKKEN		
1	Bestuursverslag over 2025	4
2	Verslag van de interne toezichthouder	56
JAARREKENING		
1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	68
2	Geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	70
3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht 2025	71
4	Geconsolideerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	72
5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	83
6	Toelichting op de geconsolideerde winst-en-verliesrekening over 2025	94
7	Overige toelichting	98
8	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	105
9	Enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	107
10	Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening	108
11	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	109
12	Toelichting op de enkelvoudige winst-en-verliesrekening over 2025	123
13	Overige gegevens	126

FINANCIEEL VERSLAG

1 BESTUURSVERSLAG 2025

Het bestuursverslag is opgenomen vanaf de volgende pagina.



**Bestuursverslag
Archipel
2025**

Voorwoord

Terugkijkend op 2025 zien wij een jaar waarin de maatschappelijke opgaven in de ouderenzorg onverminderd groot zijn gebleven. De toenemende zorgvraag en de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt vragen om voortdurende aanpassing en vernieuwing. Tegelijkertijd ervaren wij binnen Archipel de kracht van onze organisatie: betrokken medewerkers, vrijwilligers en verwanten die zich dagelijks inzetten voor goede zorg en kwaliteit van bestaan voor de cliënten.

In 2025 hebben wij verder gewerkt aan de realisatie van onze strategische koers richting 2030. De jaardoelen stonden in het teken van het versterken van het ontwikkel- en verandervermogen van de organisatie en het verder ontwikkelen van samenwerking binnen en buiten de organisatie.

Wij hebben in dit verslag aandacht voor de wijze waarop Archipel is ingericht en bestuurd. Goed bestuur en toezicht vormen een belangrijke basis. De samenwerking met de raad van toezicht en de medezeggenschapsorganen draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming en betrokkenheid bij onze koers. Medezeggenschap en de invloed van belanghebbenden hebben hierin een vanzelfsprekende plaats.

Ook op het gebied van vastgoed, mens en organisatie en financiële ontwikkeling zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. Wij blijven investeren in duurzaam vastgoed, goed werkgeverschap en een gezonde financiële basis. Deze randvoorwaarden zijn essentieel om onze maatschappelijke opdracht nu en in de toekomst te kunnen blijven vervullen.

In dit bestuursverslag geven wij inzicht in onze resultaten, risico's en toekomstverwachtingen, in samenhang met onder andere het Kwaliteitsbeeld 2025, waarin wij rapporteren over de kwaliteit van bestaan en leven binnen Archipel.

Wij kijken terug op een jaar waarin, ondanks de uitdagingen, verdere stappen zijn gezet naar een toekomstbestendige organisatie. Met vertrouwen en realisme blijven wij werken aan onze ambitie om samen met cliënten, medewerkers, vrijwilligers en partners invulling te geven aan goede zorg en een betekenisvol leven.

Raad van bestuur Archipel

Katinka van Boxtel

Marlène Chatrou

Maarten van Mierlo

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	6
1. Over ons.....	9
2. Structuur van Archipel.....	11
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap.....	13
3.1 Normen voor goed bestuur.....	13
3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van toezicht.....	14
3.3 Medezeggenschap.....	14
3.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022.....	15
4. Kerngegevens.....	18
4.1 Cliënten.....	18
4.2 Medewerkers.....	18
4.3 Wachtlijst en instroom.....	18
5. Resultaten strategische ambities.....	20
5.1 Koers 2030.....	20
5.2 Archipel ambities.....	21
5.3 Jaardoelen 2025.....	22
6. Vastgoed ontwikkelingen 2025.....	26
7. Mens en organisatie.....	27
7.1 Gezond, vitaal en veilig werken.....	27
7.2 Capaciteitsmanagement.....	28
7.3 Bekwaam is inzetbaar.....	28
7.4 Continu verbeteren.....	29
7.5 Nieuwe organisatiestructuur.....	29
8. Hoe gaan we om met de verkregen maatschappelijke gelden?.....	30
9. Belangrijkste risico's en risicobeheersing.....	33
9.1 Risicomatrix.....	33
9.2 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten.....	39
10. Samenwerkingsverbanden.....	40
11. Onderzoek, Innovatie & Ontwikkeling 2025.....	42
12. Duurzaamheid.....	44
13. Toekomstverwachtingen.....	45
14. Bijlage 1: Jaarverslagen medezeggenschap.....	46
14.1 Jaarverslag Centrale Cliëntenraad.....	46
14.2 Jaarverslag ondernemingsraad OR.....	49
14.3 Jaarverslag Professionele Adviesraad.....	52
14.4 Jaarverslag vrijwilligersraad.....	54

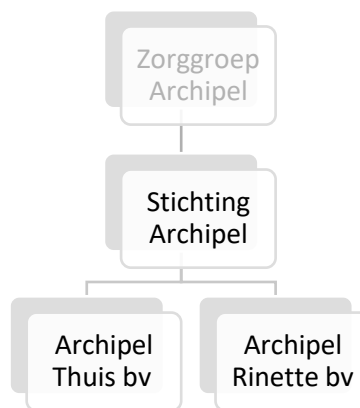
Inleiding

Dit bestuursverslag maakt onderdeel uit van de jaarverantwoording 2025, samen met het toezichtverslag, jaarrekening en DigiMV.

Naast deze verslagen delen wij met trots op onze [website](#):

- Kwaliteitsbeeld 2025
- Infographic onderzoeks- en wetenschapscommissie

Dit bestuursverslag richt zich primair op Stichting Archipel. Stichting Archipel staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen te weten de dochter- ondernemingen Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv. De financiële gegevens van Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Archipel. Wanneer wordt verwezen naar deze drie entiteiten samen, hanteren we de naam zorggroep Archipel.



1. Over ons

Over Archipel

Archipel combineert wonen, welzijn en zorg in de regio Eindhoven, waardoor kwetsbare mensen zo lang mogelijk kunnen leven zoals zij gewend zijn. We hebben 11 locaties met ruim 2.000 medewerkers en meer dan 1.000 vrijwilligers die klaarstaan voor onze cliënten. Deze medewerkers en vrijwilligers voelen vertrouwd aan voor onze cliënten omdat ze meer bieden dan alleen hun kennis en kunde; ze verlenen zorg met toewijding. Dat is waar Archipel voor staat: samen. Daarnaast bieden we met onze dochterorganisaties Archipel Thuis en Archipel Rinette met ongeveer 500 medewerkers thuiszorg. Thuiszorg omvat bij ons huishoudelijke ondersteuning, individuele begeleiding en wijkverpleging buiten een instelling.

Onze missie

Archipel is toonaangevend als het gaat om het beantwoorden van vragen van kwetsbare ouderen en jonge en oudere mensen met een ernstige chronische ziekte. We faciliteren de cliënt en zijn mantelzorger, zodat zij, in dialoog, regie kunnen voeren op keuzes die er voor hen toe doen. We volgen de cliënt daar waar hij woont en zo lang hij dit wenst. Dat kan thuis zijn, maar ook op een andere plek waar hij zich prettig voelt. We zijn dynamisch en organiseren in verbinding met anderen. In onze maatschappelijke opdracht hebben we uitstekend oog voor duurzaamheid, innovatie en de veranderende maatschappij

De uitdagingen die we tegenkomen vragen om doelmatige en krachtige oplossingen. Door ons te richten op drie strategische thema's bewijzen we onszelf als een innovatieve zorgaanbieder voor onze cliënten en zijn we onderscheidend in ons werkveld.

Uitdrukkelijk werkt Archipel vanuit de visie dat alles wat we doen niet alleen ten goede moet komen aan onze bewoners en cliënten. We zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkelingen van de gezondheidszorg binnen de regio en zelfs op landelijk niveau.

We zijn dichtbij en in verbinding

We willen mensen ondersteunen om zo lang mogelijk in hun eigen omgeving te blijven wonen, zelfs als ze ouder worden of gezondheidsproblemen krijgen. Daarom richten we ons op het bieden van ondersteuning in wijken en buurten. Op die manier begrijpen we beter wat er speelt in de gemeenschap en kunnen (buurt-)bewoners zelfstandig bij ons terecht met hun vragen. We streven naar duurzame en flexibele oplossingen zodat toekomstige (buurt-)bewoners in hun eigen wijk kunnen blijven wonen. We werken nauw samen met (buurt-)bewoners en hebben sterke verbindingen met hen. Onze medewerkers spelen hierbij een essentiële rol. Samen met onze partners benutten we de aanwezige gespecialiseerde kennis wanneer die relevant is voor de (buurt-)bewoner.

We zijn gespecialiseerd in bijzondere doelgroepen en zorgvragen

We streven naar uitmuntende zorg die wordt erkend en gewaardeerd door onze (buurt-) bewoners en collega's. We zijn trots op onze specialistische kennis in Brabant en willen ook mensen buiten de regio hiervan laten profiteren als we waarde kunnen toevoegen. We bieden niet alleen uitstekende zorg binnen onze expertisecentra, maar gaan ook naar onze cliënten toe in hun regio. We onderhouden direct contact met hen of zorgen ervoor dat ze via ons regionale netwerk kunnen profiteren van onze expertise. We fungeren als verbindende schakel in de zorg en dragen actief bij aan doelgroepgerichte en academische expertnetwerken, om adequaat te kunnen reageren op de steeds complexer wordende zorgvragen.

We verbeteren en vernieuwen continu

Onze organisatie is gedreven om voortdurend te verbeteren en hoogwaardige zorg te leveren. We zijn vooruitstrevende professionals die multidisciplinair samenwerken en in dialoog staan met onze (buurt-)bewoners. Opleiding, continu leren, verbetering, ontwikkeling en vernieuwing zijn vanzelfsprekend voor ons.

We streven naar (technologische) vernieuwingen om de zorgkwaliteit te verbeteren, met oog voor de dagelijkse praktijk. Samenwerking met partners in de Brainportregio stelt ons in staat om dynamische verbindingen te versnellen en te verbeteren. We zorgen ervoor dat onze medewerkers zich blijven ontwikkelen en bekwaam zijn, met ondersteuning van de teams van Leren en Ontwikkelen. Door samen te werken met andere zorgpartijen via het samenwerkingsverband 'Anders werken in de zorg' spelen we beter in op de groeiende zorgvraag. Met de Archipel Expertisecentra dragen we bij aan wetenschappelijk onderzoek en nemen we deel aan verschillende kennisnetwerken om onze kennis te verbeteren en vernieuwen en weer te delen.

Archipel omvat de volgende woonlocaties:

- Akkers in Nuenen
- Berkenstaete in Son en Breugel
- Dommelhoeve in Eindhoven
- Eerdbrand in Eindhoven
- Fleuriade in Eindhoven
- Gagelbosch in Eindhoven
- Kanidas in Best
- Kwadraat in Eindhoven
- Landrijt in Eindhoven
- Nazareth in Best
- Passaat in Eindhoven

In 2025 heeft Archipel besloten de kleinschalige woonzorglocatie Lindehof in het Veldhovense Oerle te sluiten. Door aanhoudende personele kwetsbaarheid, beperkte schaalgrootte en veranderingen in het regionale zorgaanbod bleek de locatie op langere termijn onvoldoende toekomstbestendig. Archipel heeft deze stap met zorg gezet en betreurt het dat een gewaardeerde locatie moest worden beëindigd. Cliënten zijn in overleg met henzelf of hun naasten zorgvuldig begeleid naar een passende vervolgplek binnen of buiten Archipel.

2. Structuur van Archipel

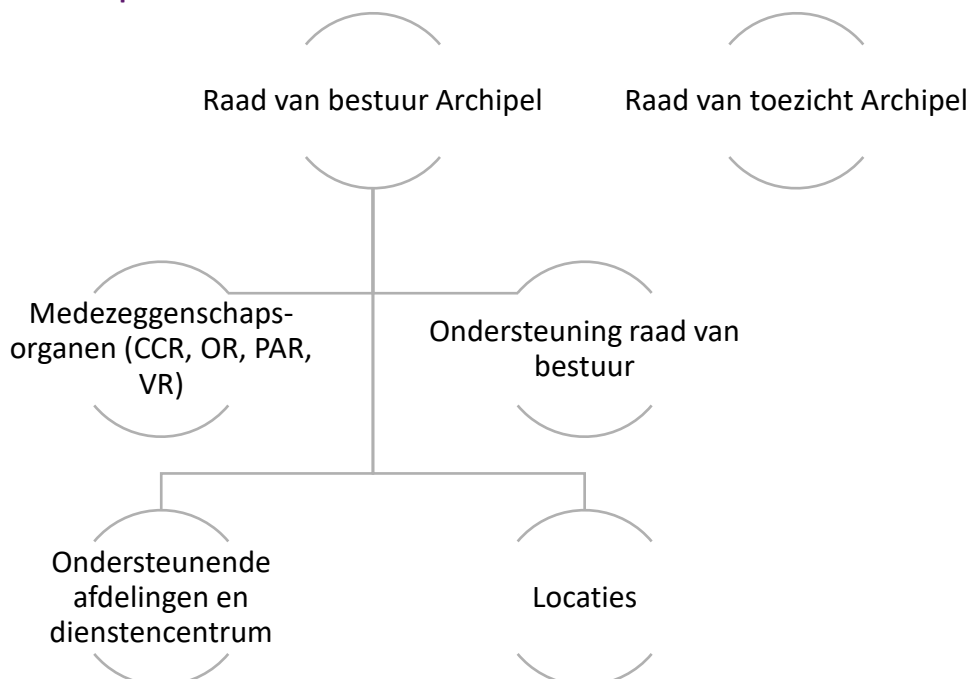
Stichting Archipel levert verpleging, verzorging en welzijn. Archipel is 100% aandeelhouder van Archipel Thuis en van Archipel Rinette. Archipel Thuis en Archipel Rinette richten zich primair op wijkverpleging (Zvw en Wlz), individuele begeleiding en huishoudelijke verzorging (Wmo en Wlz) in de thuissituatie. Onder Stichting Archipel vallen de zorgteams van de locaties, de behandelaren en Doe & Deel. De portefeuillehoudend bestuurder is integraal verantwoordelijk voor de locatie(s).

Archipel werkt vanuit het Rijnlands gedachtegoed. De organisatie zien we als een levend organisme. Dat betekent dat mee veranderen met wat er in het ecosysteem gebeurt onontbeerlijk is. Waarden als vertrouwen, solidariteit en sociale verbinding sturen het organisatie-denken. De medewerkers in het primaire proces zijn van grote waarde en hun vakmanschap wordt hooglijk gewaardeerd. Medewerkers nemen eigenaarschap en verantwoordelijkheid. Ze leggen verantwoording af aan de stakeholders, waarbij de klanten (onze bewoners/cliënten) de belangrijkste stakeholder zijn. Archipel is in de zorgorganisatie een platte organisatie. De teams zijn aan zet. Zij krijgen hulp van ondersteuningsteams met daarin verschillende professionals zoals een teamcoach, adviseur planner, coach mens en organisatie en netwerkverpleegkundige. Ook de ondersteunende diensten richten zich op het primaire proces. Samenwerken op basis van vertrouwen is het uitgangspunt.

Voor de ondersteunende afdelingen en het dienstencentrum kent Archipel een managementstructuur waarin medewerkers aangestuurd worden door een manager. Op sommige bedrijfssonderdelen wordt de manager ondersteund door coördinatoren of teambegeleiders (Doe & Deel).

Het DNA van Archipel heeft zich de afgelopen decennia ontwikkeld en uit zich in heldere keuzes voor een waardevol leven. Goed zijn voor de klanten, de medewerkers en de maatschappij en ook de organisatie continueren zijn belangrijke waarden. Door het Rijnlands te doen vragen we soms meer tijd, maar is het effect een gedragen en bewuste keuze.

Organogram Archipel



Vorbereiding organisatieontwikkeling (2025)

In 2025 is Archipel gestart met een brede en zorgvuldige voorbereiding op de organisatieontwikkeling. Aanleiding hiervoor waren onder meer de toenemende complexiteit van zorgvragen, de arbeidsmarktkrapte, de wens tot versterking van nabijheid en ondersteuning voor teams en de opgaven die volgen uit de Strategische Koers 2030.

De voorbereiding bestond uit meerdere elementen:

- het voeren van gesprekken met medewerkers over de ondersteuningsbehoeften,
- het betrekken van medezeggenschapsraden voor participatie in de gedachtevorming,
- en het uitvoeren van pilots op locaties om in de praktijk ervaring op te doen met andere vormen van ondersteuning en sturing.

De opgedane inzichten uit gesprekken, pilots en evaluaties zijn gebruikt om scherp te krijgen waar meer duidelijkheid, samenhang en ondersteuning nodig is en waar ruimte voor professionele autonomie behouden moet blijven. Hiermee is in 2025 een inhoudelijke en procesmatige basis gelegd voor vervolgstappen in de organisatieontwikkeling, met als doel te komen tot een toekomstbestendige inrichting die recht doet aan het vakmanschap van medewerkers, de kwaliteit van zorg en de continuïteit van de organisatie die in 2026 nog verder wordt uitgewerkt in een concreet organisatie inrichtingsplan.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur

Archipel past de Governancecode Zorg 2022 toe bij het besturen van en toezicht houden op de organisatie. In de statuten, het reglement raad van bestuur en raad van toezicht is deze versie van de governancecode toegepast.

Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Archipel heeft een driehoofdig collegiale raad van bestuur, tot 1 november, gevormd door Mw. K. Van Boxtel, dhr. E. Fokkema en Mw. M. Chatrou. Per 1 november 2025 is dhr. M. van Mierlo toegetreden tot de raad van bestuur. In de maand november bestond de raad van bestuur daardoor tijdelijk uit vier bestuurders in het kader van inwerken en overdracht. Per 29 november 2025 is dhr. E. Fokkema met pensioen gegaan en opgevolgd door dhr. M. van Mierlo. Sinds die datum bestaat de raad van bestuur uit mw. K. van Boxtel, dhr. M. van Mierlo en mw. M. Chatrou. De raad van bestuur is gezamenlijk eindverantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisaties Archipel Thuis bv. en Archipel Rinette bv. Dit houdt onder meer in dat het bestuur verantwoordelijk is voor de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van de stichting, de strategie, het beleid, de daaruit voortvloeiende resultatenontwikkeling, de kwaliteit en veiligheid van de door of vanuit de stichting geleverde zorg- en dienstverlening, het beheersen van de risico's, de financiering en resultaten van de stichting, een doelmatige, transparante en samenhangende bedrijfsvoering, het inspelen op relevante uitdagingen in de samenleving, het bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap van en innovatie door de medewerkers van de stichting die voor hun professioneel handelen ruimte en vertrouwen krijgen, het realiseren van goed werkgeverschap voor de medewerkers van de stichting alsmede de naleving van wet- en regelgeving.

Op 12 november 2024 heeft het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een wijziging van de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen voor de zorg en jeugdhulp gepubliceerd in de Staatscourant, die per 1 januari 2025 in werking is getreden. Op basis van deze regeling is Archipel ingedeeld in klasse V, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de raad van bestuur van €246.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de raad van bestuur. Nadere informatie over de bezoldiging leden raad van bestuur is opgenomen in de jaarrekening.

De leden van de raad van bestuur hebben de volgende nevenfuncties. Er zijn geen maatregelen nodig geweest om ongewenste belangenverstremming te voorkomen.

Bestuurder		Nevenfuncties
Mw. K.N. van Boxtel	Voorzitter (per 1 januari 2025 voorzitter)	- Lid raad van toezicht Prima, regio midden en west Brabant - Lid commissie digitaal denken en doen Actiz - Voorzitter raad van advies Linnean, landelijk netwerk ontwikkeling waardegedreven zorg
Mw. M.Chatrou	lid	- Lid raad van toezicht Florence, Den Haag - Lid raad van toezicht Elkerliek ziekenhuis, Helmond
Dhr. E. Fokkema	Lid (tot 29 november 2025)	- Voorzitter milieuplatform zorg (MPZ) - Voorzitter bestuur stichting kerstpakketten Barneveld - Lid raad van toezicht Stichting Nairac, Barneveld

		- Docent UMIO Maastricht University – Masterclass toezicht
Dhr. M. van Mierlo	Lid (per 1 november 2025)	- <i>Geen nevenfuncties</i>

De raad van toezicht heeft mw. van Boxtel in haar vergadering van december 2024 per 1 januari 2025 benoemd als nieuwe voorzitter van de raad van bestuur. Mw. van Boxtel heeft het voorzitterschap van dhr. Fokkema overgenomen vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd van dhr. Fokkema eind 2025.

3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van toezicht

De raad van toezicht bestond ook in 2025 uit vijf leden te weten:

- De heer R.A. Helder (Ronald)
- De heer J. de Wit, (Jasper)
- De heer G.J. Lokerse, (Giljam)
- Mevr. J.T van Kuilenburg (Janet)
- Mevr. K.K. Pahnke (Katja)

Mevr. Inge Blokzijl vervulde tot juli 2025 gedurende één jaar de rol van trainee toezichthouder binnen de raad van toezicht.

Het toezichtverslag bevat aanvullende details over zowel de samenstelling als de beloning van de raad van toezicht.

3.3 Medezeggenschap

Medezeggenschapsorganen

Bij Archipel wordt medezeggenschap gezien als een essentieel onderdeel van de organisatie. Het doel is om belanghebbenden, zoals cliënten, medewerkers, vrijwilligers en professionals, actief te betrekken bij de beeld-, oordeels- en besluitvorming.

De raad van bestuur van Archipel heeft verschillende medezeggenschapsorganen ingesteld zodat er vanuit verschillende (professionele) deskundigheden en betrokkenen toetsing kan plaatsvinden en advies kan worden gegeven, en dat de voor- en nadelen en risico's van het besluit gedurende de procedure zichtbaar blijven:

- Ondernemingsraad (OR): vanuit het perspectief van de medewerkers
- Centrale Cliëntenraad (CCR): vanuit het perspectief van de cliënten
- Vrijwilligersraad (VR): van het perspectief van de vrijwilligers
- Professionele Adviesraad (PAR): Adviseert vanuit het perspectief van de professionele beroepspraktijk

In de jaarverslagen van de medezeggenschapsorganen (bijlage 1) is meer concrete informatie over 2025 vindbaar.

Eilandenraad

Naast de hierboven genoemde medezeggenschapsraden beschikt Archipel over een eilandenraad. In dit overlegorgaan zijn vertegenwoordigers van alle gremia van Archipel vertegenwoordigd (rvt, rvb, OR, CCR, VR en PAR). De eilandenraad is gericht op het vormen en uitwisselen van meningen en gezichtspunten.

De eilandenraad kwam vier keer bijeen en vervulde in 2025 nadrukkelijk een verbindende rol. Tijdens deze bijeenkomsten stond onder andere het kwaliteitsbeeld, de organisatieontwikkeling en het Manifest centraal. Door de verschillende perspectieven van cliënten, medewerkers, vrijwilligers, professionals, bestuur en toezicht samen te brengen, ontstond ruimte voor dialoog, reflectie en gezamenlijk leren. De besprekingen leverden gedeelde inzichten op over wat behouden moet blijven, waar richting gewenst is en welke uitgangspunten richtinggevend zijn voor de verdere ontwikkeling van Archipel. De opbrengsten vormen waardevolle input voor de besluitvorming door bestuur en toezichthouders

3.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

Archipel past de Governance code zorg (2022) toe. In 2025 hebben de volgende thema's aandacht gehad.

Goede zorg

Het samenwerken tussen cliënten, medewerkers, vrijwilligers en verwanten is essentieel voor het uitvoeren van onze missie en strategische koers en het dragen van de verantwoordelijkheid voor goede zorg. Wij streven er naar cliënten/ (buurt-)bewoners steeds meer regie te geven over hun eigen leven. We organiseren onze zorg daarom rond kwaliteit van bestaan zoals deze door onze cliënten wordt aangegeven. Dit betekent dat wij, in dialoog met onze bewoners, zoeken naar die elementen die er voor de betreffende bewoner toe doen.

We richten ons met onze ondersteuning op mensen zelf, hun veerkracht en op wat hun leven betekenisvol maakt. We willen waarde toevoegen aan het leven van onze (buurt-)bewoners, en we verwachten dat familieleden, vrienden en bekenden van onze bewoners en vrijwilligers (= de informele zorg) hierbij een belangrijke rol kunnen spelen.

In 2026 heeft zorggroep Archipel voor het eerst een gezamenlijk kwaliteitsbeeld opgesteld voor Kwaliteitsbeeld 2025. Dit kwaliteitsbeeld biedt een samenhangende terugblik, reflectie en vooruitblik op de wijze waarop Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette werken aan kwalitatief goede zorg, in lijn met het Generiek Kompas Samen werken aan kwaliteit.

Waarden en normen

Bij Archipel vormen waarden en normen het fundament van ons dagelijks handelen. We streven naar een open aanspreekcultuur waarin medewerkers zich vrij voelen om dilemma's te bespreken en fouten te melden. Dit draagt bij aan een lerende organisatie waarin ruimte is voor reflectie, verbetering en groei. We vinden het belangrijk dat iedereen binnen Archipel zich gehoord en erkend voelt – ook wanneer dingen minder goed gaan. Juist daar liggen kansen om samen te leren en de zorg verder te verbeteren.

In hoofdstuk 6 van het kwaliteitsbeeld is hierover meer informatie te vinden, waaronder gegevens over meldingen van incidenten (MIC), calamiteitenonderzoeken en klachten.

De gedragscode van Archipel onderstreept onze gedeelde normen en waarden en vormt een belangrijk kader voor een veilige werkomgeving. Iedere medewerker moet zich veilig voelen binnen het team en de organisatie.

De gedragscode is gebaseerd op vier kernwaarden: respect, integriteit, professionaliteit en zorgzaamheid. Deze waarden geven richting aan ons dagelijks handelen en aan de manier waarop we met elkaar omgaan. De gedragscode benadrukt het belang van de aanspreekcyclus: we spreken mét elkaar, niet over elkaar. Dat betekent dat medewerkers elkaar direct aanspreken op gedrag en prestaties, en dat er ruimte is voor constructieve feedback. Ook is duidelijk vastgelegd wat te doen bij ongewenst of grensoverschrijdend gedrag. Indien nodig kunnen arbeidsrechtelijke maatregelen

worden genomen. De gedragscode is voor alle medewerkers beschikbaar via het online kwaliteitssysteem Archidoc (Zenya).

Medewerkers die te maken krijgen met ongewenst gedrag, zoals pesten, discriminatie, (seksuele) intimidatie, integriteitsvraagstukken of gevoelens van sociale onveiligheid, kunnen terecht bij een vertrouwenspersoon. Archipel stelt hiervoor zowel een interne als een externe vertrouwenspersoon beschikbaar, zodat medewerkers zelf kunnen kiezen bij wie zij zich het meest veilig voelen. De interne vertrouwenspersoon vervult tevens de rol van bedrijfspsycholoog; de externe vertrouwenspersoon is onafhankelijk en buiten de organisatie werkzaam. De externe vertrouwenspersoon treedt daarnaast op als vertrouwenspersoon integriteit in het kader van de klokkenluidersregeling.

In 2025 hebben in totaal 19 medewerkers contact opgenomen met een vertrouwenspersoon, waarvan 17 meldingen daadwerkelijk in behandeling zijn genomen. De meldingen hadden betrekking op uiteenlopende vormen van ongewenst gedrag, waarbij sociale onveiligheid, pesten, discriminatie en (bijna) ervaren intimidatie het meest voorkwamen. Er zijn in 2025 geen formele klachten ingediend en er is geen gebruikgemaakt van de klokkenluidersregeling

De manier waarop wij onze organisatie besturen is mede geïnspireerd op het Rijnlands model. Deze besturingsfilosofie legt de nadruk op vakmanschap, vertrouwen, samenwerking en de menselijke maat. Zorgteams krijgen binnen duidelijke kaders verantwoordelijkheid en autonomie, wat bijdraagt aan de kwaliteit van zorg én aan de tevredenheid van cliënten en medewerkers. De teams worden ondersteund door locatiegebonden ondersteuningsteams, bestaande uit een teamcoach, netwerkverpleegkundige, M&O-coach en een adviseur personeelsplanning. Zo zorgen we samen voor een veilige, professionele en waardengedreven werkomgeving.

Invloed belanghebbenden

De belanghebbenden van Archipel zoals de medezeggenschapscommissies, de raad van toezicht, het zorgkantoor en de banken ontvangen elk kwartaal een rapportage met stuurinformatie over Archipel. Deze informatie geeft hen inzicht in de activiteiten en het beleid van Archipel. In paragraaf 3.4 was eerder te lezen hoe Archipel de medezeggenschap heeft ingericht.

Halfjaarlijks vinden er bestuurlijk overleg plaats met het zorgkantoor. In deze overleggen stonden onder andere de ontwikkeling van kwaliteit van zorg, bedrijfsvoering, financiën en gezamenlijke opgaven binnen de langdurige zorg centraal. In 2025 bracht het CZ Zorgkantoor locatiebezoeken aan Archipel-locaties Nazareth en Eerdbrand, waarbij het zorgkantoor zich een beeld vormde van de zorgpraktijk en in gesprek ging over specifieke thema's passend bij de betreffende locaties en cliëntgroepen.

Incidenten en calamiteitenonderzoeken dragen bij aan de kwaliteit en veiligheid van de zorgverlening en het lerend vermogen van de organisatie, de locatie en het team. Archipel heeft laagdrempelig contact met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ). Bij complexe vraagstukken of grote zorgen met betrekking tot locaties wordt door de raad van bestuur contact opgenomen om de IGJ te informeren over de stand van zaken. Daarnaast meldt Archipel conform het daarvoor opgestelde beleid jaarlijks de incidenten. Daarmee voldoet Archipel ook aan de verplichtingen op grond van de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz).

Op 5 juni 2025 bracht de IGJ een onaangekondigd toezichtbezoek aan locatie Fleuriade. Tijdens dit bezoek toetste de inspectie of de zorg werd geleverd conform geldende wet- en regelgeving, professionele standaarden en kwaliteitskaders. In het definitieve inspectierapport gaf de IGJ onder meer aan dat binnen Archipel sprake is van een duidelijke visie op persoonsgerichte zorg en betrokkenheid van cliënten en hun vertegenwoordigers. De aandachtspunten uit het inspectiebezoek

zijn door Archipel opgepakt als onderdeel van het continu verbeteren van kwaliteit en veiligheid van zorg.

Transparantie en verantwoording

Archipel wil graag transparant zijn over haar handelen en de keuzes die het maakt. Dit bestuursverslag, het toezichtverslag en de jaarrekening is daar onderdeel van. In hoofdstuk 5 en in het Kwaliteitsbeeld 2025 wordt gerapporteerd over de doelstellingen en het gevoerde beleid van Archipel in 2025.

Inrichting Governance

Zorggroep Archipel kent drie entiteiten. Stichting Archipel, Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv. Stichting Archipel kent een driehoofdig collegiaal bestuur met zeggenschap over Stichting Archipel. Stichting Archipel is enig en 100% aandeelhouder van de bv Archipel Thuis en de bv Archipel Rinette. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisaties, Archipel Thuis en Archipel Rinette. De raad van toezicht oefent via de band van de algemene vergadering van de dochterondernemingen Archipel Thuis en Archipel Rinette toezicht uit op het bestuur en de algemene gang van zaken in de dochterondernemingen. De algemene vergadering van de dochtermaatschappijen wordt gevormd door de raad van bestuur van stichting Archipel.

Goed bestuur

Binnen Archipel hechten we grote waarde aan transparant, zorgvuldig en verantwoord bestuur. De raad van bestuur werkt volgens een vaste jaarcyclus, waarin het tweewekelijks formeel bestuurlijk overleg een centrale rol speelt. Aan dit overleg nemen de drie bestuurders deel, samen met de bestuurssecretaris en de bestuursassistent, die tevens verantwoordelijk is voor de verslaglegging. Tijdens deze overleggen worden onderwerpen ter bespreking of besluitvorming geagendeerd. Afhankelijk van de aard van het onderwerp wordt een voorgenomen besluit genomen, waarna – indien van toepassing – de medezeggenschapsorganen worden geraadpleegd. De raad van bestuur neemt vervolgens, met inachtneming van de ontvangen adviezen, een definitief besluit. Alle besluiten worden zorgvuldig vastgelegd in de notulen van het bestuurlijk overleg. Ook besluiten die door individuele bestuurders binnen hun portefeuille worden genomen, worden gedeeld met de overige bestuurders en formeel geregistreerd. Dit bevordert transparantie en onderlinge afstemming binnen het bestuur.

In de statuten en het reglement van de raad van bestuur is vastgelegd welke besluiten voorafgaande goedkeuring van de raad van toezicht vereisen. Deze waarborgen zorgen ervoor dat besluitvorming binnen Archipel plaatsvindt binnen heldere kaders en met de juiste ‘checks and balances’. Zo blijven we als organisatie bestuurlijk stevig verankerd, met oog voor zorgvuldigheid, samenwerking en verantwoording.

De realisatie van de koers en daaruit volgende jaardoelen en risicobeheersing geschiedt via de maandrapportages en kwartaal-rapportages die in het bestuurlijk overleg maandelijks en elk kwartaal besproken worden. De kwartaalrapportage bevat een gedetailleerd overzicht van de prestaties en ontwikkelingen binnen de organisatie gedurende het elke kwartaal.

Verantwoord toezicht

Voor een toelichting op de wijze waarop invulling is gegeven aan verantwoord toezicht, wordt verwezen naar het [toezichtverslag van de raad van toezicht](#).

4. Kerngegevens

4.1 Cliënten

Het afgelopen jaar hebben 3317 cliënten zorg, behandeling of ondersteuning van Archipel ontvangen. De geleverde zorg komt vanuit verschillende financieringsvormen.

	2025
Totaal aantal unieke cliënten	3.317

Totaal aantal unieke cliënten uitgesplitst per financieringsstroom	2025
Wlz	1.779
Basisdagbesteding	403
Wmo exclusief basisdagbesteding	328
Zvw	1.287
PGB	8
Particulier	9
Onderaannemerschap	69

n.b. in het totaal aantal cliënten zitten ook de basisdagbesteding cliënten het aantal unieke cliënten per financieringsstroom bij elkaar opgeteld sluit niet aan bij het aantal unieke cliënten totaal. een cliënt kan immers in meerdere financieringsstromen voorkomen.

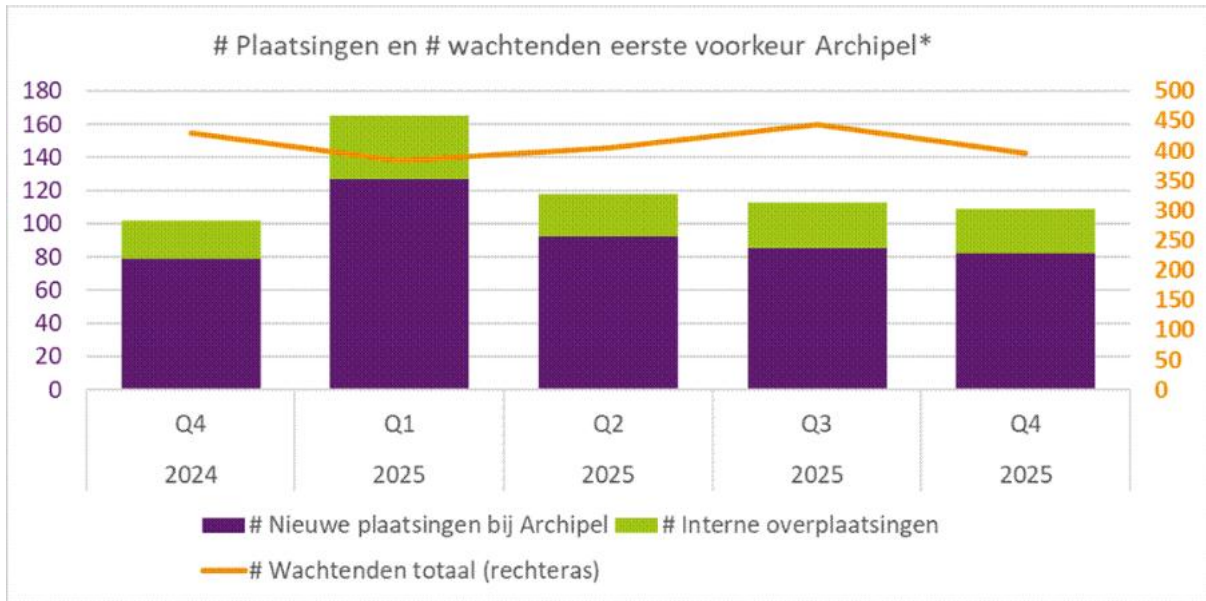
4.2 Medewerkers

	Archipel
Aantal medewerkers in loondienst begin 2025	2.004
Aantal medewerkers (FTE) in loondienst begin 2025	1.258
Aantal medewerkers in loondienst eind 2025	2.055
Aantal medewerkers (FTE) in loondienst eind 2025	1.250
Aantal vrijwilligers begin 2025	1.028
Aantal vrijwilligers eind 2025	1.019
Instroom aantal medewerkers (FTE) in 2025 (Periode 01-01-2025) t/m 31-12-2025)	Aantal en FTE 471 = 202 FTE
Uitstroom aantal medewerkers (FTE) in 2025 (Periode 01-01-2025) t/m 31-12-2025)	Aantal en FTE 420 = 211 FTE

4.3 Wachtlijst en instroom

Naast het aantal mensen aan wie we zorg, behandeling of ondersteuning geven is er ook een wachtlijst van mensen die op een plek wachten bij Archipel of die naar een andere locatie van Archipel willen. Het aantal wachtenden is hoger dan het aantal cliënten dat we hebben kunnen plaatsen.

In samenwerking met elf andere VVT-organisaties in Zuidoost-Brabant delen we één regionaal vraag- en aanbodmodel voor zorg en wonen. Er is er altijd overzicht omdat de wachtlijsten regionaal worden gecoördineerd. Zo wordt het beschikbare zorgaanbod ingezet voor de mensen die dat het hardst nodig hebben. De organisaties vullen elkaar aan en besparen veel tijd.



In tegenstelling tot elders in het land waar wachtlijsten ‘opdrogen’, zien wij geen daling van de wachtlijsten maar een stabilisatie. Ook de voorkeur voor Archipel is gebleven. Hierdoor lijkt de aanvraag ook te stabiliseren en de druk voor plaatsing.

Archipel wil met de koers 2030 richting geven aan 4 belangrijke uitgangspunten; we zijn goed voor de client, we zijn goed voor de medewerker, we zijn goed voor de maatschappij, we zijn goed voor de organisatie. Op deze uitgangspunten zijn ontwikkellijnen geformuleerd die jaarlijks verder worden uitgewerkt in het centrale Archipeljaarplan. Daarbij hanteert Archipel een procesmatige benadering.

5.2 Archipel ambities

Het strategisch meerjarenbeleid legt de basis voor de toekomstige ontwikkeling en groei van Archipel. Het stelt de visie, missie en waarden vast, evenals concrete doelen en doelstellingen om de koers te realiseren. Bovendien fungeert dit plan als een belangrijke onderlegger voor het integrale plan voor de zorgcontractering in de Wet Langdurige Zorg (Wlz). Met dit strategisch plan als leidraad zullen we onze positie versterken, de kwaliteit van zorg verbeteren en tegemoetkomen aan de behoeften van onze cliënten/ bewoners en de gemeenschappen die we bedienen. Het is ons uitgangspunt voor de gesprekken die we aangaan met elkaar waarin we ons telkens opnieuw de vraag zullen stellen of we het goede nog steeds goed doen.

We hebben de volgende vijf ambities geformuleerd:

Meer cliënten helpen: Om ervoor te zorgen dat de inwoners van Nederland de juiste zorg op de juiste plaats op het juiste moment krijgen is het van groot belang dat doorstroom in de keten soepel verloopt. Groei van het aantal zorgverleners is om vele redenen niet realistisch waardoor we met hetzelfde aantal medewerkers meer zorg zullen moeten gaan verlenen.

Vaker en langer thuis: In het anders denken over zorg en welzijn, past het streven om meer mensen een welzijns- of zorgaanbod te doen in de thuissituatie in plaats van in de intramurale setting. Daarmee kunnen meer mensen een vorm van zorg/welzijn aangeboden krijgen en daarmee hopen we te bereiken dat de noodzakelijke verpleeghuiszorg niet of pas veel later ingezet hoeft te worden. Meer ambulante zorg betekent veel voor ons zorgsysteem. Het betekent ook heel wat voor de soort medewerkers die we inzetten. Streven naar meer welzijnsmedewerkers (60%) betekent ook dat gekeken moet worden wat zo'n wisseling betekent.

Gemiddelde kosten omlaag: Een belangrijk onderdeel bij het toegankelijk houden van de zorg is dat de zorgkosten niet evenredig meestijgen met de verwachte vraag naar zorg. Dat lukt alleen als de gehele keten populatiegericht samenwerkt. Dat betekent dat we accepteren dat in de intramurale setting hogere en daarmee duurdere zorgzwaartepakketten voorkomen met een kortere verblijfsduur.

Kwaliteit van leven wordt het uitgangspunt: Ontwikkelingen in de zorg worden steeds meer zichtbaar in de toegevoegde waarde die je als zorginstelling levert. Het waardig bestaan is prominent in onze visie en is een belangrijk onderdeel van het kwaliteitskompas. Zolang mogelijk de regie voeren over de kwaliteit van je bestaan, volwaardig meedoen in de samenleving en wonen waar je je prettig voelt zijn belangrijke elementen van kwaliteit van leven als je ouder wordt.

Kwaliteit van bestaan is geen statisch geheel, het staat in een persoonlijke context en is afhankelijk van wat iemand kan of niet kan en wat het netwerk bij kan dragen. Verantwoording afleggen over of we het juiste doen en of we dat goed doen mag daarom ook gelaagd worden georganiseerd. Zo ontstaat er veel specifiek inzicht in hoe het gaat en wat anders zou kunnen ten gunste van de kwaliteit van bestaan. Dat betekent dat er op verschillende manieren inzicht gegeven moet worden in kwaliteit.

Complexe zorg regelen we goed: Archipel levert sinds jaar en dag expertisetzorg aan bijzondere doelgroepen. Dat loopt van zorg voor Parkinsonpatiënten, MS-patiënten, mensen met niet-aangeboren-hersenletsel (NAH), mensen die hoog intensieve somatische zorg nodig hebben (zoals bv beademingszorg, ALS, locked in syndroom), geriatrische revalidatiezorg, tot de laag-volume hoog-complexe doelgroepen als bv mensen met het syndroom van Korsakov, Huntington, Gerontopsychiatrie of jonge mensen met dementie. De verwachting is dat deze groepen toenemen en dus ook de complexe zorgvraag toeneemt.

Binnen de intramurale zorg zal de complexiteit toenemen als gevolg van de inspanningen om mensen langer en vaker thuis te laten. Wonen en welzijn zal intramuraal op de voorgrond staan, omdat het per definitie voor de mensen de laatste fase van het leven zal zijn. Dat vraagt om een vertaalslag in de organisatie.

5.3 Jaardoelen 2025

In 2025 zijn de organisatiebrede doelstellingen expliciet gemonitord op basis van vooraf vastgestelde normen en verantwoordelijke managers. Van de doelstellingen is een deel volledig gerealiseerd, waaronder het behouden van de REC/DEC-status, de invoering van continu verbeteren op meerdere locaties, het beschikbaar hebben van een meetinstrument voor kwaliteit van bestaan en het beleid aantoonbaar bekwaam is inzetbaar.

Een substantieel deel van de doelstellingen is gedeeltelijk gerealiseerd. Dit betreffen met name doelen waarbij sprake was van bewuste fasering (zoals de uitrol van mobiele devices, Locatiekracht en Digirehab) of afhankelijkheid van randvoorwaarden zoals financiering, ICT-architectuur en organisatie-inrichting.

Doelstellingen die niet zijn gerealiseerd, zoals onder andere volledige implementatie van informele zorg in zorgplannen en het behalen van de norm voor bijvoorbeeld verzuim, zijn inhoudelijk geëvalueerd. De belangrijkste oorzaken liggen in onvoldoende uitgewerkt opdrachtgeverschap, externe afhankelijkheden (o.a. subsidies en contractering) en het ontbreken van eenduidige stuurinformatie. Daarnaast blijkt het ontbreken van een goede ondersteuningsstructuur meer en meer bij te dragen aan het ontbreken van executiekracht waardoor ook doelstellingen niet gerealiseerd worden.

Deze inzichten zijn verwerkt in de prioritering en aanscherping van doelstellingen voor 2026, met meer nadruk op meetbaarheid, fasering, expliciet eigenaarschap en de noodzakelijke aanpassing van de organisatie inrichting.

Uitwerking realisatie doelstellingen 2025

Onderwerp	Doelstellingen	Evaluatie	Toelichting
Informele zorg	In 20% van de zorgplannen op locatie zijn afspraken met betrekking tot informele zorg vastgelegd	Niet gehaald	Door gebrek aan duidelijke afspraken m.b.t. registratie zijn de data onbetrouwbaar. Daarnaast leeft het thema maar de concretiseringslag is nog volop aan de gang. Thema wordt meegenomen in de voorbereidingen voor een nieuw elektronisch cliëntendossier.
	Tenminste 150 mensen hebben gebruik gemaakt van het aanbod van de mantelzorgacademie	Niet gehaald	De mantelzorgacademie wordt in de regionale samenwerking opgepakt. Daarin speelt Archipel een leidende rol. Deze samenwerking en de uitwerking verloopt echter traag. Hierdoor is nog geen mantelzorgacademie beschikbaar. Wel hebben 43 deelnemers aantoonbaar gebruik gemaakt van het aanbod dat Archipel beschikbaar heeft
	Eind 2025 zijn op alle locaties tenminste drie initiatieven ontplooid in het kader van “van zorgen voor naar zorgen met”	Gedeeltelijk gehaald	Op 6 locaties is dat gelukt. Op 4 locaties is dat gedeeltelijk gelukt. In 2026 zal op het thema informele zorg een concretiseringslag plaatsvinden.
	Eind 2025 heeft 50% van de zorglocaties de regionaal ontwikkelde training “schijf van vijf” gevolgd	Gedeeltelijk gehaald	Van de 10 locaties is dat voor 3 locaties gelukt, op 2 locaties is het gedeeltelijk gelukt.
Toename zorg thuis	Eind 2025 is het aantal cliënten dat gebruik maakt van het VPT concept gestegen naar tenminste 165	Gedeeltelijk gehaald	In 2025 hebben 78 unieke cliënten VPT (ongecclusterd in de wijk) ondersteuning gekregen. Doordat de wijkverpleegkundige van Vertrouwd thuis team Eindhoven Noord opnieuw geworven moet worden zijn we dit jaar niet gestart met VPT in Eindhoven Noord. Dit jaar waren er nog geen geïnteresseerde cliënten die VPT in Gagelbosch wilden afnemen. Dit had direct invloed op het niet realiseren van de norm. Het strategisch project “vertrouw thuis” op locatie Gagelbosch kende daarnaast ook vertraging. Met name het uitwerken van een goede businesscase heeft tijd gevraagd. Wel zijn allerlei rand-voorwaardelijke zaken gerealiseerd waardoor in januari 2026 de eerste bewoners werden verwacht in fase 1 van het project.
Reablement	Eind 2025 is bij tenminste 100 cliënten Digirehab ingezet teneinde de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van cliënten te vergroten	Gedeeltelijk gehaald	Er zijn 87 cliënten getraind met Digirehab, verspreid over de 5 focusgebieden. In afwachting van het aanstellen van een promovendus is vertraging opgelopen bij start op intramurale locatie, maar inmiddels wel gestart met 2 cliënten op Eerdbrand. Structurele financiering voor Zvw-cliënten van Zorgverzekeraars is nog niet gelukt. Ook is de subsidie vanuit Wmo Eindhoven niet toegekend, waardoor besloten is geen cliënten met Wmo-indicatie te trainen.
Specialistische zorg	Eind 2025 is de REC of DEC status van de laag volume hoog complexe zorg geconsolideerd	Gehaald	

	Eind 2025 is de visie op huisvesting voor de bijzondere doelgroepen gerealiseerd	Gehaald	Het strategisch huisvestingsplan is aangepast op basis van de ambitie in de koers en de noodzakelijke realisatie van uitbreiding van huisvesting voor de groep GP+. Er liggen concrete plannen voor de realisatie van die huisvesting klaar volgens planning. De moeizame samenwerking met de gemeente zorgt echter wel voor vertraging in het proces van uitvoering.
	Eind 2025 is er een aparte strategie voor de werving van medewerkers voor onze expertisecentra	Gedeeltelijk gehaald	Het project is gestart, er is marktonderzoek gedaan, er worden plannen gemaakt voor betere aansluiting. Om dit op een juiste wijze te kunnen is aanpassing van het functiegebouw nodig. Dit project start in 2026 en daarmee loopt het project 'werving en selectie strategie voor specialistische zorg' vertraging op. Ramdvoorwaardelijke zaken vinden echter allemaal doorgang.
Technologische innovatie	Eind 2025 zijn de door de landelijk AWIZsamenwerking vastgestelde "big five" op alle locaties (waar van toepassing) geïmplementeerd waardoor eigen regie van cliënten toeneemt en tijd kan worden bespaard bij de inzet van medewerkers	Gedeeltelijk gehaald	Druppelbril, Medido en steunkousen hulpmiddelen zijn geïmplementeerd en opgeschaald waar van toepassing. Overige implementaties volgen in 2026. Het absorptie vermogen van teams is beperkt. Vandaar dat gekozen is voor gefaseerde aanpak ipv hele big 5 in 1 keer.
	Eind 2025 maken alle medewerkers op zorglocatie gebruik van de app Octopus ter ondersteuning van het methodisch proces en het slimmer werken in het dossier	Gedeeltelijk gehaald	De implementatie van Octopus was gekoppeld aan de uitgifte van een mobiele telefoon. Mobiele devices lieten langer op zich wachten dan gepland. Dit heeft de opschaling van Octopus vertraagd.
	Eind 2025 wordt op tenminste 2 locaties gewerkt met de applicatie Tonos	Niet gehaald	Er is geëxperimenteerd met Tonos bij Passaat en Berkenstaete. Besloten is eerst de grotere structuur van plannen en roosteren goed te organiseren middels het project Locatiekracht, waarna Tonos hierop een mooie aanvulling kan zijn. Daarnaast is gebleken dat voor een goede implementatie van Tonos een eenduidig functiehuis noodzakelijk is. Dit laatste wordt in 2026 opgepakt.
Continu Verbeteren	Eind 2025 zijn de 4 projecten die leiden tot reductie van administratielast gerealiseerd	Gehaald	Deze projecten hebben geleid tot een reductie van ruim 1300 uren die niet direct waarde toevoegen aan de cliëntenzorg.
	Eind 2026 zijn op tenminste 6 locaties aantoonbare initiatieven ontplooid binnen het thema "continu verbeteren"	Gehaald	Het team Continu Verbeteren ziet een duidelijke positieve ontwikkeling. Opgeleide collega's tonen enthousiasme, er worden successen behaald en het gebruik van verbeterinstrumenten zoals verbeterborden, dagstarts, de PDCA-cyclus en waardeestroom-analyses neemt zichtbaar toe. De opleidingen kennen een hoge belangstelling; collega's melden zich uit eigen initiatief aan. Op vrijwel alle locaties en binnen de ondersteunende diensten zijn inmiddels de eerste stappen gezet. Eind 2025 waren 100 collega's van Archipel opgeleid voor yellow, green of black belt lean methodiek.

Personeel	Eind 2025 is het verzuimpercentage van Archipel lager of gelijk aan de regio/branche	Niet gehaald	Hoewel er een daling van het verzuimpercentage zichtbaar is, is de norm nog niet bereikt.
Kwaliteit	Eind 2025 zijn de bouwstenen van het generieke kompas verwerkt in de kwaliteitskaders van Archipel	Deels gehaald	De evaluatie van de huidige kaders heeft plaatsgevonden. Vervolgstappen worden opgepakt in het project 'focus op kwaliteit' met als doel de samenhang en duidelijkheid te vergroten. De evaluatie heeft tevens een aantal aandachtspunten opgeleverd welke van belang zijn voor de nieuwe organisatiestructuur.
	Eind 2025 is er een meetinstrument geselecteerd om kwaliteit van bestaan met cliënten te kunnen evalueren	Gehaald	
Organisatie/bedrijfsvoering	Eind 2025 is een nieuwe ondersteuningsstructuur voor de zorglocaties geïmplementeerd	Niet gehaald	In 2025 zijn er allerlei bijeenkomsten geweest met medewerkers, gremia etc. over de wensen m.b.t. een nieuwe ondersteuningsstructuur. In oktober 2025 heeft de raad van bestuur echter geconstateerd dat de noodzakelijke verandering binnen de zorg ook iets vraagt van de ondersteuning. Daarmee is het besluit genomen de organisatieontwikkeling breder te trekken en een plan te maken voor de gehele organisatie. De nieuwe organisatie-inrichting is op hoofdlijnen in de zomer van 2026 gereed.
	Eind 2025 is de implementatie van 1 ERP gerealiseerd	Deels gehaald	Gestart in 2025 maar eind 2025 bleek dat implementatie tot problemen leidde waardoor project pas in 2026 volledig zal worden afgerond.
	Eind 2024 is een reductie van 4% inzet zzp'ers gerealiseerd onder andere door de toepassing van integraal capaciteitsmanagement	Niet gehaald	Omdat er gekozen is voor een meer duurzame werkwijze heeft het project vertraging opgelopen. Eind 2025 zijn de pilot op twee locaties afgerond. We hadden daar al verder willen zijn zodat door een slimmere inzet van de capaciteit ook inzet van zzp'ers kon worden bespaard. Dat bleek niet haalbaar. De kwaliteit en continuïteit van zorg maakten het noodzakelijk zzp'ers te blijven inzetten.
	Eind 2025 hebben alle managers en locaties een A3-jaarplan ingediend volgens de daarbij passende systematiek	Gehaald	De afgelopen jaren heeft Archipel niet gewerkt met jaarplannen maar werd er gewerkt met verbeterplannen op teamniveau. Omdat dat onvoldoende helpend bleek voor de noodzakelijke ontwikkeling van de organisatie, is gekozen voor de systematiek van "effectief organiseren". Eerste stap daarin was dat iedereen volgens eenzelfde format een jaarplan indiende.
	Eind 2025 beschikken alle medewerkers op zorglocaties over een mobiele telefoon ter ondersteuning van slimmer werken	Deels gehaald	De uitrol van het project liep vertraging op. Na de zomer van 2025 is de uitrol gestart. Zomer 2026 zal dit doel gerealiseerd zijn.

6. Vastgoed ontwikkelingen 2025

In 2025 is gewerkt aan de actualisatie van de vastgoedstrategie en het beleid passend bij de reis naar 2030. Er is gewerkt aan de verdere verduurzaming van het vastgoed, energiebeheer, in stand houden van gebouwen en ontwikkelingen voor nieuwe locaties, waaronder het omzetten van een intramurale locatie naar VPT.

Strategisch Vastgoedplan

Een deel van de plannen in het vorige Strategisch Vastgoedplan (SVP) is niet haalbaar gebleken. Het SVP is geactualiseerd en concrete plannen zijn benoemd om naar de stip op de horizon toe te werken. Het SVP is verwerkt in de meerjaren investeringsbegroting, om de haalbaarheid qua tijd en investering te beoordelen. Hiermee zijn een aantal focus projecten benoemd die de komende periode prioriteit krijgen.

Duurzaam vastgoed

Verduurzamen van bestaand vastgoed en duurzaam bouwen is voor het vastgoedbeheer een van de belangrijkste uitgangspunten. In 2025 heeft Archipel wederom een positieve controle-audit doorlopen van de GreenDeal zorg 2.0 met als resultaat zilver. De CO₂-reductietool is in 2025 weer geactualiseerd en de CO₂-routekaart is met het label Groen toegevoegd aan de ZorgDuurzaamKaart. Het duurzaam bouwenbeleid is geactualiseerd. Stap voor stap wordt toegewerkt naar de situatie dat de duurzaamheidsdoelen standaard onderdeel zijn van onderhoudsplannen en nieuwe ontwikkelingen.

Instandhouding

Jaarlijks wordt het contractonderhoud en planmatig onderhoud opgepakt. Onderhoudswerkzaamheden zijn grotendeels uitgevoerd volgens planning. De afgelopen jaren verloopt dit meer dynamisch; geplande werkzaamheden worden uitgesteld vanwege minder beschikbaarheid bij leveranciers en andere werkzaamheden worden naar voren gehaald om pieken en dalen in vastgoeditgaven te vermijden.

Energie-inkoop

De samenwerking met de nieuwe inkooppartner PowerQ verloopt naar tevredenheid. Alhoewel de energieprijzen onder druk staan, laat PowerQ zien dat zij scherper inkopen dan hun concurrenten. Archipel maakt ook gebruik van het monitoringsysteem van PowerQ. Het energiebeheer is nog voor verbetering vatbaar en met gebruik van het monitoringsysteem kan hierop nog beter gestuurd worden de komende jaren.

Ontwikkelingen locaties

- Nieuwbouw DEC: Archipel heeft in 2025 verder gewerkt aan het ontwerp van het Doelgroep expertisecentrum voor Gerontopsychiatrie plus, voor 102 cliënten en een last resort functie voor één client. Doel is om dit gebouw in 2028 in gebruik te nemen.
- Woenselse Heide: Samen met Woonbedrijf en gemeente Eindhoven werkt Archipel aan een stedenbouwkundig plan, voor een grootschalige nieuwbouwontwikkeling ter plaatse van de Eerdbrand en omliggend vastgoed.
- Leeflandgoed Opwetten: Na onderzoek naar de toekomstmogelijkheden voor deze locatie is besloten om in 2026 een principeverzoek uit te werken.
- Lindehof Veldhoven: Eind 2025 is Archipel gestopt met de exploitatie van deze locatie.
- In locatie Fleuriade is de entree aangepast en een ontmoetingsruimte gerealiseerd. Daarvoor zijn de behandelruimten naar de 5^e verdieping verplaatst. De ontmoetingsruimte wordt begin 2026 in gebruik genomen.
- Het middenterrein van Zuiderpark is in 2025 vernieuwd, de klinkers zijn vervangen, en de tuin is opnieuw aangelegd met toevoeging van een beweegtuin.
- Eind 2025 is gestart met de transitie van Gagelbosch naar een locatie met het concept Vertrouwd Thuis.

7. Mens en organisatie

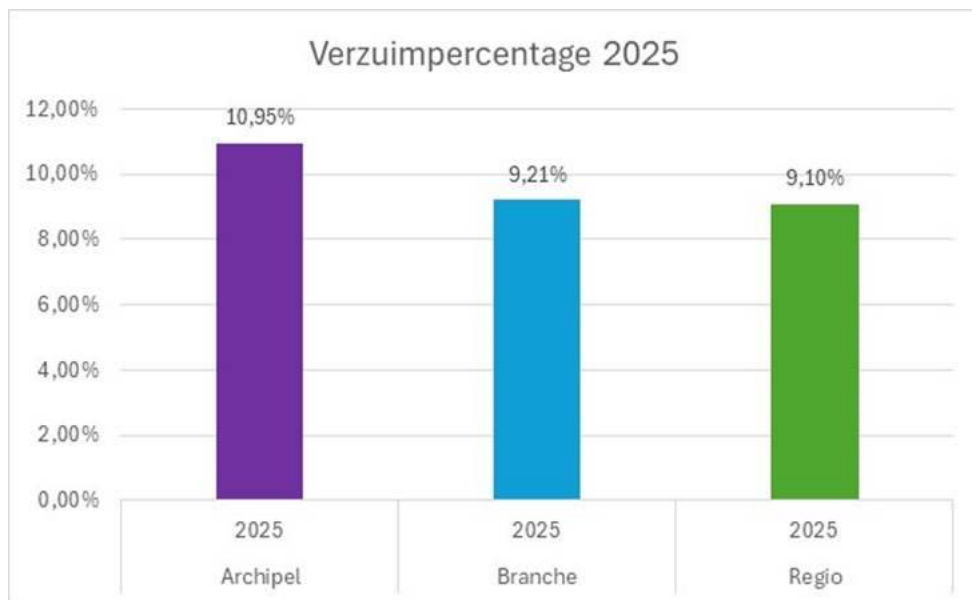
De uitdagingen binnen de zorg, zoals een toenemende zorgvraag en een krappe arbeidsmarkt, vragen om doordacht capaciteitsmanagement en duurzame inzetbaarheid. We hebben daarom stevig ingezet op het terugdringen van verzuim en het bevorderen van een cultuur van continu verbeteren. Medewerkers zijn aantoonbaar bekwaam én breed inzetbaar, dankzij een andere wijze van opleiden en het stimuleren van professionele ontwikkeling.

Gezond, vitaal en veilig werken blijft een speerpunt. We hebben maatregelen genomen om fysieke en mentale belasting te verminderen, en we blijven investeren in een werkomgeving waarin medewerkers zich gehoord, gewaardeerd en ondersteund voelen.

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de stappen die we hebben gezet, de resultaten die we hebben behaald en de ambities die we koesteren voor de toekomst. Want goede zorg begint bij goed werkgeverschap.

7.1 Gezond, vitaal en veilig werken

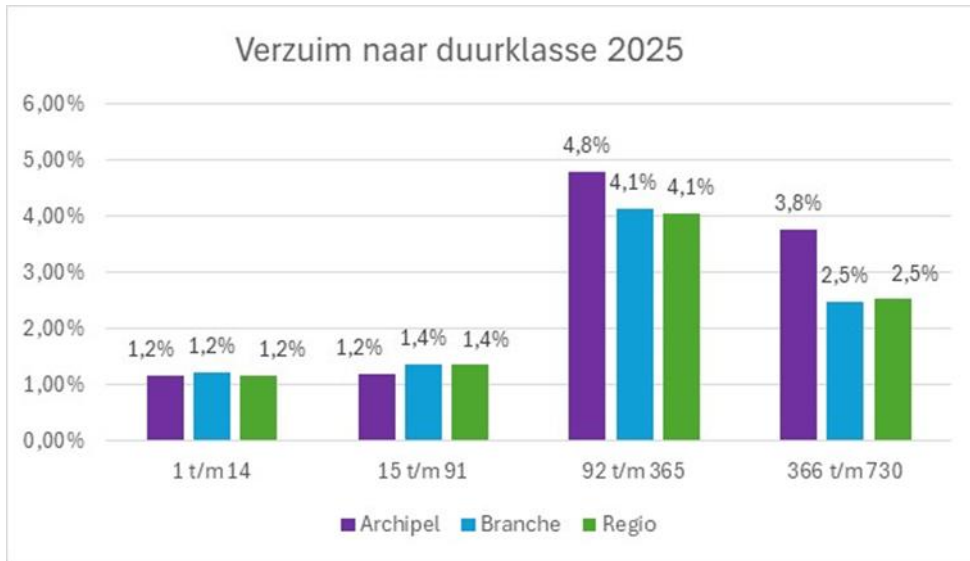
Ons ziekteverzuim is relatief hoog, ook hoger dan dat van de regio en branche. Zie onderstaande tabel.



We hebben verschillende acties uitgevoerd om het percentage terug te dringen. Deze lijken enig effect te hebben. Het verzuim in 2025 is ten opzichte van 2024 licht gedaald van 11,3% naar 10,95%. Ondanks deze daling blijven de verzuimpercentages van grote invloed op de organisatie van de zorg en daarmee een belangrijk aandachtspunt.

De meldingsfrequentie (gemiddeld aantal keer dat medewerkers zich ziekmelden) was in 2025 gelijk aan het niveau van regio en branche.

De daling van ons ziekteverzuimpercentage wordt veroorzaakt door dalende percentages van korter durend verzuim 1 t/m 14 en 15 t/m 91 dagen. Het lange en extra lang verzuim durend verzuim blijft relatief hoger dan regio en branche. Zie onderstaande tabel.



Overigens laat het extra lang verzuim gedurende 2025 een duidelijk dalende trend zien. Ook het aantal WIA aanvragen na het doorlopen van twee jaar verzuim is gedaald. Het langdurig verzuim heeft geleid tot een verhoging van onze WGA-premie. Eind 2025 heeft Archipel daarom besloten over te stappen naar een andere verzekeraar. Ook in 2026 zal het verzuimbeleid binnen Archipel hoog op de agenda staan.

7.2 Capaciteitsmanagement

In tijden van beperkte capaciteit is het een uitdaging om de beschikbare medewerkers adequaat in te zetten. Een belangrijk deel van de ervaren werkdruk en onrust van zorgmedewerkers en bewoners is direct gerelateerd aan het roosteren. Een flinke groep medewerkers is vrijwel dagelijks bezig met de roosters en het oplossen van operationele roosterproblemen. In 2025 is het project Locatiekracht opgestart met als doel effectief en efficiënt capaciteit in te zetten. Er is gestart met twee pilot-locaties Akkers en Passaat.

7.3 Bekwaam is inzetbaar

Er is een externe ontwikkeling gaande met betrekking tot bekwaam is inzetbaar. In die nieuwe beweging “bekwaam is inzetbaar” die VVT-breed in opkomst is, ligt de nadruk veel meer op wat iemand écht kan in de praktijk en op de actuele vaardigheden. Kortgezegd: “je bent inzetbaar omdat je het kunt en in de praktijk goed weet te handelen”. Dit vraagt om een andere manier van kijken naar mens en organisatie.

In lijn van deze beweging gingen we anders kijken naar ons systeem van cyclisch afnemen van praktijktoetsen en noodzakelijk gestelde scholing in relatie tot voorbehouden handelingen. Als eerste stap in de richting van bekwaam is inzetbaar- besloot Archipel het traditionele toetsbeleid los te laten. We kiezen voor een eigentijds beleid waarin vertrouwen en vakmanschap centraal staat. Onze zorgprofessionals zijn in staat om de eigen bekwaamheid in voorbehouden- en risicovolle handelingen (VBH/RVH) aan te tonen of te versterken op een manier die zij zelf kiezen en bij voorkeur gewoon in het werk plaatsvindt. Dit wordt bijgehouden en aangetoond in een eigen bekwaamheidspaspoort. Het nieuwe beleid “aantoonbaar bekwaam” leidt tot meer professionele ruimte en minder regeldruk.

In 2025 is het implementatieplan gemaakt om het nieuwe beleid in 2026 gefaseerd in te voeren, te beginnen bij de locaties Akkers en Passaat.

7.4 Continu verbeteren

In 2025 hebben 103 collega's een training gevolgd die hun hielp hun 'verbetermindset' en vaardigheden om lean-methodieken toe te passen, te ontwikkelen. De bedoeling is dat ze binnen hun team of locatie verbetertrajecten op gaan pakken. Voorbeelden van projecten die zijn opgepakt zijn 'meer tijd voor bewoners', 'betere zorgprocessen', 'minder administratie', en 'efficiënter gebruik van middelen'. Ook zijn er projecten opgestart die tot doel hadden administratieve handelingen te schrappen. De in 2025 geïmplementeerde maatregelen besparen zorgmedewerkers in potentie 1300 uur per jaar.

Niet alle getrainde collega's komen in de praktijk echter toe aan het werken aan verbeteringen. In 2026 willen we mogelijke belemmering wegnemen en het continu verbeteren beter inbedden in het primair proces.

7.5 Nieuwe organisatiestructuur

Een belangrijk vraag die in 2025 is opgepakt is hoe we de rust en stabiliteit op locaties kunnen versterken, zodat onze professionals de ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen en de aandacht voor cliënten centraal blijft staan. De vraag heeft zich aanvankelijk toegespitst op de vraag hoe we goede ondersteuning voor onze zorgteams organiseren. Door middel van dialoogsessies, groepsgesprekken, en verdiepende analyses is zicht verkregen op aspecten die daarbij een rol spelen. Ook hebben in 2025 op vier locaties pilots gelopen waarbij varianten van ondersteuning zijn uitgetest.

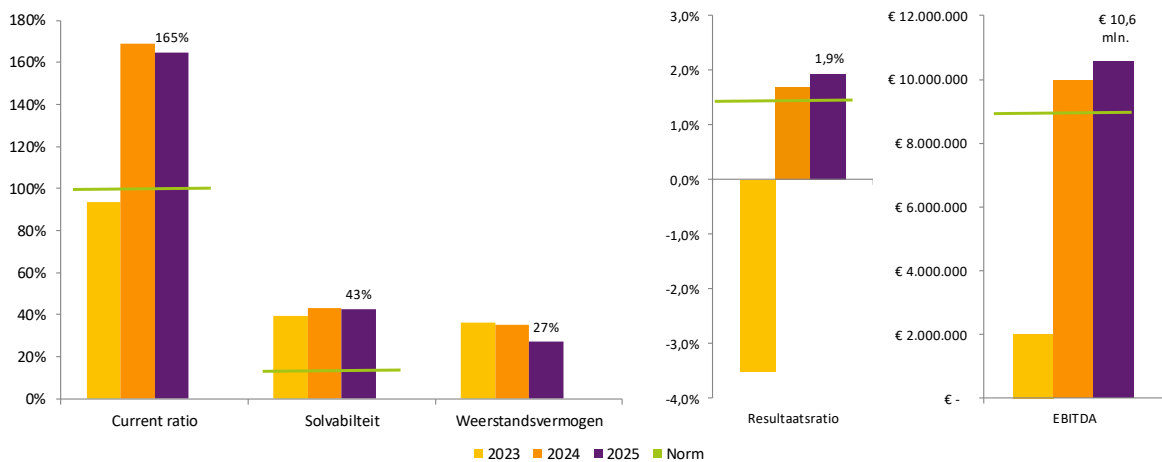
De balans opmakend is echter duidelijk geworden dat keuzes die gemaakt worden met betrekking tot de ondersteuning niet los kunnen worden gezien van andere vraagstukken waarvoor Archipel staat. Daarop is besloten in 2026 het grotere plaatje ('de organisatiestructuur') te schetsen voordat de ondersteuningsstructuur daadwerkelijk anders gaat worden ingericht.

8. Hoe gaan we om met de verkregen maatschappelijke gelden?

Financieel resultaat

Stichting Archipel zorggroep sluit het boekjaar 2025 af met een gerealiseerde omzet van €168 mln. en een positief geconsolideerd resultaat van € 3,3 mln. Dit leidt tot de volgende geconsolideerde financiële ratio's:

Ontwikkeling ratio's Archipel Zorggroep



In verband met de timing van het WfZ traject, zijn eind 2024 twee leningen afgelost waarvan er één begin 2025 is geherfinancierd. Dit vertekent de ratio's, daarom is deze aflossing in de grafieken gecorrigeerd

Definities

Current ratio	Vlottende Activa / Kortlopende Schulden
Solvabiliteit	Eigen Vermogen / Totaal Vermogen
Weerstandsvermogen	Eigen vermogen / totale bedrijfsopbrengsten
Resultaatsratio	Netto winst / totale bedrijfsopbrengsten
EBITDA	Winst voor belasting + netto rentelasten + afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen + bijzondere lasten - bijzondere baten

- De current ratio, waaruit blijkt in hoeverre Archipel in staat is aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen, is met 4% afgenomen ten opzichte van 2024, maar ligt ruim boven de interne norm van 100%;
- De solvabiliteit, waaruit blijkt in hoeverre Archipel in staat is aan haar langlopende verplichtingen te voldoen, is gelijk gebleven en ligt ruim boven de interne norm van 20%;
- Het weerstandsvermogen, wat een indicator is in hoeverre Archipel in staat is incidentele financiële tegenvallers op te vangen, is met 8% afgenomen.
- De resultaatsratio, het kengetal dat de winstgevendheid van Archipel in relatie tot de opbrengsten weergeeft, is gestegen met 14,3% en voldoet aan de interne norm van 1,5%.
- De EBITDA, wat de winstgevendheid van de organisatie aangeeft, is met € 600K (6%) toegenomen en ligt ruim boven de bancaire norm van € 9 mln.

Archipel voldoet ultimo 2025 aan de EBITDA norm uit de bilaterale bankovereenkomsten.

Ontwikkelingen 2025

Financieel gezien stond 2025 in het teken van het stabiliseren en bestendigen van het positieve resultaattherstel dat in 2024 is ingezet. Archipel heeft het boekjaar 2025 met een gezond resultaat af kunnen sluiten. De blijvende aandacht voor het verbeteren van de kamerbezetting, het terugdringen van leegstand en de sturing op begrotingsoverschrijdingen binnen de materiële kosten hebben hieraan bijgedragen. Tegelijkertijd bleef de sector geconfronteerd worden met aanhoudende arbeidsmarktkrapte, een hoog verzuim en stijgende kosten voor zorg en bedrijfsvoering. De inzet van

personeel niet in loondienst is hierdoor, ondanks de actieve inzet op beperking hiervan, deels noodzakelijk gebleven om de continuïteit en kwaliteit van zorg te kunnen waarborgen.

Archipel maakt voor de continuïteit van de dienstverlening en het opvangen van capaciteitsvraagstukken gebruik van zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). De maatschappelijke en fiscale aandacht voor de kwalificatie van arbeidsrelaties is in het verslagjaar verder toegenomen, met name door de handhaving vanuit de Belastingdienst in het kader van de Wet DBA.

Archipel onderkent dit risico en heeft beheersmaatregelen ingericht om de kans op schijnzelfstandigheid zoveel mogelijk te beperken. Hierbij wordt onder andere aandacht besteed aan de wijze van contracteren, de beoordeling van de aard van werkzaamheden, de mate van zelfstandigheid van de opdrachtnemer en de bewustwording binnen de organisatie ten aanzien van de kaders van de Wet DBA. Ook is aan alle actief ingezette zzp'ers een dienstverband aangeboden, waarbij circa 30 zzp'ers daadwerkelijk als werknemer in dienst zijn getreden. Ondanks deze maatregelen kan niet volledig worden uitgesloten dat individuele situaties achteraf anders worden beoordeeld door de Belastingdienst. De mogelijke financiële impact hiervan is op dit moment niet betrouwbaar vast te stellen, dit risico met de beheersingsmaatregelen is ook opgenomen in de risicoparagraaf.

Archipel volgt de ontwikkelingen in wet- en regelgeving en jurisprudentie op dit terrein nauwgezet.

Daarnaast stond 2025 in het teken van verdere professionalisering van de financiële bedrijfsvoering en interne beheersing. Er is blijvend geïnvesteerd in het verbeteren en uniformeren van administratieve processen, de kwaliteit van managementinformatie en de voorspelbaarheid van de financiële sturing. Tegelijkertijd bleef sprake van druk op ondersteunende processen door personeelstekorten en wijzigingen in systemen en werkwijzen.

De ontwikkelingen op financieel gebied binnen de langdurige zorg bleven in 2025 sterk beïnvloed door landelijke ontwikkelingen. Hoewel de indexatie van tarieven gedeeltelijk compensatie bood voor loon- en prijsontwikkelingen, bleef de druk op de exploitatie hoog door stijgende personeelskosten, inflatie en toenemende zorgzwaarte van cliënten. Ook de maatschappelijke en politieke discussie over de houdbaarheid en betaalbaarheid van de langdurige zorg bleef nadrukkelijk aanwezig. Tegen deze achtergrond heeft Archipel in 2025 vastgehouden aan een behoedzaam financieel beleid, gericht op het behoud van financiële continuïteit en voldoende investeringsruimte voor toekomstige opgaven.

Kasstromen en financieringsbehoefte

In 2025 zijn geen bijzondere grote aan- of verkopen gedaan. Vanwege de nog steeds zeer goede liquiditeitspositie zijn in 2025 alle deposito's verlengd.

*€ 1.000	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten	12.637	14.552
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-5.248	-6.930
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	1.229	-11.456

De financieringsbehoefte voor Archipel in de komende vijf jaar bestaat uit een aantal niet (volledig) afgeloste leningen die komen te vervallen, het bouwen van een nieuwe locatie voor de REC/DEC doelgroepen en de ontwikkeling van een nieuw concept voor wonen en zorg. Voor de nieuwbouw zal ingezet worden op een combinatie van de inzet van eigen middelen en financiering met borging bij WfZ. Voor de herfinancieringsactiviteiten zal naar verwachting ongeborgde financiering worden aangetrokken, zodat de verdeling geborgde versus ongeborgde leningen in balans blijft.

Financiële positie nu en toekomstverwachting

De financiële positie van Archipel is ultimo 2025 solide. Het positieve resultaat en de gezonde liquiditeits- en vermogenspositie bieden ruimte om noodzakelijke investeringen te blijven doen en tijdelijke tegenvallers op te vangen. Tegelijkertijd blijft de financiële druk binnen de langdurige zorg onverminderd groot. De sector wordt geconfronteerd met structurele arbeidsmarktkrapte, stijgende zorgzwaarte, hoge verzuimcijfers en toenemende kosten voor personeel, huisvesting, ICT en bedrijfsvoering.

Ook binnen Archipel blijft het hoge verzuim een belangrijk aandachtspunt. Dit heeft direct invloed op de inzetbaarheid van medewerkers, de noodzakelijke inzet van extern personeel en de mogelijkheden om beschikbare capaciteit optimaal te benutten. In 2025 is verder gewerkt aan organisatiebrede projecten gericht op organisatiestructuur, capaciteitsmanagement en duurzame inzetbaarheid. De verwachting is dat deze trajecten op middellange termijn bijdragen aan een stabielere personeelsbezetting, lagere afhankelijkheid van externe inhuur en een verdere verbetering van de operationele sturing.

Daarnaast blijft sprake van onzekerheid rondom landelijke wet- en regelgeving en de financiering van de langdurige zorg. Ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarktbeleid, de Wet DBA, cao-afspraken, inflatie en overheidsmaatregelen maken het lastig om verder vooruit te kijken dan enkele jaren. Hoewel de indexatie van tarieven gedeeltelijk compensatie biedt voor loon- en prijsontwikkelingen, blijft de verwachting dat de marges binnen de sector op middellange termijn onder druk zullen staan. De stijgende personeelskosten en noodzakelijke investeringen in kwaliteit, digitalisering, informatieveiligheid en vastgoed vragen blijvend om scherpe financiële sturing en prioritering.

Archipel blijft daarom inzetten op procesoptimalisatie, kostenbewustzijn en het verbeteren van de interne beheersing. Daarbij wordt nadrukkelijk gekeken naar een efficiënte inzet van capaciteit, verdere professionalisering van ondersteunende processen en het benutten van technologische en digitale ontwikkelingen. Ook wordt blijvend onderzocht hoe zorg op een toekomstbestendige wijze georganiseerd en gefinancierd kan worden, onder andere door verdere ontwikkeling van zorgvormen zoals Volledig Pakket Thuis (VPT).

Op vastgoedgebied lopen meerdere strategische trajecten en investeringsvraagstukken. De plannen rondom de huisvesting van de REC/DEC-doelgroepen worden verder uitgewerkt. Hiervoor is reed grond aangekocht op de Onze Lieve Vrouwenstraat en worden de business case en nieuwbouwplannen verder geconcretiseerd. Daarnaast blijven de plannen rondom de herhuisvesting van de geriatrische revalidatiezorg onderdeel van de bredere strategische vastgoedontwikkeling. De komende jaren zullen naar verwachting substantiële investeringen noodzakelijk zijn op het gebied van vastgoed, duurzaamheid, zorgtechnologie en ICT. De huidige financiële positie biedt hiervoor een solide uitgangspunt, waarbij tegelijkertijd zorgvuldig wordt gestuurd op financierbaarheid, rendement en beheersing van risico's.

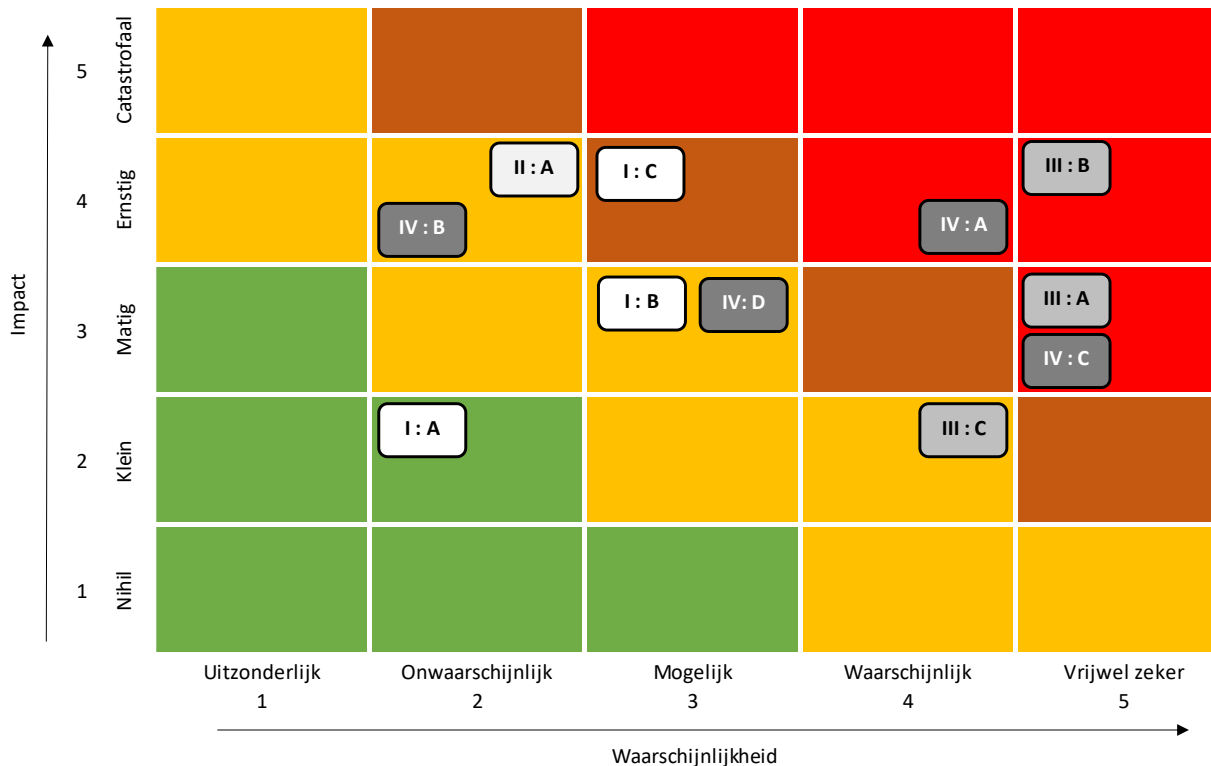
Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de jaarrekening 2025.

9. Belangrijkste risico's en risicobeheersing

9.1 Risicomatrix

De complexe markt waarin Archipel opereert kent risico's. Het risicomanagement is binnen Archipel verankerd in de planning & control cyclus, periodiek worden alle risico's geëvalueerd en geactualiseerd. In onderstaande heatmap worden de belangrijkste restrisico's afgezet tegen onze risicobereidheid. Risico's in de oranje en rode band overschrijden onze risicobereidheid, risico's in de gele en groene band vallen erbinnen. Het uitgangspunt is dat de risico's door middel van beheersmaatregelen worden teruggebracht, voor zover redelijkerwijs mogelijk en voor zover kostenefficiënt. In de heatmap wordt het restrisico aangegeven, dus met inachtneming van de al genomen beheersmaatregelen.



Pijler I - Operationeel A. Uitval kritieke systemen B. Fraude C. Cybersecurity en informatieveiligheid
Pijler II - Tactisch A. Onvoldoende compliant
Pijler III - Strategisch A. Verschraling zorgaanbod B. Onvoldoende (gekwalificeerd) personeel C. Blijvend hoog ziekteverzuim
Pijler IV - Financieel/Organisatie A. Handhaving Wet DBA B. Onvoldoende financieel resultaat C. Investeringsrisico's D. Onvoldoende beheersing ondersteunende processen / administratieve achterstanden

Een overzicht van de risico's uit de heatmap en de beheersmaatregelen is in de volgende tabel terug te lezen.

Risicomatrix:

Soort risico	Titel	Omschrijving	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen	Manifestatie 2025 en restrisico
I - Operationeel	A. Uitval kritieke systemen	Door een storing vallen kritieke voorzieningen uit (gas, water, elektra, ICT) en komt het primaire proces in gevaar.	Accepteren & mitigeren	<ul style="list-style-type: none"> Goed onderhoud en controle van systemen Simulatie oefening, blijvende instructie en Toetsen brede kennis binnen specifieke afdelingen (FB en I&A) 	<p>In 2025 heeft dit risico zich beperkt gemanifesteerd. Op de Karel de Grotelaan was het internet enkele dagen slecht bereikbaar, maar dit heeft het primaire proces niet beïnvloed.</p> <p>Restrisico N.v.t.</p>
I - Operationeel	B. Fraude	Medewerkers binnen Archipel plegen fraude.	Mitigeren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> De fraude risico analyse wordt jaarlijks geactualiseerd, besproken en vastgesteld. Signalen van fraude worden door de raad van bestuur en Planning & Control opgevolgd 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd (geen fraudezaken geweest).</p> <p>Restrisico N.v.t.</p>
I - Operationeel	C. Cybersecurity en informatieveiligheid	Door cyberaanvallen, ransomware, phishing of onvoldoende beveiliging van systemen bestaat het risico op uitval van systemen, datalekken, verstoring van zorgprocessen en imagoschade.	Mitigeren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> Implementatie van informatiebeveiligingsbeleid en awareness trainingen Periodieke penetratietesten en vulnerability scans Multifactor authenticatie en toegangsbeheer Back-up en recovery procedures Monitoring van beveiligingsincidenten 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd.</p> <p>Restrisico De toenemende digitalisering en afhankelijkheid hiervan maken dat het risico aanwezig blijft.</p>

Soort risico	Titel	Omschrijving	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen	Manifestatie 2025 en restrisico
II - Tactisch	A. Onvoldoende compliant	Niet of deels niet voldoen aan interne en externe normen kan leiden tot onjuiste verantwoordingen, medische missers, imagoschade en geldboetes.	Mitigeren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> • Deelprocessen centraal belegd • In kaart brengen kaders en eigenaren • AO/IC strak inrichten via PDCA cyclus 	<p>In 2025 zijn er geen casussen geweest waarin sprake is geweest van medische fouten.</p> <p>Restrisico N.v.t.</p>
III - Strategisch	A. Onvoldoende (gekwaliceerd) personeel	Door diverse ontwikkelingen neemt de toestroom van nieuwe medewerkers af en neemt de uitstroom van bestaande medewerkers toe. Hierdoor neemt de kans op leegstand en/of slechte kwaliteit van zorg toe.	Accepteren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> • Periodieke Arbeidsmarktanalyse • Aantrekken van personeel: arbeidsmarktpropositie en communicatie, persoonlijke benadering, social media campagnes, onboarding • Binden en boeien van medewerkers: ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid • Medewerkers/team, investeren in leiderschap, bevorderen prettig werkklimaat • Inzicht in beweegredenen vertrek en andere verbeterlagen: Exit interviews • Instroom via opleidingen 	<p>Dit risico heeft zich gemanifesteerd in 2025. Er is sprake van een uitstaande vacatures en er is op jaarbasis per saldo sprake van een (beperkte) uitstroom van medewerkers.</p> <p>Restrisico Het risico blijft in mindere mate bestaan.</p>

Soort risico	Titel	Omschrijving	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen	Manifestatie 2025 en restrisico
III - Strategisch	B. Blijvend hoog ziekteverzuim	Het ziekteverzuim blijft hoog en interventies werken onvoldoende. Hierdoor neemt de kans op leegstand en/of slechte kwaliteit van zorg toe.	Accepteren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> • Continue monitoring op teamniveau en bijsturing van M&O-coach op het ziekteverzuim • Op probleemlocaties wordt centraal bijgestuurd • Archipel brede projecten met betrekking tot capaciteitsmanagement en organisatiestructuur zijn in 2024 gestart en worden in 2025 uitgerold. Deze gaan bijdragen aan het terugdringen van, en beter sturen op, verzuim 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 in hoge mate gemanifesteerd. Het verzuim van Archipel is hoog en ligt boven de branche en de regio. Desondanks is de kamerbezetting als gevolg van de aandacht voor de kamerbezetting wel verbeterd.</p> <p>Restrisico Het verzuim blijft stabiel door de interventies, maar daalt niet of slechts beperkt.</p>
III - Strategisch	C. Toenemende zorgzwaarte en complexiteit van zorgvraag	Cliënten blijven langer thuis wonen, waardoor de gemiddelde zorgzwaarte en complexiteit van de intramurale zorg toeneemt. Hierdoor neemt de druk op personeel, expertise en exploitatie toe.	Accepteren & mitigeren	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkeling gespecialiseerde zorgconcepten • Scholing en deskundigheidsbevordering • Inzet zorgtechnologie • Monitoring zorgzwaarte en personele bezetting 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 gemanifesteerd, de zorgzwaarte van cliënten is verder toegenomen wat zichtbaar is in de druk op personele inzet.</p> <p>Restrisico De verwachting is dat deze ontwikkeling structureel van aard is.</p>

Soort risico	Titel	Omschrijving	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen	Manifestatie 2025 en restrisico
IV - Financieel	A. Handhaving op wet DBA	Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op de wet DBA (schijnzelfstandigheid van zzp'ers). Bedrijven en organisaties die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, lopen dan het risico op naheffingen van vanaf 2026 ook op boetes.	Mitigeren & overdragen	<ul style="list-style-type: none"> • Contracten met zzp'ers zijn/worden integraal getoetst (via een extern adviesbureau) aan de vereisten van de belastingdienst • Er wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is de verantwoordelijkheid aan het voldoen van de wet DBA bij de zzp'er te leggen • Teams worden geïnstrueerd hoe zzp'ers ingezet moeten worden zodat de praktijk ook overeenkomt met de contracten • Zzp'ers worden actief benaderd met het verzoek om bij Archipel in dienst te komen 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd.</p> <p>Restrisico Er blijft een groot risico bestaan dat de belastingdienst ZZP'ers gaat kwalificeren als schijnzelfstandige. Op dit moment is nog te weinig bekend over voorbeelden van handhaving en naheffingen die opgelegd worden. De financiële impact kan echter aanzienlijk zijn.</p>
IV - Financieel	B. Onvoldoende financieel resultaat	Onvoldoende financiële resultaten (rendement < 1%) beperken de mogelijkheden voor toekomstige investeringen en innovaties, als gevolg waarvan de strategie van Archipel niet goed uitgevoerd kan worden en het risico bestaat dat bankconvenanten niet gehaald worden.	Mitigeren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> • Meerjarenbegroting, jaarbegroting • Intensieve monitoring en bijsturing in de going concern bedrijfsvoering op: <ul style="list-style-type: none"> ○ Inzet zzp'ers ○ Kamerbezetting ○ Materiële kosten • Geïntegreerde P&C cyclus met capaciteits- en exploitatiebegroting, periodieke monitoring van de financiële resultaten via maand/kwartaalrapportage en het maken van een rolling forecast 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd</p> <p>Restrisico n.v.t.</p>

Soort risico	Titel	Omschrijving	Doel beheersmaatregelen	Beheersmaatregelen	Manifestatie 2025 en restrisico
IV – Financieel	C. Investerings- risico's	Door de mondiale ontwikkelingen zijn de bouw-en renovatiekosten de afgelopen jaren aanzienlijk gestegen, terwijl de bekostiging deze trend niet heeft gevolgd. Hierdoor is het lastig om business cases van nieuw-en verbouw projecten positief of neutraal te krijgen.	Accepteren & mitigeren	<ul style="list-style-type: none"> Resultaatverantwoordelijkheid vergroten bij budgethouders Strategisch vastgoedplan is actueel Aan de hand van het geüpdatete strategisch vastgoedplan, is de meerjarenbegroting geactualiseerd waarmee inzichtelijk wordt tot welk niveau Archipel negatieve bedrijfswaardes kan dragen Aan de hand van de meerjarenbegroting wordt een financieringsplan opgesteld, waarin inzichtelijk wordt wat de financieringsbehoefte en hierbij behorende rente-en aflossingsverplichtingen zijn en hoe die in de exploitatie van Archipel passen 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 niet gemanifesteerd.</p> <p>Restrisico Door de mondiale ontwikkelingen stijgen de kosten verder.</p>
IV – Financieel	D. Onvoldoende beheersing ondersteunende processen / administratieve achterstanden	Door personeelstekorten, systeemwijzigingen en toenemende complexiteit bestaat het risico op achterstanden en fouten binnen administratieve processen, wat kan leiden tot vertragingen in facturatie, stuurinformatie, financiële verantwoording en imagoschade.	Mitigeren & monitoren	<ul style="list-style-type: none"> Prioritering van kritieke processen Tijdelijke capaciteitsinzet en externe ondersteuning Verdere standaardisatie en automatisering van processen Intensieve monitoring op voortgang en achterstanden Versterking van sleutelposities binnen de financiële administratie 	<p>Dit risico heeft zich in 2025 gemanifesteerd, door onverwachte onderbezetting (ziekte en uitstroom) hebben zich achterstanden voorgedaan in de financiële en facturatieprocessen. Hiervoor zijn beheersmaatregelen getroffen.</p> <p>Restrisico Door interventies is dit risico voor teruggebracht, maar het blijft op de korte termijn nog kwetsbaar.</p>

9.2 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

Archipel kent een treasurystatuut ter ondersteuning van de realisatie van de strategische doelstellingen van Archipel, met als doel om de financiële continuïteit en risico's van Archipel zorggroep te waarborgen. Dit treasurystatuut ziet toe op:

- Financiering
- Beleggen
- Rentemanagement
- Liquiditeitsbeheer
- Derivaten
- Financiële logistiek

Treasury heeft bij Archipel geen speculatief karakter, het doel is om de financiële continuïteit te waarborgen. Laag risico activiteiten met als doel een beperkt rendement te realiseren, zoals het geld stallen op een spaarrekening of een deposito, zijn wel toegestaan. Het waarborgen van de financiële continuïteit, een blijvende toegang tot de kapitaalmarkt, het mitigeren van risico's, het beheersen van renterisico's, het realiseren van zo laag mogelijke kosten en het zekerstellen van voldoende liquiditeit, zijn de belangrijkste doelstellingen uit het treasurybeleid.

Er wordt twee keer per jaar een treasury commissie belegd, waarin de actuele ontwikkelingen op het gebied van treasury worden besproken aan de hand van een voortgangsrapportage. Daarbij wordt er eens per jaar een treasury jaarplan opgesteld. In dit treasury jaarplan wordt uitvoering gegeven aan het treasurystatuut, door het in kaart brengen van de relevante risico's en het formuleren van mitigerende maatregelen. De onderwerpen in dit treasury jaarplan zijn:

- Risico's in de liquiditeiten en liquiditeitsprognose
- Tegenpartij risico
- Lening portefeuille-en renterisico's
- Ratio analyse en risico's op default

10. Samenwerkingsverbanden

Archipel ziet het als haar maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan de ontwikkeling van de gezondheidszorg, binnen de organisatie, regionaal en landelijk. Samenwerking vormt daarbij een essentieel uitgangspunt. Binnen Zuidoost-Brabant levert Archipel een actieve bijdrage aan diverse samenwerkingsverbanden en bestuurlijke platforms. De drie bestuurders vervullen een kartrekkersrol binnen het regionale VVT-platform en vertegenwoordigen de sector in het bestuurlijk netwerk kwetsbare ouderen (Precies!).

Daarnaast participeert Archipel in Impact040 en levert zij via de Regioraad Eindhoven-De Kempen, in het kader van het Integraal Zorgakkoord (IZa), een inhoudelijke bijdrage aan de regiovisie en de ontwikkeling van domeinoverstijgende zorgoplossingen.

Tegelijkertijd heeft Archipel haar positie als regionaal expertisecentrum voor complexe doelgroepen verder ontwikkeld, waaronder Huntington, Korsakov, Gerontopsychiatrie en jonge mensen met dementie. Deze expertise wordt actief gedeeld met collega-organisaties, zowel intra- als extramuraal. Archipel fungeert als Doelgroep Expertisecentrum (DEC) voor gerontopsychiatrie en vervult daarbij een bovenregionale rol. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met andere expertisecentra binnen de regio, waaronder De Zorgboog en Land van Horne.

Archipel werkt daarnaast domeinoverstijgend samen met onder meer GGzE, Vincent van Gogh, NEOS, Novadic Kentron, MEE De Meent en de vier ziekenhuizen in de regio.

Tot slot draagt Archipel actief bij aan het Innovatiefonds Ouderenzorg, waarin vernieuwende initiatieven worden ondersteund die bijdragen aan toekomstbestendige ouderenzorg. Door kennis, ervaring en middelen te delen, wil Archipel bijdragen aan structurele verbeteringen in de zorg, met oog voor kwaliteit, betaalbaarheid en menselijkheid.

Onze samenwerking betreft zowel regionale als landelijke partners zoals uit de opsomming het strategisch netwerkmodel blijkt. Bekijk het model op de volgende pagina.

Simac, Transvorm, RZCC, CZ zorgkantoor

Slimmer Leven, Wentzo

Unica, Futuris Zorg & Werk, Regio+, Qudo werkt, RAP, Vilans, Verenso, Intus Software, AFAS, DXC solutions, CZ zorgverzekeraar, VGZ zorgverzekeraar, Zilveren Kruis zorgverzekeraar, Menzis zorgverzekeraar, ING bank, Rabobank

LOK, GGD/GHOR, Gemeente Best, Gemeente Veldhoven, Gemeente Eindhoven, Gemeente Nuenen, Gemeente Son en Breugel, Anders Werken in de Zorg

Centrale 24, Gemeente Oirschot, Gemeente Reusel - de Mierden, Gemeente Bergeijk, Gemeente Bladel, Gemeente Mierio - Geldrop, Gemeente Waaiere, Gemeente Helmond, Peelgemeenten, Gemeente Heeze, PVGE, ROAZ/ROAZ, KBO-pcob, Overlegorgaan van ouderen

MEE, Ontmoet & Groet, ANWB Automaatje, Stichting Present

Gemeente Best, Gemeente Veldhoven, Gemeente Eindhoven, Precies!, Gemeente Nuenen, Gemeente Son en Breugel

Gemeente Oirschot, Gemeente Reusel - de Mierden, Gemeente Bergeijk, Gemeente Bladel, Gemeente Mierio - Geldrop, Gemeente Waaiere, Gemeente Helmond, Peelgemeenten, Gemeente Heeze, GROZzerdam, PVGE, KBO-pcob, Overlegorgaan van ouderen, Dorpsbelang Oerle, DE STAP naar gezonder, VVT Platform, Vitaal in Brainport

Bestwijzer, ANWB Automaatje, Ontmoet & Groet

Vitalis Woonzorggroep, Korsakov Kennisnetwerk, Huntington netwerk, UKON, NAH netwerk ZOB, Libra Revalidatie, Land van Horne, Zorgboog, GGzE, CZ zorgverzekeraar, VGZ zorgverzekeraar, Zilveren Kruis zorgverzekeraar, Menzis zorgverzekeraar

Regional Autisme centrum, Radboud UMC, Amsterdam UMC, Vilans, Nederlands kenniscentrum ouderenpsychiatrie, Hersenz, Verenso, Vincent van Goghkliniek, Kenniscentrum Dementie op jonge leeftijd, CVA netwerk

Transvorm, Valkenhof, Oktober, Precies!, UKON, TU/e, Anders Werken in de Zorg, IFOZ, Tranzo

Regio+, St. Anna zorggroep, Regional Autisme centrum, Lunet Zorg, Land van Horne, Oktober, LEV-groep, Zuidzorg, GGZ Oost Brabant, Zorgboog, Maxima Medisch Centrum, SWZ, Radboud UMC, Amsterdam UMC, NCZ netwerk, Korsakov Kennisnetwerk, Huntington netwerk, Nederlands kenniscentrum ouderenpsychiatrie, Hersenz, Kenniscentrum Dementie op jonge leeftijd, Vincent van Goghkliniek, CVA netwerk, NAH netwerk ZOB, Catharina ziekenhuis, MEE, Woonbedrijf, Maastricht UMC, Fontys, Summa, GGzE, Wooninc, Helpt Elkander, Stichting Present, Libra Revalidatie, thuis, Severinus, Stroomz

Transvorm, Fontys, Summa college, Anders Werken in de Zorg, FAIR

Vilans, Verenso, PVGE, UKON, KBO-pcob, Overlegorgaan van ouderen, MEE

Leygraaf, Qudo werkt, RAP, Lefgozers, Regio+

Gemeente Eindhoven, WIJeindhoven, TU/e

Gemeente Nuenen

Sims recycling solutions, ANWB automaatje, Dorpsbelang Oerle, Kids Society Erica, Severinus

PAARS = Strategische partner

ORANJE = Tactische partner

GROEN = Uitvoerende / Bedrijfsvoering partner



11. Onderzoek, Innovatie & Ontwikkeling 2025

Archipel Zorggroep werkt aan zorgvernieuwing vanuit het platform voor Onderzoek, Innovatie en Ontwikkeling (OIO). Het platform fungeert als een verbindende schakel tussen deze thema's en heeft als doelstelling om zorgvernieuwing binnen de organisatie aan te jagen. Het OIO-platform opereert als een netwerkorganisatie met een kernteam als drijvende kracht. In het kernteam zitten actieve vertegenwoordigers vanuit het innovatie team van Archipel Zorggroep, de Onderzoeks- en Wetenschapscommissie (OWC) en de Leer-Innovatie Omgevingen (LIO's).

In 2025 lag de focus van het OIO-platform op het onderzoeken, onderbouwen en implementeren van initiatieven die bijdroegen aan arbeidsbesparing enerzijds en eigen regie/zelfstandigheid van bewoners anderzijds. Het ambitie niveau is de afgelopen jaren gegroeid van het opstarten van 1 passend initiatief per locatie in 2022 naar het opschalen van minimaal 1 bewezen effectieve zorgvernieuwing in 2025 op alle locaties. En dat ambitieniveau is behaald!

Het OIO platform is in 2025 aangesloten bij kwartaaloverleggen op alle zorglocaties van Archipel Zorggroep om ideeën, kansen en knelpunten voor zorgvernieuwing in kaart te brengen. Vanuit deze analyse zijn diverse onderzoeks- en innovatieprojecten opgestart die bijdragen aan de strategische pijlers van de organisatie. Deze projecten bevonden zich in verschillende fasen van het zorgvernieuwingsproces:

- N=1: het kleinschalig uitproberen/onderzoeken staat centraal
- Pilot: de meerwaarde en randvoorwaarden voor implementatie worden in kaart gebracht
- Proeftuin: de kwalitatieve en kwantitatieve businesscase worden onderbouwd
- Implementatie: het initiatief wordt opgeschaald binnen de organisatie
- Borging: volledige integratie in de werkprocessen van de staande organisatie

Hieronder worden verschillende onderzoeks-, innovatie- en ontwikkelprojecten & -initiatieven omschreven die illustratief zijn voor zorgvernieuwing binnen Archipel in 2025. Daarbij worden ook de belangrijkste externe partnerships van het OIO platform benoemd.

Binnen Archipel was er in 2025 aandacht voor zowel wetenschappelijk, als toegepast onderzoek. De Onderzoeks- & Wetenschapscommissie (OWC) heeft in 2025 maar liefst 26 onderzoeksaanvragen binnen gekregen en beoordeeld. Dit heeft geresulteerd in een onderzoeksportfolio met gemiddeld 20 lopende projecten waarbij er een goede balans bestaat tussen onderzoeken binnen de expertise doelgroepen en daarbuiten. De lopende onderzoeken hadden betrekking op uiteenlopende onderwerpen: van mantelzorgondersteuning tot prevalentie en behandeling van pijn tot slimme continenzorg.

Archipel investeerde in 2025 op verschillende manieren in wetenschappelijk onderzoek. Archipel initieerde in samenwerking met het [UKON](#) het promotieonderzoek '[It is still my life](#)'. Doelstelling van dit onderzoek is om de eigen regie van ouderen met dementie in het verpleeghuis duurzaam te versterken door middel van het ontwikkelen van een methodiek die interventies op maat stimuleert. De eerste resultaten uit dit onderzoek zijn in 2025 gepubliceerd in een [wetenschappelijk artikel](#). Daarnaast waren science practitioners en andere (gepromoveerde) professionals binnen de organisatie betrokken bij diverse wetenschappelijke onderzoeken die resulteerden in publicaties op o.a. het gebied van seksualiteit, specialistische zorg voor mensen met dementie op jonge leeftijd en shared-decision making in het verpleeghuis. Ook nam Archipel deel aan diverse grootschalige

(inter)nationale onderzoeksconsortia zoals Sustainable and Personalised Advances in Dementia care ([SPREAD+](#)) en Codesigning a Home with Dementia ([HOMEDEM](#)).

In samenwerking met de LIO locaties en externe onderwijspartners in het hbo en mbo zijn dit jaar onderzoeklijnen ontwikkeld. Het onderzoek dat studenten doen binnen de LIO wordt op deze manier meer gestructureerd, en resultaten hiervan vinden hun weg naar de dagelijkse praktijk beter. Disseminatie van wetenschappelijk onderzoek, en mogelijk bruikbare resultaten verder verspreiden van resultaten binnen Archipel was dit jaar voor de OWC een belangrijke doelstelling. Er is gewerkt aan meer interne communicatie vanuit de OWC, waarbij er periodiek onderzoeksresultaten gedeeld worden in bijvoorbeeld het kwaliteitsmagazine.

Op de LIO locaties (Fleuriade en Dommelhoeve) brachten hbo- en mbo-studenten innovatie en onderzoek samen door relevante vraagstellingen uit de praktijk te bestuderen, hier oplossingen voor te ontwikkelen in co-creatie en deze te testen in de praktijk. Daarbij was er ook aandacht voor een 'leven lang ontwikkelen': een project van het [kenniscentrum LLO](#) van Fontys waarbij onderzocht is hoe het innovatie- en ontwikkelklimaat op locaties verder verstevigd kan worden. Daarnaast werd er een hackathon georganiseerd waarin studenten en zorgprofessionals gezamenlijk concepten ontworpen hebben die gericht waren op het activeren van zorgvragers. Tenslotte zijn in 2025 binnen de LIO's de eerste stappen gezet om onderzoeksthema's te formuleren waar studenten de komende jaren aan zullen gaan werken. Het voordeel hiervan is dat thema's langdurige de aandacht krijgen en nieuwe lichten studenten voort kunnen bouwen op het werk van hun voorgangers. Daardoor zullen de LIO's in staat zijn om impact te realiseren op grotere/complexere thema's die spelen binnen de organisatie.

In 2025 initieerde het innovatieteam diverse pilots, werden innovaties onderbouwd in proeftuinen en was er aandacht voor het implementeren en opschalen van bewezen effectieve innovaties. Zo werd er, in samenwerking met partners uit het regionale [Anders Werken in de Zorg ZO-Brabant](#) netwerk, een pilot uitgevoerd om te verkennen of de HUME stressok meerwaarde had in de zorg en ondersteuning van bewoners met onbegrepen gedrag. Er werden een businesscase en implementatie blauwdruk ontwikkeld die gebruikt werden om op locatie slimmer om te gaan met continenzorg. Locaties werden voorzien van de [ADC Nexsys](#) zodat een deel van het proces rondom medicatie in de bufferkasten op locaties kon worden geautomatiseerd en gedigitaliseerd. Het resultaat: tijdsbesparing, minder medicatie fouten en minder verspilling van medicatie. Ook opschaling van de Attendi App voor spraakgestuurd rapporteren binnen Archipel thuis had vergelijkbare impact: zorgprofessionals waren minder tijd kwijt met rapporteren en de kwaliteit van de rapportages verbeterde. Archipel heeft via het Innovatie Fonds Ouderenzorg ([IFOZ](#)) geïnvesteerd in Attendi en andere arbeidsbesparende innovaties die binnen de organisatie gebruikt worden, zoals de Bedsense van Momo Medical en Helpsoq.

Tenslotte is Archipel een organisatie met lef: zorgvernieuwer word je niet door af te wachten. Wanneer we problemen in de praktijk zien waar (nog) geen oplossing voor ontwikkeld is, smeden we slimme coalities waarmee we initiatief kunnen nemen om zelf slimme oplossingen te ontwikkelen en valideren. Een mooi voorbeeld van zo'n initiatief is de [begrip op dementie app](#). Deze app heeft Archipel ontwikkeld in samenwerking met partners uit het [VVT-platfom ZO-Brabant](#). De app ondersteunt mantelzorgers van mensen met dementie door hen te voorzien van informatie die zij op dat moment nodig hebben om zo goed mogelijk te zorgen voor hun naasten met dementie en zichzelf. De app is in 2025 opgeschaald in de regio en daarbuiten naar meer dan 500 gebruikers.

12. Duurzaamheid

Archipel zet zich actief in voor een duurzame en gezonde toekomst, met aandacht voor milieu, gezondheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Mede om die reden hebben we in de aanvraag HLO opslag mede ingezet op duurzaamheidsdoelen / duurzaamheidsinvesteringen. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet op het gebied van energie, mobiliteit, voeding, afval en medicatie:

- *Energie & vastgoed*: Doel is 55% CO₂-reductie in 2030. Inkoop van duurzame stroom en afname van energieverbruik liggen op koers, maar eigen energieopwekking en energieneutraal vastgoed kan nog beter. Hiervoor zijn in 2025 al een aantal opdrachten verstrekt voor o.a. zonnepanelen incl dakisolatie.
- *Mobiliteit*: 72% van het wagenpark heeft energielabel A. Duurzaam reizen wordt gestimuleerd; het aantal zakelijke kilometers is toegenomen.
- *Voeding & gezondheid*: 40% van het a la carte aanbod in onze restaurants is al vegetarisch. Voor 2026 ligt het streefpercentage op 50% plantaardige eiwitten daar waar maaltijden centraal worden aangeboden. Er is ingezet op rookvrije zorg, meer beweging en bewustwording rond gezonde voeding. Intussen wordt binnen de woonzorgteams gemiddeld 11% vegetarische voedingsmiddelen gekocht.
- *Afval & circulariteit*: Afvalscheiding is verbeterd (30,2%), maar de cijfers vanuit de afvalverwerker laten een toename zien van totaalafval reductie van restafval en consuminderen blijven aandachtspunten. Hergebruik en het terugdringen van single-use materialen zijn in ontwikkeling.
- *Medicatie*: Minder medicatiegebruik en verspilling zijn speerpunten. In 2025 zijn de Nexsys kasten op een groot aantal locaties in gebruik genomen en is medicatieuitgifte van medicatie niet op naam vanuit deze kasten geregeld. In 2025 is aan Archipel, Vitalis & Catharina Apotheek vanuit Radboud UMC een Subsidie toegekend op de thema's Deprescribing en Medicatie niet op naam om verspilling te voorkomen.

Archipel werkt vanuit de visie 'Samen voor gezonde duurzame zorg' en blijft investeren in bewustwording, gedragsverandering en samenwerking om haar duurzaamheidsdoelen te realiseren. In mei wordt het jaarlijkse duurzaamheidsverslag van Archipel weer op de website gepubliceerd waar per duurzaamheidsthema gerapporteerd wordt.

13. Toekomstverwachtingen

Het jaar 2026 staat voor Archipel in het teken van het verder concretiseren van de Koers 2030. De vijf ambities – vaker en langer thuis, meer cliënten helpen, complexe zorg goed organiseren, kwaliteit van bestaan centraal en een duurzame, toekomstbestendige organisatie – vormen hierbij het richtinggevend kader voor de verdere ontwikkeling van de organisatie.

Een belangrijk speerpunt in 2026 is de implementatie van de herijkte organisatiestructuur. Deze organisatieontwikkeling is gericht op het beter ondersteunen van de toenemende complexiteit in de zorg en het versterken van samenhang binnen de organisatie. Hiermee wordt invulling gegeven aan de ambitie om complexe zorg goed te organiseren. De reorganisatie heeft impact op rollen, verantwoordelijkheden en samenwerking en vraagt om zorgvuldige begeleiding, met aandacht voor draagvlak, heldere sturing en continuïteit van zorg. Tegelijkertijd blijft het uitgangspunt dat professionele autonomie en eigenaarschap van medewerkers behouden blijven, passend bij het Rijnlandse gedachtegoed van Archipel.

In het licht van de ambitie om meer cliënten te kunnen ondersteunen, blijft capaciteitsmanagement een cruciaal thema. In 2026 ligt de nadruk op het borgen en verder professionaliseren hiervan. Het structureel monitoren van capaciteit en zorgvraag en het tijdig bijsturen op basis van stuurinformatie is noodzakelijk om de beschikbare middelen optimaal in te zetten en toegankelijkheid van zorg te waarborgen.

De beweging naar vaker en langer thuis wonen wordt in 2026 verder versterkt. De doorontwikkeling van het Volledig Pakket Thuis en de samenwerking tussen de verschillende organisatieonderdelen dragen hieraan bij. Tegelijkertijd wordt het belang van samenwerking met het informele netwerk – naasten, vrijwilligers en de gemeenschap – groter. ‘Samen doen’ wordt daarmee een essentieel onderdeel van de zorgverlening en ondersteunt de ambitie om kwaliteit van bestaan voor cliënten centraal te stellen.

De veranderingen binnen de organisatie en de toenemende druk op de zorg vragen nadrukkelijk aandacht voor het welzijn en welbevinden van medewerkers. Het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers en het bieden van ruimte voor ontwikkeling en herstel zijn voorwaarden om de strategische ambities te kunnen realiseren.

De ontwikkeling van de zorgvraag, waaronder vergrijzing en een groeiende behoefte aan passende woonzorgvormen, heeft directe consequenties voor het strategisch vastgoedbeleid. In 2026 wordt het vastgoedbeleid verder afgestemd op deze ontwikkelingen, met aandacht voor flexibiliteit en passende zorgconcepten. Hiermee wordt bijgedragen aan een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

Hoewel de externe omstandigheden onzeker blijven, onder meer door ontwikkelingen in financiering en beleid, beschikt Archipel over een stevige basis om haar koers voort te zetten. Door de samenhangende inzet op organisatieontwikkeling, capaciteitsmanagement, informele zorg, medewerkerswelzijn en vastgoed wordt verder gebouwd aan een organisatie die in lijn met de Koers 2030 in staat is om ook in de toekomst goede, toegankelijke en passende zorg te bieden.

14. Bijlage 1: Jaarverslagen medezeggenschap

Bij Archipel geloven we dat goede zorg begint bij goed luisteren. Medezeggenschap is voor ons een essentieel onderdeel van samen beslissen, samen leren en samen verbeteren. We stimuleren een open dialoog tussen cliënten, medewerkers, vrijwilligers, management en ondersteuning, waarbij ieders stem voor Archipel telt.

Medezeggenschap draagt bij aan betrokkenheid, eigenaarschap en kwaliteit van zorg. We investeren in toegankelijke structuren, ondersteuning en scholing, zodat medezeggenschap betekenisvol en impactvol is – op alle niveaus van de organisatie. In de volgende paragrafen kunt u doorklikken op de jaarverslagen van onze verschillende medezeggenschapsorganen.

14.1 Jaarverslag Centrale Cliëntenraad



Cliëntmedezeggenschap (CM) binnen Archipel

Bij Archipel is de cliëntmedezeggenschap zo georganiseerd dat elke locatie beschikt over een lokale cliëntenraad (CR). Een vertegenwoordiging van elke CR neemt deel aan de centrale cliëntenraad (CCR). Dit is vastgelegd in de Overeenkomst cliëntmedezeggenschap Archipel Wmcz 2018.

De CCR bestaat uit 8 leden en werkt met vier commissies: Bedrijfsvoering, Beleid en Strategie, Kwaliteit en Veiligheid en Onderzoek, Wetenschap en Innovatie. Daarnaast nemen leden van de cliëntmedezeggenschap (CM) actief deel aan diverse organisatiebrede projecten, waarmee het cliëntperspectief vroegtijdig en structureel wordt ingebracht. In 2025 betrof dit onder andere thema's als aantoonbaar bekwaam inzetten van medewerkers, locatiekracht, rookvrijbeleid, inzet van ZZP'ers, herhuisvesting en herinrichting (o.a. Dommelhoef/Noordertoren), innovaties, informele zorg ("Samen doen") en mobiele telefonie.

Ook is een werkgroep gestart met als thema *Communicatie met de achterban*, gericht op het versterken en verbeteren van de aansluiting bij cliënten, naasten en mantelzorgers.

De CCR kwam in 2025 acht keer bijeen. Daarnaast vonden vier overlegmomenten plaats met de raad van bestuur en werd een beleidsmiddag georganiseerd rond het thema kwaliteit, met deelname van CCR, lokale cliëntenraden, de raad van bestuur en externe gasten.

Er werden 4 studiedagen voor de cliëntmedezeggenschap gehouden onder begeleiding van een LOC-adviseur. Met als resultaat samenvattende conclusies op het gebied van de ontwikkeling van de cliëntmedezeggenschap en de voorgenomen transformatie.

Tijdens het jaarlijkse overleg met de raad van toezicht (rvt) sprak de CCR over de positionering van de medezeggenschap, de betrokkenheid bij strategische vraagstukken en de borging van het cliëntperspectief in toezicht, beleid en kwaliteit van zorg.

De CCR wordt gefaciliteerd door een ambtelijk secretaris en via vacatiegelden en onkostenvergoedingen.

Betrokkenheid bij besluitvorming en beleid

De centrale cliëntenraad is in 2025 bij een groot aantal onderwerpen betrokken geweest, via instemming, advisering, ongevraagd advies en actieve deelname aan beleidsvorming.

Instemming (directe cliëntimpact en randvoorwaarden)

Instemming werd verleend aan:

- Nieuwbouw DEC GP+
Met nadruk op wooncomfort, toekomstbestendigheid en een zorgvuldig verhuis- en inrichtingsplan voor cliënten.
- Analyse en beleidsplan Onvrijwillige zorg
Gericht op het vergroten van bewegingsvrijheid binnen de kaders van de Wzd, met blijvende aandacht voor veiligheid.
- Opendeurenbeleid: in vrijheid en vertrouwen
Instemming voor uitvoering van pilots op enkele locaties; organisatie brede besluitvorming volgt na evaluatie.
- BHV-beleid en crisismanagement
Gericht op borging van veiligheid en continuïteit van zorg bij calamiteiten.
- Hygiënecheck
Als onderdeel van structurele borging van kwaliteit, hygiëne en voedselveiligheid.
- Indexering broodgeld
Na kritische toetsing, waarbij de kwaliteit van voeding voor cliënten nadrukkelijk is beschermd.
- Restitutie voedingskosten en cliëntregelingen
Instemming, waarbij onderdelen van de cliëntregelingen zijn aangehouden voor nadere uitwerking (o.a. tarieven en budgetten), met vervolgbespreking gepland.
- Camerabeleid
In behandeling geweest, maar door de raad van bestuur ingetrokken en aangehouden; onderstreept het belang van zorgvuldige afweging tussen privacy en veiligheid.

In meerdere gevallen is instemming verleend onder voorwaarden of in een gefaseerde/pilotmatige vorm. De opvolging en effecten hiervan worden in 2026 gemonitord.

Geen instemming

- Aanpassingen regeling vacatiegelden en onkostenvergoedingen
Geen instemming vanwege zorgen over inperking en aantasting van de onafhankelijkheid en positie van de medezeggenschap.

Advies (strategie, organisatie en lange termijn)

De CCR bracht advies uit over:

- Begroting 2026 in samenhang met Focusnotitie.
Met nadruk op de balans tussen financiële sturing en kwaliteit van zorg en leven.
- Organisatiestructuur en organisatieontwikkeling
Gericht op duidelijke verantwoordelijkheden en werkbaarheid; momenteel in pilotfase, met latere formele besluitvorming.
- Strategisch vastgoedplan
Met focus op toekomstbestendig wonen, spreiding van zorg en aansluiting bij behoeften van cliënten.
- Ruimte voor zorg
In het kader van passende zorg en capaciteitsvraagstukken.
- Informele zorg (“Samen doen”)
Gericht op samenwerking met naasten en vrijwilligers, met duidelijke grens dat informele zorg geen vervanging mag zijn van professionele zorg.

De adviezen van de CCR richten zich met name op de lange termijn koers en organisatie-inrichting, waarbij steeds het cliëntperspectief centraal wordt gesteld.

Ongevraagd advies (agenderende rol)

- Inclusieve en cultuursensitieve zorg
De CCR heeft proactief aandacht gevraagd voor betere aansluiting bij een diverse cliëntenpopulatie en toekomstbestendige, passende zorg.

Overige betrokkenheid en informatievoorziening

Naast formele besluitvorming was de CCR breed betrokken bij beleidsontwikkeling, monitoring en evaluatie, onder andere via:

- input voor focusnotitie en locatieplannen
- bijdragen aan het kwaliteitsbeeld (incl. CCR-reflectie) en kwartaalrapportages
- analyse van Onvrijwillige Zorg en bespreking van het rapport van de cliëntvertrouwenspersoon (Wzd)
- beoordeling van het concept bestuursverslag en klachtenoverzichten
- evaluaties van de vacatieregeling, cliëntmedezeggenschap en achterbanraadpleging
- planning en financiële monitoring

De CCR ontving structureel informatie, waaronder het jaarplan, kwartaalrapportages, jaarrekening en bestuursverslag, de verdeling van werkzaamheden binnen de raad van bestuur en het schema van aftreden van de raad van toezicht.

Slotbeschouwing

De betrokkenheid van de CCR cliëntenraad is in 2025 van duidelijke meerwaarde geweest bij een groot aantal onderwerpen. De CCR heeft zich daarbij ontwikkeld tot een kritische en constructieve gesprekspartner, met een duidelijke rolverdeling:

- Instemming op onderwerpen met directe impact op cliënten
- Advisering op strategische en organisatorische keuzes
- Agendering van nieuwe en maatschappelijke thema's

Deze actieve en inhoudelijke rol wordt in 2026 voortgezet, met blijvende aandacht voor versterking van de medezeggenschap en het centraal stellen van het cliëntperspectief binnen Archipel.

14.2 Jaarverslag ondernemingsraad OR

14.2.1 Inleiding

Archipel heeft de medezeggenschap vanuit het perspectief van medewerkers geborgd via de ondernemingsraad (OR). Als gekozen orgaan op basis van de Wet op de Ondernemingsraden vertegenwoordigt de OR de belangen van medewerkers en waarborgt zij hun betrokkenheid bij organisatie brede besluitvorming.

Het jaar 2025 stond voor de OR in het teken van transitie, cultuurverandering en strategische heroriëntatie. Met de verdere uitrol van 'Koers 2030' en thema's als 'Locatiekracht' en een nieuwe organisatiestructuur, heeft de OR zich intensief beziggehouden met de balans tussen visie en de dagelijkse praktijk op de werkvloer. De OR heeft ingezet op vroegtijdige betrokkenheid bij grote dossiers en een constructieve, maar kritische samenwerking met de raad van bestuur (rvb).

14.2.2 Samenstelling en verkiezingen OR 2025

Samenstelling

De OR bestaat uit vijftien leden en heeft vier commissie(s).

De OR wordt door Archipel in een aantal zaken gefaciliteerd, zo heeft de OR een faciliteitenregeling en werd de OR het gehele jaar ondersteund door een ambtelijk secretaris.

Tussentijdse verkiezingen

In het begin van 2025 werden tussentijdse verkiezingen georganiseerd om vacatures in te vullen. Met zeven kandidaten voor twee zetels was de bereidheid tot medezeggenschap groot.

14.2.3 Vergaderingen en participatie

In 2025 is op diverse niveaus overleg gevoerd om de belangen van de medewerkers te behartigen:

- **OR-vergaderingen:** De OR kwam circa elke drie weken bijeen voor intern overleg en besluitvorming.
- **Overlegvergaderingen:** Er vonden periodieke overleggen plaats met de raad van bestuur (rvb).
- Overleg met de **raad van toezicht (rvt):** jaarlijks gaat de OR in gesprek met de rvt over actuele zaken binnen de organisatie.
- **Commissievergaderingen:** De inhoudelijke voorbereiding vond plaats in de commissies.
- **Artikel 24 overleg:** Tweemaal per jaar is het algemene gang van zaken overleg gevoerd met de rvb (en een afvaardiging van de raad van toezicht; rvt).
- **Themabijeenkomsten:** De ondernemingsraad heeft voor het eerst drie themabijeenkomsten gehad met de rvb over o.a. organisatiestructuur, samenwerkingsafspraken, integraal capaciteitsmanagement, waardering en projectmatig werken.
- **Eilandenraad:** De OR nam deel aan de integrale bijeenkomsten met alle medezeggenschapsraden (rvb, OR Archipel Thuis-Rinette, vrijwilligersraad (VR), Centrale Cliëntenraad (CCR), Professionele Adviesraad (PAR) over o.a. organisatie brede thema's zoals het Manifest, de focusnotitie, inclusie en de organisatiestructuur.
- **Achterbanraadplegingen:** In 2025 heeft de OR de medewerkers geraadpleegd via meerdere polls, waaronder een uitgebreide zomerpoll over werkdruk en onderbezetting. Daarnaast zijn er locatiebezoeken afgelegd en interviews gehouden op meerdere locaties binnen Archipel om signalen uit de praktijk op te halen.

14.2.4 Belangrijke dossiers en thema's in 2025

In 2025 heeft de organisatie gewerkt aan meerdere vernieuwingen die bijdragen aan toekomstbestendige zorg en een gezonde werkomgeving. De voorbereidingen voor de pilots Locatiekracht zijn afgerond, waarmee wordt ingezet op beter inzicht in capaciteit en inzetbaarheid van teams.

Daarnaast is het traject voor organisatieontwikkeling verder vormgegeven. In het najaar is gekozen voor een verdiepende evaluatie van lopende pilots, ondersteund door een externe adviseur, om zorgvuldig richting te bepalen voor de nieuwe structuur.

Ook op HR-gebied zijn belangrijke stappen gezet. Zo is nieuw beleid rondom bekwaamheid vastgesteld en wordt in 2026 een fietsleaseregeling ingevoerd om duurzame mobiliteit te stimuleren. Binnen het vastgoed- en innovatiedomein is het Strategisch Vastgoedplan 2030 positief ontvangen en is besloten te investeren in nieuwe mobiele devices voor medewerkers.

Het Arbobeleid is geactualiseerd. Het camerabeleid wordt nog verder uitgewerkt voordat het definitief wordt vastgesteld.

14.2.5 Afgegeven adviezen en instemmingen

De ondernemingsraad is in 2025 bij een tal van onderwerpen betrokken. Hieronder volgt een overzicht van de advies- en instemmingsaanvragen waarbij de OR betrokken is.

Dossier	Datum reactie	Aard	Resultaat
BHV-beleid	13-03-2025	Instemming	Afgerond
Opleidingsplan 2025	13-03-2025	Instemming	Afgerond
Afbouw Lindenhof	06-03-2025	Reactie	Afgerond
Meerkeuze arbeidsvoorwaarden (MKSA) regeling	22-04-2025	Instemming	Afgerond
Opzegtermijn 1 maand	22-04-2025	Instemming	Afgerond
Mobiele devices (investering)	31-03-2025	Advies	Positief (onder voorwaarden)
Een leven lang werkvermogen	23-05-2025	Instemming	Afgerond
Aantoonbaar bekwaam	02-06-2025	Instemming	Afgerond
Beleid mobiele devices-apparatuur		Instemming	<i>loopt</i>
Strategisch Vastgoedplan (SVP)	01-09-2025	Advies	Positief (onder voorwaarden)
Arbobeleid 2025	10-11-2025	Instemming	Afgerond
Camerabeleid	10-11-2025	Instemming	Geen instemming
Trappers naar Fitcoins	24-11-2025	Instemming	Geen instemming
Fietsleaseregeling	22-12-2025	Instemming	Afgerond
Dynamisch Opleidingsplan 2026	22-12-2025	Instemming	Afgerond
WKR-begroting 2026		Instemming	In behandeling

14.2.6 Scholing OR

De voltallige OR heeft deelgenomen aan twee tweedaagse scholingen (voorjaar en najaar) onder leiding van MZ Services. De focus lag op standpuntvorming, veiligheid binnen de groep en het effectief inzetten van medezeggenschapsinstrumenten.

14.2.7 Vooruitblik 2026

In 2026 richt de ondernemingsraad zich op drie centrale thema's:

- **Versterken van medewerkersbetrokkenheid en zeggenschap**

- Aandacht voor de verdere ontwikkeling van de organisatiestructuur.
- Bewaken van professionele zeggenschap en invloed op het werk.
- Monitoren van de effecten van capaciteitsmanagement op rooster- en werk-privéregie.
- **Versterken van medewerkersbehoud door waardering en groei**
 - Stimuleren van een aantrekkelijk werkklimaat met ruimte voor groei.
 - Beter benutting van signalen uit exitgesprekken.
 - Onderzoek naar optimalisatie van arbeidsvoorwaarden, zoals individuele keuzevrijheid.
- **Terugdringen van verzuim door preventie en veiligheid**
 - Focus op opvolging van RI&E- en tevredenheidsonderzoeken.
 - Aandacht voor sociale veiligheid, werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

De OR blijft hiermee inzetten op een stevige positie van de professional en een gezonde, toekomstgerichte organisatie.

14.3 Jaarverslag Professionele Adviesraad

Medezeggenschap vanuit de professionele beroepspraktijk heeft Archipel geborgd in de professionele adviesraad (PAR). Binnen Archipel heeft de Professionele Adviesraad (PAR) een stevige en duidelijke plek als onafhankelijk adviesorgaan dat de stem van de zorgprofessional borgt. De PAR adviseert de raad van bestuur – gevraagd en ongevraagd – over alle onderwerpen die de kwaliteit van zorg en het professioneel handelen raken. Daarmee vormt de PAR een essentiële schakel tussen beleid en praktijk en draagt zij bij aan het realiseren van goede, veilige en toekomstbestendige zorg voor bewoners en cliënten. Dit alles is geborgd het formeel vastgesteld reglement, wat de positie van de PAR verder heeft verstevigd.

De PAR bestaat uit 9 leden en heeft 5 commissies die elk een speerpunt beheren. De PAR kwam in 2025 19 keer bijeen, waarvan zes met de raad van bestuur met de volgende onderwerpen:

23 januari 2025	Rol van PAR in relatie tot Generiek Kompas
6 maart 2025	Organisatieontwikkeling waarbij betrokkenheid PAR gewenst is, update over Generiek Kompas
22 mei 2025	Communicatie Manifest
	Toekomstige adviesaanvragen
	Vaststellen meerdere speerpunten voor 2025:
	Speerpunt 1: Scholing en ontwikkeling
	Speerpunt 2: Bevorderen verbinding morele praktijken in de organisatie
	Speerpunt 3: Beslissingen nemen en handelen met minimale bureaucratie
	Speerpunt 4: Actieve bijdrage aan evaluatie organisatiestructuur
	Speerpunt 5: Proactief meedenken bij de vormgeving Generiek Kompas
3 juli 2025	Update speerpunten PAR in 2025
4 september 2025	Vacatures binnen PAR (voorzitter en ambtelijk secretaris)
	Doorspreken toekomstige adviesaanvragen en de status hiervan
13 november 2025	Terugkoppeling studiedag (30 oktober)
	Bespreken onderwerpen voor overleg met rvt

Tijdens het jaarlijkse gesprek met de raad van toezicht (10 december 2025) zijn de volgende onderwerpen besproken:

- De PAR- ontwikkelingen (nieuwe voorzitter, ambtelijk secretaris, nieuwe leden)
- De samenwerking PAR-rvb
- Bevoegd is bekwaam: scholing medewerkers. Handelingsbekwaamheid
- De vraag is gesteld hoe de rvt en rvb een actueel beeld van de locaties vormen en of de huidige informatieverzameling toereikend is
- Functioneren primaire proces
- Ethiek in de zorg

De PAR is in 2025 bij een tal van onderwerpen betrokken. Hieronder een overzicht van de adviesaanvragen, de informatie ter informatie die het behandeld heeft en de overige onderwerpen waarbij het betrokken is.

Advies gegeven over:

- Advies aantoonbaar bekwaam (oktober 2025)

- Advies camerabeleid (december 2025)
- Advies ruimte voor zorg (oktober 2025)
- Feedback op profiel lid rvb (augustus 2025)
- Proces nieuw lid rvb (22 mei 2025 en 4 september 2025)

Ongevraagd advies gegeven over:

- organisatie-ontwikkeling zorgteams
- gebruik Generiek Kompas

Ter informatie ontvangen:

- Strategisch vastgoedplan
- Kwaliteitsmagazines Archipel
- Inspiratieplan Manifest
- Focusnotitie

14.4 Jaarverslag vrijwilligersraad

Bij Archipel zijn meer dan 1.000 vrijwilligers actief. Een vrijwilliger is, weliswaar niet bezoldigd, ook een medewerker die een toegevoegde waarde heeft en een essentiële bijdrage levert aan de Archipeldoelen. Archipel kan niet functioneren zonder vrijwilligers. Daarom wordt er door het instellen en formaliseren van de vrijwilligersraad, de medezeggenschap van de vrijwilliger geregeld. De vrijwilligersraad vertegenwoordigt de groep vrijwilligers op de verschillende locaties. Ieder lid van de vrijwilligersraad (m.u.v. de voorzitter) is vrijwilliger in een of meer locaties en heeft regelmatig contact met de coördinator vrijwillige inzet van de betreffende locatie. De vrijwilligersraad heeft informatierecht en geeft gevraagd en ongevraagd advies over zaken binnen Archipel die het vrijwilligerswerk betreffen.

De vrijwilligersraad bestaat uit acht leden en stelt incidenteel commissies in. In 2025 kwam de vrijwilligersraad tien keer bijeen. Daarvan waren drie bijeenkomsten met de raad van bestuur. Daarnaast vond een extra vergadering plaats over het privacy beleid en werd een heidag georganiseerd samen met de coördinatoren vrijwillige inzet. De behandelde onderwerpen zijn verderop op deze pagina te vinden. Ook hebben er veel overleggen binnen commissies plaatsgevonden.

Tijdens het jaarlijkse gesprek met de raad van toezicht heeft de vrijwilligersraad met name gesproken over informele zorg.

De vrijwilligersraad neemt deel aan de eilandenraad, waarin alle medezeggenschapsorganen participeren. Hiermee draagt de vrijwilligersraad bij aan een samenhangend beleid in de organisatie. Zo werd er een gezamenlijk manifest geschreven, waarin de uitgangspunten voor handelen in de organisatie werden vastgelegd.

De vrijwilligersraad wordt door Archipel in een aantal zaken gefaciliteerd, zo heeft het een ambtelijk secretaris en ontvangen de leden een vergoeding vanuit de vacatieregeling.

Activiteiten vrijwilligersraad 2025

- Betrokken bij selectie nieuwe bestuurder
- Interne processen vrijwilligersraad op orde; huishoudelijk reglement, samenwerkingsovereenkomst met raad van bestuur, werving en selectie nieuwe raadsleden vrijwilligersraad met bijbehorende profielen
- Werkoverleg met coördinatoren vrijwillige inzet op locatie
- Deelname in eilandenraad
- Medewerking opzet en uitvoering enquête Vrijwillige Inzet
- Werken aan samenwerkingsovereenkomst, huishoudelijk reglement
- Deelname wendbaar Eerdbrand door samenwerking met informele zorg
- Kennismakingsbijeenkomst voor vrijwilligers Kanidas Nazareth en Dommelhoef
- Happy hours Akkers
- Deelname bijeenkomst samenredzaamheid Boshuys
- Deelname redactie Vrijwilligerskrant
- Betrokken bij acties inzet vakantieperiodes
- Deelname aan evenement Brainport in Valkenswaard
- Deelname bijeenkomst VPT Gagelbosch

- Informatie ophalen door deelname aan meedenksessies promotieonderzoek: "processen in zorg" bij de Radboud Universiteit Nijmegen

De vrijwilligersraad is in 2025 bij een tal van onderwerpen betrokken. Hieronder een overzicht van de adviesaanvragen, de informatie ter informatie die het behandeld heeft en de overige onderwerpen waarbij het betrokken is.

Advies geven op:

- Camerabeleid
- Beleidsnotitie Informele zorg
- Open Deuren Beleid
- Strategisch Vastgoed Plan
- Arbobeleid
- Focusnotitie
- Kwaliteitsbeeld
- Manifest

Ter informatie ontvangen:

- Kwartaalrapportage
- Bestuursverslag, toezichtverslag en jaarrekening 2024
- Uitslag enquête vrijwilligers

Ongevraagd advies gegeven over:

- Visie Informele Zorg
- Uitbreiding formatie coördinatoren vrijwillige inzet

2 Verslag van de interne toezichthouder

Het verslag van de interne toezichthouder is opgenomen vanaf de volgende pagina.



**Toezichtsverslag
2025**

Inhoud

1	Scope en wijze van toezicht	59
2	Rollen raad van toezicht	59
	2.2 Advies- en klankbordfunctie.....	59
	2.3 Maatschappelijke rol	59
	2.4 Werkgeversrol	60
3	Samenstelling en functioneren	60
	3.1 Samenstelling	60
	3.2 Trainee toezichthouder	61
	3.3 Functioneren	62
	3.4 Zelfevaluatie	63
	3.5 Locatiebezoeken.....	63
	3.6 Gevolgde educatie door leden	64
	3.7 Maatregelen ongewenste belangenverstrengeling	64
4	Beloningsbeleid	64
	4.1 Beloningsbeleid raad van bestuur	64
	4.2 Verantwoording onkosten raad van bestuur	64
	4.3 Bezoldiging raad van toezicht.....	65
5	Vergaderingen raad van toezicht	65
	5.1 Goedgekeurd door raad van toezicht	65
	5.2 Vastgesteld door raad van toezicht	65

In dit verslag legt de raad van toezicht verantwoording af over de wijze waarop het in 2025 invulling heeft gegeven aan de uitvoering van zijn taken en bevoegdheden.

1 Scope en wijze van toezicht

Zorggroep Archipel kent drie entiteiten. Stichting Archipel, Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv. Stichting Archipel kent een driehoofdig collegiaal raad van bestuur met zeggenschap over Stichting Archipel. Stichting Archipel is enig en 100% aandeelhouder van de bv Archipel Thuis en de bv Archipel Rinette. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken in de stichting en de daarmee verbonden entiteiten, Archipel Thuis en Archipel Rinette, dit via de band van de algemene vergadering.

Stichting Archipel is 100% aandeelhouder van Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv. Zowel de stichting als beide bv's hebben geen winstoogmerk. Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv passen de Governance code zorg toe. De eindverantwoordelijkheid ligt bij de directeur-bestuurder Mevr. Femke de Jong. Per 1 juni 2023 staan Archipel Thuis bv en Archipel Rinette bv onder direct toezicht van de raad van toezicht van Archipel. Middels de AVA legt de directeur-bestuurder drie keer per jaar verantwoording af aan de aandeelhouder.

Tevens vindt twee keer per jaar, voor de bespreking van de concept-jaarrekening en de conceptbegroting, overleg plaats tussen de directeur-bestuurder en de auditcommissie. De directeur-bestuurder sloot in 2025 tweemaal aan bij de vergadering van de raad van toezicht; voor 2026 zal deze aanwezigheid structureel uitgebreid worden naar alle vergadering van de raad van toezicht.

2 Rollen raad van toezicht

De raad van toezicht kent vier rollen: toezichthouder, advies- en klankbordfunctie, maatschappelijke rol en de werkgeversrol.

De raad van toezicht heeft in 2025 vanuit deze verschillende rollen actief invulling gegeven aan zijn taak. Daarbij stond het vormen van een goed en breed beeld van het functioneren van de Zorggroep Archipel en de ontwikkelingen binnen de organisatie centraal.

2.1 Toezichthoudende rol

Vanuit de toezichthoudende rol is aandacht besteed aan de voortgang van de strategische koers, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de financiële ontwikkelingen en resultaten zoals de beheersing van risico's. Daarnaast heeft de raad van toezicht stilgestaan bij de samenstelling en continuïteit van het bestuur, mede in het licht van het aangekondigde pensioneren van één van de bestuurders. Ook onderwerpen als organisatieontwikkeling, personele ontwikkelingen, contact met externe stakeholders en de samenwerking tussen Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette kwamen aan bod. Hiervoor is gebruikgemaakt van reguliere rapportages, themabijeenkomsten, bijeenkomsten met de diverse raden en werkbezoeken aan locaties.

2.2 Advies- en klankbordfunctie

De raad van toezicht fungeerde als sparringpartner voor de raad van bestuur bij strategische en bestuurlijke vraagstukken. de verdere uitwerking van de strategische koers, de inrichting van de organisatie, samenwerking met externe partners en personele vraagstukken zijn de orde geweest. De raad hecht waarde aan een open en reflectief gesprek, waarin ruimte is voor het benoemen van dilemma's en zorgen.

2.3 Maatschappelijke rol

Om goed zicht te houden op wat er speelt binnen de organisatie, is de raad van toezicht regelmatig in gesprek met de medezeggenschapsorganen: de centrale cliëntenraad (CCR), vrijwilligersraad (VR),

ondernemingsraad (OR) en de Professionele Adviesraad (PAR). Deze gremia werden ook nadrukkelijk betrokken bij het proces van werving en selectie van de nieuwe bestuurder.

In de gesprekken kwamen onder meer thema's aan bod als bestuurlijke continuïteit, organisatieveranderingen, werkdruk, ziekteverzuim en de ervaren kwaliteit van zorg. De signalen uit deze gesprekken zijn meegenomen in de oordeelsvorming van de raad. Het overleg binnen de eilandenraad vormde hierbij een aanvullend platform waarin verschillende perspectieven samenkwamen.

2.4 Werkgeversrol

In de werkgeversrol richtte de raad van toezicht zich op het functioneren en de ontwikkeling van de raad van bestuur. De remuneratiecommissie voerde de jaarlijkse gesprekken met de bestuurders, waarin onder meer samenwerking, taakverdeling, leiderschap en persoonlijke ontwikkeling aan de orde kwamen. Daarnaast heeft de raad van toezicht regie gevoerd op het proces rond de opvolging van Dhr. Eppie Fokkema, lid van de raad van bestuur, die eind 2025 met pensioen ging. Daarbij was bestuurlijke continuïteit en herziene taakverdeling binnen het bestuur een belangrijk aandachtspunt. Bij de werving en selectie van een nieuw lid van de raad van bestuur heeft de raad van toezicht bewust ingezet op brede betrokkenheid van de medezeggenschapsorganen, de manager zorg, manager mens en organisatie, manager zorgondersteuning en de directeur bestuurder van Archipel Thuis en Archipel Rinette. Deze zijn in verschillende fasen van het proces betrokken en in de gelegenheid gesteld hun aandachtspunten en adviezen mee te geven. Dit alles heeft bijgedragen aan een zorgvuldig en breed gedragen proces. Met ingang van 1 november 2025 is Dhr. Maarten van Mierlo benoemd als nieuw lid van de raad van bestuur.

3 Samenstelling en functioneren

3.1 Samenstelling

De raad van toezicht bestond ook in 2025 uit vijf leden. De leden zijn benoemd voor een periode van vier jaar en kunnen worden herbenoemd. Inclusief herbenoeming hebben de leden maximaal acht jaar zitting in de raad van toezicht van Archipel.

Het schema voor aftreden waarborgt de continuïteit en was in 2025 als volgt:

Raad van toezicht Archipel						
Naam	Functie	Benoeming sinds	Einde 1 ^e periode	Einde 2 ^e periode	Aandachtsgebied	Nevenfuncties
De heer. R.A. Helder (Ronald)	Voorzitter Voorzitter Remuneratie commissie	Januari 2019	Januari 2023	januari-2027		Bestuurder bij JP van den Bent Voorzitter rvt RIBW Nijmegen Rivierenland
De heer J. de Wit. (Jasper)	Lid Plaatsvervangend voorzitter Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	Januari 2019	Januari 2023	januari-2027	Kwaliteit Digitalisering Organisatie Samenwerking	Directeur Strategie en Beleid en plaatsvervangend gemeentesecretaris gemeente Nijmegen

	Lid Remuneratie commissie					
De heer G.J. Lokerse (Giljam)	Lid Voorzitter auditcommissie	Juni 2020	Juni 2024	Juni 2028	Financiën	Partner van Raadhuis Voorzitter Raad van Commissarissen van Kernegezond Fysio bv Voorzitter Raad van Commissarissen Huisartsengroep Etten Leur-Breda
Mevr. J.T van Kuilenburg (Janet)	Lid Lid commissie kwaliteit en veiligheid	April 2023	April 2027		Kwaliteit, inhoud van zorg en innovatie/digitalisering in de zorg Deelname commissie kwaliteit NVTZ	Hoofdfunctie: cardioloog, medisch manager Monitorcentrum thuismonitoring en Chief Medical Information Officer (CMIO) van het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Bestuurslid landelijk bestuur samenwerkende topklinische ziekenhuizen (STZ), portefeuille Data/Innovatie.
Mevr. K.K. Pahnke (Katja)	Lid Lid auditcommissie	Januari 2024	Januari 2028		Financiën	Bestuurslid Stichting Mikrocentrum Bestuurslid Duits Nederlandse Handelskamer Voorzitter raad van bestuur Mantispectra

3.2 Trainee toezichthouder

Tot juli 2025 had de raad van toezicht een trainee toezichthouder. Vanuit de opleiding voor aankomend toezichthouders aan het Bestuurscentrum was Mevr. Inge Blokzijl voor een periode van één jaar trainee in de raad van toezicht.

Als trainee nam ze, zonder stemrecht, deel aan de reguliere vergaderingen van de raad van toezicht en werd daarnaast in de gelegenheid gesteld om te participeren in commissievergaderingen en themabijeenkomsten. Het traineeship bood haar inzicht en praktijkervaring in het vak van toezichthouden, en heeft zij dit succesvol en tot volle tevredenheid van de raad van toezicht afgerond.

De inzet van een trainee past bij de wens van de raad van toezicht om bij te dragen aan de ontwikkeling van toekomstig toezichthouderschap. De raad van toezicht heeft zich vervolgens opnieuw georiënteerd op de inzet van een trainee toezichthouder in 2026. Per 1 januari 2026 start een nieuw trainee.

3.3 Functioneren

Raad van toezicht

De jaarcyclus van de raad van toezicht bestaat uit vijf reguliere raad van toezichtvergaderingen, vier vergaderingen van de auditcommissie, vier vergaderingen van de commissie kwaliteit en veiligheid en vergaderingen van de remuneratiecommissie. Bij de reguliere vergadering van de raad van toezicht waren naast de drie leden van de raad van bestuur, en twee keer directeur-bestuurder van Archipel Thuis en Archipel Rinette, de secretaris van de raad van bestuur en raad van toezicht en een bestuursassistente aanwezig.

De leden van de raad van toezicht (met uitzondering van de voorzitter) zijn verdeeld over commissies van de raad van toezicht. De raad van bestuur neemt deel aan de commissies (niet het voltallig bestuur, afhankelijk van eigen portefeuille) van de raad van toezicht en is, en op geleiden van de agenda samen met medewerkers uit de organisatie aan de auditcommissie en de commissie kwaliteit en veiligheid.

De raad van toezicht heeft in 2025 met elk van de medezeggenschapsgrémia (de centrale cliëntenraad, ondernemingsraad, vrijwilligersraad en de professionele adviesraad) gesproken, dit in aanwezigheid van de bestuurder welke het medezeggenschapsgrémium in zijn portefeuille heeft. Tijdens deze gesprekken waren onder meer de realisatie van de strategische koers van Archipel, de kwaliteit en veiligheid van zorg, de arbeidsmarktsituatie en de betrokkenheid van cliënten, medewerkers en vrijwilligers onderwerpen van gesprek.

In 2025 heeft de raad van toezicht twee themabijeenkomsten met de raad van bestuur gehouden: een bijeenkomst over de organisatieontwikkeling en een bijeenkomst over juridische- en organisatiestructuur van Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette, zoals de organisatieinrichting en -ontwikkelingen aan de hand van het INK model.

De raad van toezicht richt zich op de missie, visie, het manifest en langetermijnperspectieven, dit met respect voor de kernwaarden van Archipel. Dit resulteert in waarde gericht toezicht, waarbij er speciale aandacht is voor het verbinden van de belangen van de cliënt en diens naasten, medewerkers en vrijwilligers, bestuur/organisatie en de samenleving. Van alle vergadering wordt een duidelijke verslaglegging gedaan.

Commissies

De raad van toezicht had ook in 2025 drie commissies:

- Auditcommissie
- Commissie kwaliteit en veiligheid
- Remuneratiecommissie

De *auditcommissie* heeft in 2025 vier keer in vergaderd. De daar besproken onderwerpen zijn ter voorbereiding op de besluitvormende vergadering van de raad van toezicht met de raad van bestuur. Aan de vergadering van de auditcommissie nemen deel: twee leden van de raad van toezicht, een bestuurder, de concerncontroller en de manager bedrijfsvoering. De accountant sloot twee keer aan. De directeur-bestuurder van Archipel Thuis en Archipel Rinette is tweemaal aangesloten en de controller van Archipel Thuis en Archipel Rinette is eenmaal aangesloten.

Besproken onderwerpen, o.a.: kwartaalrapportages, managementletter, (meerjaren)begroting, jaarrekening, jaarverslag van Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette, ICT roadmap en ICT ontwikkelingen, strategisch vastgoedplan en ontwikkelingen, waaronder nieuwbouw DEC, treasury jaarplan.

De *commissie kwaliteit en veiligheid* is in 2025 eveneens vier keer in vergadering bijeengekomen. De daar besproken onderwerpen zorgen voor verdieping en zijn tevens ter voorbereiding op de besluitvormende vergadering van de raad van toezicht. Aan de vergadering van de commissie kwaliteit en veiligheid nemen deel: twee leden van de raad van toezicht, een bestuurder en een adviseur beleid en kwaliteit.

De commissie heeft in de 2025 toezicht gehouden op de kwaliteit van zorg, cliëntveiligheid en de werking van het kwaliteitssysteem van Archipel. Daarbij is aandacht geweest voor zowel structurele kwaliteitsontwikkeling als actuele risico's en verbetermaatregelen.

In de commissie zijn onder meer de volgende onderwerpen besproken: Instroom en zorgvraag van cliënten, cliëntreis GRZ, incidenten, IGJ, (basis) kwaliteit van zorg, Kwaliteitsbeeld, kwaliteitsinformatie en in- en externe communicatie of kwaliteitsinformatie.

De *remuneratiecommissie* heeft met alle leden van de raad van bestuur en directeur-bestuurder Archipel Thuis en Archipel Rinette het jaarlijkse gesprek gehad. Daarnaast heeft het voorstellen gedaan over de toepassing van de WNT i.r.t. het honorarium van de raad van bestuur.

Naast de commissie van de raad van toezicht participeert de raad van toezicht in de *Eilandsraad*. In de eilandenraad zijn vertegenwoordigers van alle gremia van Archipel vertegenwoordigd (rvt, rvb, OR, CCR, VR en PAR). De eilandenraad is gericht op het voeren van de dialoog en betrekken van alle expertise voor een betere meningsvorming.

3.4 Zelfevaluatie

De raad van toezicht voert jaarlijks een zelfevaluatie uit en formuleert op basis daarvan verbeterstappen, cq. verankert was goed gaat.

In 2025 is de zelfevaluatie uitgevoerd onder externe begeleiding van Puck Dinjens (Governance in Balans). Daarmee is invulling gegeven aan de Governancecode Zorg en het reglement van de raad van toezicht, waarin is vastgelegd dat de zelfevaluatie ten minste eens per drie jaar door een onafhankelijke externe deskundige wordt begeleid.

De zelfevaluatie bestond uit een voorbereidend traject met individuele reflectie, gevolgd door een gezamenlijke evaluatiebijeenkomst. Tijdens deze bijeenkomst is gereflecteerd op het functioneren van de raad van toezicht als geheel, de onderlinge samenwerking, rolvulling en rolzuiverheid, de kwaliteit van de interactie met de raad van bestuur en de invulling van de toezichthoudende, klankbord- en werkgeversrol. Voor specifieke onderdelen heeft de raad van bestuur bij de evaluatie aangesloten.

Het door Puck Dinjens opgestelde adviesrapport is besproken in de vergadering van de raad van toezicht.

3.5 Locatiebezoeken

De raad van toezicht heeft in het verslagjaar verschillende locaties bezocht. Deze bezoeken bieden direct inzicht in de praktijk van zorg en dienstverlening en in gesprekken met cliënten, medewerkers en management. De opbrengsten vormen een waardevolle aanvulling op de reguliere rapportages. Hierna volgt het overzicht van de locatiebezoeken:

Datum	Toezichthouder(s)	Bezochte locatie
19 februari 2025	Mevr. J.T van Kuilenburg en de heer J. de Wit.	Landrijt, Baltra/Fogolaan
30 april 2025	Mevr. J.T van Kuilenburg	Dommelhoeft, revalidatie
18 juni 2025	De heer. R.A. Helder en Mevr. J.T van Kuilenburg	Akkers
30 juni 2025	Mevr. K.K. Pahnke	Dienstencentrum – Afdeling bedrijfsvoering
15 juli 2025	Mevr. K.K. Pahnke	Landrijt (DEC GP en REC Korsakov)
17 september 2025	Mevr. J.T van Kuilenburg en de heer J. de Wit.	Passaat
26 november 2025	Mevr. J.T van Kuilenburg en de heer J. de Wit.	Ontmoet & Groetpleyn en Fleuriade

3.6 Gevolgde educatie door leden

Individuele leden van de raad van toezicht hebben in 2025 de volgende educatie gevolgd:

Naam	Gevolgde educatie
De heer. R.A. Helder	<ul style="list-style-type: none"> • 3D Leiderschapstest gedaan en besproken. • intervisiebijeenkomsten o.l.v. professor Van Dijk en Prof Rob van Eijbergen. • Congres "governance in de zorg"
De heer J. de Wit.	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfevaluatie raad van toezicht
De heer G.J. Lokerse	<ul style="list-style-type: none"> • NVTZ webinar: Toezichthouden in de Welzijnsector
Mevr. J.T van Kuilenburg	<ul style="list-style-type: none"> • SIOO: Leergang Besturen in de Zorg
Mevr. K.K. Pahnke	<ul style="list-style-type: none"> • NVTZ/Deloitte: toezichthouder in de zorg, portfolio auditcommissie finance en huisvesting, 3-daagse cursus • Quaestus, Network-C: Voor RvC voorzitters, 'koersbepaling voor RvC', ronde tafel

3.7 Maatregelen ongewenste belangenverstrengeling

In 2025 hebben zich geen situaties voorgedaan waarin sprake was van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling. Het is derhalve niet nodig geweest om maatregelen te treffen.

4 Beloningsbeleid

4.1 Beloningsbeleid raad van bestuur

De raad van toezicht stelt het beloningsbeleid van de raad van bestuur vast conform wettelijke kaders, met daarbij een klasseindeling op grond van onder meer de omzet, omvang en kennisintensiteit van de organisatie.

4.2 Verantwoording onkosten raad van bestuur

De concern controller legt jaarlijks aan de hand van het beleid vergoeding en verantwoording onkosten bestuurders Stichting Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette alle uitgaven en declaraties van bestuurders vast in een overzicht voor de raad van toezicht. De voorzitter van de raad van toezicht controleert de uitgaven en declaraties van bestuurders en de naleving van het beleid. Voor 2025 zijn deze gegevens door de raad van toezicht vastgesteld en transparant gepubliceerd op de website van Archipel.

4.3 Bezoldiging raad van toezicht

De vergoeding van de raad van toezicht valt binnen de geldende wettelijke kaders, van de WNT. De bezoldiging van de raad van toezicht was in 2025 als volgt:

Naam	Functie	Vergoeding
De heer. R.A. Helder (Ronald)	Voorzitter	€24.600
De heer J. de Wit. (Jasper)	Lid	€18.450
De heer G.J. Lokerse (Giljam)	Lid	€18.450
Mevr. J.T van Kuilenburg (Janet)	Lid	€18.450
Mevr. K.K. Pahnke (Katja)	Lid	€18.450

De trainee verrichtte de werkzaamheden onbezoldigd.

5 Vergaderingen raad van toezicht

De raad van toezicht heeft in 2025 de volgende onderwerpen goedgekeurd en vastgesteld:

5.1 Goedgekeurd door raad van toezicht

- Frauderisico analyse
- aan bestuurder Archipel als aandeelhouder voor het uitoefenen van het stemrecht in de AVA voor de goedkeuring van de jaarrekening 2024 van Archipel Thuis bv
- aan bestuurder Archipel als aandeelhouder voor het uitoefenen van het stemrecht in de AVA voor de goedkeuring van de jaarrekening 2024 van Archipel Rinette bv
- Jaarrekening 2024 – Archipel Zorggroep
- Bestuursverslag 2024 – Stichting Archipel
- Bestuursverslag 2024 - Archipel Thuis bv
- Bestuursverslag 2024 - Rinette Zorg bv
- Treasuryjaarplan
- Begroting 2026 Archipel Thuis
- Begroting 2026 Archipel Rinette
- Begroting 2026 Archipel
- Strategisch vastgoedplan 2025 – 2030 onder voorbehoud van financiële haalbaarheid
- Besturingsfilosofie - structuur Archipel Thuis en Archipel Rinette
- Positie afdeling financiële administratie in de Archipel organisatie

5.2 Vastgesteld door raad van toezicht

- Verslagen van de rvt vergaderingen
- Klasseindeling en effectuering WNT-klasse V: WNT- Archipel, Archipel Rinette, Archipel Thuis
- Besluitvormingsmoment van effectuering WNT klasse V bestuurders stichting Archipel
- Toezichtverslag 2024
- Bezoldiging rvt 2025
- Geactualiseerd schema van aftreden en nevenfuncties van rvt leden
- Memo verantwoording transparantie onkosten bestuurders
- Traineeship en invulling in rvt
- Portefeuilleverdeling leden raad van bestuur



**Jaarrekening
Archipel
2025**

GECONSOLIDEERDE JAARREKENING 2025

1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	(1)				
Kosten van ontwikkeling		42.847		23.835	
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom		197.572		234.238	
Goodwill		<u>586.602</u>		<u>917.411</u>	
			827.021		1.175.484
Materiële vaste activa	(2)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		68.761.872		70.915.339	
Machines en installaties		11.977.264		13.171.906	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.713.061		6.579.363	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>6.158.870</u>		<u>4.243.556</u>	
			93.611.067		94.910.164
Financiële vaste activa	(3)				
Overige vorderingen			40.000		40.000
VLOTTENDE ACTIVA					
Onderhanden DBC's en DBC Zorgproducten	(4)				
			682.785		749.547
Vorderingen	(5)				
Handelsdebiteuren		898.013		1.802.056	
Overige vorderingen		20.882.642		20.449.953	
Overlopende activa		<u>5.983.826</u>		<u>3.976.676</u>	
			27.764.481		26.228.685
Liquide middelen	(6)				
			16.935.800		8.318.235
			<u>139.861.154</u>		<u>131.422.115</u>

		Saldo 2025	Saldo 2024
		€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	(11)	12.666.608	13.300.828
Wet langdurige zorg	(12)	140.355.908	133.911.823
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op de grond van de Wet langdurig zorg	(13)	635.330	747.421
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(14)	672.254	86.402
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(15)	13.467.846	13.939.219
Netto omzet		167.797.946	161.985.693
Overige bedrijfsopbrengsten	(16)	-	146
Som der bedrijfsopbrengsten		167.797.946	161.985.839
Lasten			
Kosten uitbesteed en andere externe kosten	(17)	15.012.319	12.013.628
Lonen en salarissen	(18)	82.412.638	80.509.174
Sociale lasten	(19)	14.811.995	14.013.571
Pensioenlasten	(20)	7.385.154	7.076.498
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(21)	6.895.944	6.676.433
Overige bedrijfskosten	(22)	37.617.944	38.314.123
Som der bedrijfslasten		164.135.994	158.603.427
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(23)	614.744	1.124.507
Rentelasten en soortgelijke kosten	(24)	-1.017.258	-1.651.674
Som resultaat voor belastingen		3.259.438	2.855.245
Belastingen	(25)	-	-103.534
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		3.259.438	2.751.711

3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	3.661.952		3.382.412	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	6.895.944		6.670.375	
Mutatie voorzieningen	507.300		265.746	
Veranderingen in het werkkapitaal:				
Mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	66.762		133.999	
Mutatie operationele vorderingen	-1.535.796		1.850.466	
Mutatie operationele schulden	2.426.032		1.124.581	
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		12.022.194		13.427.579
Ontvangen interest		614.744		1.124.507
Kasstroom uit operationele activiteiten		12.636.938		14.552.086
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Eerste consolidatie materiële vaste activa	-		-	
Investerings in immateriële vaste activa	-77.219		-17.033	
Investerings in materiële vaste activa	-5.171.157		-6.913.260	
Desinvesteringen materiële vaste activa	-		-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-5.248.376		-6.930.293
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Mutatie overige vorderingen	-		-15.000	
Betaalde interest na winstbelasting	-1.017.258		-1.651.674	
Opgenomen schulden aan kredietinstellingen	12.050.156		6.333.334	
Aflossing schulden aan kredietinstellingen	-9.803.895		-16.122.402	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		1.229.003		-11.455.742
		8.617.565		-3.833.949
Samenstelling geldmiddelen				
	2025		2024	
	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari		8.318.235		12.152.184
Mutatie liquide middelen		8.617.565		-3.833.949
Geldmiddelen per 31 december		16.935.800		8.318.235

ALGEMEEN

Activiteiten

De activiteiten van Stichting Archipel en haar groepsmaatschappijen ('de Groep') bestaan voornamelijk uit het leveren van zorg- en welzijndiensten aan onder andere ouderen in Eindhoven en omstreken.

Continuïteit

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Stichting Archipel is feitelijk en statutair gevestigd op Karel de Grotelaan 415 te Eindhoven en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41088848.

Groepsverhoudingen

De vennootschap maakt deel uit van een groep, waarvan Stichting Archipel te Eindhoven aan het hoofd staat.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Stichting Archipel zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Consolidatie

Stichting Archipel te Eindhoven staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. De financiële gegevens van Archipel Thuis B.V. en Archipel Rinette B.V. zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Archipel.

Lijst met kapitaalbelangen

Stichting Archipel te Eindhoven staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

<u>Naam, statutaire zetel</u>	<u>Aandeel in het geplaatste kapitaal in consolidatie</u>	<u>Opgenomen</u>
	<u>%</u>	
Archipel Thuis B.V. Eindhoven	100,00	Ja
Archipel Rinette B.V. Eindhoven	100,00	Ja
Vereniging van Appartementseigenaren Residentie Best Eindhoven	33,00	Nee

De Meander - Maaltijd en Catering Service B.V.

De vestiging van De Meander - Maaltijd en Catering Service B.V. is met ingang van 2 oktober 2024 opgeheven. Hierdoor bedroeg het kapitaalbelang zowel per 31 december 2024 als 31 december 2025 0%

Vereniging van Appartementseigenaren Residentie Best

Stichting Archipel houdt een belang van 33% in deze Vereniging van Appartementseigenaren Residentie Best.

Deze deelneming is vanwege het geringe belang niet opgenomen in de consolidatie, conform artikel 2:407 lid 1 BW.

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Archipel zijn de financiële gegevens verwerkt van de onderneming en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn rechtspersonen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan.

Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarop direct of indirect een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Een dergelijke invloed wordt bijvoorbeeld veelal uitgeoefend op basis van de mogelijkheid een meerderheid van de stemrechten te kunnen uitoefenen in de algemene vergadering, of de mogelijkheid de meerderheid van bestuurders te kunnen benoemen of ontslaan. Hierbij worden ook financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de onderneming meer of minder invloed verschaffen.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van de groep. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep. De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties.

ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

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

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

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar. De vergelijkende cijfers zijn aangepast binnen de posten dotatie/vrijval personele voorzieningen brutolonen en overige personeelskosten voor een nadere uitsplitsing conform de geldende wet- en regelgeving.

Financiële instrumenten

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

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

Primaire financiële instrumenten

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

GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen. Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort) hoger is dan de realiseerbare waarde ervan.

Om vast te stellen of er voor een immaterieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering, wordt verwezen naar paragraaf Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities en berekend in overeenstemming met paragraaf "Deelnemingen" wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Materiële vaste activa

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

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

Financiële vaste activa

De niet-geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Archipel.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Archipel Thuis B.V. heeft over het boekjaar 2025 een positief resultaat gerealiseerd van € 898.597 (2024: € 289.865). Dit resultaat is volledig verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening.

Archipel Rinette B.V. heeft over 2025 een resultaat na belastingen van € 5.648 (2024: € -17.599). Deze winst is niet verwerkt in de geconsolideerde jaarrekening, omdat de deelneming reeds volledig is afgewaardeerd.

Latente belastingvorderingen worden opgenomen voor verrekenbare fiscale verliezen en voor verrekenbare tijdelijke verschillen tussen de waarde van de activa en passiva volgens fiscale voorschriften enerzijds en de in deze jaarrekening gevolgde waarderingsgrondslagen anderzijds, met dien verstande dat latente belastingvorderingen alleen worden opgenomen voor zover het waarschijnlijk is dat er toekomstige fiscale winst zal zijn waarmee de tijdelijke verschillen kunnen worden verrekend en verliezen of nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden kunnen worden gecompenseerd.

De vorderingen op en leningen aan deelnemingen alsmede de overige vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs, onder aftrek van noodzakelijk geachte voorzieningen. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De stichting beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

In het kader van de jaarlijkse beoordeling is getoetst of er per balansdatum aanwijzingen (interne of externe indicatoren) zijn voor bijzondere waardeverminderingen van de vaste activa, bestaande uit zowel materiële vaste activa (MVA) als immateriële vaste activa (IVMA). Deze beoordeling is uitgevoerd op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, te weten RJ 121 voor MVA en RJ 210 voor IVMA.

Op grond van deze toetsing zijn geen externe indicatoren geconstateerd, zoals significante dalingen in de marktwaarde, ongunstige economische of technologische ontwikkelingen of andere externe omstandigheden die zouden wijzen op een bijzondere waardevermindering.

Ook zijn geen interne indicatoren aanwezig die duiden op een mogelijke waardevermindering. De activa zijn in gebruik conform de verwachtingen, functioneren naar behoren en leveren naar verwachting nog steeds economische voordelen op. Er zijn geen signalen van verslechterde prestaties, wijzigingen in gebruik of plannen tot buitengebruikstelling of verkoop van de activa.

Op basis van bovenstaande is geconcludeerd dat er per balansdatum geen sprake is van bijzondere waardevermindering van de vaste activa, en is geen afwaardering noodzakelijk geacht.

Onderhanden DBC's en DBC-Zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's/DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's/DBCzorgproducten die ultimo boekjaar open stonden.

Vorderingen

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

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekeningcourantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan banken onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Groepsvermogen / Eigen vermogen

Bestemmingsfondsen

Het eigen vermogen bestaat uit het stichtingskapitaal, bestemmingsfondsen en overige reserves. Hieronder volgt een toelichting per onderdeel:

Stichtingskapitaal

Het stichtingskapitaal betreft het bij oprichting in de statuten vastgelegde kapitaal van de stichting. Dit bedrag is nominaal vastgesteld en ondergaat geen wijzigingen door resultaten of vermogensmutaties.

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn reserves met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De aard van de bestemmingsfondsen wordt later toegelicht.

Overige reserves

De overige reserves betreffen het vrij besteedbare deel van het eigen vermogen en worden gevormd door resultaatbestemming van voorgaande boekjaren, voor zover deze niet zijn ondergebracht in een bestemmingsfonds of anderszins zijn onttrokken. De overige reserves betreffen de onttrekking van het niet-WTZA gedeelte van het resultaat. Deze kunnen worden aangewend voor de algemene doelstellingen van de stichting.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet voor belastingen die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

Bij de berekening van de hoogte van de voorzieningen is in 2025 per individuele medewerker bepaald wat de sociale lasten en pensioenpremies zijn. In 2024 werd voor alle medewerkers met een vast percentage gerekend voor zowel de sociale lasten als pensioenpremies.

Overige voorzieningen

Voorziening VPT

De voorziening van VPT is ten behoeve onverwachte claims van het zorgkantoor. De voorziening is gebaseerd op 2,5% (2024: 2,5%) van de omzet VPT.

Voorziening RVU

De voorziening inzake de regeling vervroegde uittreding (RVU) heeft ultimo 2025 uitsluitend betrekking op medewerkers waarmee vóór balansdatum een vaststellingsovereenkomst is gesloten.

Bij de bepaling van de voorziening in 2024 werden medewerkers met een deelnamekans ook meegenomen.

Sinds 2026 is de RVU niet meer automatisch een recht.

Voor overige medewerkers in 2025 is dan ook geen voorziening opgenomen, aangezien per balansdatum geen sprake is van een juridische dan wel feitelijke verplichting als bedoeld in RJ 271, doordat deelname aan de regeling niet afdwingbaar is en in de praktijk slechts in uitzonderlijke gevallen wordt toegepast. De voorziening omvat de contante waarde van de verwachte toekomstige uitkeringen tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd, inclusief een jaarlijkse indexatie van 3% en, voor zover van toepassing, de verschuldigde RVU-heffing na afloop van de fiscale drempelvrijstelling. In de voorziening van 2024 werd uitgegaan van het maximale bedrag per maand maal het aantal maanden deelname. Er werd in 2024 geen indexatie toegepast. Bij de huidige voorziening is er uitgegaan van de uitkering in december 2025 en deze wordt geïndexeerd met 3% per jaar. Vanaf maand 37 wordt (in 2025) de RVU-heffing meegenomen volgens de geldende percentages. In de voorziening van 2024 werd die niet meegenomen. De waardering is gebaseerd op de beste schatting van de voorafwikkeling van de verplichting benodigde uitgaven, waarbij rekening is gehouden met de verwachte looptijd van de uitkeringen en overlevingskansen. De voorziening is gewaardeerd tegen netto contante waarde op basis van een disconteringsvoet van 3,015% (2024: 2,145%) .

Voorziening voor langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar en eventuele verschuldigde transitievergoeding. Aangezien het effect van de tijds waarde van geld niet materieel is, is de voorziening langdurige zieken nominaal opgenomen.

Verplichtingen voor jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. 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 blijfkans is in 2025 herzien op basis van de ervaringscijfers. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,786% (2024: 2,53%).

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling betreft de verplichting voor verwachte deelnemers aan deze regeling.

Bij deze regeling gaan mensen voorafgaand aan hun pensioen 80% gaan werken, is er sprake van gedeeltelijke salarisdoorbetaling (90%) en wordt de volledige pensioenopbouw (100%) voortgezet. De voorziening wordt opgenomen voor de contante waarde van de naar verwachting toekomstige uitgaven die binnen 8 jaar na peildatum 31-12-2025 voortvloeien uit verplichtingen jegens werknemers die verwachten deel te nemen aan de regeling. Bij de berekening van de voorziening wordt rekening gehouden met de overeengekomen arbeidsvoorwaarden, verwachte deelname en blijfkans. Bij deze voorziening is uitgegaan van een indexatie van de lonen van 3% van jaar. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,02%.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de bedragen waartegen de schuld moet worden afgelost.

De kortlopende schulden hebben een geschatte looptijd korter dan 1 jaar, tenzij anders vermeld.

Operationele leasing

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

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

Resultaatbepaling

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de netto-omzet en de kosten en andere lasten van het verslagjaar met inachtneming van de hiervoor vermelde waarderinggrondslagen.

Winsten zijn verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen welke hun oorsprong vinden in het boekjaar zijn in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit boekwinsten verkoop materiële vaste activa.

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

Exploitatiesubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst- en verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voorgedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Kosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Personeelsbeloningen

Lonen en salarissen

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

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

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

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

Stichting Archipel te Eindhoven

Vorderingen ter zake van pensioenen

Stichting Archipel heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Stichting Archipel valt.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling

met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

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

De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2025 volgens opgave van het fonds 125,7%.

Tot en met 2025 hing de aanpassing van het pensioen of uitkering vooral af van de dekkingsgraad. Dat is de financiële positie van PFZW. Sinds de overstap op de nieuwe pensioenregeling hebben we geen dekkingsgraad meer.

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

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

De vennootschapsbelasting wordt berekend tegen het geldende tarief over het resultaat van het boekjaar, waarbij rekening wordt gehouden met permanente verschillen tussen de winstberekening volgens de jaarrekening en de fiscale winstberekening, en waarbij actieve belastinglatenties (indien van toepassing) slechts worden gewaardeerd voor zover de realisatie daarvan waarschijnlijk is.

verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de voorgaande jaren verschuldigde belasting.

GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uitsluitend uit liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de weten regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels. De WNTverantwoording inzake Stichting Archipel is opgenomen in de overige toelichting.

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	Kosten van ontwikkeling	Concessies, vergun- ningen en rechten van intellectuele eigendom	Goodwill	Totaal
	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>				
Verkrijgingsprijs	210.974	395.475	1.666.847	2.273.296
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-187.139	-161.237	-749.436	-1.097.812
	<u>23.835</u>	<u>234.238</u>	<u>917.411</u>	<u>1.175.484</u>
<i>Mutaties</i>				
Investeringen	31.626	45.593	-	77.219
Afschrijvingen	-12.614	-82.259	-330.809	-425.682
	<u>19.012</u>	<u>-36.666</u>	<u>-330.809</u>	<u>-348.463</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>				
Verkrijgingsprijs	242.600	441.068	1.666.847	2.350.515
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-199.753	-243.496	-1.080.245	-1.523.494
	<u>42.847</u>	<u>197.572</u>	<u>586.602</u>	<u>827.021</u>

De goodwill heeft voor een bedrag van € 1.661.727 betrekking op de overname van 100% van de aandelen in Archipel Rinette B.V.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	%
Kosten van ontwikkeling	20
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	20
Goodwill	20

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en- terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit betaald op vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>					
Aanschaffingswaarde	124.072.904	39.779.637	23.400.700	4.243.556	191.496.797
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-53.157.565	-26.607.731	-16.821.337	-	-96.586.633
	<u>70.915.339</u>	<u>13.171.906</u>	<u>6.579.363</u>	<u>4.243.556</u>	<u>94.910.164</u>
<i>Mutaties</i>					
Investeringsen	10.255	0	257.077	4.902.456	5.169.788
Afschrijvingen	-3.110.657	-1.832.990	-1.525.238	-	-6.468.885
Gereedgekomen vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	946.935	638.348	1.401.859	-2.987.142	-
	<u>-2.153.467</u>	<u>-1.194.642</u>	<u>133.698</u>	<u>1.915.314</u>	<u>-1.299.097</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>					
Aanschaffingswaarde	125.030.094	40.417.985	25.059.636	6.158.870	196.666.585
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-56.268.222	-28.440.721	-18.346.575	-	-103.055.518
	<u>68.761.872</u>	<u>11.977.264</u>	<u>6.713.061</u>	<u>6.158.870</u>	<u>93.611.067</u>

Voor een bedrag van € 93.611.067 (2024: € 94.910.164) zijn materiële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden.

Afschrijvingspercentages

	%
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	0 - 10
Machines en installaties	5 - 10
Andere vaste bedrijfsmiddelen	10 - 20
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	0

3. Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige vorderingen		
Emissie- en leningskosten	-	-
Lening innovatiefonds ouderen u/g	40.000	40.000
Lening Coöperatie Zorg en Welzijn ZO Brabant u/g (Fair)	-	-
	<u>40.000</u>	<u>40.000</u>

	2025	2024
	€	€
<i>Emissie- en leningskosten</i>		
Stand per 1 januari	-	3.029
Aflossing	-	-3.029
Stand per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>

Lening innovatiefonds ouderen u/g

Stand per 1 januari	390.000	350.000
Verstreckte leningen	-	40.000
Voorziening	-350.000	-350.000
Langlopend deel per 31 december	<u>40.000</u>	<u>40.000</u>

Archipel heeft in 2020 een toezegging gedaan van € 550.000 (in twee tranches van € 350.000 en € 200.000) aan het innovatiefonds iFoz. Dit fonds investeert in innovatieve zorgoplossingen, met als doel deze op te schalen en beschikbaar te maken voor de deelnemende partijen in het fonds. Hiervan is inmiddels € 390.000 verstrekt. Vanwege de onzekerheid over terugbetaling, die immers afhankelijk is van het succes van de onderliggende innovaties, is de eerste tranche van € 350.000 volledig voorzien. Met de opgedane ervaringen en terugbetalingsverwachtingen achten we deze voorziening voldoende en zal de tweede tranche niet voorzien worden.

Lening Coöperatie Zorg en Welzijn ZO Brabant u/g (Fair)

Stand per 1 januari	-	25.000
Verstreckte leningen	-	-
Aflossing	-	-25.000
Langlopend deel per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
4. Onderhanden DBC's en DBC-Zorgproducten		
Onderhanden DBC's en DBC-Zorgproducten	682.785	749.547

In de post Baten uit zorgverzekeringswet in de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 682.785 (2024: € 749.547) inzake opbrengsten uit onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten verantwoord.

5. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Debiteuren	941.813	1.841.267
Voorziening dubieuze debiteuren	-43.800	-39.211
	<u>898.013</u>	<u>1.802.056</u>

Overige vorderingen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	767.852	-
Betaalde waarborgsommen	11.200	11.200
Overige vorderingen	91.987	397.614
Omzetbelasting	11.603	41.139
Vennootschapsbelasting	-	-
Deposito's	<u>20.000.000</u>	<u>20.000.000</u>
	<u>20.882.642</u>	<u>20.449.953</u>

Deposito's

€ 5 miljoen loopt af op 6 maart 2026, € 5 miljoen op 18 juni 2026, € 5 miljoen op 25 augustus 2026 en € 5 miljoen op 3 december 2026.

Overige vorderingen

Bij de overige vorderingen is een bedrag van €441.661 meegenomen als vordering op het UWV voor de transitievergoeding voor de langdurig zieken.

Overlopende activa

Nog te factureren omzet	1.914.412	925.448
Subsidies	-	8.667
Vooruitbetaalde kosten	1.517.608	380.150
Nog te ontvangen bedragen	2.398.092	2.371.847
Overige overlopende activa	<u>153.714</u>	<u>290.564</u>
	<u>5.983.826</u>	<u>3.976.676</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
6. Liquide middelen		
Bankrekeningen	16.862.479	8.252.679
Kas	57.248	51.547
Gelden onderweg	16.073	14.009
	<u>16.935.800</u>	<u>8.318.235</u>

Van de liquide middelen per 31 december 2024 staat € 16.935.800 geheel vrij ter beschikking, waarvan €5 mln. rendeert in een vrij opneembare spaarrekening.

Per balansdatum heeft men geen beschikking over een kredietfaciliteit.

Archipel heeft een depositoladder opgezet waarin overtollige liquide middelen risicoloos renderen. Ook zijn er maatwerkafspraken op de rekening courant positie gemaakt.

PASSIVA

7. GROEPSVERMOGEN

Voor een toelichting op het groepsvermogen verwijzen wij u naar de toelichting op het eigen vermogen van de enkelvoudige balans.

8. VOORZIENINGEN

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening VPT	87.938	32.176
Voorziening RVU	1.224.900	1.110.263
Voorziening langdurige zieken	1.240.393	1.104.826
Voorziening jubileumuitkeringen	644.247	662.913
Voorziening generatierегeling	220.000	-
	<u>3.417.478</u>	<u>2.910.178</u>

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening VPT</i>		
Stand per 1 januari	32.176	-
Dotatie	87.938	32.176
Ottrekking	32.176	-
Stand per 31 december	<u>87.938</u>	<u>32.176</u>

Van het restant van de voorziening VPT per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 87.938 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 0 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 0 een looptijd langer dan vijf jaar.

Voorziening RVU

Stand per 1 januari	1.110.263	1.085.563
Dotatie	568.914	364.878
Ottrekking	-334.365	-209.472
Vrijval	-89.483	-123.583
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-30.429	-7.123
Stand per 31 december	<u>1.224.900</u>	<u>1.110.263</u>

Van het restant van de voorziening RVU per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 487.108 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 737.792 een looptijd langer dan één jaar, waarvan € 0 een looptijd langer dan vijf jaar.

Stichting Archipel te Eindhoven

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening langdurige zieken</i>		
Stand per 1 januari	1.104.826	921.870
Dotatie	1.240.393	1.087.885
Onttrekking	-1.066.322	-858.648
Vrijval	-38.504	-46.281
Stand per 31 december	<u>1.240.393</u>	<u>1.104.826</u>

Van het restant van de voorziening langdurige zieken per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 1.200.215 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 40.178 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 0 een looptijd langer dan vijf jaar.

Verplichtingen voor jubileumuitkeringen

Stand per 1 januari	662.913	636.999
Dotatie	156.031	127.679
Onttrekking	-113.697	-58.765
Vrijval	27.000	-38.000
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-88.000	-5.000
Stand per 31 december	<u>644.247</u>	<u>662.913</u>

Van het restant van de verplichting voor jubileumuitkeringen per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 209.000 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 434.000 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 112.000 een looptijd langer dan vijf jaar.

Verplichtingen voor generatieregeling

Stand per 1 januari	-	-
Dotatie	220.000	-
Onttrekking	-	-
Vrijval	-	-
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-	-
Stand per 31 december	<u>220.000</u>	<u>-</u>

Van het restant van de verplichting voor generatieregeling per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 58.000 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 162.000 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 3.000 een looptijd langer dan vijf jaar.

9. LANGLOPENDE SCHULDEN

Achtergestelde leningen

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Onderhandse leningen		
Nederlandse Waterschapsbank	224.621	449.243
Lening Broeders St. Joannes	1.485.276	1.485.276
	<u>1.709.897</u>	<u>1.934.519</u>

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Schulden aan banken

Hypothecaire leningen	47.236.683	45.056.819
	<u>47.236.683</u>	<u>45.056.819</u>

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

10. KORTLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan banken		
Rabobank	-	-
Onderhandse leningen	224.621	224.621
Hypothecaire leningen	3.326.783	3.035.765
Rekening-couranten	-	-
	<u>3.551.404</u>	<u>3.260.386</u>

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

Crediteuren	6.072.243	3.732.883
	<u>6.072.243</u>	<u>3.732.883</u>

Belastingen en premies sociale verzekeringen

Vennootschapsbelasting	-	112.075
Loonheffing	2.002.056	1.863.690
	<u>2.002.056</u>	<u>1.975.765</u>

Schulden terzake van pensioenen

Pensioenen	2.396.593	2.328.699
	<u>2.396.593</u>	<u>2.328.699</u>

Overige schulden

Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	392.906
Vakantiegeld	3.252.489	3.206.563
Vakantiedagen	4.224.602	4.026.211
(Netto)loon	1.347.114	1.038.048
Invalideitspremie	-	-
Eindejaarsuitkeringen	524.103	530.038
Balansbudget	2.089.388	1.472.240
Overige schulden	1.797.574	2.549.336
	<u>13.235.270</u>	<u>13.215.342</u>

Schulden uit hoofde van financieringsoverschot

Voor een toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de enkelvoudige jaarrekening.

Overlopende passiva

Overige te betalen kosten	<u>270.873</u>	<u>298.314</u>
---------------------------	----------------	----------------

Zekerheden schulden aan banken

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen en rekening-couranten bij de ING Bank en Rabobank luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op de bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en inventaris.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen.

Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Stichting Archipel maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen, waaronder vorderingen, deposito's, liquide middelen en schulden.

Verstrekte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rente methode, verminderd met bijzondere waardevermindingsverliezen.

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is in een aantal gevallen sprake van een vast rentepercentage over de rentevastperiode.

De leningen worden zoveel mogelijk aangehouden tot het einde van de looptijd. Voor wat betreft een aantal andere leningen is sprake van een variabel rentetarief.

De reële waarde van de in de balans opgenomen financiële instrumenten, zijnde vorderingen, schulden en liquide middelen, benadert de boekwaarde daarvan.

ZEKERHEDEN

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op gedeclareerde zorgprestaties bestaat de mogelijkheid dat correcties plaatsvinden op reeds verantwoorde opbrengsten. Omdat de omvang en waarschijnlijkheid van deze mogelijke correcties op balansdatum niet betrouwbaar kunnen worden vastgesteld, is hiervoor geen verplichting of voorziening in de balans opgenomen. De onzekerheid hierover is inherent aan het karakter van de nacontroles.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

Fiscale eenheid

De Stichting Archipel vormt tezamen met Archipel Thuis B.V. en Archipel Rinette B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingsschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Bankgaranties

Stichting Archipel heeft per 31 december 2025 bankgaranties verstrekt ten behoeve van derden van in totaal € 404.007 bij de ING Bank en € 15.000 bij de Rabobank.

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurverplichtingen onroerende zaken

De vennootschap is meerjarige financiële verplichtingen aangegaan. De totale verplichting bedraagt € 2.906.033 waarvan € 1.592.985 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 1.313.049 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Leaseverplichtingen

De vennootschap is operationele leaseverplichtingen aangegaan terzake van haar wagenpark. De totale verplichting bedraagt € 962.013, waarvan 344.116 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 554.897 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Outsourcing systeembeheer c.q. clouddiensten

De vennootschap is operationele beheerdiensten aangegaan terzake van haar IT Systemen en Cloud omgeving. De totale verplichting bedraagt € 520.193 waarvan € 520.193 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 0 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan 5 jaar heeft.

Rinette

Bij Archipel Rinette is in 2023 jaar geconstateerd dat de periodieke verhoging voor HO-medewerkers niet tijdig is toegekend in de afgelopen jaren, zodat de cao niet is nageleefd. Archipel Rinette heeft dit prospectief hersteld. Archipel heeft juridische stappen ondernomen tegen de oud-eigenaar voor het niet-naleven van de cao en andere (nalatige) handelingen die tot een te hoge koopprijs hebben geleid. De case is hiermee ongewijzigd t.o.v. voorgaand jaar.

Overige financiële verplichtingen

De totale verplichting bedraagt € 275.365, waarvan € 94.015 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 181.350 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Overige niet verwerkte verplichtingen

Onzekerheden inzake Wet DBA

Archipel maakt gebruik van zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) voor de uitvoering van werkzaamheden, met een totale omvang van circa €15 miljoen. De kwalificatie van deze arbeidsrelaties in het kader van de Wet DBA is afhankelijk van de feiten en omstandigheden per individueel geval.

Hoewel Archipel maatregelen treft om de risico's op schijnzelfstandigheid te beheersen en beperken, bestaat

het risico dat de Belastingdienst tot een andere kwalificatie komt, hetgeen kan leiden tot naheffingen van loonheffingen en premies. Indien sprake is van schijnzelfstandigheid, kan de financiële impact per geval substantieel zijn. De beoordeling of hiervan sprake is, is echter sterk afhankelijk van de specifieke feiten, omstandigheden en interpretatie door de Belastingdienst en kan door Archipel niet op voorhand worden vastgesteld.

De uitkomst is daarmee onzeker en op dit moment niet betrouwbaar te kwantificeren. Op basis hiervan is geen voorziening opgenomen.

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. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
11. Zorgverzekeringswet		
Opbrengsten Zorgprestaties GRZ	4.770.908	5.270.790
Opbrengsten ELV	1.078.477	425.731
Opbrengsten GZSP	1.193.864	1.190.413
Opbrengsten PM	124.577	159.352
Opbrengsten Huntington	463.856	442.974
Opbrengsten wijkverpleging	4.858.198	5.528.989
Opbrengsten Wmo	-	-
Overige zorgprestaties	176.728	282.579
	<u>12.666.608</u>	<u>13.300.828</u>

De totale ZVW opbrengsten zijn in 2025 € 603.936 lager dan in 2024. Enerzijds is de productie van de ELV gestegen met € 652.746. Anderzijds is de GRZ door een lagere kamerbezetting gedaald met € 469.598. Tot slot zijn de opbrengsten van de wijkverpleging met € 670.791 gedaald door het wegvallen van team Geldrop en een tekort aan personeel

12. Wet langdurige zorg

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	<u>140.355.908</u>	<u>133.911.823</u>
---	--------------------	--------------------

Ondanks dat het aantal intramurale plekken ruim 21 plekken lager lag dan in 2024, is deze omzet door hogere tarieven en een iets zwaardere ZZP-mix gestegen, met ruim € 6,2 miljoen. Mede doordat het aantal VPT plekken met bijna 25 is gestegen, ligt de VPT omzet bijna € 2,5 miljoen hoger dan vorig jaar.

13. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWSsubsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

Subsidies WLZ/ZVW Zorg	277.926	416.483
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	357.404	330.938
	<u>635.330</u>	<u>747.421</u>

De lagere subsidie opbrengsten in 2025 ten opzichte van 2024 worden voornamelijk veroorzaakt door een lagere realisatie van de subsidie SectorplanPlus.

14. Baten uit acties van derden

Overige zorgprestaties	<u>672.254</u>	<u>86.402</u>
------------------------	----------------	---------------

De hoge opbrengsten bij overige zorgprestaties zijn te verklaren door werkzaamheden die wij als onderaannemer voor andere organisaties verrichten. Het gaat hier hoofdzakelijk om dagbestedingsactiviteiten.

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Opbrengsten maaltijdverzorging	1.852.051	1.916.974
Opbrengsten bewonersgebonden activiteiten	486.870	675.347
Opbrengsten uit uitleen personeel	276.494	286.854
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	954.324	828.550
Opbrengsten WMO	7.126.168	7.265.575
Overige (rijks)subsidies	1.404.845	1.447.399
Overige andere beroepsmatige activiteiten	716.907	957.241
Overige andere beroepsmatige activiteiten ZTB	650.187	561.279
	<u>13.467.846</u>	<u>13.939.219</u>
16. Overige bedrijfsopbrengsten		
Boekwinst bij verkoop activa	-	146
	<u>-</u>	<u>146</u>
17. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	15.012.319	12.013.628
	<u>15.012.319</u>	<u>12.013.628</u>
Personeelskosten		
18. Lonen en salarissen		
Bruto lonen	81.763.988	80.042.340
Mutatie vakantiedagen- en geldverplichting	80.339	37.998
Kosten stagiaires	-	37.758
	<u>81.844.327</u>	<u>80.118.096</u>
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	656.253	768.435
Ontvangen subsidies	-87.942	-377.357
	<u>82.412.638</u>	<u>80.509.174</u>
19. Sociale lasten		
Sociale lasten	14.811.995	14.013.571
	<u>14.811.995</u>	<u>14.013.571</u>
20. Pensioenlasten		
Pensioenlasten	7.385.154	7.076.498
	<u>7.385.154</u>	<u>7.076.498</u>

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 waren 1.443 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: 1.476).

Hiervan zijn geen personeelsleden (2024: geen personeelsleden) werkzaam buiten Nederland.

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
21. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
Immateriële vaste activa	425.680	417.650
Materiële vaste activa	6.470.264	6.258.783
	<u>6.895.944</u>	<u>6.676.433</u>

	2025	2024
	€	€
<i>Afschrijvingen immateriële vaste activa</i>		
Kosten van ontwikkeling	12.614	7.748
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	82.259	79.095
Goodwill	330.807	330.807
	<u>425.680</u>	<u>417.650</u>

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
<i>Afschrijvingen materiële en financiële vaste activa</i>		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.111.073	3.001.806
Machines en installaties	1.832.991	1.795.572
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.526.200	1.458.376
Emissie en leningskosten	-	3.029
	<u>6.470.264</u>	<u>6.258.783</u>

22. Overige bedrijfskosten

Overige personeelskosten	5.605.646	6.261.783
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.997.308	9.748.771
Algemene kosten	7.633.422	8.063.276
Onderhoud en energiekosten	5.907.098	6.645.194
Huur en leasing	1.752.729	1.392.549
Patiënt en bewonersgebonden kosten	6.721.741	6.202.550
	<u>37.617.944</u>	<u>38.314.123</u>

Financiële baten en lasten

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
23. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Oprenting voorzieningen	63.429	12.123
Depositorente	530.533	1.086.831
Rente achtergestelde leningen	20.782	25.553
	<u>614.744</u>	<u>1.124.507</u>
24. Andere rentelasten en soortgelijke kosten		
Rente Belastingdienst	2.385	-8.541
Bankrente en kosten	-3.028	-3.830
Overige rentelasten	-1.016.615	-1.639.303
	<u>-1.017.258</u>	<u>-1.651.674</u>
25. Belastingen		
Vennootschapsbelasting voorgaande jaren	-	-103.534

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de jaarrekening 2025.

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.

Accountants honoraria

	2025	2024
Controle van de jaarrekening	€	€
Overige controlewerkzaamheden	164.318	144.837
Fiscale adviesdiensten	-	21.901
Andere niet-controlediensten	2.077	6.073
	1.370	20.202
	<u>167.765</u>	<u>193.013</u>

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 voor Stichting Archipel, Archipel Thuis en Archipel Rinette B.V., ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 zijn verricht.

WNT-verantwoording 2025 Stichting Archipel Zorggroep

De WNT is van toepassing op Stichting Archipel Zorggroep. Het voor Stichting Archipel Zorggroep toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 €246.000 (klasse V).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

Gegevens 2025	E. Fokkema	K.N. van Boxtel-van Randewijk	H.W.C.C.I. Chatrou	M.O.W.P. van Mierlo
bedragen x € 1				
Functiegegevens	Lid Raad van Bestuur	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 29/11	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/11 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	199.484	217.605	217.568	29.338
Beloningen betaalbaar op termijn	14.695	16.095	16.094	2.669
<i>Subtotaal</i>	<i>214.179</i>	<i>233.700</i>	<i>233.662</i>	<i>32.008</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	224.433	246.000	246.000	41.112
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-	-
Bezoldiging	214.179	233.700	233.662	32.008
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024				
	E. Fokkema	K.N. van Boxtel-van Randewijk	H.W.C.C.I. Chatrou	M.O.W.P. van Mierlo
bedragen x € 1				
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	n.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	n.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1	n.v.t.
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja	n.v.t.
Bezoldiging				
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	193.874	197.832	197.832	n.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	16.130	16.164	16.164	n.v.t.
<i>Subtotaal</i>	<i>210.004</i>	<i>213.996</i>	<i>213.996</i>	<i>n.v.t.</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaxima	214.000	214.000	214.000	n.v.t.
Bezoldiging	210.004	213.995	213.995	n.v.t.

Stichting Archipel te Eindhoven

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1	R. Helder	G. Lokerse	J. de Wit	J. Van Kuilenburg	K. Pahnke
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	24.600	18.450	18.450	18.450	18.450
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Bezoldiging	24.600	18.450	18.450	18.450	18.450
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Stichting Archipel te Eindhoven**WNT-verantwoording 2025 Stichting Archipel Zorggroep**

Gegevens 2024 bedragen x € 1	R. Helder	G. Lokerse	J. de Wit	J. Van Kuilenburg	K. Pahnke
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	21.400	16.050	16.050	16.050	16.050
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400	21.400	21.400

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2024 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

De WNT is van toepassing op Archipel Thuis B.V. Het voor Archipel Thuis B.V. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 €246.000 (klasse V).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

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

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

Gegevens 2024	
bedragen x € 1	F. de Jong
Functiegegevens	Bestuurder Archipel Thuis B.V. en Rinette Zorg B.V.
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.185
Beloningen betaalbaar op termijn	15.815
<i>Subtotaal</i>	<i>162.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Bezoldiging	162.000
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	F. de Jong
Functiegegevens	Bestuurder Archipel Thuis B.V. en Rinette Zorg B.V.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	133.713
Beloningen betaalbaar op termijn	14.287
<i>Subtotaal</i>	<i>148.000</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000
bezoldiging	148.000

1d. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder

Gegevens 2025	
NAAM TOPFUNCTIONARIS	FUNCTIE
E. Fokkema	Bestuurder
K.N. van Boxtel-Randewijk	Bestuurder
H.W.C.C.I. Chatrou	Bestuurder
M.O.W.P. van Mierlo	Bestuurder

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

ENKELVOUDIGE JAARREKENING 2025

8 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
ACTIVA					
VASTE ACTIVA					
Immateriële vaste activa	(26)				
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom		197.572		234.238	
Goodwill		574.444		902.691	
			772.016		1.136.929
Materiële vaste activa	(27)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		68.722.190		70.876.186	
Machines en installaties		11.977.262		13.171.906	
Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.521.659		6.421.427	
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		6.158.870		4.243.556	
			93.379.981		94.713.075
Financiële vaste activa	(28)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		396.824		2	
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		1		543.416	
Overige vorderingen		40.000		40.000	
			436.825		583.418
VLOTTENDE ACTIVA					
Onderhanden DBC's en DBC Zorgproducten	(29)		682.785		749.547
Vorderingen	(30)				
Handelsdebiteuren		867.170		1.573.547	
Vorderingen op groepsmaatschappijen		80.114		168.715	
Overige vorderingen		20.828.936		20.248.332	
Overlopende activa		5.031.743		2.860.517	
			26.807.963		24.851.111
Liquide middelen	(31)		16.398.473		7.641.902
			<u>138.478.043</u>		<u>129.675.982</u>

		31 december 2025		31 december 2024	
		€	€	€	€
PASSIVA					
EIGEN VERMOGEN	(32)				
Stichtingskapitaal		91		90	
Bestemmingsfondsen		59.210.808		55.957.015	
Overige reserves		<u>952.373</u>		<u>952.373</u>	
			60.163.272		56.909.478
VOORZIENINGEN	(33)				
Overige voorzieningen			3.139.387		2.722.050
LANGLOPENDE SCHULDEN	(34)				
Onderhandse leningen		1.709.897		1.934.519	
Schulden aan banken		<u>47.236.683</u>		<u>45.056.819</u>	
			48.946.580		46.991.338
KORTLOPENDE SCHULDEN	(35)				
Schulden aan banken		3.551.404		3.260.386	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		5.881.164		3.442.292	
Schulden aan groepsmaatschappijen		-		450.225	
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.739.652		1.649.726	
Schulden terzake van pensioenen		2.019.548		1.922.429	
Overige schulden		12.766.163		12.049.304	
Overlopende passiva		<u>270.873</u>		<u>278.754</u>	
			26.228.804		23.053.116
			<u>138.478.043</u>		<u>129.675.982</u>

		Saldo 2025	Saldo 2024
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	(36)	7.631.682	7.489.260
Wet langdurige zorg	(37)	134.294.062	129.798.481
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op de grond van de Wet langdurig zorg	(38)	635.330	747.421
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	(39)	672.254	86.402
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	(40)	7.748.516	8.138.597
Netto omzet		150.981.844	146.260.161
Overige bedrijfsopbrengsten	(41)	0	146
Som der bedrijfsopbrengsten		150.981.844	146.260.307
Lasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	(42)	13.199.649	10.135.212
Lonen en salarissen	(43)	73.204.091	71.698.277
Sociale lasten	(44)	12.778.462	12.183.970
Pensioenlasten	(45)	6.628.833	6.365.220
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	(46)	6.788.023	6.576.949
Overige bedrijfskosten	(47)	35.639.417	36.352.563
Som der bedrijfslasten		148.238.475	143.312.191
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(48)	628.442	1.170.632
Rentelasten en soortgelijke kosten	(49)	-1.016.615	-1.639.303
		-388.173	-468.671
Som resultaat voor belastingen		2.355.196	2.479.445
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	(50)	898.593	289.865
Resultaat na belastingen		3.253.789	2.769.310
Resultaatbestemming			
Bestemmingsfondsen		3.253.789	2.732.502
Overige reserves		-	36.808
		3.253.789	2.769.310

**10 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE ENKELVOUDIGE
JAARREKENING**

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

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede de toelichting op de onderscheidende activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niets anders wordt vermeld.

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Stichting Archipel.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor schulden van de desbetreffende deelneming, wordt een voorziening gevormd, primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het resterende aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de vennootschap ten behoeve van deze deelnemingen.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Stichting Archipel wordt toegerekend.

ACTIVA

VASTE ACTIVA

26. Immateriële vaste activa

	Concessies, vergun- ningen en rechten van intellectuele eigendom	Goodwill	Totaal
	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>			
Verkrijgingsprijs	395.475	1.641.247	2.036.722
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-161.237	-738.556	-899.793
	<u>234.238</u>	<u>902.691</u>	<u>1.136.929</u>
<i>Mutaties</i>			
Investeringen	45.593	-	45.593
Afschrijvingen	-82.259	-328.247	-410.506
	<u>-36.666</u>	<u>-328.247</u>	<u>-364.913</u>
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>			
Verkrijgingsprijs	441.068	1.641.247	2.082.315
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	-243.496	-1.066.803	-1.310.299
	<u>197.572</u>	<u>574.444</u>	<u>772.016</u>

De goodwill heeft voor een bedrag van € 1.641.247 betrekking op de overname van 100% van de aandelen in Archipel Rinette B.V.

<i>Afschrijvingspercentages</i>	%
Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	20
Goodwill	20

27. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen & terreinen	Machines & installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit- betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<i>Boekwaarde per 1 januari 2025</i>					
Aanschaffingswaarde	124.029.401	39.779.637	22.344.924	4.243.556	190.397.518
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-53.153.215	-26.607.731	-15.923.497	-	-95.684.443
	70.876.186	13.171.906	6.421.427	4.243.556	94.713.075
<i>Mutaties</i>					
Investeringen	-	-	141.541	4.902.456	5.043.997
Afschrijvingen	-3.100.931	-1.832.992	-1.443.168	-	-6.377.091
Gereedgekomen vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	946.935	638.348	1.401.859	-2.987.142	-
	-2.153.996	-1.194.644	100.232	1.915.314	-1.333.094
<i>Boekwaarde per 31 december 2025</i>					
Aanschaffingswaarde	124.976.336	40.417.985	23.888.324	6.158.870	195.441.515
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-56.254.146	-28.440.723	-17.366.665	-	-102.061.534
	68.722.190	11.977.262	6.521.659	6.158.870	93.379.981
<i>Afschrijvingspercentages</i>					
					%
Bedrijfsgebouwen en -terreinen					0 - 10
Machines en installaties					5 - 10
Andere vaste bedrijfsmiddelen					10 - 20
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa					0

28. Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		
Archipel Thuis B.V.	396.823	1
Archipel Rinette B.V.	1	1
	<u>396.824</u>	<u>2</u>

	2025	2024
<i>Archipel Thuis B.V.</i>		
Stand per 1 januari	-501.770	-791.635
Aandeel in het resultaat	898.593	289.865
	<u>396.823</u>	<u>-501.770</u>
Voorziening	-	501.771
Stand per 31 december	<u>396.823</u>	<u>1</u>

<i>De Meander - Maaltijd en Catering Service B.V.</i>		
Stand per 1 januari	-	-1.899.635
Desinvesteringen	-	1.899.635
	<u>-</u>	<u>-</u>
Voorziening	-	-
Stand per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>

De deelneming is geliquideerd per 23 oktober 2024

<i>Archipel Rinette B.V.</i>		
Stand per 1 januari	1	1
Stand per 31 december	<u>1</u>	<u>1</u>

Gedurende 2025 heeft Archipel Rinette B.V. een positief resultaat behaald van € 5.648. Het vermogen van Archipel Rinette B.V. is op 31-12-2025 negatief € 194.620. Hiervoor is geen voorziening gevormd.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Lening u/g Archipel Thuis B.V.	1	543.416
Lening u/g De Meander - Maaltijd en Catering Service B.V.	-	-
	<u>1</u>	<u>543.416</u>

Stichting Archipel te Eindhoven

Lening u/g Archipel Thuis B.V.

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	1.045.187	1.395.187
Aflossing	-1.045.186	-350.000
	1	1.045.187
Voorziening	0	-501.771
Stand per 31 december	1	543.416

Lening u/g De Meander - Maaltijd en Catering Service B.V.

Stand per 1 januari	-	305.000
Afwaardering door liquidatie	-	-305.000
	-	-
Voorziening	-	-
Stand per 31 december	-	-

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige vorderingen		
Emissie- en leningskosten	-	-
Lening innovatiefonds ouderen u/g	40.000	40.000
Lening Coöperatie Zorg en Welzijn ZO Brabant u/g (Fair)	-	-
	40.000	40.000

	2025	2024
	€	€
<i>Emissie- en leningskosten</i>		
Stand per 1 januari	-	3.029
Aflossing	-	-3.029
Stand per 31 december	-	-

Lening innovatiefonds ouderen u/g

Stand per 1 januari	390.000	350.000
Verstreckte leningen	-	40.000
Voorziening	-350.000	-350.000
Langlopend deel per 31 december	40.000	40.000

	2025	2024
	€	€
<i>Lening Coöperatie Zorg en Welzijn ZO Brabant u/g (Fair)</i>		
Stand per 1 januari	-	25.000
Verstrekke leningen	-	-
Aflossing	-	-25.000
Langlopend deel per 31 december	-	-

VLOTTENDE ACTIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
29. Onderhanden DBC's en DBC-Zorgproducten		
Onderhanden DBC's en DBC-Zorgproducten	682.785	749.547

In de post Baten uit zorgverzekeringswet in de winst- en verliesrekening is een bedrag van € 682.785 (2024: € 749.547) inzake opbrengsten uit onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten verantwoord.

30. Vorderingen

Handelsdebiteuren

Debiteuren	906.434	1.608.222
Voorziening dubieuze debiteuren	-39.264	-34.675
	867.170	1.573.547

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Debiteuren groepsmaatschappijen	80.114	168.715
---------------------------------	--------	---------

Overige vorderingen

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	767.852	-
Overige vorderingen	49.481	207.193
Omzetbelasting	11.603	41.139
Deposito's	20.000.000	20.000.000
	20.828.936	20.248.332

Deposito's

€ 5 miljoen loopt af op 6 maart 2026, € 5 miljoen op 18 juni 2026, € 5 miljoen op 25 augustus 2026 en € 5 miljoen op 3 december 2026.

Overige vorderingen

Bij de overige vorderingen is een bedrag van €441.661 meegenomen als vordering op het UWV voor de transitievergoeding voor de langdurig zieken.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	1.493.268	364.776
Nog te ontvangen bedragen	2.398.092	2.371.847
Overige overlopende activa	60.356	123.894
Nog te factureren omzet	1.080.027	-
	<u>5.031.743</u>	<u>2.860.517</u>
31. Liquide middelen		
Bankrekeningen	16.325.152	7.576.346
Kas	57.248	51.547
Gelden onderweg	16.073	14.009
	<u>16.398.473</u>	<u>7.641.902</u>

Van de liquide middelen per 31 december 2025 staat € 16.398.473 geheel vrij ter beschikking, waarvan €5 mln. rendeert in een vrij opneembare spaarrekening.

Per balansdatum heeft men geen beschikking over een kredietfaciliteit.

Archipel heeft een depositoladder opgezet waarin overtollige liquide middelen risicoloos renderen. Ook zijn er maatwerkafspraken op de rekening courant positie gemaakt.

PASSIVA

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
32. EIGEN VERMOGEN		
Stichtingskapitaal	91	90
Bestemmingsfondsen	59.210.808	55.957.015
Overige reserves	952.373	952.373
	<u>60.163.272</u>	<u>56.909.478</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Bestemmingsfondsen</i>		
Stand per 1 januari	55.957.015	53.224.513
Resultaatbestemming	3.253.793	2.732.502
Stand per 31 december	<u>59.210.808</u>	<u>55.957.015</u>

De bestemmingsfondsen betreffen middelen met een beperktere bestedingsmogelijkheid, waarbij de beperking door het bestuur is aangebracht. De beperking is dat dit alleen aangewend mag worden ten gunste van het verlenen van ouderenzorg.

Overige reserves

Stand per 1 januari	952.373	915.565
Resultaatbestemming boekjaar	-	36.808
Stand per 31 december	<u>952.373</u>	<u>952.373</u>

Overige reserves betreft de onttrekking van het niet-WTZA gedeelte van het resultaat.

Aansluiting op het vennootschappelijk vermogen

Geconsolideerd eigen vermogen	59.968.657	56.709.210
Groepsmaatschappijen met negatief eigen vermogen	194.615	200.268
Enkelvoudig eigen vermogen	<u>60.163.272</u>	<u>56.909.478</u>

Het verschil in het groepsvermogen en het vennootschappelijk eigen vermogen bedraagt €194.615. Dit verschil is te verklaren doordat:

- Archipel Rinette B.V. een negatief eigen vermogen heeft van € 194.615 waar vennootschappelijk geen voorziening wordt gevormd bij Stichting Archipel.

33. VOORZIENINGEN

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening RVU	1.156.710	1.040.263
Voorziening langdurige zieken	1.145.677	1.048.787
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	617.000	633.000
Voorziening generatieregeling	220.000	0
	<u>3.139.387</u>	<u>2.722.050</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening RVU</i>		
Stand per 1 januari	1.040.263	1.015.563
Dotatie	568.914	364.878
Onttrekking	-332.555	-209.472
Vrijval	-89.483	-123.583
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-30.429	-7.123
Stand per 31 december	<u>1.156.710</u>	<u>1.040.263</u>

Van het restant van de voorziening RVU per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 418.918 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 737.792 een looptijd langer dan één jaar, waarvan € 0 een looptijd langer dan vijf jaar.

Voorziening langdurige zieken

Stand per 1 januari	1.048.787	876.716
Dotatie	1.145.677	1.049.068
Onttrekking	-1.010.283	-830.716
Vrijval	-38.504	-46.281
Stand per 31 december	<u>1.145.677</u>	<u>1.048.787</u>

Van het restant van de voorziening langdurige zieken per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 1.105.499 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 40.178 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 0 een looptijd langer dan vijf jaar.

Verplichtingen voor jubileumuitkeringen

Stand per 1 januari	633.000	623.000
Dotatie	140.000	105.000
Onttrekking	-95.000	-52.000
Vrijval	27.000	-38.000
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-88.000	-5.000
Stand per 31 december	<u>617.000</u>	<u>633.000</u>

Van het restant van de verplichting voor jubileumuitkeringen per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 200.000 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 416.000 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 107.000 een looptijd langer dan vijf jaar.

Stichting Archipel te Eindhoven

Verplichtingen voor generatieregeling

Stand per 1 januari	-	-
Dotatie	220.000	-
Ottrekking	-	-
Vrijval	-	-
Oprenting en verandering disconteringsvoet	-	-
Stand per 31 december	<u>220.000</u>	<u>-</u>

Van het restant van de verplichting voor generatieregeling per 31 december 2025 heeft een bedrag van € 58.000 een looptijd korter dan één jaar, een bedrag van € 162.000 een looptijd langer dan één jaar waarvan € 3.000 een looptijd langer dan vijf jaar.

Stichting Archipel te Eindhoven

34. LANGLOPENDE SCHULDEN

Lening	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Nominale rente	Rente herzienings datum	Opname Restschuld nieuwe lening 2025	Aflissing in 2025		Restschuld over 5 jaar		Resterende looptijd ultimo 2025		Aflissing 2026		Gestelde zekerheden
								€	Jaren	€	%	€	Jaren	€	Jaren	
Nederlandse Waterschapsbank	2-2-2005	8.984.848	22	Onderhandse	3,82	-	673.863	-	224.621	449.242	-	2	Linear	224.621	-	-
Lening Broeders St. Joannes	7-12-1996	1.485.276	n.v.t.	Onderhandse	0,00	-	1.485.276	-	-	1.485.276	1.485.276	*	n.v.t.	-	-	-
ING 7137	1-1-2016	6.466.368	10	Hypothecaire	2,94	1-1-2026	1.347.160	-	215.546	1.131.614	53.886	5	Linear	215.546	-	-
ING 7153	1-6-2016	793.321	11	Hypothecaire	2,20	1-6-2026	113.332	-	37.777	75.554	-	2	Linear	37.777	-	-
ING 7183	15-3-2021	7.950.000	4	Hypothecaire	4,62	-	6.459.375	-	6.459.375	-	-	-	Linear	-	-	-
ING 7184	15-3-2021	10.000.000	9	Hypothecaire	1,47	1-1-2029	8.125.000	-	500.000	7.625.000	5.125.000	15	Linear	500.000	-	-
ING 7185	15-3-2021	10.000.000	4	Hypothecaire	1,13	1-1-2026	8.125.000	-	500.000	7.625.000	5.125.000	15	Linear	500.000	-	-
ING 7192	2-1-2025	12.300.000	16	Hypothecaire	2,50	-	-	12.050.156	561.866	11.488.291	7.718.026	20	Linear	768.751	WFZ geborgd	-
Rabobank 7186	30-3-2021	3.450.000	8	Hypothecaire	1,05	-	1.998.975	-	386.940	1.612.035	-	4	Linear	386.940	-	-
Rabobank 7187	15-3-2021	5.750.000	9	Hypothecaire	1,25	-	5.750.000	-	-	5.750.000	-	4	Aflosvij	-	-	-
Rabobank 7188	30-3-2021	4.166.667	9	Hypothecaire	1,10	-	2.590.992	-	420.180	2.170.812	69.912	5	Linear	420.180	-	-
Rabobank 7189	15-3-2021	5.833.333	10	Hypothecaire	1,35	-	5.833.333	-	-	5.833.333	5.833.333	5	Aflosvij	-	-	-
Rabobank 7190	31-12-2024	3.166.667	10	Hypothecaire	3,35	-	3.166.667	-	319.332	2.847.335	1.250.675	9	Linear	319.332	-	-
Rabobank 7191	31-12-2024	3.166.667	10	Hypothecaire	3,50	-	3.166.667	-	-	3.166.667	3.166.667	8	Aflosvij	-	-	-
BNG	1-4-2005	3.719.985	26	Hypothecaire	4,34	-	1.416.084	-	178.259	1.237.825	228.038	7	Annuitair	178.259	Gemeente Best	-
							50.251.724	12.050.156	9.803.895	52.497.985	30.055.813			3.551.405		

*Bij het overlijden van de laatste levende broeder vervalt de lening ten gunste van Stichting Archipel. Zodra de lening ten gunste van Stichting Archipel vervalt zal deze bijdrage in mindering worden gebracht op de investeringen die in het verleden specifiek voor de broeders hebben plaatsgevonden.

**Lening opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Het disagio dat bij het aangaan van de leningen is ontstaan, wordt gedurende de looptijd ten gunste van het resultaat gebracht als onderdeel van de rentelasten.

De reële waarde is berekend tegen de swapcurve op basis van 6-maands euribor. De reële waarde van de leningen komt hiermee op € 51.544.074.

35. KORTLOPENDE SCHULDEN

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan banken		
Onderhandse leningen	224.621	224.621
Hypothecaire leningen	3.326.783	3.035.765
Rekening-couranten	-	-
	<u>3.551.404</u>	<u>3.260.386</u>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		
Crediteuren	<u>5.881.164</u>	<u>3.442.292</u>
Schulden aan groepsmaatschappijen		
Crediteuren groepsmaatschappijen	<u>-</u>	<u>450.225</u>
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	<u>1.739.652</u>	<u>1.649.726</u>
Schulden terzake van pensioenen		
	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
Pensioenen	<u>2.019.548</u>	<u>1.922.429</u>
Overige schulden		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	392.906
Vakantiegeld	2.828.791	2.746.003
Vakantiedagen	3.698.845	3.635.922
(Netto)loon	1.351.154	761.943
Invalideitspremie	-	-
Eindejaarsuitkeringen	455.096	530.038
Balansbudget	2.089.388	1.472.240
Overige schulden	<u>2.342.889</u>	<u>2.510.252</u>
	<u>12.766.163</u>	<u>12.049.304</u>

Stichting Archipel te Eindhoven

Schuld uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2024	2025	totaal
	€	€	€
De specificatie is als volgt:			
Saldo per 1 januari	-392.906	-	-392.906
Financieringsverschil boekjaar	-	767.853	767.853
Correcties voorgaande jaren	-	-	0
Voorzieningen (vrijval)	-	-	0
Betalingen/ontvangsten	392.906	-	392.906
	<u>392.906</u>	<u>767.853</u>	<u>1.160.759</u>
Subtotaal mutatie boekjaar			
Saldo per 31 december	-	767.853	767.853
Stadium van vaststelling (per erkenning)*:	c	a	
* a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraars			
c= definitieve vaststelling NZa			

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2024	2025
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	133.370.369	140.273.374
Af: vergoedingen ter dekking van wettelijk budget afwijkingen	-133.763.275	-139.505.522
	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal financieringsverschil	<u>-392.906</u>	<u>767.853</u>

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overlopende passiva		
Overige te betalen kosten	270.873	278.754

ZEKERHEDEN

Zekerheden schulden aan banken

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen en rekening-couranten bij de ING Bank en Rabobank luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op de bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de vorderingen;
- pandrecht op de machines en inventaris.

NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Voorwaardelijke verplichtingen

Fiscale eenheid

De Stichting Archipel vormt tezamen met Archipel Thuis B.V. en Archipel Rinette B.V. een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Bankgaranties

Stichting Archipel heeft per 31 december 2025 bankgaranties verstrekt ten behoeve van derden van in totaal € 404.007 bij de ING Bank en € 15.000 bij de Rabobank.

Meerjarige financiële verplichtingen

Huurverplichtingen onroerende zaken

De vennootschap is meerjarige financiële verplichtingen aangegaan. De totale verplichting bedraagt € 2.681.033 waarvan € 1.500.985 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 1.180.049 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Leaseverplichtingen

De vennootschap is operational leaseverplichtingen aangegaan terzake van haar wagenpark. De totale verplichting bedraagt € 392.013, waarvan €179.116 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 149.897 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Outsourcing systeembeheer c.q. clouddiensten

De vennootschap is operationele beheerdiensten aangegaan terzake van haar IT Systemen en Cloud omgeving. De totale verplichting bedraagt € 520.193 waarvan € 520.193 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 0 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan 5 jaar heeft.

Overige financiële verplichtingen

De totale verplichting bedraagt € 275.365, waarvan € 94.015 een looptijd heeft van minder dan 1 jaar heeft, € 181.350 een looptijd tussen 1 en vijf jaar heeft en € 0 een looptijd langer dan vijf jaar heeft.

Overige niet verwerkte verplichtingen

Onzekerheden inzake Wet DBA

Archipel maakt gebruik van zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers) voor de uitvoering van werkzaamheden, met een totale omvang van circa €13 miljoen. De kwalificatie van deze arbeidsrelaties in het kader van de Wet DBA is afhankelijk van de feiten en omstandigheden per individueel geval.

Hoewel Archipel maatregelen treft om de risico's op schijnzelfstandigheid te beheersen en beperken, bestaat

het risico dat de Belastingdienst tot een andere kwalificatie komt, hetgeen kan leiden tot naheffingen van loonheffingen en premies. Indien sprake is van schijnzelfstandigheid, kan de financiële impact per geval substantieel zijn. De beoordeling of hiervan sprake is, is echter sterk afhankelijk van de specifieke feiten, omstandigheden en interpretatie door de Belastingdienst en kan door Archipel niet op voorhand worden vastgesteld.

De uitkomst is daarmee onzeker en op dit moment niet betrouwbaar te kwantificeren. Op basis hiervan is geen voorziening opgenomen.

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. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
36. Zorgverzekeringswet		
Opbrengsten Zorgprestaties GRZ	4.770.908	5.270.790
Opbrengsten ELV	1.078.477	425.731
Opbrengsten GZSP	1.193.864	1.190.413
Opbrengsten PM	124.577	159.352
Opbrengsten Huntington	463.856	442.974
	<u>7.631.682</u>	<u>7.489.260</u>
37. Wet langdurige zorg		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	140.313.798	133.477.714
Af: Omzet voor derden	-6.019.736	-3.679.233
	<u>134.294.062</u>	<u>129.798.481</u>
38. Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		
Subsidies WLZ/ZVW Zorg	277.926	416.483
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	357.404	330.938
	<u>635.330</u>	<u>747.421</u>
39. Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Overige zorgprestaties	<u>672.254</u>	<u>86.402</u>
40. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
Opbrengsten maaltijdverzorging	1.852.051	1.916.974
Opbrengsten bewonersgebonden activiteiten	486.870	675.347
Opbrengsten uit uitleen personeel	276.494	286.854
Opbrengsten verhuur onroerende zaken	954.324	828.550
Opbrengsten WMO	1.406.838	1.464.953
Overige (rijks)subsidies	1.404.845	1.447.399
Overige andere beroepsmatige activiteiten	716.907	957.241
Overige andere beroepsmatige activiteiten ZTB	650.187	561.279
	<u>7.748.516</u>	<u>8.138.597</u>
41. Overige bedrijfsopbrengsten		
Boekwinst bij verkoop activa	<u>0</u>	<u>146</u>
42. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	<u>13.199.649</u>	<u>10.135.212</u>

Personeelskosten

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
43. Lonen en salarissen		
Bruto lonen	72.547.838	70.758.990
Dotatie/vrijval personele voorzieningen	656.253	939.287
	<u>73.204.091</u>	<u>71.698.277</u>

44. Sociale lasten

Sociale lasten	12.778.462	12.183.970
----------------	------------	------------

45. Pensioenlasten

Pensioenlasten	<u>6.628.833</u>	<u>6.365.220</u>
----------------	------------------	------------------

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 waren 1.241 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: 1279 werknemers)

46. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Immateriële vaste activa	410.506	407.342
Materiële vaste activa	6.377.517	6.169.607
	<u>6.788.023</u>	<u>6.576.949</u>

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	82.259	79.095
Goodwill	328.247	328.247
	<u>410.506</u>	<u>407.342</u>

Afschrijvingen materiële en financiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.101.347	2.997.456
Machines en installaties	1.832.991	1.795.572
Andere vaste bedrijfsmiddelen	1.443.179	1.373.550
Emissie en leningskosten	-	3.029
	<u>6.377.517</u>	<u>6.169.607</u>

	Saldo 2025	Saldo 2024
	€	€
47. Overige bedrijfskosten		
Overige personeelskosten	5.006.376	5.517.987
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.997.308	9.748.771
Algemene kosten	6.632.554	7.004.831
Onderhoud en energiekosten	5.869.048	6.485.875
Huur en leasing	1.412.390	1.392.549
Patiënt en bewonersgebonden kosten	6.721.741	6.202.550
	<u>35.639.417</u>	<u>36.352.563</u>
Financiële baten en lasten		
48. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Oprenting voorzieningen	63.429	12.123
Depositorente	530.533	1.086.831
Rente vordering Archipel Thuis B.V.	13.698	46.125
Rente achtergestelde leningen	20.782	25.553
	<u>628.442</u>	<u>1.170.632</u>
49. Andere rentelasten en soortgelijke kosten		
Overige rentelasten	<u>-1.016.615</u>	<u>-1.639.303</u>
50. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen		
Aandeel resultaat Archipel Thuis B.V.	<u>898.593</u>	<u>289.865</u>
Nevenvestigingen		
Er zijn geen nevenvestigingen		

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025

De raad van bestuur van Stichting Archipel heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 12 mei 2026.

De raad van toezicht van Stichting Archipel heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

Bestemming van de winst 2025

De Raad van Bestuur stelt voor om de winst over 2025 ad €3.253.789 voor een bedrag ad € 3.3.253.789 toe te voegen aan het bestemmingsfonds en € 0 aan de overige reserves.

Vooruitlopend op de vaststelling door de algemene vergadering is dit voorstel reeds in de jaarrekening verwerkt.

Ondertekening van de jaarrekening

Opmaak jaarrekening

De geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening is aldus opgemaakt door het bestuur

Eindhoven, 20 mei 2026

M. van Mierlo - wg

K.N. van Boxtel-Randewijk - wg

H.W.C.C.I. Chatrou - wg

Raad van Toezicht,

R.A. Helder - wg

J. de Wit - wg

G.J. Lokerse - wg

J.T. van Kuilenburg-Looij - wg

K. Pahnke - wg

Archipel Zorggroep
Karel de Grotelaan 415
5654 NN Eindhoven

Mei 2026