

Jaarverslag Pluryn 2025

Geconsolideerd



Inhoudsopgave

1.	Bestuursverslag	5
	Voorwoord	5
1.1.	Algemene informatie	6
1.2.	Verslag over het afgelopen jaar	12
1.3.	Financiële analyse verslagjaar	19
1.4.	Toepassing gedragscodes	23
1.5.	Ontwikkeling en onderzoek	25
1.6.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	28
1.7.	Risicomanagement	34
1.8.	Toekomst paragraaf	37
2.	Verslag Raad van Toezicht	40
2.1.	Visie op toezicht	40
2.2.	Samenstelling	41
2.3.	Belangrijke ontwikkelingen in 2025	46
3.	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	48
4.	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	50
5.	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	51
6.	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	52
6.1.	Algemeen	52
6.2.	Grondslagen van waardering	53
6.3.	Grondslagen van resultaatbepaling	59
6.4.	Grondslagen van segmentering	61
6.5.	Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht	61
6.6.	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	61
6.7.	Waarderingsgrondslagen WNT	62
6.8.	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	62
7.	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	63
7.1.	A I Immateriële vaste activa	63
7.2.	A II Materiële vaste activa	63

7.3.	A III Financiële vaste activa	65
7.4.	B II Vorderingen	65
7.5.	B II Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	67
7.6.	B III Liquide middelen	67
7.7.	D Groepsvermogen	68
7.8.	E Voorzieningen	69
7.9.	F Langlopende schulden	71
7.10.	G Kortlopende schulden	74
7.11.	Financiële instrumenten	74
7.12.	Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa	75
8.	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	77
8.1.	A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	77
8.2.	B Baten uit Jeugdwet	77
8.3.	C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	78
8.4.	Overige bedrijfsopbrengsten	78
8.5.	Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	78
8.6.	Personeelskosten	79
8.7.	Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	79
8.8.	Overige waardeverminderingen vaste activa	80
8.9.	Overige bedrijfskosten	80
8.10.	Financiële baten en lasten	80
8.11.	Wet Normering Topinkomens	81
8.12.	Honoraria accountant	83
8.13.	Transacties met verbonden partijen	83
9.	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	84
10.	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	86
11.	Toelichting op de enkelvoudige balans	87
11.1.	A I Immateriële vaste activa	87
11.2.	A II Materiële vaste activa	87
11.3.	A III Financiële vaste activa	88
11.4.	B II Vorderingen	89
11.5.	B II Vordering uit hoofde van financieringstekort	90
11.6.	B III Liquide middelen	91
11.7.	D Eigen vermogen	91
11.8.	E Voorzieningen	93

11.9.	F Langlopende schulden	94
11.10.	G Kortlopende schulden	97
11.11.	Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa	97
12.	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	99
12.1.	A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	99
12.2.	B Baten uit Jeugdwet	99
12.3.	C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	99
12.4.	Overige bedrijfsopbrengsten	100
12.5.	Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	100
12.6.	Personeelskosten	100
12.7.	Afschrijvingen op vaste activa	101
12.8.	Overige waardeverminderingen vaste activa	101
12.9.	Overige bedrijfskosten	102
13.	Vaststelling en goedkeuring	103
13.1.	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	103
13.2.	Resultaatbestemming	103
13.3.	Gebeurtenissen na balansdatum	103
13.4.	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	103
14.	Overige gegevens	104
14.1.	Statutaire regeling resultaatbestemming	104
14.2.	Nevenvestigingen	104
14.3.	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	104

1. Bestuursverslag

Voorwoord

In 2025 bestond Pluryn 25 jaar. De rode draad in al die jaren? Ons streven naar de beste zorg en ondersteuning voor kinderen, jongeren en (jong)volwassenen met bovengemiddeld uitdagende zorgvragen. De afgelopen jaren is het aanbod van specialistische zorg voor deze mensen in Nederland steeds kleiner geworden. Veel zorg is verplaatst naar de wijk, de plek waar het ‘gewone’ en ‘goede’ leven zou moeten plaatsvinden. Voor sommige mensen – zoals onze bewoners, cliënten, jongeren en kinderen – is de wijk lang niet altijd een fijne omgeving. Bijvoorbeeld omdat zij hier niet zichzelf kunnen zijn. Of juist omdat het soms ook waardevol is om even op een andere plek te wonen of te verblijven. Waar zij rust en ruimte krijgen om te groeien, te leren en te ontwikkelen in een passend tempo. Daarom wil Pluryn er juist voor deze groep zijn.

Naast onze bewoners, cliënten, jongeren en kinderen staan bij Pluryn ook hun familie en naasten centraal. Samen met hen focussen we op mogelijkheden, versterken we het netwerk en behouden we het vertrouwen dat nodig is voor een volwaardig leven. Dit samenspel tussen Pluryn, naasten en samenwerkingspartners is van grote betekenis voor cliënten.

Samen bouwen we aan een persoonsgerichte organisatie die kan anticiperen op veranderingen en die veerkracht toont. Leren en reflecteren vinden we belangrijk. We gaan voor oplossingen die nu én morgen passen. Op basis van deze principes bouwen we in 2026 verder aan onze koers voor de komende jaren.

Het realiseren van een financieel gezonde bedrijfsvoering blijft een uitdaging in onze sector. Door stijgende personeelskosten en onzekere opbrengsten en tarieven heeft Pluryn het afgelopen jaar een aantal financiële maatregelen moeten treffen om binnen de vastgestelde begrotingskaders te blijven. Met een uiteindelijk resultaat van € 7,3 miljoen hebben we het begrote resultaat gehaald. Er blijven echter inspanningen nodig om de balans in opbrengsten en kosten te optimaliseren.

De kracht van Pluryn ligt bij onze medewerkers. Hun inzet, betrokkenheid en creativiteit vormen het fundament van persoonsgerichte zorg. Wij geloven dat iedereen binnen Pluryn de ruimte verdient om het beste uit zichzelf te halen. Niet alleen voor de eigen ontwikkeling, maar juist ook om cliënten optimaal te ondersteunen. Daarom staan we voor persoonsgericht werkgeverschap; we werken samen, stimuleren en luisteren. Zo maken we werk van werkplezier, groei en innovatie. Om onze waardering voor medewerkers te tonen, organiseerden we voor ons 25-jarig bestaan het festival ‘Jij bent goud waard’. Hier vierden we samen successen, deelden we inspiratie en lieten we zien dat medewerkers het kloppend hart zijn van onze organisatie. Zij zijn goud waard!

Raad van bestuur

Mirjam van den Nieuwenhuijzen

André Brand

Eddy van Doorn

1.1. Algemene informatie

1.1.1. De bedoeling van Pluryn

Ieder mens heeft recht op een goed leven. Ook als iemand zijn dromen niet op eigen kracht kan waarmaken. Pluryn is gespecialiseerd in het werken aan wensen van mensen – jong en oud – met een complexe zorg- en ondersteuningsvraag. Wij geloven dat wij hierin van betekenis zijn. Samen maken we een plan om te bouwen aan een goed en volwaardig leven.

Medewerkers van Pluryn krijgen de ruimte om het beste uit zichzelf te halen. Zo dragen we er met elkaar aan bij dat mensen gelukkig kunnen zijn. We doen dat met een open, geïnteresseerde houding en ondersteunen mensen om zoveel mogelijk zelf vorm te geven aan een goed leven. Deze expertise en betrokkenheid is van onschatbare waarde voor Pluryn.

Pluryn kan mensen levensbreed ondersteunen. Naast specialistische zorg bieden we ook ondersteuning bij het zetten van stappen op het gebied van wonen, leren, werk en vrije tijd. We sluiten zoveel mogelijk aan bij het leven en de bestaande relaties. Door de eigen kracht van mensen aan te spreken, te kijken naar wat wél kan en betrouwbaar te zijn in ons handelen, bieden we hoop en werken we aan vertrouwen.

We werken nauw samen met familie en naasten en ook met maatschappelijke partners, overheden en andere zorgorganisaties. We bewegen voortdurend mee met wat iemand op dat moment nodig heeft. Zo kunnen mensen zich blijven ontwikkelen en plezier houden in hun leven. Want dat verdient iedereen.

1.1.2. Feiten en cijfers

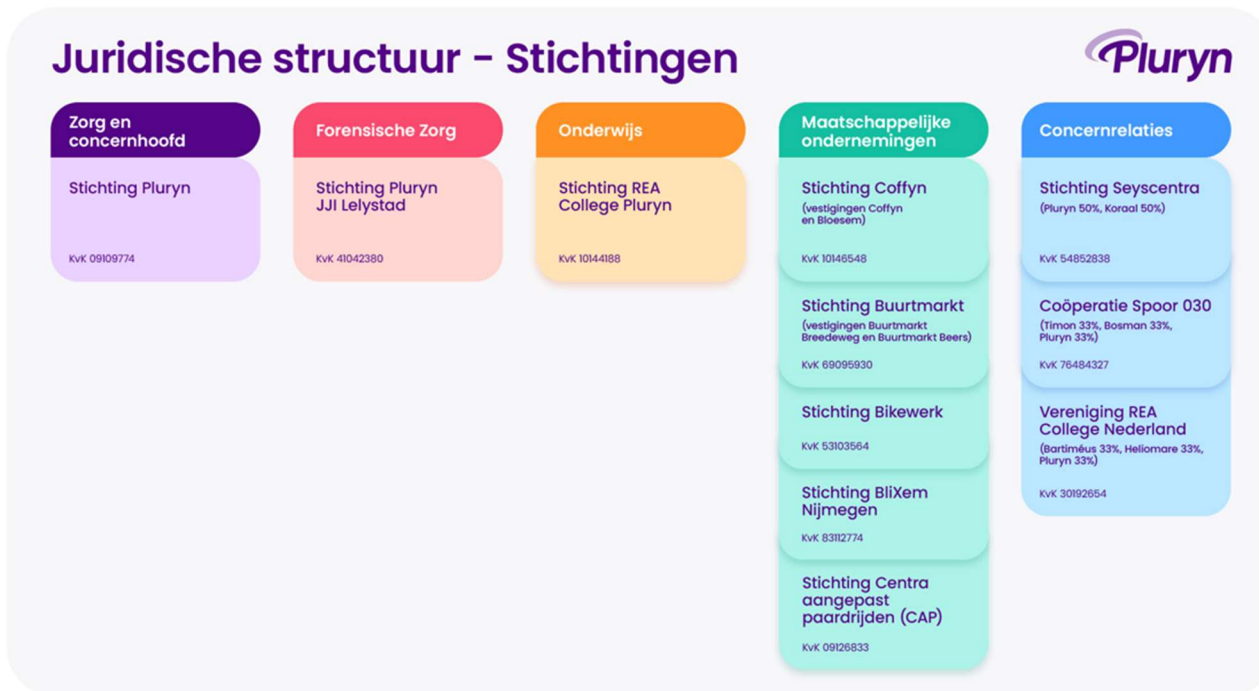
We zijn een landelijk werkende organisatie met veertien hoofdvestigingen verdeeld over meerdere locaties. Zie onze website met meer informatie over onze vestigingen: www.pluryn.nl/locaties. Bij ons werkten in 2025 in totaal 4810 professionals 187 stagiairs en 771 vrijwilligers. 5.267 kinderen, jongeren en volwassenen kwamen bij ons voor behandeling en ondersteuning.

1.1.3. Juridische structuur

Het concern Pluryn bestaat uit zeven stichtingen: Stichting Pluryn, Stichting Pluryn JJI Lelystad, Stichting REA College Pluryn, Stichting Coffyn, Stichting Buurtmarkt, Stichting Bikewerk en Stichting BliXem Nijmegen.

Stichting Pluryn is de grootste stichting en het groepshoofd van het concern Pluryn. Binnen deze stichting wordt in hoofdzaak gehandicaptenzorg en jeugdhulp geleverd. Statutair is vastgelegd dat Stichting Pluryn de centrale leiding binnen de groep vormt en het concernbeleid vaststelt. De stichtingen binnen de groep zijn onderling verbonden in een personele unie in bestuur. Dit betekent dat alle stichtingen een eigen raad van bestuur hebben, maar dat deze qua samenstelling gelijk zijn aan de raad van bestuur van Stichting Pluryn. Dat geldt niet voor de concernrelaties, Stichting Seyscentra, Stichting Cap, Coöperatie Spoor30 en Vereniging REA college Nederland.

De statuten van alle stichtingen bevatten daarnaast bepalingen waaruit de onderlinge afhankelijkheid blijkt en de doelstelling is afgestemd op de groepsdoelstelling en het groepsbelang.



*Organogram vanaf 12-12-2025

De vier maatschappelijke ondernemingen zijn onderaannemer van Stichting Pluryn en leveren arbeidsmatige dagbesteding en beroepsonderwijs. Stichting REA College Pluryn verzorgt beroepsonderwijs voor leerlingen met een grote afstand tot regulier onderwijs.

Stichting Pluryn JJI Lelystad ontvangt subsidie van het Ministerie van Justitie. Deze stichting biedt forensische zorg met specifieke expertise op het gebied van jongeren met een licht verstandelijke beperking.

1.1.4. Bestuur en toezicht

Raad van bestuur

Stichting Pluryn heeft een driehoofdige collegiale raad van bestuur:

- de heer drs. E.G. van Doorn (voorzitter)
- de heer A. Brand
- mevrouw drs. M.M.A.E. van den Nieuwenhuijzen

Elke bestuurder is verantwoordelijk voor een specifiek aandachtsgebied. Binnen elk gebied is er een 'piloot' en 'copiloot' toegewezen. Daarnaast zijn de bestuurders aangewezen als de eerste aandachthouder voor een aantal zorgverantwoordelijke eenheden (zve's) en ondersteunende diensten.

De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de raad van bestuur zijn verder uitgewerkt in het reglement raad van bestuur. De raad van bestuur gaat in nauwe samenwerking met het directieteam

op een evenwichtige en passende manier de omvangrijke en complexe uitdagingen aan, waarmee de gehandicaptenzorg en jeugdhulp in Nederland te maken hebben.

Raad van toezicht

De raad van toezicht van Pluryn bestaat uit zeven leden die – op basis van ieders specifieke kennis en expertise – als collectief een belangrijke bijdrage leveren aan de governance van de organisatie.

De raad van toezicht vervult verschillende rollen, waaronder:

- het houden van toezicht op de organisatie en haar dochterstichtingen;
- het toetsen en goedkeuren van besluiten;
- klankbord zijn voor de raad van bestuur;
- het onderhouden van netwerken;
- goed werkgeverschap.

Daarnaast levert de raad van toezicht een bijdrage aan de ontwikkeling van een toekomstbestendige strategie voor Pluryn.

De raad van toezicht draagt vanuit de rol van intern toezichthouder bij aan de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van Pluryn. Daarbij hanteert de raad drie hoofdpijlers:

- de kwaliteit van zorg;
- organisatieontwikkeling en HRM;
- financiën en bedrijfsvoering.

Statutair is vastgelegd dat de raad van toezicht van Stichting Pluryn ook toezichthouder is van de overige stichtingen binnen het concern Pluryn. Op deze manier is het toezicht op alle onderdelen van het concern Pluryn geborgd.

De raad van toezicht werkt met commissies, ter voorbereiding van of advisering over de besluitvorming in de raad van toezicht. Dit zijn de Auditcommissie, de Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid en de Remuneratiecommissie.

De samenstelling van de raad van toezicht per 31 december 2025:

de heer drs. R. Koopmans MBA	voorzitter	Remuneratiecommissie (lid)
mevrouw L. Bairam	lid	Remuneratiecommissie (voorzitter) Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid)
de heer prof. dr. M.H.H. Kramer	lid	Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (voorzitter)
de heer drs. A. Postema	vicevoorzitter	Auditcommissie (lid)
mevrouw K. Vermeulen MD PhD	lid	Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid) Remuneratiecommissie (lid)
mevrouw prof. dr. G.L. Leusink MBA	lid	Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid)
de heer H.A. Dijkstra RA	lid	Auditcommissie (voorzitter)

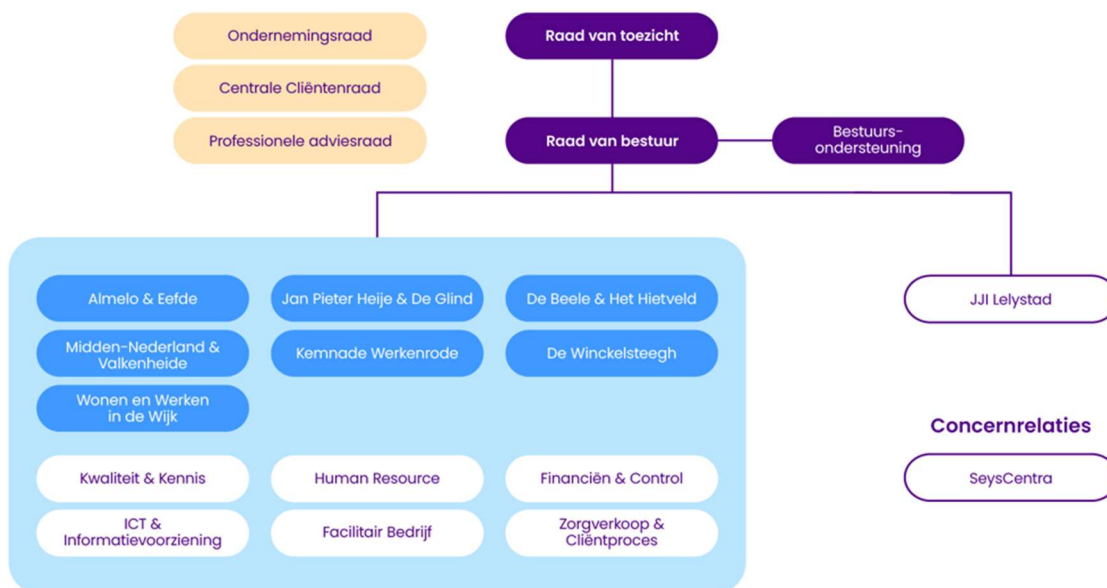
De raad van toezicht handelt vanuit de toezichtvisie en het toezichtkader, door de raad opgesteld. De visie en het kader worden jaarlijks geëvalueerd en bijgesteld als onderdeel van de zelfevaluatie. De taken, verantwoordelijkheden en werkwijze van de raad staan opgenomen in het reglement raad van toezicht.

1.1.5. Organisatiestructuur

Pluryn kiest voor een organisatiestructuur met korte lijnen. Elke zorg verantwoordelijke eenheid (zve) wordt geleid door een directieteam, bestaande uit een directeur Zorg & Behandeling en een directeur Bedrijfsvoering. De ondersteunende diensten worden elk geleid door een vakinhoudelijk directeur. Alle directeuren vallen rechtstreeks onder de raad van bestuur.

De concernrelaties Stichting SeysCentra en Stichting CAP maken gebruik van ondersteunende diensten van Pluryn. Per 12 december 2025 vormt de raad van bestuur van Pluryn ook het bestuur van Stichting CAP. De Stichting Pluryn JJI Lelystad valt als verbonden stichting volledig onder de governance van Stichting Pluryn.

Organogram Pluryn



*Organogram vanaf 12-12-2025

1.1.6. Medezeggenschap

Cliëntenraad

Wie zorg krijgt van Pluryn, kan meedenken, meepraten en meebeslissen over die zorg. Pluryn hecht grote waarde aan de medezeggenschap van cliënten en kent medezeggenschapsraden op het niveau waar de cliënt leeft, woont en werkt. We hebben zeven volwassenenraden en tien jongerenraden op lokaal niveau. Deze lokale raden vaardigen vertegenwoordigers af naar de Centrale Cliëntenraad (CCR). De centrale cliëntenraad wordt gevormd door cliënten en verwanten.

Bureau Medezeggenschap levert samen met vier onafhankelijke ondersteuners en twintig cliënten de gewenste ondersteuning aan alle raden.

Pluryn betreft de cliëntenraad actief bij voor hen relevante vraagstukken. We hanteren de uitgangspunten van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). En zijn er voortdurend op gericht om cliënten zo goed mogelijk en met name meer proactief en vooraf te betrekken bij de ontwikkelingen in de organisatie. De centrale cliëntenraad organiseert twee keer per jaar samen met de raad van bestuur inspiratieavonden voor cliënten van Pluryn en draagt daarmee ook zorg voor contact met de achterban.

In 2025 gaf de centrale cliëntenraad onder andere gevraagde en ongevraagde adviezen over:

- de preventie van suïcide;
- de doorvoer van een digitaal cliëntdossier (ONS jeugd);
- het voedingsbeleid;
- het schoonmaakbeleid.

Ondernemingsraad

Medezeggenschap van medewerkers was in 2025 vormgegeven in drie ondernemingsraden:

- ondernemingsraad voor Volwassenen;
- ondernemingsraad voor Jeugd;
- ondernemingsraad voor OD (ondersteunende diensten)

Voor onderwerpen die meer dan één onderdeel raken, is een overkoepelende centrale ondernemingsraad (COR) ingesteld. Deze ondernemingsraden hebben elk afzonderlijk elke zes weken een overleg met de raad van bestuur. In 2025 is het besluit geëffectueerd om te komen tot één ondernemingsraad voor Pluryn. In december 2025 vonden verkiezingen plaats en per 1 januari 2026 is de nieuwe ondernemingsraad van start gegaan.

In 2025 gaven de ondernemingsraden onder andere gevraagde en ongevraagde adviezen over:

- het roosterbeleid;
- het leermanagementsysteem (LMS);
- het toekennen van een toeslag voor de coördinerend begeleider jeugdhulp;
- het stoppen of reorganiseren van enkele bedrijfsonderdelen.

Professionele adviesraad (PAR)

Met de professionele adviesraad (PAR) als niet-wettelijk medezeggenschapsorgaan wil Pluryn de zorgkwaliteit verbeteren en borgen. De PAR bestaat uit leden van verschillende inhoudelijke vakgroepen. Deze raad adviseert de raad van bestuur onafhankelijk en deskundig over de kwaliteit en professionaliteit van de zorg voor cliënten en over thema's rondom de positionering van professionals. Vier keer per jaar bespreken de raad van bestuur en de PAR beleidsinhoudelijke en strategische onderwerpen. In 2025 is het reglement van de PAR aangepast, onder ander om tijdig in dialoog te komen met de raad van bestuur.

In 2025 gaf de PAR onder andere gevraagde en ongevraagde adviezen over:

- de aanpassing van het reglement professionele adviesraad;
- het kwaliteitsbeeld en de halfjaarrapportage;
- de kwaliteitsagenda;
- de informatiebeveiliging.

1.2. Verslag over het afgelopen jaar

1.2.1. Voortgang strategisch beleidsplan 2022-2025

In 2022 is het strategisch beleidsplan ‘Samen maken we het verschil’ voor 2022-2025 opgesteld op basis van intensieve gesprekken met cliënten, medewerkers en andere stakeholders. De volgende uitgangspunten staan centraal in deze strategische koers:

- Pluryn kan het verschil maken voor mensen met complexe zorg- en ondersteuningsvragen, in de jeugdzorg en gehandicaptenzorg (NB+, LVB+, EMB, EVB+, NAH+).
- Pluryn streeft naar een goed leefklimaat met meer persoonsgerichte zorg voor cliënten.
- Pluryn wil investeren in medewerkers, innovatie, technologie en duurzaamheid.

In de strategische projecten zijn in 2025 diverse mijlpalen gerealiseerd.

Meer persoonsgerichte zorg

In 2025 is de projectmatige opdracht om een beweging van meer persoonsgerichte zorg (MPZ) op gang te brengen volgens plan geëindigd. De opbrengst werd verwerkt in onze manier van werken. Er zijn gezamenlijke uitgangspunten bepaald en er is een aanzet gedaan tot gezamenlijke taal rondom MPZ. Ons interne auditteam kwaliteit van zorg voerde in 2025 een audit uit rond MPZ. Daaruit bleek dat een belangrijk element voor borging ligt in de teamreflectie. Door de juiste middelen aan te bieden aan medewerkers willen we dit optimaliseren. Hoewel de programmatische aanpak eindigt, gaat de beweging MPZ door. Deze beweging wordt ook nadrukkelijk meegenomen in de Koers 2030.

Ontwikkelopdracht LVB+

Op basis van de in 2023 geformuleerde visie en doelgroepomschrijving is gewerkt aan een Plurynbrede methodiekontwikkeling en een daarbij horend scholingsplan. Het onderwerp blijft onder de aandacht en in de portefeuille van de directie. We blijven ons constant ontwikkelen op dit gebied.

Verbeteren crisisproces

In 2025 is de laatste hand gelegd aan het tot stand brengen van de crisispreventieteams voor jeugd en volwassenen. Vanaf 1 januari 2026 introduceren we een nieuw en gestroomlijnd intern crisisproces. Een belangrijke stap om te komen tot een uniforme manier van samenwerken binnen Pluryn, als er sprake is van (dreigende) crisissituaties. Deze visie ligt ook in lijn met het streven naar meer persoonsgerichte zorg.

Op 1 januari 2026 start de inzet van het crisispreventieteam (CPT) voor volwassenenzorg. Het CPT-jeugdzorg start per 1 februari 2026. In de loop van 2026 richten we ons op het inzetten van time-outbedden. Voor het gebruik van deze voorziening werken we een duidelijke en efficiënte werkwijze uit. Het doel van dit geheel: meer grip op (het voorkomen van) crisissituaties, een betere ondersteuning voor cliënten en minder druk op teams.

Terugdringen vrijheidsbeperkende maatregelen

Pluryn streeft naar het behouden en versterken van de eigen regie en autonomie voor mensen die in zorg zijn bij Pluryn. Onze ambitie is om de inzet van vrijheidsbeperkende maatregelen en onvrijwillige zorg, waar mogelijk, te reduceren. En het gebruik van de afzonderingsruimten terug te brengen naar nul.

De beleidsnotitie terugdringen vrijheidsbeperkende maatregelen en onvrijwillige zorg is in 2025 vastgesteld door de raad van bestuur. Ook is er in 2025 een audit uitgevoerd rond de uitvoering van dit beleid. Hieruit bleek het volgende:

- De visie wordt zichtbaar en merkbaar omarmd binnen Pluryn.
- Binnen het kader van de Wet zorg en dwang (Wzd) en Jeugdzorg^{Plus} biedt het beleid voldoende houvast voor medewerkers om te handelen.
- Voor cliënten die buiten de Wzd vallen is behoefte aan duidelijke werkinstructies en een goed implementatieplan. In 2026 geven we hier nader invulling aan.

Transformatieplan jeugd en kleinschaligheid

Dit project is afgerond in 2024. We zetten de beweging naar kleinschaligheid voort. Op basis van de toegekende Specifieke uitkering middelen (SPUK-middelen) vormen we de komende jaren meerdere groepswoningen om voor kleinschalige zorg.

1.2.2. Cliënten

Pluryn behandelt en ondersteunt mensen met complexe zorg- en ondersteuningsvragen in de jeugdzorg en gehandicaptenzorg. Deze kwetsbare doelgroep vraagt een hoog niveau aan vakmanschap en kwaliteit van zorg. We willen cliënten nu en in de toekomst persoonsgerichte zorg bieden, die kwalitatief goed genoeg is, toegankelijk en betaalbaar. Zorg die zo thuis mogelijk is, waarbij de cliënt zoveel mogelijk eigen regie en autonomie ervaart. Onze zorg en behandeling zijn gebaseerd op de uitgangspunten van traumasensitief en systeemgericht werken. Pluryn heeft de juiste kennis en expertise in huis om deze zorg te leveren. Onze kwaliteitsagenda laat zien waar we de komende jaren aan gaan werken om deze toekomstbestendige persoonsgerichte zorg te realiseren.

In 2025 was er aandacht voor het:

- actualiseren en vaststellen van de visie ervaringsperspectief;
- actualiseren en vaststellen van visie en beleid op suïcidepreventie;
- bevorderen van bewustwording rondom vrijheidsbeperkende maatregelen bij medewerkers van jeugdlocaties;
- afronden van de ontwikkelagenda LVB+;
- verder inrichten van kleinschalige woonvormen;
- voortzetten van de beweging naar de lerende en reflectieve praktijk;
- vaststellen van de kwaliteitsagenda;
- vormgeven van beleid informele zorg.

1.2.3. Medewerkers

Betrokken en bevlogen medewerkers zijn bepalend voor ons unieke leefklimaat. Medewerkers moeten zich kunnen ontwikkelen om het beste uit zichzelf te halen, voor de cliënt, voor het team en voor zichzelf. Stabiele teams zijn van grote waarde, daar werken we elke dag aan. Dat is continue een uitdaging. We hebben te maken met een doelgroep die veel van onze medewerkers vraagt, een krappe arbeidsmarkt, uitstroom en verzuim. Dit is van invloed op de stabiliteit van teams en legt een flinke druk op onze teammanagers. Gelukkig hebben we de uitstroom van medewerkers kunnen verlagen van 17,2% in 2024 naar 16,6% in 2025.

Vanuit het programma meer persoonsgerichte zorg werken we aan persoonsgericht werkgeverschap met vier pijlers. Die dragen samen bij aan een organisatiecultuur waarin medewerkers centraal staan en zich kunnen ontwikkelen op een manier die past bij hun persoonlijke situatie en wensen. In 2025 zijn er concrete resultaten geboekt, die zichtbaar bijdragen aan sterker werkgeverschap.

Vitale medewerker

- Door het aanbieden van vitaliteitsprogramma's, regelmatige gezondheidschecks en extra ondersteuning bij mentale veerkracht stelden we het welzijn van medewerkers centraal. Duurzame inzetbaarheid en werkplezier stegen hier aantoonbaar door.
- We zetten in op het voorkomen en verkorten van verzuim, met name door verzuimgesprekken frequent te voeren. Eenmaal ziek leidt niet snel naar herstel. Daarom is het belangrijk om snel te handelen bij signalen van naderend verzuim.

Opleiden en ontwikkeling

- In 2025 is de interne academie verder uitgebreid met meer scholingsmogelijkheden, leerlijnen voor doorgroei en extra begeleiding voor nieuwe medewerkers en zij-instromers. Hierdoor kunnen medewerkers hun talenten beter benutten en zijn teams versterkt met nieuwe kennis.

Solide basis

- We hebben geïnvesteerd in stabiele processen en duidelijke communicatie.
- Er is gewerkt aan het optimaliseren van roosterbeleid, het herstelplan Arbeidstijdenwet en de introductie van nieuwe groepen medewerkers uit Portugal en Suriname eind 2025.
- In 2025 is het functiehuis op orde gebracht.

Met deze behaalde resultaten in 2025 staan medewerkers meer dan ooit centraal. Zij kunnen zich duurzaam ontwikkelen en leveren een waardevolle bijdrage aan de doelen van Pluryn, zoals goede zorg bieden.

1.2.4. Bedrijfsvoering

Passend vastgoed

Binnen Pluryn hebben we de beweging naar kleinschaligheid verder voortgezet. Om kleinschalige zorg goed en veilig vorm te kunnen geven, naar de veranderende behoeften binnen de zorg, werkten

we in 2025 aan passend vastgoed. Op ons terrein in Almelo heeft dit bijvoorbeeld geleid tot het aanpassen van het bestaand vastgoed. Daarnaast is een verkenning uitgevoerd naar de toekomstige mogelijkheden voor concentratie van zorg. In lijn met het strategisch vastgoedplan inventariseerden we welke investeringen nodig zijn voor de komende jaren. In 2026 krijgt dit plan meer vorm, in lijn met de Koers 2030.

Zorgdomotica

De diverse Plurynlocaties maken gebruik van domotica-voorzieningen. Onder zorgdomotica verstaan we apparatuur waarmee cliënten, bewoners en medewerkers op een locatie kunnen communiceren, alarmeren en monitoren/meten. Denk bijvoorbeeld aan verpleegoproepsystemen, persoonsbeveiliging, portofoons en zorgtelefoons. Maar ook aan camerasystemen, spreekluistersystemen, draadloze detectie en (medische) alarmering.

Er bestaat geen standaard voor de hele organisatie en veel apparatuur is toe aan vernieuwing. Vanuit het beleidsplan Zorgdomotica 2021-2025 hebben we plannen ingezet om de techniek te vernieuwen en te uniformeren. Dat is belangrijk voor het creëren van een veilige en beschermde woon- en werkomgeving. Niet alles kan tegelijk gedaan worden. Daarom is er een planning voor de uitrol voor zorgdomotica, waarin elke zve een prioriteit heeft gekregen aan de hand van de veiligheid van cliënten en medewerkers.

Sinds maart 2025 gebruikt De Winckelsteegh nieuwe zorgdomotica. De nieuwe software van IQMessenger kan veel meer en moeilijkere signalen verwerken en doorsturen. Hierdoor kunnen we eerder inspelen op situaties. De apparatuur kan meer informatie verwerken en is betrouwbaarder dan de apparatuur die we hiervoor hadden.

Eén elektronisch cliëntdossier (ECD)

Vanaf het begin van 2025 zijn de voorbereidingen getroffen voor de overgang van het ECD-systeem in de jeugdzorg. Care4 is zorgvuldig beëindigd en ONS is geïntroduceerd. Vanaf 1 november 2025 is de omzetting gerealiseerd. Sinds 2024 werkt de gehandicaptenzorg binnen Pluryn al met ONS. Daarmee is er nu sprake van één systeem, één werkwijze en één ECD waarin doorontwikkeld kan worden.

Privacybewustzijn en informatieveiligheid

Om kwalitatief goede zorg te leveren, werken we dagelijks met persoonsgegevens en andere privacygevoelige informatie. Ze vormen de basis waarop we onze beslissingen nemen en handelingen uitvoeren. Vanzelfsprekend moeten we de privacy van cliënten bewaken. Ook moeten we zorgvuldig omgaan met de informatie en systemen van Pluryn, in het belang van een gezonde bedrijfsvoering. Dat alles kan alleen als we de risico's kennen, weten hoe we daarmee moeten omgaan en weten waarop we moeten letten.

In juni 2025 maakten we melding van een datalek bij de Autoriteit Persoonsgegevens naar aanleiding van een verloren USB-stick met persoonsgegevens. Onder leiding van de raad van bestuur is een crisisteam gestart dat de belangrijkste risico's in kaart heeft gebracht en daarop heeft geacteerd. Daarnaast is energie gestoken in de communicatie naar belanghebbenden. Zowel de Autoriteit

Persoonsgegevens als Z-Cert hebben Pluryn gecompliceerd met de wijze waarop dit datalek is aangepakt. Pluryn heeft naar aanleiding van dit voorval beperkingen ingesteld voor data-uitwisseling via USB-poorten. Ook zijn er acties uitgezet om te komen tot dataminimalisatie. We werken blijvend aan het verbeteren van het privacybewustzijn in de organisatie en het verbeteren van de informatiebeveiliging.

Informatiebeveiliging en privacybewustzijn zijn een verantwoordelijkheid van iedereen bij Pluryn. In 2025 is op verschillende manieren gewerkt aan het verhogen van het bewustzijn van medewerkers. Onder andere door het verplicht stellen van de online training informatiebeveiliging. Onze privacy officers en chief information security officer reikten hiervoor informatie en praktische handvatten aan.

In 2025 hebben we binnen Pluryn de multifactorauthenticatie (MFA) verder verscherpt. Inloggen met een code via sms of een telefoongesprek is niet meer mogelijk. Microsoft is met deze manieren van tweestapsverificatie gestopt, omdat ze niet veilig genoeg zijn. Inloggen in onze systemen is uitsluitend mogelijk via de authenticator-app of via een token.

Administratieve Organisatie en Interne Beheersing (AO/IB)

Op het gebied van AO/IB zijn in 2025 verdere stappen in de goede richting gezet. Er is ingezet op het optimaliseren van de registraties, maar ook op het gericht uitvoeren van checks om eventuele risico's te mitigeren. Voor de Wlz-controle is een gestructureerd proces ingericht en geïmplementeerd. Binnen de jeugdhulp is er sprake van een grote diversiteit in de contractering, waardoor de controleprocessen iets complexer in te regelen zijn. Op dit gebied zijn inmiddels belangrijke stappen gezet in de realisatie van een gedegen AO/IB-proces.

Naast het registreren op ingezette uren begeleiding en behandeling, was er ook aandacht voor en sturing op het registreren van ingezette maatregelen en voorgevallen incidenten. Ook is succesvol ingezet op het achterhalen en opheffen van ontbrekende toewijzingen en het opheffen van ontbrekende financiering bij zorg in onder aanneming in de jeugdzorg.

Strategisch partnerschap

We streven als Pluryn naar strategisch partnerschap met zowel onze financiers als onze samenwerkingspartners. Pluryn is de landelijke aanbieder van hoogspecialistische jeugdhulp en gehandicaptenzorg. Vanwege onze ambitie, kennis en omvang blijven we ons positioneren als voortrekker op diverse landelijke ontwikkelingen. Hiermee willen we ook de samenwerkingen over de verschillende domeinen (gehandicaptenzorg, jeugdzorg, ggz) heen bevorderen. We werkten in 2025 verder aan onze samenwerking met VGZ, waarbij de centrale cliëntenraad ook een rol speelt in de evaluatiegesprekken.

We kijken positief terug op het eerste jaar van de Gelderse jeugdalliantie (GJA): een samenwerkingsverband van vijftien Gelderse jeugdhulpaanbieders. De GJA kwam in 2024 tot stand na een intensief voorbereidingstraject met de zeven Gelderse jeugdregio's (G7). Een vernieuwende aanpak in hoogspecialistische jeugdhulp moet zorgen dat kwetsbare Gelderse jongeren en gezinnen

sneller de juiste zorg krijgen, op de juiste plek. Pluryn heeft sinds januari 2025 de rol van centrale voordeur van de Gelderse jeugdalliantie. Zie de website www.geldersejeugdalliantie.nl.

Herijking van het aansturingmodel

Met de nieuwe inrichting van de medezeggenschap voor medewerkers is de structuurkant van het gewijzigde aansturingmodel afgerond.

De rol van de coördinerend begeleider heeft vorm gekregen. Deze heeft een belangrijke meerwaarde in de dagelijkse zorgverlening. Zowel op het gebied van coaching van teamleden als afstemming binnen de driehoek met de teammanager en de gedragswetenschapper. Ook de functie van hoofd behandeling heeft in elke zve vorm gekregen.

In 2026 werken we binnen de ondersteuningsorganisatie aan de bundeling van expertise op het gebied van programma- en projectsturing en het optimaliseren van dienstverlening aan de collega's van het primaire proces. Dat gebeurt onder andere door het samenbrengen van de afzonderlijke servicedesks die nu nog separaat van elkaar werken.

Communicatie

In 2025 is de visie op communicatie aangescherpt en nadrukkelijk gepositioneerd als strategisch instrument. Communicatie draagt bij aan verbinding, positionering en beweging, met persoonsgerichte zorg en het dagelijks handelen van medewerkers.

De focus ligt op een sterke en herkenbare positionering van Pluryn als hoogspecialistische zorgpartner en mensgerichte werkgever, met transparante en professionele communicatie in dialoog met medewerkers en externe stakeholders.

In 2025 is onze nieuwe website gelanceerd, waarmee we informatie toegankelijker maken voor cliënten, medewerkers en partners. De vernieuwde site biedt, mede dankzij de vernieuwde huisstijl, een frisse uitstraling en stelt bezoekers in staat snel en eenvoudig de juiste informatie te vinden. Door het gebruik van heldere taal en moderne navigatie sluiten we beter aan bij de wensen van onze doelgroep.

1.2.5. Koers 2030

In 2025 heeft de raad van bestuur het initiatief genomen om te komen tot een vernieuwde strategische koers voor de komende jaren. In aanloop naar de nieuwe Koers 2030 vonden gesprekken en bijeenkomsten plaats met medewerkers, cliënten, familie en naasten en leidinggevenden. In dialoogsessies deelden zij openhartig hun ervaringen, ideeën en verwachtingen voor de toekomst. Vanuit al die perspectieven ontstond een rijk en eerlijk beeld van wat goed gaat, wat beter kan en waar we samen naartoe willen.

Daarnaast is er een verkenning uitgevoerd rondom de transformatie van de residentiële zorg de komende tien jaar. Al deze elementen vormen de basis voor de Koers 2030.

We hebben verdere input voor de koers opgehaald door het laden van de zes uitgangspunten die gelden voor meer persoonsgericht werkgeverschap (MPW) en meer persoonsgerichte zorg (MPZ). Dat gebeurt op basis van de input van medewerkers, cliënten en naasten: de experts uit de praktijk. In 2026 gaan we verder met 'Pluryn on tour' (zie hoofdstuk 8).

De uitgangspunten voor MPZ en MPW:

1. We creëren een zo thuis mogelijke omgeving/ een fijne werkplek voor medewerkers.
2. We waarderen je om wie je bent.
3. We zijn duidelijk over wat er wel en niet kan.
4. Jouw ervaring doet ertoe.
5. We versterken je veerkracht.
6. Dit doen we samen!

1.3. Financiële analyse verslagjaar

1.3.1. Financieel resultaat 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 7,3 miljoen waarbij het begrote nettoresultaat € 7,0 miljoen bedroeg. Het genormaliseerd resultaat exclusief eenmalige baten over 2025 bedraagt € 6,5 miljoen. De eenmalige baten hebben voornamelijk betrekking op de afwikkeling van jeugdzorgdossiers en een subsidiebate uit voorgaande jaren. Met het gerealiseerde resultaat voldoet Pluryn aan de met de banken afgesproken ratio's.

In miljoen €	2025	2024
Bedrijfsopbrengsten	483,3	481,6
Resultaat	7,3	10,3
Resultaat gecorrigeerd voor belangrijke eenmalige baten, boekwinsten en impairments <i>Genormaliseerd resultaat</i>	6,5	5,2
EBITDA	20,6	23,4
Schulden aan banken	21,3	23,6
In procenten/kengetal		
Rendement <i>Bedrijfsresultaat voor financiële baten lasten/omzet</i>	1,4%	2,2%
Solvabiliteit <i>Groepsvermogen/totaal activa</i>	38,7%	37,8%
Liquiditeit <i>Vlottende activa/kortlopende schulden</i>	1,10	1,02

Het resultaat is positief beïnvloed door een beter dan begrote exploitatie van Stichting JJI Lelystad en Stichting REA college (€ 3 miljoen). Daarbij blijft het operationele resultaat van de gehandicaptenzorg en de jeugdzorg achter. Er is gedurende het jaar veel tijd en energie in een HR-programma gestoken om het relatief hoge verzuim, de minimale netto instroom van personeel en de hoge inzet van externe arbeidskrachten te adresseren. De vruchten van dit programma zijn nog beperkt zichtbaar. Wel zien we in 2025 een daling van de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) (23% in 2025 ten opzichte van 31% in 2024).

De dalende bedbezetting voor residentiële jeugdzorg en de transitie van Jeugdzorg+ zet ook in 2025 door. Dit heeft onder andere geleid tot de verplaatsing van zorgactiviteiten van locatie Almere naar de omgeving Maarsbergen. De bedbezetting voor de gehandicaptenzorg blijft in tegenstelling tot de jeugdactiviteiten beter op peil. Desondanks staan de resultaten onder druk. De in 2025 door de NZa vastgestelde tarieven voor het jaar 2026 lijken voor de cliëntenpopulatie van Pluryn niet toereikend. Dit geldt met name voor de groep met een relatief hoge zorgzwaarte (zoals EVB), waarbij de noodzakelijke inzet niet in verhouding staat tot de tarieven.

1.3.2. Beleid financiële instrumenten

Stichting Pluryn heeft als onderdeel van haar financiering in 2024 een lening ter grootte van € 21,7 miljoen met een looptijd van vijf jaar tegen een vast rentepercentage afgesloten. In 2025 is geen additionele financieringsbehoefte ontstaan en de liquiditeitspositie laat een gezonde ontwikkeling zien. Cashmanagement wordt actief toegepast en hierbij maakt Stichting Pluryn gebruik van termijndeposito's. Stichting Pluryn handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Dit beleid is in het boekjaar overeenkomstig uitgevoerd.

1.3.3. Overige prestatie-indicatoren

Parameter	2025	2024
Verzuim	9,6%	8,9%
Verloop	16,6%	17,2%
Personeelskosten	€ 282,9 miljoen	€ 263,8 miljoen
Bedbezetting	94%*	99%*
Energiekosten	€ 6,0 miljoen	€ 7,3 miljoen

*Werkelijke bedbezetting ten opzichte van het begrote aantal bedden

Medewerkers

Het hoogste verloop vindt plaats onder de medewerkers die tot twee jaar in dienst zijn van Pluryn. Om dit verloop terug te brengen, hebben we ingezet op meer begeleiding bij medewerkers die instromen en teammanagers bewust gemaakt dat het binden en boeien van medewerkers essentieel is. Uitkomsten van de teamreflectie of de teamdialoog en exitgesprekken geven een duidelijk beeld: medewerkers worden graag opgeleid door Pluryn, maar vinden de doelgroep vervolgens te zwaar en stromen na de opleiding uit naar organisaties waarbij de zorgzwaarte minder hoog is. De ingezette acties in 2025 hebben uiteindelijk geresulteerd in een trendbreuk: in 2025 was er meer instroom dan uitstroom.

Pluryn zorgt graag goed voor haar medewerkers. Daarom steken we energie in het grip krijgen op verzuim. We gaan van verzuimadvies naar casemanagement, om zieke medewerkers nog gerichter te kunnen begeleiden en te ondersteunen bij het re-integreren. Uit diverse ervaringen blijkt dat juiste aandacht geven aan verzuim zorgt voor minder verzuim. Tot nu toe is dit zichtbaar op zveniveau, maar nog niet organisatiebreed. Wij werken er aan om hier in 2026 meer grip op te krijgen.

Bedbezetting

In 2025 bleef de bedbezetting gedurende het hele jaar achter bij de begroting. In alle maanden lag de realisatie substantieel lager dan voorzien, met een gemiddelde afwijking van 60 tot 95 bedden. Deze structurele onderbezetting deed zich met name voor bij Midden Nederland Valkenheide, Jan Pieter Heije, De Beele en Wonen en Werken in de Wijk, waar de neerwaartse trend hardnekkig bleek.

Diverse factoren droegen aantoonbaar bij aan deze ontwikkeling. Daarnaast speelden gespikkelde leegstand, een lagere instroom van cliënten en het (tijdelijk) sluiten of aanpassen van groepen een belangrijke rol. Deze omstandigheden versterkten elkaar en drukten gezamenlijk de beschikbare capaciteit en inzetbaarheid van bedden. De gezinshuizen presteerden het hele jaar boven begroting en lieten een stabiel en robuust beeld zien, ondanks de bredere druk op de organisatie.

De gevolgen van de dalende bedbezetting waren echter duidelijk voelbaar in de bedrijfsvoering. De lagere bezetting leidde tot verminderde zorgopbrengsten, minder meerzorg en tegenvallende locatieresultaten. Deze impact komt ook zichtbaar terug in de financiële verslaglegging. De combinatie van deze factoren benadrukt de noodzaak om ook in 2026 gerichte maatregelen te nemen om beter te anticiperen op verlaagde instroom, stabiliteit en continuïteit van teams te versterken.

Energie

Het energieverbruik is in 2025 verder gedaald ten opzichte van 2024. Daarmee zet de dalende trend van de afgelopen jaren zich voort. Onderstaande tabel geeft een overzicht van het verbruik per jaar.

Energieverbruik		2021	2022	2023	2024	2025*
Elektriciteit	<i>kWh</i>	11.726.873	10.821.907	10.011.354	9.898.034	9.631.545
% kWh t.o.v. 2021	-	-	-7,7%	-14,6%	-15,6%	-17,9%
Gas	<i>m³</i>	2.938.894	2.524.160	2.090.750	1.999.731	1.954.894
% m ³ t.o.v. 2021	-	-	14,1%	-28,9%	-32,0%	-33,5%
Totaal	<i>kWh</i>	40.439.867	35.482.948	30.437.978	29.435.402	28.730.557
	<i>CO₂**</i>	11.107.141	9.883.827	7.720.495	7.513.980	6.752.997
% CO ₂ t.o.v. 2021	-	-	11,0%	-30,5%	-32,4%	-39,2%

* Voor analoge meters is nog geen verbruik bekend. Hier is aangenomen dat het verbruik gelijk is aan 2024.

** Voor CO₂-uitstoot is gebruik gemaakt van kengetallen op www.co2emissiefactoren.nl, met voor elektriciteit de factor 'stroom gridmix' van het betreffende jaar.

CO₂-uitstoot

Pluryn heeft zich gecommitteerd aan de Green Deal 3.0. Het eerste tussendoel op het gebied van CO₂-reductie is -30% in 2026. Eén jaar voor dit doeljaar ligt Pluryn ruim op schema om dit doel te behalen. Dit is het resultaat van energiebesparing in onze gebouwen en het afstoten van vastgoed. Ook wordt de afname voor een belangrijk deel veroorzaakt door een steeds groenere energiemix op het net. Bovendien zijn de winters van afgelopen jaren zachter geweest dan in ons referentiejaar (2021).

Gas

Het gasverbruik in 2025 was 2,2% lager dan dat in 2024. Ten opzichte van ons referentiejaar (2021) is inmiddels een reductie van 33,5% gerealiseerd op het gasverbruik. De buitentemperatuur heeft veel invloed op het werkelijke gasverbruik per jaar. Ongeacht hoe koud het was, is sinds 2021 een duidelijk dalende trend van het gasverbruik zichtbaar.

Gasverbruik		2021	2022	2023	2024	2025
Gas	<i>m³</i>	2.938.894	2.524.160	2.090.750	1.999.731	1.954.894
Graaddagen*	-	2.818	2.512	2.437	2.437	2.583
Gas	<i>m³/graaddag</i>	1.043	1.005	858	821	761
% t.o.v. 2021	-	-	-3,6%	-17,7%	-21,3%	-27,4%

* Eenheid voor hoe koud het was, per dag bepaald op het aantal graden dat de gemiddelde dagtemperatuur onder de 18 graden lag.

Het afstoten van locaties heeft substantieel bijgedragen aan de besparing van gasverbruik. Het is daarom relevant te bepalen of ons gasverbruik ook daalt wanneer we corrigeren voor deze afname. Dit blijkt het geval ten opzichte van referentiejaar 2021, namelijk -21,5%. Ten opzichte van vorig jaar is het gasverbruik per m² weer iets toegenomen. Dit maakt duidelijk dat nog flinke inspanningen nodig zijn om ook de CO₂-reductiedoelstellingen van 2030 (-55%) te behalen.

Energieverbruik		2021	2022	2023	2024	2025
Gas	<i>m3</i>	14,1	12,2	11,0	11,0	11,1
% t.o.v. 2021			-13,0%	-21,6%	-21,8%	-21,5%

Elektriciteit

Het elektriciteitsverbruik in 2025 was 2,7% lager dan dat in 2024. Ten opzichte van ons referentiejaar (2021) is inmiddels een reductie van 17,9% gerealiseerd op het elektriciteitsverbruik. Het afstoten van locaties heeft substantieel bijgedragen aan de besparing van elektriciteitsverbruik.

Gekeken naar het elektriciteitsverbruik per m² vloeroppervlak is er sinds 2021 echter een lichte stijging te zien. Tegenover de uitgevoerde elektriciteit-besparende maatregelen staan namelijk:

- een sterke toename in het gebruik van laadpalen voor elektrische auto's;
- een toenemend verbruik door het elektrisch verwarmen van gebouwen;
- een intensivering van het gebruik van elektrische apparatuur binnen de gebouwen.

Energieverbruik		2021	2022	2023	2024	2025
Elektriciteit	<i>kWh/m2</i>	45,6	45,6	46,1	47,8	46,4
% t.o.v. 2021			-0,1%	1,1%	4,7%	1,7%

1.4. Toepassing gedragscodes

1.4.1. Governancecode Zorg 2022

Pluryn baseert zich in zijn wijze van besturen en toezicht houden op de Governancecode Zorg. We zijn lid van de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland en Jeugdzorg Nederland. Met het lidmaatschap van deze brancheorganisaties verplichten we ons tot toepassing en naleving van de Governancecode Zorg.

De code is een instrument met richtlijnen om de Governance zo in te richten, dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen. We onderschrijven het belang van deze richtlijnen en voelen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om hier voortvarend invulling aan te geven.

In 2026 worden de reglementen van de raad van toezicht en de raad van bestuur geactualiseerd, op basis van de door de NVTZ en NVZD¹ gewijzigde modelreglementen. Dat zal leiden tot een aanpassing van het reglement raad van bestuur, het reglement raad van toezicht en het opstellen van een conflictregeling. De wijzigingen zien toe op een juiste implementatie en uitvoering van wijzigingen in wet- en regelgeving zoals:

- de Governancecode Zorg 2022;
- de Wtza (Wet toetreding zorgaanbieders) en het uitvoeringsbesluit en uitvoeringsregeling Wtza;
- de Wmg (Wet marktordering gezondheidszorg) en de regeling openbare jaarverantwoording Wmg;
- de Wbtr (Wet bestuur en toezicht rechtspersonen);
- de Wmcz (Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018);
- Vpb-vrijstellingsbesluit 2019.

De wijzigingen hebben onder andere betrekking op de onafhankelijkheid van de leden en het voorkomen van belangenverstremming en een nadere uitwerking van de conflictregeling.

De bestuurders van Pluryn zorgen ervoor dat zij vakbekwaam en geschikt zijn en blijven. Zij werken continu aan hun eigen ontwikkeling en laten zich daarop aanspreken en toetsen. Daarbij maken ze gebruik van interne reflectie, externe intervisie, coaching, scholing en opleiding. Leden van het bestuur van Pluryn doorlopen om beurten het door de NVZD ontwikkelde accreditatietraject. Pluryn heeft zijn governance aantoonbaar ingericht op basis van de Governancecode Zorg 2022. Naast de publieke jaarverantwoording waarin de Wet normering topinkomens verantwoording is opgenomen, publiceert Pluryn ook jaarlijks het overzicht van declaraties van de raad van bestuur.

¹ Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg en Welzijn / Vereniging van bestuurders in de Zorg

1.4.2. Gedragscode medewerkers

Pluryn heeft een algemene gedragscode voor medewerkers. Hierin staat hoe we als Pluryn vinden dat we met elkaar moeten omgaan. De gedragscode bevat een algemeen deel over normen en waarden en over hoe we met respect en in dialoog met elkaar omgaan. Daarnaast zijn er praktische thema's. Die variëren van ongewenste omgangsvormen en scheiding van werk en privé tot het aannemen van giften en gebruik van de mobiele telefoon.

Bij negatieve ervaringen op het werk kunnen medewerkers terecht bij een externe vertrouwenspersoon. De inzet van de vertrouwenspersoon wordt gefaciliteerd door Gimd, onderdeel van bedrijfsgezondheidsnetwerk Zorg van de Zaak. De vertrouwenspersoon kan volledig onafhankelijk van Pluryn opereren. Periodiek ontvangt de raad van bestuur een terugkoppeling van Gimd over de omvang en aard van de meldingen. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het realiseren van een veilige werkplek voor alle medewerkers. Op basis van signalen van de vertrouwenspersoon kan hij een onderzoek laten uitvoeren.

In 2025 ontving onze externe vertrouwenspersoon 80 meldingen. Daarvan zijn 65 dossiers in 2025 afgesloten. In 2024 waren er 73 meldingen. De voornaamste aanleidingen voor meldingen waren 'pesten' (20%) en 'agressie/geweld/intimidatie' (17%). 'aanleiding anders' (45%), 'De medewerkers waar de meeste meldingen over gingen, waren leidinggevend van de betrokkene en directe of meerdere collega's. De specifieke hulpvraag lag net als het voorgaande jaar voornamelijk in het vragen van informatie en advies en de mogelijkheid tot uiten. Van het aantal melders was 31% verzuimend.

Het resultaat van de afgeronde begeleiding bestond voornamelijk uit:

- informatie en tips gegeven;
- bespreekbaar gemaakt met beklagde;
- emotionele verwerking.

Naast de werkwijze met de externe vertrouwenspersoon starten we met het opzetten van een interne route met een eigen vertrouwenspersoon.

We blijven ons onverminderd inzetten voor een open cultuur, waarin zowel ongewenst als gewenst gedrag bespreekbaar is. Daarnaast streeft Pluryn ernaar beter te signaleren en alert te reageren op signalen die voortkomen uit verschillende onderzoeken en registraties. We zien hierin dat de meeste meldingen nog steeds op eigen initiatief waren (93%).

1.5. Ontwikkeling en onderzoek

1.5.1. Leren en verbeteren

Het continu verbeteren en op peil houden van de kwaliteit van zorg en bedrijfsvoering is een doorlopend proces. Centraal hierin staan gezamenlijke reflectie, leren en verbeteren. Pluryn baseert zijn kwaliteitsbeleid op het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg.

Intern auditteam

Een belangrijke stap op het gebied van kwaliteitsmanagement in 2025 was het opzetten van een intern auditteam onder de naam Pluryn Audit. De raad van bestuur stelde hiervoor het bijbehorende auditcharter vast. De interne auditfunctie voert onafhankelijke en objectieve audits uit die inzicht en zekerheid bieden en lerend vermogen bevorderen. Dit draagt bij aan het versterken van governance, risicomanagement en interne beheersing.

In 2025 zijn drie audits afgerond:

- het borgen van leren van medicatie-incidenten;
- een cultuuronderzoek op locatie;
- een onderzoek naar de naleving van de vergewisplicht.

De bevindingen uit de audits zijn gedeeld met de opdrachtgevers en besproken met de raad van bestuur en de auditcommissie.

Voor het auditjaarplan 2026 is een risicoanalyse uitgevoerd, waarbij input is opgehaald bij de raad van bestuur, het directieteam en de geneeskundig directeuren. Dit heeft geleid tot een geprioriteerd auditjaarplan dat aansluit op de strategische risico's van Pluryn.

Optimalisatie PDCA (plan do check act)

In 2025 zijn we verdergegaan met het optimaliseren van onze PDCA-cyclus. We werkten aan het meer integraal kijken naar vraagstukken en afstemmen wat op welk niveau binnen de organisatie het beste kan worden opgepakt. Ook maakten we een start met het uniformeren van de rapportages, om een nog helderder beeld te creëren wat er speelt en welke acties en eigenaren hierbij passen.

Eigenaarschap en overlegstructuur

Binnen een grote organisatie zoals Pluryn gebeurt er veel en is overzicht houden en goed kunnen sturen een uitdaging. Om dit te optimaliseren zijn we gestart met het werken in de driehoek. Waarbij samenwerkingsrelaties duidelijk in beeld zijn en verantwoordelijkheden op de juiste plek liggen. Daarnaast werken we inmiddels met het BOB-model (beeldvorming, oordeelsvorming, besluitvorming). Zo behandelen we projecten en nieuwe ontwikkelingen op een productieve manier binnen onze overlegstructuur.

Leren vanuit de praktijk

Om te leren van het verleden en onze zorg te verbeteren doet Pluryn regelmatig onderzoek op basis op casusniveau. De uitkomsten hiervan nemen we mee, samen met andere onderzoeken en trends, om een integraal of juist zve-specifiek beeld te krijgen waar er verbeteringen nodig zijn op het vlak van onze zorg of bedrijfsvoering.

Zo heeft Pluryn onderzoek laten doen naar de misstanden in de Glind in het verleden en naar de huidige werkwijze. Met dit onderzoek wilden we inzicht krijgen in ervaringen van (ex-)cliënten, zodat we onze aanpak kunnen aanscherpen en erkenning geven aan de mensen die dit is overkomen. De resultaten en aanbevelingen uit de onderzoeken worden gebruikt om structureel te werken aan een veilige zorgomgeving. Pluryn gaat gestructureerd in 2026 aan de slag met de aanbevelingen. Dat doen we zowel intern als dat we onze maatschappelijke rol daarin nemen.

1.5.2. Onderzoek

Pluryn blijft investeren in kennisontwikkeling als fundament onder hoogwaardige zorg aan mensen met complexe zorg- en ondersteuningsvragen. Ook in 2025 stonden onderzoek en innovatie in het teken van het versterken van kwaliteit, professionaliteit en continuïteit. Onze onderzoeklijnen zijn stevig verankerd in de strategische koers en sluiten naadloos aan bij de beweging naar meer persoonsgerichte zorg en een lerende organisatie.

De onderzoeksactiviteiten in 2025 waren georganiseerd rondom de drie speerpunten uit de onderzoeksagenda 2025–2030:

Kwaliteit en effectiviteit van zorg

In 2025 is verder gewerkt aan het verdiepen van inzichten in de grootste cliëntgroepen binnen Pluryn, waaronder jeugd NB+ en jeugd en volwassenen LVB+. Door onderzoek naar doelgroepkenmerken, gedragsdynamiek en ondersteuningsbehoeften vergroten we ons begrip van complex gedrag en kunnen we onze behandelaanpak verder aanscherpen. Deze kennis ondersteunt teams bij het vormgeven van methodisch en persoonsgericht werken.

Daarnaast zijn diverse kortdurende praktijkgerichte onderzoeken uitgevoerd. Deze richten zich op vraagstukken uit de dagelijkse praktijk, zoals prevalentiestudies, analyses van signalerings- en interventiepatronen en beschrijvend onderzoek op de zorggroepen. Deze flexibiliteit stelt ons in staat om snel te reageren op actuele ontwikkelingen en direct bij te dragen aan kwaliteit en continuïteit van zorg.

Innovatie en transformatie van zorg

Ook in 2025 heeft Pluryn stevig ingezet op zorginhoudelijke innovatie. Er werd verder gebouwd aan de doorontwikkeling van kleinschalige zorg, de verbetering van het crisisproces en het terugdringen van vrijheidsbeperkende maatregelen. De onderzoeken binnen dit thema gaven richting aan concrete innovaties die bijdragen aan een veilig leefklimaat en meer voorspelbare zorg voor cliënten.

Technologische innovatie bleef eveneens een belangrijk thema. Binnen verschillende locaties is gewerkt aan het verantwoord inzetten van zorgtechnologie, zoals draagbare technologie, om zowel cliënten als professionals beter te ondersteunen. De inzet van technologie wordt zorgvuldig onderzocht op effectiviteit, veiligheid en bijdragen aan eigen regie.

Samenwerking met universiteiten, academische werkplaatsen en kennisinstituten vormde opnieuw een belangrijk onderdeel van onze werkwijze. Door deze partnerschappen verrijken we onze praktijk met wetenschappelijke inzichten en dragen we bij aan landelijke kennisontwikkeling op het gebied van complexe zorg.

Karin Nijhof, senior onderzoeker bij Pluryn, is per 1 oktober 2025 benoemd tot bijzonder hoogleraar Transformatie in de specialistische jeugdhulp. De leerstoel is een samenwerking van Pluryn en de Radboud Universiteit. Pluryn nam het initiatief voor deze leerstoel om specialistische kennis te ontwikkelen, te delen en toe te passen bij de begeleiding van kwetsbare jongeren in de jeugdhulp. Samen met Evelien Poelen bezet Pluryn nu twee leerstoelen. Evelien is bijzonder hoogleraar Gepersonaliseerde zorg bij mensen met een licht verstandelijke beperking.

Stimuleren van een lerende en reflectieve praktijk

Het ontwikkelen van een lerende organisatie is een doorlopende beweging binnen Pluryn. Ook in 2025 is vanuit onderzoek gewerkt aan het versterken van teamreflecties, kwaliteitsmonitoring en datagedreven verbetercycli. Deze initiatieven helpen teams om patronen in de zorgverlening beter te herkennen, samen te leren en gericht te verbeteren.

Daarnaast was er aandacht voor onderzoek naar de vitaliteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De zorg voor mensen met complexe problematiek vraagt veel van professionals. Inzicht in spanning, stress en secundaire traumaklachten draagt bij aan gerichte ondersteuning en borging van een veilige en gezonde werkomgeving.

Onderzoek in 2025 heeft bijgedragen aan verdere verdieping van kennis over onze cliëntgroepen, aan zorginhoudelijke en technologische innovatie en aan het versterken van een lerende organisatie. Deze onderzoeksactiviteiten ondersteunen de kwaliteit, stabiliteit en toekomstbestendigheid van onze zorg. Door onderzoek, praktijkervaring en ervaringsdeskundigheid te verbinden blijven we bouwen aan zorg die aansluit bij wat cliënten én professionals nodig hebben.

1.6. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

1.6.1. Duurzaam werkgeverschap

Bij de inzet van medewerkers bekijkt Pluryn vanzelfsprekend de mogelijkheden voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hoe kunnen wij hen structureel werk bieden of naar werk begeleiden? In de directe zorg aan cliënten is dit niet eenvoudig vanwege de doelgroep van Pluryn. Werken met mensen met complexe zorg- en ondersteuningsvragen vereist immers bepaalde diploma's en ervaring. De mogelijkheden in functies die niet direct te maken hebben met cliënten zijn groter, zoals meer administratieve functies. Daar is dan ook ruimte om mensen te plaatsen.

Pluryn staat voor inclusief en sociaal werkgeverschap, waarin diversiteit en belangrijk zijn. We streven ernaar dat medewerkers en cliënten zichzelf kunnen zijn en zich verbonden voelen. Pluryn neemt actief deel aan aanbestedingen met Social Return-verplichtingen (SROI).

1.6.2. Sociale inkoop

Iedere inkoop heeft vanuit het Inkoopbeleid de taak om bij aanbestedingen namens Pluryn aandacht te besteden aan drie hoofditems:

- Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO);
- Duurzaamheid;
- Social Return on Investment (SROI).

Pluryn maakt bij alle af te sluiten inkoopcontracten afspraken over MVO en SROI. Voorbeelden hiervan zijn onderhouds- en schoonmaakcontracten. Daarin worden vanuit inclusief werkgeverschap afspraken gemaakt over het in dienst nemen van cliënten van Pluryn bij de uitvoerende bedrijven. Pluryn streeft ernaar dat zijn leveranciers leer- en werkplekken aanbieden voor personeel met een afstand tot de arbeidsmarkt. Afhankelijk van de aard of omvang van de opdracht wordt een percentage van de opdracht-/contractwaarde ingezet voor SROI. Daarom richt Pluryn zich op een brede invulling en verantwoording van SROI door een totaalinspanning te leveren. Momenteel bedraagt het SROI-percentage in de contracten met de regio's over het algemeen 5%. In 2025 heeft Pluryn alle SROI-doelstellingen volledig behaald.

Medewerkers	Aantal 2025	FTE 2025	Aantal 2024	FTE 2024
WIA/WAO/WAZ	40	26,43	40	27,3
NUG	2	1,23	3	1,90
IOAW Bijstand	31	23,85	34	25,5
Arbeidsgehandicapten	8	6,56	17	12,6
WAJONG	26	19,39	32	23,4
Leerlingen BBL	341	266,89	320	222,2
BOL/stagiaire	371	193,89	404	211,1
Participatiewet	7	4,59	-	-
WW/IOW (niet meegeteld in totaal)	126	98,81	-	-
Totaal	826	542,83	850	321,9
Totaal personeel in loondienst <i>Incl. leerlingen, stagiaires en medewerkers</i>	5787	4340,50	5739	4469,2
Percentages*	14,22%	12,51%	14,81%	7,55%

Er zijn voor leveranciers verschillende alternatieven voor het inhuren van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt:

- De leverancier kan zich inzetten voor initiatieven waarin cliëntparticipatie namens Pluryn mogelijk is.
- De leverancier kan zich inzetten voor andere alternatieven op het gebied van welzijn, sport, inburgering en cultuur.
- De leverancier kan producten (zoals koffie en thee) afnemen bij de maatschappelijke ondernemingen van Pluryn.

Pluryn kiest bij inkoop waar mogelijk voor duurzame oplossingen die geen onevenredige (financiële) belasting vormen voor de organisatie en haar medewerkers. Daarnaast doet Pluryn zaken met een groot aantal bedrijven dat een PSO-keurmerk (Prestatieladder Socialer Ondernemen) heeft.

1.6.3. Duurzaamheidsbeleid

Om in alle facetten recht te doen aan de Pluryn-belofte dat ieder mens recht heeft op een goed leven, is in 2025 de visie op duurzaamheid uitgewerkt. Hierin staan de volgende ambities centraal:

- We minimaliseren de negatieve impact van onze bedrijfsvoering.
- We maximaliseren onze positieve impact op duurzame gezondheidszorg.
- We geven het goede voorbeeld.

Vanuit deze ambities willen we de focus leggen op:

- de reductie van CO₂-emissie;
- circulair en spaarzaam werken;
- bevorderen van gezondheid;
- het opdoen van kennis en sturen op duurzaam gedrag;
- het terugdringen van de milieubelasting van medicatiegebruik.

In het Pluryn-duurzaamheidsbeleid, vastgesteld in 2025, vertalen we onze ambities naar concrete doelen en acties binnen de organisatie. Hiermee geven we invulling aan onze verantwoordelijkheid voor goede zorg in een gezonde, leefbare wereld. Verduurzaming wordt daarmee steeds meer onderdeel van ons dagelijks werk. Concreet betekent dit het volgende:

- De doelen uit de Green Deal zijn vertaald naar Pluryn-specifieke doelstellingen. We laten hiermee zien dat we structureel werken aan verduurzaming van onze bedrijfsvoering.
- We kiezen voor een praktische aanpak, gericht op het behalen van het Milieuthermometer Zorg certificaat 'niveau zilver' voor heel Pluryn in 2030. Dit instrument wordt in de zorg breed gebruikt en helpt om duurzaamheidsdoelen stapsgewijs te realiseren.
- We richten in verschillende zve's Green Teams in. Zij geven lokale invulling aan de beweging en werken aan initiatieven die passen bij de praktijk op hun locaties.

Resultaten per onderwerp	
Gasloos verwarmen	<p>Pluryn zette in 2025 opnieuw belangrijke stappen in het toekomstbestendig maken van het vastgoed via een dumava-traject dat loopt sinds 2024. In Almelo zijn de eerste zes woongroepen nu van het gas. Ook hebben deze groepen zonnepanelen en is er betere isolatie en volledige ledverlichting.</p> <p>Dezelfde werkzaamheden zijn gestart voor twaalf woongroepen op JP Heije en voor zestien groepen op de Winckelsteegh.</p>
Afvalverwerking	<p>Volgens opgave van de afvalverwerker heeft Pluryn in 2025 1.602 ton afval afgevoerd. Net iets minder dan de 1.616 ton het jaar ervoor. 18% hiervan werd gerecycled, bijvoorbeeld via de recyclinginstallatie voor incontinentiemateriaal die bij ARN in Arnhem is gebouwd. Deze unieke installatie verwerkt incontinentiemateriaal tot secundaire grondstoffen.</p> <p>82% van het afval werd verbrand in een afvalverbrandingsinstallatie waar in het proces elektriciteit wordt opgewekt en warmte wordt teruggewonnen.</p> <p>Dit is een tussenoplossing. In 2025 is nieuw afvalbeleid opgesteld met een sterke focus op reductie en afvalscheiding. In 2026 staat de start van gefaseerde implementatie hiervan gepland.</p>
Pilot Milieuthermometer Zorg	<p>In 2025 is hard gewerkt aan het behalen van een Milieuthermometer Zorg certificaat: hét instrument in de sector voor het verankeren van duurzaamheid in de organisatie. Inmiddels wordt voor drie locaties vanuit een nulmeting gewerkt aan de acties uit het opgestelde verbeterplan.</p>
Beleidsmatige basis voor duurzaam werken	<p>Naast het ontwikkelen van duurzaamheidsbeleid is in 2025 op diverse thema's gewerkt aan de beleidsmatige basis voor duurzaam werken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afval- en grondstoffenbeleid opgesteld, inclusief centraal projectplan voor implementatie. • Groenbeleid opgesteld. Voor de locaties van de Milieuthermometer Zorg pilot zijn nulmetingen gedaan voor groenbeheer en biodiversiteit en wordt gewerkt aan een beheersplan. • Schoonmaakbeleid opgesteld met veel aandacht voor duurzaam schoonmaken. • Voedingsbeleid met veel aandacht voor goede en bewuste voeding, inclusief implementatieplan met belangrijke rol voor de voedingsapp die het gemakkelijk gaat maken de juiste keuzes te maken. • Actieplan communicatie over duurzaam gedrag en start uitvoering acties. <p>2026 staat in het teken van de start van de implementatie van een duurzamere werkwijze op deze thema's.</p>

1.6.4. Maatschappelijke ondernemingen

Pluryn creëert met zijn maatschappelijke ondernemingen continu impact en draagt bij aan maatschappelijke duurzaamheid. De maatschappelijke ondernemingen van Pluryn richten zich op diverse aspecten van duurzaamheid en sociale initiatieven. Zij bieden mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om zichzelf te ontwikkelen en dragen bij aan een inclusieve samenleving. Daarnaast richten zij zich op circulaire oplossingen en het tegengaan van verspilling.

Bikewerk

Fietswinkel Bikewerk werkt voor grote organisaties als de Radboud Universiteit, de HAN en de ANWB. Naast het repareren en verkopen van tweedehands fietsen, is er ruimte voor demontage van oude fietsen. De onderdelen die in goede staat zijn, worden hergebruikt. De metalen worden gescheiden en gerecycled. In de winkel zijn alle armaturen voorzien van ledverlichting, wat bijdraagt aan energiebesparing. De speciale ophaalservice van Bikewerk haalt fietswrakken op terreinen van Pluryn op. In het kader van recycling gebruikt Bikewerk de fietsonderdelen die nog een tweede leven aankunnen. De rest wordt gescheiden en afgevoerd.

Coffyn

Bij Coffyn werken mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, voor wie betaald werk niet vanzelfsprekend is. Zij werken op basis van eigen kunnen, in een omgeving waar ze zich veilig voelen en hun talenten verder kunnen ontwikkelen. Een plek waar zij werken aan een toekomst met meer zelfstandigheid. Naast horecagelegenheid is Coffyn daarom ook een plek waar Pluryn maatschappelijke meerwaarde creëert. Coffyn koopt alleen Direct-Trade koffie in. Dat is beter voor het milieu en de boeren.

Buurtmarkt Breedeweg

De bakkerij-afdeling van de Buurtmarkt bestaat uit een broodbakkerij en een banketbakkerij. De medewerkers bakken het brood in Beers en de taarten en ander gebak komen vanuit Breedeweg. Met drie gespecialiseerde banketbakkers heeft de Buurtmarkt alles in huis om de beste banketbakkerij van de regio te worden. De bakkerij van Beers bakt brood voor de diverse terreinlocaties van Pluryn. Zo wordt brood vóór en dóór cliënten gemaakt. Buurtmarkt Breedeweg is een erkend leer- en werkbedrijf. Er werken mensen met een beperking, psychiatrische problemen, autisme of niet-aangeboren hersenletsel.

Nezzo

Na ruim 25 jaar sloot Nezzo Print & Creatie in Druten op 31 december 2025 haar deuren. Het leerwerkbedrijf van Pluryn was in die jaren voor velen een waardevolle plek om te leren, te groeien en mee te doen. Helaas is het ondanks meerdere inspanningen niet gelukt om de aanhoudende financiële zorgen op te lossen. Omdat we zorgvuldig met ons zorggeld moeten omgaan, is het besluit tot sluiting uiteindelijk onvermijdelijk gebleken. Het was geen makkelijk besluit.

De directie van Pluryn en de teammanager hebben eerder dit jaar de (cliënt)medewerkers persoonlijk geïnformeerd. Hoewel het nieuws over de financiële problemen voor sommigen niet geheel onverwacht kwam, is de impact van het definitieve besluit groot. Nezzo was voor velen meer dan een werkplek – het was een omgeving van betekenis, verbondenheid en ontwikkeling.

BliXem

BliXem is een maatschappelijke onderneming van Pluryn en bovenal een bijzonder gewoon eetcafé en bedrijf. Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen de kans om werkervaring op te doen, ter voorbereiding op een reguliere baan, als opleidingsstage of in het kader van reguliere dagbesteding. Het ontmoeten van de samenleving staat bij BliXem centraal. De hoofdletter X staat voor de kruising van wegen van bezoekers, mensen met en zonder een beperking, de zorgcultuur en het commerciële bedrijf. BliXem is opgenomen in het register Code Sociale Ondernemingen.

1.7. Risicomanagement

Pluryn loopt met de uitvoering van zijn activiteiten ook risico's. Deze worden voor een belangrijk deel bepaald door landelijke ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg en jeugdhulp. Het is van belang dat de risico's en mogelijke impact bekend zijn. En dat we weten wat de kans is dat een risico zich voordoet en in hoeverre we een risico kunnen beheersen.

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

- het strategisch beleidsplan 2022-2025;
- de bijbehorende financiële meerjarenprognose;
- een jaarplan- en begrotingscyclus;
- de maandelijkse rapportagecyclus, waarbij we monitoren op financiële parameters en in toenemende mate op personele en zorginhoudelijke parameters.

Voor de beheersing van renterisico's maken we gebruik van financiële instrumenten.

Frauderisico's

Pluryn besteedde in 2025 nadrukkelijk aandacht aan het beheersen van frauderisico's binnen de organisatie. Deze risico's werden periodiek besproken in de risico en compliance commissie. Gedurende het jaar is een concept-fraudebeleid opgesteld, dat met het management van Pluryn besproken is. In 2026 wordt dit beleid verder aangescherpt en geïmplementeerd.

Binnen het HR-proces zijn maatregelen ingericht om integriteit en bekwaamheid van medewerkers te waarborgen, zoals diplomacontrole, VOG-screening en de vergewisplicht. Daarnaast ontvangen medewerkers bij indiensttreding de gedragscode en wordt er actief gewerkt aan een integere organisatiecultuur.

In de zomer van 2025 zijn identiteitscontroles uitgevoerd op de verschillende locaties, waarbij met name het extern ingehuurd personeel gecontroleerd is. Dergelijke controles hebben een preventieve werking en zullen op ad-hoc-basis gecontinueerd worden.

In 2025 werd organisatiebreed een roadshow gehouden waarin frauderisico's zijn opgehaald en besproken. Belangrijke aandachtspunten waren:

- Tijd & aanwezigheid: voorkomen van onjuiste verantwoording van gewerkte uren, waarbij er behoefte is aan meer digitale ondersteuning en betere koppeling tussen rooster, aanwezigheid en verantwoording.
- Identiteit: noodzaak voor scherpere identificatieprocedures om misbruik te voorkomen.

In 2026 stellen we een implementatieplan op om deze frauderisico's te adresseren.

Overige risico's

Naast frauderisico's zijn er andere belangrijkste risico's en onzekerheden, die op basis van het risicomanagementproces van Pluryn zijn gemonitord in 2025. Ze staan in onderstaande tabel en zijn behandeld in de risico en compliance commissie. Deze heeft als doel het integraal samenbrengen van signalen en het monitoren van de naleving van wet- en regelgeving. De risicobereidheid voor al deze aandachtspunten is minimaal.

Voornaamste risico's & onzekerheden	Toelichting	Getroffen maatregelen/ verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
Veiligheid	We zijn onvoldoende ingericht op brandveiligheid.	Pluryn moet extra investeren in brandveiligheidsmaatregelen om aan de normen te voldoen. De afdeling Facilitair en ICT gaan aan de slag met een plan van aanpak. Hier wordt goed op gemonitord.	Tijdens de uitvoering kunnen tijdelijke operationele verstoringen ontstaan op locaties waar aanpassingen nodig zijn. Door deze verbeteringen neemt het veiligheidsniveau toe en verkleinen we structureel het risico op incidenten.
Arbeidsmarkt/ ontwikkelingen	Krimp in (kwalitatief) personeelsbestand door een krappere arbeidsmarkt en netto uitstroom. De arbeidsmarkt is zeer krap en voor de doelgroep van Pluryn is het extra lastig kandidaten te vinden. Stabiliteit van teams staat onder druk.	Recruitmentprocessen en externe wervingsprocessen zijn geoptimaliseerd. Er zijn acties genomen om medewerkers en leerlingen te behouden en een aantrekkelijke werkgever te zijn. Leiderschap is hierbij van groot belang. Ook is geïnvesteerd in het opleiden van medewerkers.	Plannen dienen zorgvuldig geïntroduceerd en uitgewerkt te worden. We zijn op weg.
Hoog verzuim	Hoog verzuim leidt tot instabiliteit in sommige teams en kan leiden tot kwaliteitsverlies en verhoging van kosten.	Er is een diepteonderzoek gedaan naar langdurige zieken. Er zijn extra acties ingezet om te zorgen dat de medewerkers goed in beeld zijn en dat duidelijk is welke actie nodig is om ze weer terug op het werk te krijgen. Er zijn interventies ontwikkeld voor de high riskgroep. Ook is de verzuimadviseur ter ondersteuning van teammanagers beter geïntegreerd. Goed leiderschap is hierbij van groot belang.	Ambitie om in 2026 het verzuim te verlagen tot maximaal het percentage binnen de branche (benchmark).
Stijgende kosten personeel	Door nog te hoge inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) zijn de kosten voor personeel te hoog.	Eigen uitzendbureau gaat starten. Er is een pilot personeel uit buitenland gestart.	Kosten zijn gedaald ten opzichte van 2024, maar kunnen snel oplopen als hier geen blijvende aandacht voor is.

<p>Risico's rondom informatiebeheer, informatiebeveiliging en AVG</p>	<p>Informatie binnen Pluryn is onvoldoende beschikbaar, betrouwbaar of veilig (voor buitenaf). Er kan onveilige gegevensuitwisseling plaatsvinden tussen Pluryn en partners. We voldoen niet altijd aantoonbaar aan de AVG. We voldoen nog niet aan de aankomende wet NIS2.</p>	<p>Samengevat zorgen we voor de juiste technische maatregelen en een goed en actueel proces. We testen en werken aan voldoende bewustwording op dit vlak. Het informatiebeveiligingsbeleid is vastgelegd. Daarnaast is bewustwording en tijdig signaleren en maatregelen nemen van belang.</p>	<p>Pluryn loopt een gemiddeld risico op een incident rondom ICT en data. Gemiddeld, gebaseerd op ervaringen uit het verleden. Maar de gevolgen kunnen groot zijn, met name reputatieschade en vanwege het toenemende belang van ICT en data. Pluryn is niet NEN-compliant gebleken op basis van een recente risico-inventarisatie. Risico-impact is gemaakt op basis van euro's. De schade van bijvoorbeeld Ransomware kan hoog oplopen, van 100K tot veel hoger. De boete van de AP/NIS2 kan oplopen tot 2 procent omzet, dus 8 miljoen.</p>
---	---	--	---

1.8. Toekomst paragraaf

1.8.1. Koers 2030

Het strategisch beleidsplan 2022-2025 ‘Samen maken wij het verschil’ liep in 2025 op zijn einde. In goede samenwerking met cliënten, naasten, medewerkers en stakeholders zijn we aan het bouwen aan de Koers 2030, onze gezamenlijke ambities en het verhaal van Pluryn.

Deze koers ligt in het verlengde van de huidige koers en is gericht op een versteviging van de inhoudelijke ontwikkeling naar meer persoonsgerichte zorg én op antwoorden op de vraagstukken van de toekomst. We hebben onverminderd de ambitie om onze rol als hoogspecialistische expert te verstevigen. We moeten ons echter verhouden tot een krimp van de residentiële jeugdhulp en de afnemende bereidheid van financiers om te betalen voor onze hoogspecialistische zorg. Ook moeten we nieuwe manieren vinden om de juiste mensen aan ons te binden en hen (zelf) op te leiden tot goede zorgprofessionals.

In de eerste maanden van 2026 gaan we verder met het ontwikkelen van ons verhaal in de vorm van de Koers 2030. De informatie die we hebben opgehaald uit de dialoogsessies en de expertteams nemen we mee in ‘Pluryn on tour’. Hierbij gaan we langs de locaties om in gesprek te gaan over het beeld dat we hebben opgehaald. We willen weten of medewerkers, cliënten en naasten zich hierin herkennen en praten over wat de nieuwe koers voor hen betekent.

De thema’s die centraal staan in de Koers 2030:

1. Hoogspecialisme, van een smalle blik naar een brede kijk
2. Professionals, van drukte die knelt naar ruimte die energie geeft
3. Leven, van zorgterreinen naar betekenisvolle en duurzame (samen)leef- en werkomgevingen
4. Kennis en expertise, van verspreiding naar concentratie

Voor 2026 staan vanuit ons jaarplan de volgende punten centraal:

- De medewerker centraal (persoonsgericht werkgeverschap)
- Een goed leven voor cliënten (meer persoonsgerichte zorg)
- We zijn er voor de hoogspecialistische zorg

1.8.2. Kwaliteitsagenda

De kwaliteitsagenda is een concretisering van de strategische agenda van Pluryn. Hierin maken we duidelijk waar we de komende jaren aan gaan werken. En hoe we komen tot de verdere ontwikkeling van persoonsgerichte, toekomstbestendige zorg die kwalitatief goed genoeg, toegankelijk en betaalbaar is.

De kwaliteitsagenda bestaat uit drie onderdelen:

- De basis op orde houden
- Leren van de praktijk
- Doorontwikkelen op onze ambitie

De kwaliteitsagenda is de kapstok om activiteiten binnen Pluryn rond deze onderdelen in samenhang weer te geven en te monitoren. Jaarlijks worden op basis van de halfjaarlijkse concernbrede reflectie en interne/externe ontwikkelingen gezamenlijk de actuele thema's geprioriteerd.

1.8.3. Persoonsgericht werkgeverschap

Vanuit de Koers 2030 zetten we de medewerker op de eerste plek. Op deze manier kan de medewerker de beste persoonsgerichte zorg geven aan onze cliënten. Daarom zetten we in 2026 vol in op persoonsgericht werkgeverschap. We blijven hieraan werken op basis van vier pijlers:

1. Vitale medewerker
2. Pluryn Academie
3. Solide basis
4. Optimale inzet

We geven medewerkers meer regie over hun werk en loopbaan door maatwerk in werktijden en scholingsmogelijkheden te bieden. Ook investeren we in duurzame inzetbaarheid via gerichte vitaliteitsprogramma's en het faciliteren van een gezonde werk-privébalans. Verder versterken we de onderlinge verbinding door teamontwikkeling en het delen van successen, zodat iedereen zich gezien en gewaardeerd voelt. Tot slot zorgen we voor een cultuur waarin feedback en groei centraal staan, zodat medewerkers zich optimaal kunnen ontwikkelen en met plezier hun werk doen.

1.8.4. Financiële doorkijk 2026

Voor 2026 heeft Pluryn een positief resultaat begroot van € 7,8 miljoen. Dit resultaat ligt nagenoeg in lijn met het geboekte resultaat over 2025. Daarbij wordt een hogere bijdrage van de zorg verwacht, onder andere door het verder terugdringen van de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) en het sturen op een lager verzuim.

Er blijft verhoogde aandacht voor het behoud en de werving van personeel. In samenwerking met een gespecialiseerd bureau voor werving en begeleiding van personeel introduceren we binnen Pluryn een intern uitzendbureau (Youryn), waarmee we proberen nieuwe doelgroepen aan te boren die zich voor langere tijd aan Pluryn verbinden. Hiermee wordt het personeelsbestand van Pluryn verstevigd en verdere afbouw van zzp-inzet gestimuleerd. In het kader van de wet DBA en de handhaving van de belastingdienst op mogelijke schijnzelfstandigheid blijft Pluryn in 2026 in gesprek met de belastingdienst. Wij streven naar transparantie op dit dossier en nemen de belastingdienst mee in de initiatieven die we ontplooiën en de resultaten die we nastreven.

1.8.5. Investerings- en financieringsbehoeften

De investeringsbehoefte van Pluryn neemt in de komende jaren toe. Dit betreft investeringen op het gebied van ICT (zorgdomotica), duurzaamheidsmaatregelen en renovatieprojecten. Additioneel worden ombouwprojecten ten behoeve van de transformatie Jeugdzorg^{Plus} uitgevoerd. Hiervoor zijn vanuit het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in november 2024 SPUK-gelden beschikbaar gesteld voor de periode tot 2030. Gedurende het jaar 2025 heeft bestuurlijk overleg over de concrete invulling hiervan plaatsgevonden. De intentie is om op korte termijn te starten met projecten voor de locatie Eefde.

De recent opgestelde toekomstvisie voor de residentiële zorg van Pluryn is bepalend voor de vastgoedstrategie van Pluryn en de investeringsbehoefte richting 2030.

De investeringen zullen in 2026 en 2027 gefinancierd worden vanuit de operationele kasstroom en beschikbare subsidiegelden (SPUK). Gedurende 2026 bepaalt Pluryn met een nadere invulling van het strategisch vastgoedplan welke additionele financieringsbehoefte bestaat voor de periode tot 2030.

Tot slot

Met optimisme en vertrouwen kijken we vooruit naar de komende jaren. Door samen te bouwen aan een solide fundament, innovatieve investeringen en duurzame inzetbaarheid, versterken we onze organisatie en maken we het verschil voor onze medewerkers én cliënten. We blijven leren, groeien en verbinden, zodat Pluryn een plek blijft waar iedereen zichzelf kan zijn, zonder hokjes. Waar je wordt gezien, serieus genomen en waar jouw ervaring telt. Samen gaan we voor impact, met oog voor elkaar en een gezonde balans tussen werk en welzijn.

Dit doen we door een gemeenschap te vormen. Een gemeenschap waarin we op een toekomstbestendige en duurzame manier onze rol als hoogspecialistische zorgpartner waarmaken. Waar we doen wat werkt. En waar iedereen – vanuit zijn eigen talenten en mogelijkheden – een onmisbaar stukje van de puzzel is.

Zo doen we dat puur, persoonlijk en met lef. Samen.

2. Verslag Raad van Toezicht

2.1. Visie op toezicht

De raad van toezicht vervult verschillende rollen, waaronder het houden van toezicht op de organisatie en haar dochterstichtingen, het toetsen en goedkeuren van besluiten, klankbord zijn voor de raad van bestuur, het onderhouden van netwerken en goed werkgeverschap. Daarnaast levert de raad van toezicht een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van een toekomstbestendige strategie voor Pluryn. Dit doet de raad op een evenwichtige manier, waarbij hij het belang van Pluryn als zorgorganisatie in gedachten houdt. De focus ligt op het bereiken van de maatschappelijke doelstellingen van Pluryn en de centrale positie van de cliënt daarbinnen.

Vanuit zijn rol als interne toezichthouder draagt de raad van toezicht bij aan de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van Pluryn. De raad doet dit vanuit drie hoofdpijlers van het interne toezicht:

- De kwaliteit van zorg;
- Organisatieontwikkeling en HRM;
- Financiën en bedrijfsvoering.

Het is de taak van de raad van toezicht ervoor te zorgen dat het bestuur en de organisatie kwalitatief hoogwaardig, effectief, legitiem en financieel verantwoord handelen. Hij doet dit door continu de kwaliteit, reputatie, doelmatigheid en rechtmatigheid te bewaken. De raad van toezicht controleert ook zijn eigen handelen hierop. Belanghebbenden kunnen de raad aanspreken op zijn verantwoordelijkheden. De raad van toezicht stelt hen proactief op de hoogte van zijn activiteiten en bevindingen. Hierbij vindt de raad onafhankelijkheid, maatschappelijke sensitiviteit, integriteit, moreel besef, vakinhoudelijke kennis en bestuurlijk inzicht belangrijke waarden.

De raad van toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, de raad van bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Hij is geen vertegenwoordiger van enige interne of externe partij en handelt zonder last of ruggespraak. Hij respecteert de raad van bestuur als vertegenwoordigend bevoegd gezag van Pluryn en verwacht van het bestuur de raad van toezicht als interne toezichthouder respecteert. Hij neemt geen taken of functies van het externe overheidstoezicht over. Wel kijkt de raad naar de aspecten waar externe toezichthouders op toezien en draagt er zorg voor dat de raad van bestuur de raad van toezicht onverwijld informeert over bevindingen van het externe toezicht. De raad van toezicht is zelf ook aanspreekbaar voor het externe toezicht.

De visie op toezicht heeft de raad beschreven in de Toezichtvisie, die hij jaarlijks actualiseert tijdens de zelfevaluatie van het functioneren van de raad, en het Toezichtkader raad van toezicht. Het toezichtkader is gebaseerd op vereisten vanuit wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg.

2.2. Samenstelling

De raad van toezicht van Pluryn bestaat uit zeven leden. De samenstelling van de raad van toezicht per 31 december 2025:

Naam	Positie	Hoofd- en neven functies	Datum eerste benoeming	Datum herbenoeming/afreden
De heer drs. R. Koopmans MBA	Voorzitter raad van toezicht, lid remuneratiecommissie	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Eigenaar PIT Self-Placement BV</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid RvC Viking RAJA Group, Venlo - Lid RvC Vollenhoven Olie Groep, Tilburg - Board of Directors Fidelity European Trust Plc, Londen - Lid RvT Stichting Reizigerstegoeden Translink - Voorzitter RvC woningbouwcorporatie Eigen Haard in Amsterdam 	01-04-2020	01-04-2028 (afreden)
De heer prof. dr. M.H.H. Kramer	Lid raad van toezicht, Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (voorzitter)	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Oprichter/partner Kramer Advies</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter RvT De Forensische Zorgspecialisten tot 01-03-2026 i.v.m. aflopen termijn - Voorzitter Vereniging Innovatieve Geneesmiddelen - Adviseur BeBright - Lid van de raad van bestuur (=toezichthouder) van het Ziekenhuis aan de Stroom (fusie ziekenhuis in Antwerpen) - Voorzitter van de Raad van Toezicht van het regionaal ambulance vervoer (RAV) Haaglanden 	28-10-2020	28-10-2028 (afreden)
De heer drs. A. Postema	Vicevoorzitter raad van toezicht, Auditcommissie (lid)	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Voorzitter College van Bestuur Zuyd Hogeschool</p> <p>Nevenfuncties:</p>	01-04-2020	01-04-2027 (afreden)

		<ul style="list-style-type: none"> - Lid Algemeen Bestuur Limburgse Werkgevers Vereniging - Voorzitter Economic Board Zuid-Limburg - Lid Algemeen Bestuur Keyport Midden-Limburg 		
Mevrouw K. Vermeulen MD PhD	Lid raad van toezicht, Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid, tot 25 augustus), Remuneratiecommissie (lid), & Auditcommissie (lid, vanaf 29 januari 2025)	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Kinder- en jeugdpsychiater, klinisch onderzoeker en (plaatsvervangend) opleider voor psychiaters bij het Vincent van Gogh Instituut (onderdeel van Vigo-groep)</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelname aan Kleefstra Syndrome Consortium (internationaal) en deelname aan richtlijncommissie 'Psychiatry and Neurology in Kleefstra Syndrome' (onbezoldigd) - International guideline KBG syndrome, WP Behavior" (onbezoldigd) <p>2^e helft 2025:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deelname aan SKILZ richtlijn Probleemgedrag bij mensen met een verstandelijke beperking 	01-01-2021	01-01-2027 (herbenoeming)
Mevrouw prof. dr. G.L. Leusink MBA	Lid raad van toezicht, Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid)	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Voorzitter RvB Rijnstate tot 01-10-2025</p> <p>Nevenfuncties:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar Eerstelijns Geneeskunde Radboudumc Nijmegen met als aandachtsgebied Geneeskunde voor mensen met een Verstandelijke Beperking - Lid Raad van Toezicht UMC Utrecht en voorzitter kwaliteitscommissie 	01-07-2022	01-07-2026 (herbenoeming)
De heer H.A. Dijkstra RA	Lid raad van toezicht, Auditcommissie (voorzitter)	<p>Hoofdfunctie:</p> <p>Eigenaar H.A. Dijkstra Advies & Interim-management</p> <p>Nevenfuncties:</p>	01-10-2022	01-10-2026 (herbenoeming)

		- Lid van de Raad van toezicht (en voorzitter auditcommissie) van Christelijke Hogeschool Ede, (CHE).		
Mevrouw L. Bairam	Lid raad van toezicht, Remuneratiecommissie (voorzitter), Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid (lid)	Hoofdfunctie: Oprichter Het Antwoord, arbeidsrecht en HRM Nevenfuncties: - Interim manager P&O bij Woon Zorgcentra Haaglanden (WZH) in Den Haag tot dec 2025	01-06-2025	01-06-2029 (herbenoeming)

De heer M.M. den Braber was lid van de raad van toezicht t/m 31 mei 2025. Hij trad af vanwege het bereiken van de maximale zittingstermijn van acht jaren. Per 1 juni 2025 is mevrouw L. Bairam benoemd tot lid van de raad van toezicht.

In 2025 kwam de raad van toezicht acht keer in vergadering met de raad van bestuur bij elkaar, waaronder een strategie-tweedaagse in november. Tijdens de eerste dag heeft de raad van toezicht onder begeleiding van Paul Nobelen samen met de raad van bestuur een dialoog gevoerd inzake effectieve samenwerking RvB-RvT, als onderdeel van de evaluatie van de raad van toezicht die tenminste eenmaal per drie jaar door een onafhankelijke externe deskundige wordt begeleid. Tijdens de evaluatie is door de raad vastgesteld dat alle leden van de raad van toezicht voldoen aan de eisen voor onafhankelijkheid.

Tevens hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur tijdens de strategie-tweedaagse stilgestaan bij de Koers 2030 en Transformatie Residentiële Zorg (TRZ) onder begeleiding van Helen van Tol (DEV organisatie adviseurs).

Er is in april 2025 door de raad van toezicht een werkbezoek afgelegd aan de locatie Almelo. Tijdens dit werkbezoek was er aandacht voor zowel zorginhoud als -organisatie. Onderwerpen waarover gesproken is: de integrale dagprogrammering (IDP), het Onderwijs Jeugd Arrangement (OJA), GezinsFACT en de kleinschalige groepen. We hebben een rondleiding gehad bij o.a. het Gouden Bos en een tweetal woongroepen. Daarnaast is een gesprek gevoerd met de jongerenraad, de directie en het teammanagement. De rvt was onder de indruk van het opvallend lage ziekteverzuim en de lage PNIL-inzet.

Tevens ging de raad van toezicht in oktober 2025 op werkbezoek bij de locatie Jan Pieter Heije in Oosterbeek. Het bezoek gaf inzicht in de wijze waarop invulling werd gegeven aan de 3-milieuvoorziening, de samenwerking tussen onderwijs en zorg en de invulling van de integrale dagprogrammering. Daarnaast is een mooi en inzichtgevend gesprek gevoerd met leden van de jongerenraad, de directie, het hoofd behandeling en teammanagers.

Mw. Vermeulen is als lid van de raad van toezicht twee keer per jaar aangesloten bij het overleg tussen raad van bestuur en de centrale cliëntenraad. Ook bij de halfjaarlijkse inspiratieavonden die door de cliëntenraad worden georganiseerd zijn enkele toezichthouders aangesloten.

Door onvoorziene omstandigheden heeft er geen overleg plaatsgevonden tussen de raad van toezicht en de ondernemingsraad. In 2026 zijn er tenminste twee overleggen met de ondernemingsraad ingepland.

Overzicht aan- en afwezigheid leden RvT:

Naam	RvT	AC	ZKV	RC
Hr. Koopmans	100%	-	-	100%
Hr. Kramer	87,5%	-	100%	-
Hr. Postema	87,5%	100%	-	-
Mw. Vermeulen	87,5%	85,7%	80%*	100%
Mw. Leusink	100%	-	80%	-
Hr. Dijkstra	100%	100%	-	-
Mw. Bairam	87,5%	-	100%*	100%
Hr. den Braber	100%*	-	-	100%*

* Mw. Vermeulen had t/m augustus 2025 zitting in de cie ZKV. Gedurende die zittingsperiode was zij 80% aanwezig.

* Mw. Bairam heeft vanaf augustus 2025 zitting in de cie ZKV. Vanaf die periode is zij 100% aanwezig.

* Dhr. den Braber was lid van de rvt t/m 31 mei 2025. Gedurende die periode was hij 100% aanwezig.

In 2025 waren de volgende drie commissies ingericht binnen de raad van toezicht.

2.2.1. Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie wordt gevormd door uit mw. Bairam (voorzitter), mw. Vermeulen en dhr. Koopmans en houdt toezicht op de werkgeversrol van de raad van bestuur. Ze beoordeelt het functioneren van de raad van bestuur en bereidt besluiten voor ten aanzien van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders binnen de kaders van de Governancecode en de WNT.

De commissie bereidde in 2025, in overeenstemming met het rooster van aftreden, de besluitvorming voor de werving, selectie en benoeming van een lid van de raad van toezicht voor.

De commissie kwam twee keer in vergadering bijeen en heeft daarnaast zowel met de individuele leden als met de voltallige raad van bestuur het functioneren geëvalueerd. De evaluatie van de individuele leden van de raad van bestuur heeft plaatsgehad langs een 360-methodiek gebaseerd op de uitgangspunten van de NVZD-accreditatie voor zorgbestuurders. De raad van toezicht heeft grote waardering voor de wijze waarop de raad van bestuur zijn taak vervuld. Zowel individueel als collectief vormt de raad van bestuur een belangrijk baken voor de

organisatie. Op het gebied van o.a. vernieuwing, financiële stabiliteit en het vergroten van de expertpositie van de organisatie is belangrijke voortgang geboekt onder aansturing van de raad van bestuur.

De collectieve evaluatie was gericht op de onderlinge samenwerking en taakverdeling en het samenspel met de raad van toezicht. De samenwerking binnen de RvB is goed. De RvB heeft met elkaar balans gevonden als driemanschap. De samenwerking met externe partijen verloopt soepel en is duidelijk onderverdeeld. Ook hier wordt het voordeel van de piloot/copiloot-constructie ervaren; men is bekend met elkaars dossiers.

2.2.2. Auditcommissie

De auditcommissie wordt gevormd door dhr. Dijkstra (voorzitter), dhr. Postma en mw. Vermeulen (vanaf 29 januari 2025). De commissie richt zich op toezicht op de bedrijfsvoering en financiële prestaties van de organisatie. Daarnaast worden ook de ICT-ontwikkelingen en de duurzaamheidsambities van Pluryn gemonitord in de auditcommissie.

Gezien de ontwikkelingen binnen Pluryn heeft de raad van toezicht de keuze gemaakt om frequent overleg met de raad van bestuur en de directeur Financiën & Control te voeren. In 2025 kwam de commissie zeven keer bijeen. Er is uitgebreid gesproken over de interventies die nodig blijven om de bedrijfsvoering te optimaliseren en de voortgang en bijsturing hiervan. Daarnaast voerde de commissie periodiek overleg met de accountant over de jaarrekening en de interim controle.

Het (financiële) herstel van Pluryn – dat in 2023 is ingezet en dat zijn vervolg heeft gehad in 2024 en 2025 – is door de Auditcommissie het afgelopen jaar kritisch gevolgd en waar nodig mee richting gegeven. In de vergaderingen van de Auditcommissie is hierbij structureel aandacht geweest voor de kwetsbaarheden in de bedrijfsvoering gerelateerd aan de bedbezetting, het verzuim en verloop, de ontwikkeling van de personeelskosten en de problematiek rondom PNIL en zzp-inzet.

2.2.3. Commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid

De commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid wordt gevormd door dhr. Kramer (voorzitter), mw. Leusink, mw. Vermeulen (tot 25 augustus 2025) en mw. Bairam en houdt toezicht op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening binnen Pluryn. Deze commissie kwam in 2025 vier keer bijeen.

De inspanningen van deze commissie richten zich vooral op de toetsing van het kwaliteitsmanagementsysteem. Hierbij stuurt de commissie met name op de optimalisatie van de kwaliteitscyclus en het inrichten van ondersteunende processen, met als doel de aandacht voor het leren en verbeteren structureel te verbeteren en te borgen.

De commissie wordt door middel van casuïstiekbesprekingen van calamiteiten en incidenten en in gesprekken met directie en medewerkers meegenomen in belangrijke ontwikkelingen en dilemma's in de dagelijkse praktijk van Pluryn.

Het toezicht op onderwijs en participatie is ondergebracht bij de commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid. Thema's op het gebied van onderwijs en participatie zijn ook in 2025 nadrukkelijk onder de aandacht geweest van de Commissie, bijvoorbeeld rondom het onderwerp integrale dagprogrammering (IDP) en de ontwikkeling van het kenniscentrum Participatie en Werk. In 2025 is ook ruim aandacht besteed aan de voortgang van de ervaringsonderzoeken De Glind, welke deels onder regie van de Erasmus Universiteit Rotterdam is uitgevoerd en deels door het Verwey Jonker Instituut is uitgevoerd. Begin 2026 zijn beide rapporten beschikbaar gesteld aan de organisatie.

2.3. Belangrijke ontwikkelingen in 2025

In 2025 is op basis van de verbeterde financiële performance in 2024 de blik vooral vooruit gericht. De raad van toezicht werd meegenomen in de ambities en ontwikkelingen op het gebied van HR onder de naam meer persoonsgericht werkgeverschap. Onder andere zijn de plannen voor het anders organiseren van de flexibele schil en academie nader uiteengezet. Op basis van de hoge kosten en risico's die samenhangen met de zzp-inzet heeft de raad van toezicht ook aangedrongen op structurele maatregelen om het uifasieren van zzp'ers te bewerkstelligen.

De raad van toezicht heeft de raad van bestuur in meerdere discussies uitgedaagd om de omvang en productdiversiteit van Pluryn te relateren aan het arbeidsmarkt vraagstuk. Middels het project Transformatie Residentiële Zorg zijn hierin de eerste stappen gezet. Tijdens de strategiedagen met de raad van bestuur zijn de uitgangspunten voor de toekomstige ontwikkelingen van Pluryn verder verkend. In 2026 zal dit meegenomen worden in een uiteindelijk besluit op de portfoliostrategie voor de komende jaren.

De raad van toezicht is in het verlengde hiervan meegenomen in de ontwikkeling van de strategische koers richting 2030. Aan het einde van 2025 zijn de uitgangspunten van het narratief voor de Koers 2030 gedeeld met de raad van toezicht. Begin 2026 wordt toegewerkt naar besluitvorming op het narratief en aansluitend op het veranderprogramma en de aansturing daarvan in combinatie met de portfoliostrategie zoals boven beschreven.

In 2024 is er een eerste verkenning geweest van de rol van Pluryn bij de landelijke uitbreiding van JJI-capaciteit. In combinatie met het afstoten van de locatie Harreveld door iHub ziet zowel DJI als Pluryn mogelijkheden om hier een rol van betekenis te kunnen spelen. De raad van toezicht heeft aangedrongen op een objectivering van de besluitvorming in dezen. Er is een extra onderzoek ingelast door twee extern deskundigen om een beter zicht te krijgen op de mogelijkheden en risico's voor Pluryn t.a.v. deze vraag. Pluryn heeft zich actief opgesteld om medewerkers van iHub te rekruteren voor verschillende functies binnen Pluryn en de JJI. De

uiteindelijke keuze voor participatie van Pluryn bij het exploiteren van een JJI op de locatie Harreveld wordt in 2026 verwacht.

Op basis van de herijking van het aansturingsmodel is in 2025 hard gewerkt aan het in lijn brengen van de medezeggenschapsstructuur met de uitgangspunten van de herijking. Vanaf 1 januari 2026 is er sprake van één ondernemingsraad voor Pluryn en Pluryn JJI. Als raad van toezicht hebben we dit proces nauw gevolgd vanuit de ervaring van de lastig werkbare situatie die in de jaren ervoor was opgetreden. De raad van toezicht complimenteert de raad van bestuur en de leden van de ondernemingsraad met deze belangrijke stap en kijkt uit naar het voortzetten van een constructieve samenwerking met alle gremia binnen Pluryn.

Medio 2025 heeft de raad van bestuur nadere maatregelen getroffen om de opgetreden afwijking op de begroting te mitigeren. De raad van toezicht – en met name de audit commissie – zijn nauw betrokken geweest bij de impact en het uiteindelijke resultaat van de getroffen maatregelen. Voor bestuur en toezicht was het belangrijkste doel om binnen de afgesproken marges van het covenant met de banken te kunnen blijven, dit is gelukt zoals uit bijgaande jaarrekening blijkt. Deze situatie heeft eens te meer duidelijk gemaakt dat er sprake blijft van kwetsbaarheden in de zorgexploitatie. Er zijn inmiddels belangrijke stappen gezet naar een betrouwbare begroting 2026 en een betere forecasting in de maandrapportages.

Het besturen van een zorgorganisatie als Pluryn kent vele uitdagingen. Het vraagt nog grote inspanningen van bestuur, directie en management om tot een duurzaam financieel gezonde exploitatie te komen. Pluryn kiest nadrukkelijk positie als residentiële aanbieder van hoog specialistische zorg aan jeugdigen en volwassenen met een complexe zorgvraag. Dit geeft duidelijk richting aan de ambities van de organisatie, maar geeft ook een beeld van de uitdagingen die getrotseerd moeten worden. De arbeidsmarkt en financiering van de zorg blijven onder druk staan. Het nieuwe kabinet kijkt kritisch naar de kostenontwikkelingen in de zorg en heeft voornemens om hierop te bezuinigen. Ook de huidige mondiale ontwikkelingen zullen zijn weerslag hebben op de (financiële) perspectieven in de zorg in het algemeen. Toch blijven we mogelijkheden zien om het elke dag beter te doen voor de kwetsbare doelgroep die we bedienen.

De raad van toezicht spreekt zijn waardering uit over de wijze waarop de raad van bestuur invulling geeft aan zijn rol gezien de uitdagingen die er zijn binnen de zorg in het algemeen en binnen Pluryn in het bijzonder.

Als raad van toezicht blijven we optimaal gemotiveerd om maximaal bij te dragen aan het waarborgen van de structurele continuïteit van Pluryn. Iedereen die daaraan in 2025 heeft bijgedragen – medewerkers, vrijwilligers, management, directie en raad van bestuur – zijn we daarvoor veel dank verschuldigd.

Namens de raad van toezicht Pluryn
Rutger Koopmans, voorzitter

3. Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

Bedragen x € 1.000,-

Activa	Ref	31 december 2025	31 december 2024
A Vaste activa			
I Immateriële vaste activa			
1. Kosten van ontwikkeling		90	149
Totaal immateriële vaste activa	7.1	90	149
II Materiële vaste activa			
1. Bedrijfsgebouwen		77.824	81.509
2. Machines en installaties		21.539	22.513
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		16.861	11.345
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		4.861	4.224
Totaal materiële vaste activa	7.2	121.085	119.590
III Financiële vaste activa			
2. Overige vorderingen		365	304
Totaal financiële vaste activa	7.3	365	304
B Vlottende activa			
I Voorraden			
1. Gereed product en handelsgoederen		239	218
Totaal voorraad		239	218
II Vorderingen			
1. Op Handelsdebiteuren	7.4	21.663	23.577
2. Overige vorderingen	7.4	56.109	28.645
3. Uit hoofde van financieringstekort	7.5	367	6.244
Totaal vorderingen		78.139	58.466
		0	
III Liquide middelen			
Totaal liquide middelen	7.6	35.765	43.476
C Totaal activa		235.683	222.203

Passiva	Ref	31 december 2025	31 december 2024
D Groepsvermogen			
I Kapitaal		2.478	2.478
II Wettelijke reserve		90	149
III Bestemmingsfondsen		63.018	60.331
IV Bestemmingsreserves		768	960
V Overige reserve		24.938	20.049
Totaal groepsvermogen	7.7	91.291	83.967
E Voorzieningen			
1. Overige voorzieningen		20.947	15.464
Totaal voorzieningen	7.8	20.947	15.464
F Langlopende schulden			
1. Schulden aan banken		18.984	21.283
2. Overige schulden		549	902
Totaal langlopende schulden	7.9	19.534	22.186
G Kortlopende schulden (< 1 jaar)			
1. Schulden aan banken		2.299	2.294
3. Schulden aan leveranciers		12.496	11.900
5. Belastingen en premies soc. verzekeringen		14.036	12.959
6. Schulden ter zake pensioenen		6.839	9.493
7. Overige schulden		43.516	41.932
8. Overlopende passiva		24.724	21.868
9. Schulden uit hoofde van financieringoverschot		0	140
Totaal kortlopende schulden	7.10	103.911	100.585
H Totaal passiva		235.683	222.203

5. Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

Bedragen x € 1.000,-

	2025	2024
Bedrijfsresultaat	6.826	10.506
Aanpassingen voor:		
-afschrijvingen	13.817	12.941
-mutaties voorzieningen	5.483	944
-boekwinst/verlies verkoop materiële vaste activa	195	
	19.495	13.885
Veranderingen in werkkapitaal:		
-voorraden	-22	-8
-vorderingen	2.449	2.292
-vorderingen/schulden inzake financieringstekort/-overschot	5.736	-2.527
-kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	3.113	2.408
	11.277	2.166
Kasstroom uit bedrijfsoperaties	37.597	26.557
Ontvangen interest	1.392	1.351
Betaalde interest	-944	-1.583
	449	-231
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	38.046	26.326
Investeringen (in) materiële vaste activa	-15.199	-11.984
Desinvesteringen (in) materiële vaste activa	12	39
Storting leningen u/g	0	-85
Ontvangsten leningen u/g	-64	3.035
Vrijval uit hoofde van tijdelijke beleggingen	12.500	0
Uitgaven uit hoofde van tijdelijke beleggingen	-40.500	-12.500
	-43.251	-21.495
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-43.251	-21.495
Nieuw opgenomen leningen	0	21.700
Aflossing langlopende leningen	-2.505	-45.374
	-2.505	-23.674
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-2.505	-23.674
Mutatie geldmiddelen	-7.710	-18.843
Stand geldmiddelen per 1 januari	43.476	62.318
Stand geldmiddelen per 31 december	35.765	43.476
Mutatie geldmiddelen	-7.710	-18.843

Toelichting

Pluryn heeft over 2025 een positief resultaat behaald van € 7,3 miljoen. De mutatie in de geldmiddelen is € 7,7 miljoen negatief. Dit wordt met name veroorzaakt door hogere kortlopende deposito's die niet tot de liquide middelen worden gerekend voor een bedrag van € 28,0 miljoen. Dit wordt deels gemitigeerd door lagere nog te ontvangen posten € 9,9 miljoen en een stijging van de voorzieningen € 4,6 miljoen. Pluryn heeft in april 2024 nieuwe financieringsafspraken gemaakt waarbij het geleende bedrag en de te betalen rente fors gedaald zijn.

6. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

6.1. Algemeen

6.1.1. Algemene gegevens

Stichting Pluryn is statutair en feitelijk gevestigd te Nijmegen, op het adres Industrieweg 50, en is geregistreerd onder KvK-nummer 09109774.

De belangrijkste activiteiten zijn het ondersteunen van mensen met een beperking in de meest ruime zin van het woord evenals de opvoeding en de verzorging van jongeren door het scheppen van een gunstig behandelings-, verzorgings-, leef- en begeleidingsklimaat voor cliënten en een gunstig leef- en werkklimaat voor medewerkers.

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

6.1.2. Verslaggevingsperiode

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

6.1.3. Grondslagen voor het opstellen van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling Openbare Jaarverantwoording Wet Marktordening Gezondheidszorg (ROJW), de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ) 655, de bepalingen van en krachtens de Wet Normering Topinkomens (WNT) en Titel 9 BW2 voor zover deze van toepassing zijn.

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

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

6.1.4. Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

6.1.5. Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. De cijfers van 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken. Dit is met name gebeurd bij deposito's, liquide middelen en kasstroomoverzicht.

6.1.6. Stelselwijziging

Er heeft geen stelselwijziging plaatsgevonden.

6.1.7. Schattingswijziging

In 2025 heeft een schattingswijziging plaatsgevonden in de impairmentanalyse. De Kasstroom Genererende Eenheid (KGE) is gewijzigd van ZVE-niveau naar Pluryn als geheel, tenzij besluitvorming voor een specifieke situatie heeft plaatsgevonden. Deze schattingswijziging heeft geen impact op het resultaat. Ook heeft er een schattingswijziging plaatsgevonden bij de disconteringsvoet voor de voorziening jubilea en afbouw carrière. De disconteringsvoet wordt nu op basis van de 10-jaarsstaatslening bepaald in plaats van de spaarrente. De disconteringsvoet is ongewijzigd. Deze wijziging heeft geen impact op het resultaat.

6.1.8. Salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en;
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

6.2. Grondslagen van waardering

6.2.1. Gebruik van schattingen

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

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het management het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- Het analyseren van de zogenaamde interne- en externe trigger om te komen tot wel of geen bedrijfswaardeberekening ten behoeve van een impairment;
- Bepaling van de opgenomen voorzieningen en
- De schatting met betrekking tot het verkrijgen van opbrengsten met betrekking tot nog te ontvangen beschikkingen.

6.2.2. Consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Pluryn. De groepsmaatschappijen worden integraal geconsolideerd vanaf de datum waarop beslissende zeggenschap op de groepsmaatschappij is verkregen.

De groepsmaatschappijen worden niet meer in de consolidatie opgenomen vanaf de datum waarop geen sprake meer is van beslissende zeggenschap. De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling vastgesteld. Resultaten uit transacties met en tussen groepsmaatschappijen worden volledig geëlimineerd.

In Stichting SeysCentra heeft Stichting Pluryn de helft van de zeggenschap. Het economisch belang in deze stichting is proportioneel (50%) geconsolideerd. In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de stichtingen die tot de groep behoren. Het betreft de volgende stichtingen:

<i>Stichting</i>	<i>Juridische vorm 2025</i>	<i>Statutaire zetel</i>	<i>Mate van Zeggenschap</i>
Pluryn	Stichting	Nijmegen	100%
Pluryn JJI Lelystad	Stichting	Nijmegen	100%
REA College Pluryn	Stichting	Nijmegen	100%
Coffyn	Stichting	Groesbeek	100%
Buurtmarkt Breedeweg	Stichting	Groesbeek	100%
Bikewerk	Stichting	Nijmegen	100%
Blixem Nijmegen	Stichting	Nijmegen	100%
Centra Aangepast Paardrijden	Stichting	Nijmegen	100%
SeysCentra	Stichting	Nijmegen	50%

Verkrijging zeggenschap Stichting CAP

Op 12 december 2025 heeft Stichting Pluryn volledige zeggenschap verkregen over Stichting CAP door een statutenwijziging. De overdracht vond om niet plaats. In de jaarrekening van Stichting Pluryn werd stichting CAP via de proportionele consolidatiemethode verwerkt voor haar 50% belang. Deze overname is verwerkt door de balansposities en

verlies- en winst vanaf 1 januari 2025 reeds voor 100% te verwerken. Dit heeft geen invloed op het getrouwe beeld van de geconsolideerde jaarrekening.

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer er een relatie bestaat tussen de verbonden partij en Pluryn. Een verbonden partij is een natuurlijk persoon of rechtspersoon die verbonden is met Pluryn. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

6.2.3. Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans en de winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als 'niet in de balans opgenomen activa'.

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

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

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

6.2.4. Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijging- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van de immateriële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief. Hierbij wordt een afschrijvingspercentage gehanteerd van 20%.

6.2.5. Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De kostprijs van de activa die door de vennootschap in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging (zoals personeelskosten, kosten voor het geschikt maken van het terrein, leverings- en afhandelingskosten, installatie- en montagekosten, kosten om te onderzoeken of het actief

naar behoren functioneert en honoraria van adviseurs). Investeringsubsidies worden in mindering gebracht op de kostprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname. Op grond, vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

Aard	Afschrijvingspercentage	Aantal jaren
Gebouwen	3%	30
Renovatie	5%	20
Terreinvoorzieningen	5%	20
Installaties	5%, 10% en 20%	20, 10 en 5
Inventaris	10% en 20%	10 en 5
Vervoersmiddelen	20%	5
Automatisering	20% en 33%	5 en 3
Leermiddelen	20%	5
Investerings in huurpanden	20%	5

Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa

De waarde van activa die niet meer dienstbaar zijn aan het bedrijfsproces, is gebaseerd op de boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Onderhoud materiële vaste activa

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object. De verwerking van de kosten van groot onderhoud vindt plaats in de boekwaarde van het actief via de componentenbenadering. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Bijzondere waardeverminderingen

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

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Stichting Pluryn analyseert per kasstroom genererende eenheid in hoeverre sprake is van indicaties voor een bijzondere waardevermindering. Indien er sprake is van een indicatie, analyseert Stichting Pluryn de realiseerbare waarde van die kasstroom genererende eenheid. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Deze

wordt vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa en passiva.

Belangrijke veronderstellingen die worden gehanteerd bij de bepaling van de contante waarde van de kasstromen zijn:

- de kasstroom genererende eenheid is vastgesteld op het niveau van Stichting Pluryn, tenzij besluitvorming voor een specifieke situatie heeft plaatsgevonden;
- de resterende levensduur van activa dat gelijk is gesteld aan de economische looptijd van de activa, dan wel gelijk is aan de looptijd van het huurcontract;
- de restwaarde van de panden in eigendom is gebaseerd op de actuele WOZ-waarde;
- de ontwikkeling van de kasstromen is bepaald op basis van de begroting en de meerjaren resultaatontwikkeling;
- vervangingsinvesteringen tot het niveau dat noodzakelijk wordt geacht om het betreffende vastgoed tot aan het einde levensduur in gebruik te houden;
- een disconteringsvoet gebaseerd op de gemiddelde kostenvoet van vreemd vermogen en het gewenste rendement op het eigen vermogen.

Financial lease

De materiële vaste activa waarvan Stichting Pluryn krachtens een financiële leaseovereenkomst het economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortkomende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd ten laste van het resultaat gebracht.

Vervreemding van vaste activa

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

6.2.6. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Leningen u/g worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. Het deel dat binnen een jaar wordt afgelost, wordt als kortlopende vordering gepresenteerd.

6.2.7. Voorraden

De voorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs. Indien daartoe aanleiding bestaat, is een voorziening voor incourantheid hierop in mindering gebracht, welke bepaald is op basis van een individuele beoordeling van de voorraden.

6.2.8. 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 winst- en verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

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

Verstreckte leningen en overige vorderingen

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

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

6.2.9. Vorderingen

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

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

6.2.10. Liquide middelen

De liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden en zijn gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de stichting, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

6.2.11. Eigen Vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen, wettelijke reserves, overige reserves.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Wettelijke reserve

De post wettelijke reserves bestaat uit een wettelijke reserve voor geactiveerde ontwikkelingskosten (van software).

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Bij de toelichting op het Eigen Vermogen zijn deze afzonderlijk toegelicht.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan. Bij de toelichting op het Eigen Vermogen zijn deze afzonderlijk toegelicht.

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Algemene en overige reserves

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

6.2.12. Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen.

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

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening voor de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. De voorziening houdt rekening met reeds bekende CAO-verhogingen. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubileumverplichtingen is gewaardeerd tegen contante waarde en omvat de toekomstige verplichting, die Pluryn heeft inzake jubileumuitkeringen. Bij bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met anciënniteiteffect, sterftekans, toekomstige cao-gevolgen en personeelsverloop. De disconteringsvoet geeft de actuele markttrente per balansdatum van rendement op staatleningen weer. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

Voorziening WGA ERD

De voorziening Werkhervattingsregeling Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA) is een voorziening voor de in de toekomst door te betalen salarissen in het kader van het dragen van het eigen risico voor de lasten voortvloeiende uit de WGA ERD. De hoogte van deze voorziening betreft, gewaardeerd op contante waarde, de verwachte in de toekomst door te betalen beloning inclusief de verwachte instroom. De disconteringsvoet is gelijkgesteld aan de verwachte toekomstige indexatie.

Voorziening afbouw carrière

De voorziening afbouw carrière is een voorziening voor te betalen salarissen en sociale lasten van medewerkers die gebruik maken van de 'generatieregeling' (CAO Jeugdzorg en CAO GGZ) en de faciliteit 'afbouw carrière' (vanuit de CAO GHZ). Medewerkers die aan de voorwaarden voldoen, kunnen gebruik maken van deze regeling. De hoogte van deze voorziening betreft de verwachte doorbetaling van salarissen en sociale lasten tot pensioengerechtigde leeftijd. De disconteringsvoet geeft de actuele markttrente per balansdatum van rendement op staatleningen weer. De toekomstige uitbetalingen worden contant gemaakt en de gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

6.2.13. Schulden

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

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

Voor zover het aflossingsbedrag op leningen door het Ministerie van Justitie wordt vergoed, wordt deze aflossing jaarlijks toegevoegd aan de stand van de waarborghypotheke. Onder overige langlopende schulden zijn ook de waarborghypotheke ten gunste van het Ministerie van Justitie opgenomen.

Leasing

Bij stichting Pluryn zijn huurcontracten afgesloten 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.

Indien de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn vooral bij stichting Pluryn liggen dan worden deze leasecontracten verantwoord als financial lease. In dat geval wordt het gehuurde actief onder de vaste activa geactiveerd en wordt de leaseverplichting onder de langlopende leningen verwerkt. De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent.

6.3. Grondslagen van resultaatbepaling

6.3.1. Algemeen

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

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

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

6.3.2. Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden verantwoord naar rato in de winst- en verliesrekening wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

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

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke

rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op detachering personeel en verkoop van producten.

6.3.3. Overheidssubsidies

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

6.3.4. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen, te weten kosten van Personeel niet in loondienst, kosten inkoop zorg bij derden en vervoerskosten bij derden.

6.3.5. Personele kosten

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

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

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, balansverlof, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge 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. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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

6.3.6. Ontslagvergoedingen

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievoorziening. Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een

verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

6.3.7. Pensioenen

De pensioenregelingen van Pluryn zijn ondergebracht bij het Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), Pensioenfonds Horeca en Catering (PHENC) en Pensioenfonds Metaal & Techniek (PMT). Pluryn betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenlasten worden gewaardeerd volgens de 'verplichtingenbenadering'. Dit houdt in dat de aan de verslagperiode toe te rekenen pensioenpremies als last in de winst-en-verliesrekening worden verwerkt. Er wordt geen pensioenvoorziening opgenomen, aangezien de organisatie buiten de betaling van de verschuldigde premies geen verdere verplichtingen heeft jegens het pensioenfonds.

De Wet Toekomst Pensioenen (WTP) werd op 1 juli 2023 van kracht. Per 1 januari 2026 zijn alle drie de pensioenfonds overgegaan op het nieuwe pensioenstelsel conform de WTP. De regeling is hiermee formeel gewijzigd van een uitkeringsovereenkomst naar een premieovereenkomst met een solidair karakter. Deze vorm is gericht op het samen delen van risico's en beleggingsresultaten. Kenmerken zijn:

- Solidariteit: Risico's en rendementen worden gedeeld met andere deelnemers (intergenerationele solidariteit).
- Beleggingsbeleid: Er geldt een gezamenlijke beleggingsstrategie (gezamenlijke risicohouding).
- Solidariteitsreserve: Een verplichte buffer om tegenvallers op te vangen of meevallers te verdelen.
- Uitkering: De uitkering is variabel en beweegt mee met de economie.
- Invaren: Het oude opgebouwde pensioen wordt omgezet naar een persoonlijk pensioenvermogen, maar blijft deel uitmaken van de collectieve pot

In december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad van

- het pensioenfonds PFZW 117,7%.
- het pensioenfonds PHENC 155%.
- het pensioenfonds PMT 115,3%.

De besturen van de pensioenfonds hebben besloten per 1 januari 2026 de pensioenen van alle gepensioneerden en de pensioenaanspraken van alle andere deelnemers te verhogen. Deze verhoging is mogelijk geworden omdat met de nieuwe pensioenregeling gebaseerd op de uitgangspunten van de WTP niet meer de beleidsdekkingsgraad als primair sturingsmechanisme geldt voor indexatie van pensioenen maar de beleggingsresultaten, renteontwikkelingen en solidariteitsreserve/spreidingsmechanisme leidend zijn geworden.

6.3.8. Financiële baten en lasten

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

6.4. Grondslagen van segmentering

Pluryn is actief in de bedrijfstak 'zorg' waarin met name Gehandicaptenzorg en Jeugdzorg wordt geleverd. Pluryn is een landelijk werkende organisatie. In de winst-en-verliesrekening wordt het op basis van RJ 350.202 vereiste inzicht, geboden.

6.5. Grondslagen voor het opstellen van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

6.6. Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang

zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

6.7. Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet Normering Topinkomens (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de wet- en regelgeving betreffende de WNT, waaronder de instelling specifieke (sectorale) regels Zorg & Jeugdhulp en waarbij deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening zijn gehanteerd.

6.8. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening.

7. Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

7.1. AI Immateriële vaste activa

Het verloop van de kosten van ontwikkeling is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	149	351
Bij: Investerings	0	0
Af: Afschrijvingen	-60	-202
Boekwaarde per 31 december	90	149
	31-12-2025	31-12-2024
Cumulatieve aanschafwaarde	4.400	4.400
Cumulatieve afschrijvingen	-4.310	-4.251

De immateriële vaste activa betreft gedane investeringen in softwarepakketten MoreCare4 en Hix (ECD). De pakketten hebben een economische levensduur van 5 jaar. De daling in immateriële vaste activa ziet volledig toe op reguliere afschrijvingen van deze pakketten. In 2024 was het softwarepakket MoreCare4 geheel economisch afgeschreven. Enkel het ECD Hix dat door Stichting SeysCentra gebruikt wordt, staat geactiveerd.

7.2. AII Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	2025	2024
1. Bedrijfsgebouwen		
2. Machines en installaties	77.824	81.525
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	21.539	22.513
Niet aan bedrijfsuitoefening dienstbaar	16.861	11.328
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	4.861	4.224
Totaal	121.085	119.590

Stand per 1 januari 2025	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen etc.	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	156.253	41.658	22.431	4.224	224.567
Cumulatieve herwaarderingsen	-2.570	0	0	0	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-72.158	-19.145	-11.103	0	-102.406
Boekwaarde	81.525	22.513	11.328	4.224	119.590
Mutaties boekjaar 2025					
Investeringsen	2.617	1.152	6.757	4.919	15.445
Ingebruikname	1.005	485	2.800	-4.290	0
Overgeboekte investeringen	4	0	8	7	19
Overgeboekte afschrijvingen	-1	0	-4	0	-5
Afschrijvingen	-7.198	-2.528	-4.032	0	-13.757
Desinvesteringen:					
Aanschafwaarde	-1.527	-234	-2.843	0	-4.604
Cumulatieve afschrijvingen en herwaarderingsen	1.399	151	2.848	0	4.397
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-3.701	-974	5.533	637	1.495
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	158.353	43.062	29.152	4.861	235.427
Cumulatieve herwaarderingsen	-2.570	0	0	0	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-77.958	-21.523	-12.291	0	-111.772
Boekwaarde	77.824	21.539	16.861	4.861	121.085

Toelichting

Pluryn heeft in 2025 voor circa € 2,7 miljoen ingezet op investeringen op domotica op de groepen, voor circa € 2,1 miljoen aan duurzaamheidsinvesteringen (onder andere warmtepompen, ledverlichting, zonnepanelen) en op diverse inventarissen en installaties € 6,5 miljoen. Het restant betreft reguliere investeringen. Daarnaast zijn overige investeringssubsidies in mindering gebracht. De investeringssubsidies die nog niet zijn besteed zijn gepresenteerd bij de vooruit ontvangen bedragen.

De cumulatieven behorende bij de materiële vaste activa zijn hieronder gepresenteerd.

	31-12-2025	31-12-2024
Aanschafwaarde	235.427	224.567
Cumulatieve bijzondere waardevermindering	-2.570	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-111.772	-102.406

Activa met Waarborg

Per 1 januari 2014 is de activa met waarborg bij Stichting Pluryn JJI Lelystad gesaldeerd met de bijbehorende waarborghypotheek en wordt gepresenteerd onder de rubriek Bedrijfsgebouwen en terreinen. Deze waarborghypotheek is geen (onvoorwaardelijke) schuld van Stichting Pluryn JJI Lelystad aan het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Het betreft een gemaximeerde garantie die (naar rato) ten gunste komt van de Staat, bij eventuele verkoop van het gebouw.

De jaarlijkse aflossing komt ten laste van deze boekwaarde. Het verloop in 2025 is als volgt:

Activa met waarborg	Waarborg-hypotheek per 01-01-2025	Aflossing 2025	Waarborg-hypotheek per 31-12-2025	Boekwaarde waarborg per 31-12-2025
41.020	37.915	124	38.039	2.981

7.3. A III Financiële vaste activa

A III Financiële vaste activa – overige vorderingen

Het verloop van de overige financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari	Storting	Afwaardering	Ontvangen	Saldo per 31 december
Waarborgsommen	113	0	0	0	113
Toetredingskapitaal CentraMed	191	64	-2	0	252
	304	64	-2	0	365

Waarborgsommen

Dit betreffen voornamelijk waarborgsommen voor huurpanden.

Toetredingskapitaal CentraMed

Pluryn heeft een medische aansprakelijkheidsverzekering afgesloten en is lid geworden van de onderlinge waarborgmaatschappij. Pluryn bouwt haar kapitaaldeel in 6 jaar op, met een jaarlijkse bijdrage van € 63.600. Dit bedrag wordt verdeeld over een aandeel met een nominale waarde van € 1.000, -, agio en de ledenrekening.

7.4. B II Vorderingen

De specificatie luidt als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op handelsdebiteuren	5.419	6.663
Vorderingen op gemeenten (gefactureerde zorgproductie)	16.244	16.914
1. Op handelsdebiteuren	21.663	23.577
Nog te factureren zorgproductie	7.100	9.098
Nog te ontvangen subsidie ESF	170	603
Nog te ontvangen financiering DJI	3.172	2.842
Diverse nog te ontvangen bedragen	3.914	2.748
Deposito's	40.500	12.500
Overlopende activa	0	4
Vooruitbetaalde bedragen	1.253	850
2. Overige vorderingen	56.109	28.645

Vorderingen op handelsdebiteuren en gemeenten

De vorderingen op handelsdebiteuren en de vorderingen op gemeenten zijn ten opzichte van vorig jaar gedaald met € 1,9 miljoen. Dit houdt voor een belangrijk deel verband met de striktere opvolging van een tweetal debiteuren uit onderaanneming.

Nog te factureren zorgproductie

De nog te factureren zorgproductie is gedaald met € 2,0 miljoen. Dit komt met name doordat er vorig jaar nog 2,1 miljoen te ontvangen was van subsidiegemeenten/regio's. Per eind 2025 is er geen productie meer af te rekenen met subsidiegemeenten.

Voorziening

Op de vorderingen zijn de volgende voorzieningen voor oninbaarheid in mindering gebracht:

	31-12-2025	31-12-2024
Voorziening vorderingen op debiteuren	117	119
Voorziening vorderingen op gemeenten	342	2.002
Vorziening vorderingen op onderaannemers	24	1
Voorziening nog te factureren bedragen	2.532	2.696
	3.015	4.818

De voorziening vorderingen op gemeenten is gedaald met € 1,6 miljoen. Het grootste gedeelte van deze daling komt voort uit ontvangen betalingen (€ 1,1 miljoen). Daarnaast zijn oude jaren van de administratie opgeschoond waarbij vorderingen zijn afgeboekt en de daarbij behorende voorziening is onttrokken.

Deposito's

Pluryn zet overtollige geldmiddelen voor korte termijn vast in deposito's. De maximale looptijd van een deposito is 12 maanden. De huidige looptijd bedraagt nog 2 tot 8 maanden.

7.5. B II Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

Vorderingen uit hoofde van bekostiging

Nog te ontvangen inzake financiering WLZ

	31-12-2025	31-12-2024
	367	6.244
	367	6.244

De vordering inzake de Wlz financiering kan als volgt worden toegelicht:

	2024	2025	Totaal
Saldo per 1 januari 2025	6.244	0	6.244
Financieringsverschil boekjaar	0	367	367
Betalingen / ontvangsten	-6.244	0	-6.244
Saldo per 31 december 2025	0	367	367
Stadium van vaststelling:	C	A	

Interne berekening: A

Overeenstemming met zorgkantoor: B

Definitieve vaststelling NZA: C

Specificatie financieringsverschil Wlz in het boekjaar:

Wettelijk budget aanvaardbare kosten

Af: Ontvangen voorschotten

Totaal financieringsverschil

	2025	2024
	205.867	200.462
	-205.500	-194.218
	367	6.244

Overzicht per zorgkantoor

Zorgkantoor VGZ

Zorgkantoor Zilveren Kruis

Zorgkantoor Menzis

Zorgkantoor CZ

Uitv. Reg. Med. zorg Asielzoekers

	2025	2024
	12	5.611
	256	302
	99	308
	-11	23
	11	0
	367	6.244

7.6. B III Liquide middelen

De specificatie luidt als volgt:

Bankrekeningen

Kassen

	31-12-2025	31-12-2024
	35.752	43.454
	13	22
	35.765	43.476

De liquide middelen staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties ad. € 0,2 miljoen (2024: € 0,2 miljoen). Per saldo dalen de liquide middelen ultimo 2025 ten opzichte van 2024. In het kasstroomoverzicht worden de mutaties nader weergegeven.

7.7. D Groepsvermogen

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
I Kapitaal	2.478	0	0	2.478
	2.478	0	0	2.478

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
II Wettelijke reserve				
Immateriële vaste activa	149	0	-60	90
	149	0	-60	90

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve immateriële vaste activa ziet toe op de kosten van ontwikkeling van het softwarepakket HiX. De kosten van aanschaf van de softwarepakketten zijn niet inbegrepen in de wettelijke reserve. Deze pakketten worden in 5 jaar afgeschreven.

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
III Bestemmingsfondsen				
Reserve aanvaardbare kosten	57.003	3.037	0	60.040
Egalisatiereserve Ministerie van Justitie	1.322	1.324	0	2.646
Spieringfonds	1.663	-1.663	0	0
Groenfondsen SKNL	343	0	-11	332
	60.331	2.699	-11	63.018

Bestemmingsfondsen

- Het behaalde resultaat van de WLZ-onderdelen is, conform de resultaatbestemming, gedoteerd aan het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten.
- In overeenstemming met RJ655.311 presenteren we de egalisatiereserve uit forensische zorg als bestemmingsfonds. Het exploitatieresultaat van de JJI Lelystad is gedoteerd aan deze egalisatiereserve. De egalisatiereserve is gebonden aan een maximum van 10% van de subsidiebeschikking. Het exploitatieresultaat boven dit maximum wordt terugbetaald aan de subsidieverstrekker.
- Bestemmingsfonds 'Spieringfonds' is ontstaan uit ontbinding van stichting Spieringfonds in 2019. Stichting Pluryn heeft het Spieringfonds in 2025 overgedragen aan Stichting Couvee.
- Het Nationaal Groenfonds heeft de getaxeerde waardedaling van een stuk grond vanuit de Subsidie Functieverandering in één keer als voorfinanciering uitgekeerd. De jaarlijks verschuldigde aflossing en ontvangen rente voor deze voorfinanciering (ook wel VSPN genoemd) worden voldaan door de provincie Utrecht. De onttrekking vanuit de overige mutaties is het saldo van deze aflossing en rente.

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
IV Bestemmingsreserves				
Steunfondsen / Legaten	708	0	2	710
Transitie landelijke expertfunctie Seyscentra	252	-194	0	58
	960	-194	2	768

Bestemmingsreserves

- De bestemmingsreserve steunfondsen/ legaten is ontstaan door inbreng van het eigen vermogen van Stichtingen Vrienden De Winckelsteegh en Steunfonds Werkenrode in de jaarrekening 2010 van Pluryn. Tevens worden vanaf 2011 alle algemeen toegekende legaten aan deze bestemmingsreserve toegevoegd. In 2025 zijn geen legaten ontvangen en zijn geen bestedingen hierop in mindering gebracht. De bestemmingsreserve Steunfondsen/ Legaten is gevormd door het bestuur. De overige mutatie ziet toe op de inbreng van het eigen vermogen van Stichting CAP. Stichting CAP werd proportioneel geconsolideerd. Door het verkrijgen van de volledige zeggenschap is deze stichting nu integraal geconsolideerd.
- Transitie landelijke expertfunctie SeysCentra: Stichting SeysCentra heeft een bestemmingsreserve gevormd. Deze is in lijn met het 'visie + strategisch meerjarenplan'. De bestemmingsreserve ziet toe op het uitbouwen van de landelijke expertfunctie, het verder verhogen van kennis en kunde van externe en interne professionals en hiermee deze kennis landelijk te delen en dichterbij de client te brengen.

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
V Overige reserve				
Overige reserve	20.049	4.791	98	24.938
	20.049	4.791	98	24.938

Overige reserve

Het behaalde resultaat van de niet WLZ-onderdelen is conform de resultaatbestemming gedoteerd aan de algemene reserve. De overige mutatie bestaat uit het effect van de overige mutaties in de bestemmingsfondsen, de wettelijke reserve immateriële vaste activa en de inbreng van het eigen vermogen van Stichting CAP. Stichting CAP werd proportioneel geconsolideerd. Door het verkrijgen van de volledige zeggenschap is deze stichting nu integraal geconsolideerd. Hetgeen een effect van €27 duizend heeft op de overige reserves.

Totale mutatie eigen vermogen

	31-12-2025	31-12-2024
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	7.295	10.223
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	29	0
Totale mutatie eigen vermogen van de instelling	7.324	10.223

7.8. E Voorzieningen

	Saldo per 1 januari	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 december
Langdurig zieken	2.558	4.011	-1.584	-2.117	2.868
Jubileumverplichtingen	2.713	842	-206	-293	3.055
Voorziening WGA ERD	10.012	4.091	-1.583	0	12.521
Voorziening afbouw carrière	181	410	-89	0	501
Voorziening verlieslatend contract	0	2.001	0	0	2.001
	15.464	11.355	-3.462	-2.411	20.947

Toelichting in welke mate het totaal van de voorziening als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	4.583
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	16.364
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	6.393

Voorziening langdurig zieken

De voorziening langdurig zieken is bepaald op basis van de verplichting die Pluryn heeft om in de toekomst de beloningen aan personeelsleden door te betalen die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte.

De verplichting over het eerste jaar wordt voor 100% voorzien en over het tweede jaar wordt deze voor 70% voorzien. De vrijval ziet toe op medewerkers die in 2025 niet meer langdurig ziek zijn.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubileum verplichtingen is licht gestegen voornamelijk door een stijging van de gemiddelde salarissen. De vrijval ziet toe op medewerkers die uit dienst zijn gegaan.

Voorziening WGA ERD

Het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de WGA is in 2025 met 11 toegenomen. Ook het aantal medewerkers in de pre WGA is gestegen met 53 medewerkers. Ook de lengte van het ziekteverzuim is gestegen met 89 dagen. De gemiddelde kosten per medewerker zijn eveneens gestegen. Het plafondniveau van de voorziening is nog niet bereikt.

Voorziening afbouw carrière

De voorziening is gevormd op basis van de regeling Afbouw Carrière in de CAO Gehandicaptenzorg en de Generatieregeling in de CAO Jeugdzorg en CAO GGZ. Het betreft de contante waardering van de verplichting voor de in toekomst door te betalen salarissen, voor dat deel waarvoor geen arbeidsprestaties geleverd gaan worden. De voorziening is gevormd voor alle medewerkers die kunnen maken op deze regeling. De disconteringsvoet bedraagt 3% en rekening is gehouden met salarisverhogingen.

Voorziening verlieslatend contract

De voorziening ziet toe op diverse huurcontracten van leegstaande panden. De voorziening ziet toe op de verwachte onvermijdbare kosten. Indien er geen tussentijdse opzegtermijn is en er met de verhuurder geen overeenstemming over een afkoopsom bereikt is, worden de kosten voor de duur van het huurcontract opgenomen in de voorziening.

7.9. F Langlopende schulden

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Stand per 1 januari	23.577	46.654
Bij: nieuwe leningen	0	21.700
Af: aflossingen	-2.294	-44.777
Stand per 31 december	21.283	23.577
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-2.299	-2.294
Stand langlopende schulden per 31 december	18.984	21.283

Toelichting in welke mate het totaal van de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar)	2.299
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar)	18.984
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	2.286

De gemiddelde rentevoet op de langlopende schulden bij banken bedroeg over de lening in 2025 4,0%.

Kredietfaciliteiten en verstrekte zekerheden

De financieringsafspraken met de banken zijn als volgt samen te vatten:

- *Financieringsstructuur:* De financiering is aangegaan met Stichting Pluryn als enige kredietnemer. De overige stichtingen in de groep zijn geen kredietnemer of garantiegiver.
- *Zekerheden:* een pandrecht eerste rang op alle vorderingen (waaronder handels- en intra-groep vorderingen), verzekeringen, bankrekeningen en alle roerende zaken (o.a. voorraden, waaronder onderhanden werk, en inventaris) en een hypotheekrecht op het onroerend goed van de Schuldenaar.

Als financiële ratio's zijn een minimale EBITDA en een minimum solvabiliteitsratio overeengekomen. De solvabiliteit dient ieder boekjaar gelijk of groter dan 30% te zijn. Ultimo 2025 bedraagt de solvabiliteit van Stichting Pluryn 39,3%. De solvabiliteit wordt berekend door de verhouding van een 'garantievermogen' en een 'gecorrigeerd balanstotaal' van stichting Pluryn. Het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen, vermeerderd met (i) de latente belastingverplichtingen ten aanzien van materieel vast actief en (ii) de ten opzichte van de Financieringspartijen achtergestelde leningen. Het gecorrigeerde balanstotaal bestaat uit de activa, minus (i) de immateriële vaste activa, (ii) actieve latente belastingvordering en belastinglatenties, (iii) deelnemingen en minderheidsdeelnemingen, (iv) vorderingen op bestuurders en (v) vorderingen op deelnemingen, minderheids-deelnemingen en leden van de Groep.

De overeengekomen minimale EBITDA voor 2025 bedraagt € 15,5 miljoen. Stichting Pluryn heeft over 2025 een EBITDA behaald van € 17,7 miljoen. De EBITDA-ratio's zijn door ING, Rabobank en Stichting Pluryn vastgesteld op:

Periode eindigt op	EBITDA
31-12-2025	€ 15.500.000
31-12-2026	€ 18.200.000
31-12-2027	€ 19.100.000
31-12-2028 en volgend	€ 19.600.000

Andere afspraken die met de banken zijn overeengekomen betreffen onder andere een

- *Negative pledge:* Het is Stichting Pluryn niet toegestaan om additionele zekerheden te vestigen op activa, met uitzondering van hetgeen reeds is overeengekomen.
- *Positive pledge:* de banken hebben de optie om aanvullende zekerheidsrechten van Stichting Pluryn te verkrijgen.

- *Pari-Passu*: de vorderingen van de banken op Stichting Pluryn zijn tenminste gelijk in rang met de overige schulden van Stichting Pluryn. De vorderingen van de bank op Stichting Pluryn zijn niet achtergesteld.

Overige toelichting op de langlopende schulden

Stichting Pluryn heeft twee kredietfaciliteiten. De kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2025 € 4 miljoen (2024: € 4 miljoen) en de rente bedraagt 1-maands EURIBOR plus opslag 1,95% en een bereidstellingsprovisie van 0,6% per jaar.

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2025 € 1,5 miljoen (2024: € 1,5 miljoen). De rente bedraagt het gemiddelde van het 1-maands EURIBOR verhoogd met een opslag van 1,25%-punt en een bereidstellingsprovisie van 0,3%.

F 2 Langlopende schulden – Overige schulden

Het verloop van de overige schulden is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Stand per 1 januari	1.156	1.748
Bij: nieuwe leningen	3	5
Af: aflossingen	-487	-597
Stand per 31 december	672	1.156
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-122	-254
Stand langlopende schulden per 31 december	549	902

Toelichting in welke mate het totaal van de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar)	122
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar)	549
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	400

Lening Stichting SFO

In 2023 heeft Stichting SFO Stichting Buurtmarkt Breedeweg een lening verschaft van € 0,6 miljoen bestemd voor de verbouwing en inrichting van een buurtmarkt/ bakkerij. De lening heeft een looptijd van 15 jaar, aflossingsvrij en kent een rentepercentage van 2% over het uitstaande bedrag. Tevens is Stichting SFO bereid om jaarlijks een bepaald deel kwijt te schelden indien voldoende cliënten dagbesteding hebben genoten.

Financial leaseverplichting

De initiële waarde van de leaseverplichting bedraagt € 70 duizend en heeft betrekking op de huur van desktops en laptops. De boekwaarde van deze activa ultimo 2025 bedraagt € 2 duizend. De looptijd van deze verplichting is 1 tot 5 jaar.

Verplichting Spieringfonds

Pluryn heeft in voorgaande jaren een saldo ontvangen uit de ontbindingen van Stichting Spieringsfonds. Overeengekomen is dat Pluryn de komende 10 jaar een fictief rendement uitkeert aan Mr. F. Couvée-stichting (zoals Stichting Spieringfonds eerder deed) ter hoogte van 3% van het fonds. Pluryn heeft de langlopende verplichting in 2025 volledig afgelost. Ultimo 2024 bedroeg de schuld € 0,2 miljoen.

Terugbouwverplichting huurpand

Onder de langlopende schulden – overige schulden was voor ca € 0,1 miljoen een terugbouwverplichting naar originele staat opgenomen. Dit betreft een pand dat door Stichting SeysCentra wordt gehuurd. De verwachting is dat de terugbouwverplichting in 2026 wordt uitgevoerd.

7.10. G Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
1. Schulden aan banken	2.299	2.294
3. Schulden aan leveranciers	12.496	11.900
5. Belastingen en premies sociale verzekeringen	14.036	12.959
6. Schulden terzake pensioenen	6.839	9.493
Nog te betalen salarissen	2.210	2.240
Vakantiegeld	9.499	8.758
Vakantiedagen	7.005	6.176
Nog te betalen PBL uren	18.414	17.138
Overige schulden	6.388	7.620
7. Overige schulden	43.516	41.932
Vooruitontvangen opbrengsten	14.597	14.647
Terug te betalen subsidiebedragen	4.377	1.493
Nog te betalen kosten	5.751	5.729
8. Overlopende passiva	24.724	21.868
Vooruitontvangen financiering justitiële cliënten	0	140
9. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	140

Toelichting kortlopende schulden

- De belastingen en premies zijn met € 1,1 miljoen gestegen. Dit ziet vooral toe op hogere afdracht van loonheffingen vanwege meer personeel in dienst en gestegen salarissen.
- De schulden terzake pensioenen zijn gedaald. Ultimo 2025 dienen de nota's over de laatste twee maanden nog betaald te worden, ultimo 2024 bedroegen dit drie maanden. De factuur over december 2025 is in 2026 ontvangen. Alle facturen over 2025 zijn inmiddels betaald.
- De vakantiedagen, vakantiegeld en de nog te betalen PBL-uren nemen ten opzichte van vorig jaar toe. Het aantal personeel in loondienst is gestegen en ook de loonkosten zijn gestegen.
- De terug te betalen subsidiebedragen betreft één samenwerkingsverband dat de zorgproductie heeft voorgefinancierd. Naar verwachting wordt deze productie niet terugbetaald, maar besteed door geleverde zorg in 2026.
- De nog te betalen kosten bestaan voornamelijk uit reserveringen voor verplichtingen uit 2025 waarvan de factuur nog niet ontvangen is en overige reserveringen.

7.11. Financiële instrumenten

Algemeen

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

Stichting Pluryn handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Dit beleid is in het boekjaar overeenkomstig uitgevoerd.

Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn voor circa 78% geconcentreerd bij de grote zorgkantoren (WLZ-dienstverlening) en de gemeenten (Jeugdwet – WMO-dienstverlening). Voor verdere toelichting op het kredietrisico wordt verwezen naar de toelichting in paragraaf 7.4 vorderingen.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De beschikbare kredietfaciliteit heeft een variabel rentepercentage.

Met de herfinanciering die in april 2024 heeft plaatsgevonden kennen de opgenomen leningen enkel vaste rentepercentages. Voor een verdere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de financiële instrumenten onder de grondslagen van waardering en resultaatbepaling alsmede naar de toelichting in paragraaf 7.9 langlopende schulden.

Reële waarde

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

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

Huurverplichtingen

Stichting Pluryn heeft huurcontracten, welke aan te merken zijn als operational lease.

De jaarlijkse huurverplichting van de huurcontracten die afgesloten zijn voor onbepaalde tijd, bedraagt € 3,1 miljoen (2024: € 3,3 miljoen). De jaarlijkse verplichting van huurcontracten met een einddatum is als volgt:

	2025	2024
- Huurverplichtingen korter dan één jaar	7.108	6.943
- Huurverplichtingen van één tot 5 jaar	19.718	14.233
- Huurverplichtingen langer dan 5 jaar	4.384	2.884

Leaseverplichtingen

Stichting Pluryn is langlopende onvoorwaardelijke leaseverplichtingen aangaan terzake van leasing. De jaarlijkse verplichting naar de resterende looptijd van de betreffende onderdelen zijn als volgt:

	2025	2024
- Leaseverplichtingen korter dan één jaar	1.173	1.004
- Leaseverplichtingen van één tot vijf jaar	2.097	2.420
- Leaseverplichtingen langer dan vijf jaar	0	3

Het wagenpark is in 2024 voor een groot deel vernieuwd en geëlektrificeerd. Het aantal leasecontracten is dit jaar licht gestegen naar 133 (2024: 127). De afname van de verplichting komt voornamelijk door het verstrijken van 1 jaar van de looptijd (5 jaar) van de verplichtingen aangegaan in 2024.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

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.

Wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in het bestuursverslag beschreven, heeft Pluryn in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Toch heeft Pluryn in 2025 zzp'ers ingehuurd om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de cliënten te waarborgen.

De mogelijke verplichtingen, zijnde naheffingen, die voortvloeien uit de handhaving door de Belastingdienst zijn op dit moment niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de exploitatie en de balans van 2025 opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Verdeling eigen vermogen SeysCentra ingeval van ontbinding

Per 1 maart 2012 is Stichting SeysCentra opgericht. De Stichting Pluryn en Stichting Koraal hebben een aantal activiteiten samengevoegd en ondergebracht in de Stichting SeysCentra. Indien de samenwerking wordt beëindigd, zal Stichting SeysCentra worden ontbonden. Het vermogen van de Stichting SeysCentra zal worden verdeeld tussen Stichting Pluryn en Stichting Koraal, in beginsel volgens de verhouding van ieders inbreng; Stichting Pluryn 90% en Stichting Koraal 10%. Echter, het deel van het eigen vermogen dat is toe te rekenen aan de groei in productie binnen de Stichting SeysCentra komt gelijkelijk aan Stichting Pluryn en Stichting Koraal toe. Ultimo 2025 is het aandeel van Stichting Pluryn in het vermogen van Stichting SeysCentra € 7,4 miljoen (2024: € 7,5 miljoen).

8. Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025

8.1. A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
1. Zorgverzekeringswet	2.058	2.295
2. Wet langdurige zorg	205.631	201.437
3. Rijkssubsidies Ministerie van VWS	7.972	8.508
4. Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensisch, exclusief subsidies)	28.970	27.345
5. Baten uit onderaanneming	20.840	20.271
6. Overige baten uit beroepsmatige zorgverlening	1.428	1.499
	266.899	261.356

Wet langdurige zorg

De baten uit langdurig zorg zijn met circa € 4,2 miljoen (2%) gestegen. De indexatie van de tarieven bedroeg 4,95%. De bedbezetting is in 2025 met 1% gedaald. In 2024 is er een bate vanwege meerzorg uit eerdere jaren geboekt ter hoogte van €1,2 miljoen.

Rijkssubsidies Ministerie van VWS

Dit betreffen de baten op grond van de subsidieregeling voor scholing en re-integratie van personen met arbeidsbeperkingen en ernstige scholingsbelemmeringen. In 2024 heeft Stichting REA College een tarief compensatie gekregen over de cohorten 2021-2025 met een looptijd tot en met 2027 van in totaal € 1,7 miljoen. De tarief compensatie uit voorgaande jaren en voor 2024 bedroeg € 1,1 miljoen en is in 2024 verwerkt. De tarief compensatie 2025 bedraagt € 0,3 miljoen.

Justitie en Veiligheid

De baten vanuit het Ministerie van Justitie en Veiligheid zijn gegenereerd door het voeren van de justitiële jeugdinstelling in Lelystad. De indexatie op de tarieven betreft ongeveer € 0,9 miljoen.

Onderaanneming

De opbrengsten onderaanneming zien toe op de zorgproductie die Pluryn levert aan cliënten waarbij een andere zorgaanbieder de hoofdaannemer is. Circa € 14 miljoen van deze baten is gerealiseerd bij drie hoofdaannemers.

8.2. B Baten uit Jeugdwet

	2025	2024
Jeugdwet	193.612	191.408

De baten uit jeugdwet zijn door indexatie met 4,9% gestegen. Daarnaast is er een correctie vanuit de OJA subsidie die sinds 2025 via de jeugdwet wordt verrekend. Deze omzet bedraagt ongeveer € 4 miljoen. De bedbezetting is in 2025 met 5% gedaald ten opzichte van 2024.

8.3. C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
Opbrengsten Wmo	6.276	7.333
Overige Subsidies	4.393	7.583
Overige Rijkssubsidies	185	164
	10.854	15.080

Wmo

De daling in de opbrengsten wordt veroorzaakt door een afbouw van de activiteiten binnen de WMO.

Overige subsidies

De overige subsidies zijn gedaald met name doordat OJA via Jeugdwet wordt afgehandeld in plaats van via subsidies.

8.4. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
Commerciële omzet	6.433	7.400
Verhuur	384	425
Detachering personeel	4.736	5.297
Overig	405	590
	11.958	13.712

De overige opbrengsten zijn gedaald. De commerciële omzet is gedaald door afbouw van drukkerij Nezzo (€0,2 miljoen) en herrubricering van interne doorbelasting (€0,8 miljoen). Detachering personeel is gedaald door minder uitgeleend personeel bij een hoofdaannemer

8.5. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
Personeel niet in loondienst	64.620	82.494
Overige uitbesteed werk en overige externe kosten:		
Kosten inkoop zorg bij derden	21.385	21.867
Vervoerskosten door derden	2.459	2.461
	88.463	106.821

Personeel niet in loondienst

Met de invoering van de wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA) wordt beoogd schijnzelfstandigheid tegen te gaan. In 2024 en 2025 heeft Pluryn actief haar Personeel niet in loondienst benaderd voor een dienstverband bij Pluryn. Deze actie is in gang gezet gelet op feit dat de belastingdienst per 1 januari 2025 gaat handhaven op schijnzelfstandigheid (opheffing van het handhavingsmoratorium). Pluryn heeft zich ingespannen om minder ZZP'ers in te huren. De daling van het personeel niet in loondienst laat zien dat Pluryn hier (deels) in slaagt. Ondanks deze daling is het voor Pluryn voor een stabiele personele bezetting en goede veilige continue zorg nog niet mogelijk gebleken om zonder personeel niet in

loondienst te werken. Het door Pluryn ingehuurde personeel niet in loondienst betreft naast ZZP'ers ook voor een groot deel uitzendkrachten.

8.6. Personeelskosten

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte):

2025	2024
3.806	3.727

Het gemiddeld aantal FTE is in 2025 gestegen met 79 Fte (2%).

De personeelskosten zijn in 2025, ten opzichte van 2024, gestegen met € 19 miljoen (7%). Dit wordt verklaard door diverse loonsverhogingen in de van toepassing zijnde Cao's:

- Gehandicaptenzorg: stijging van 4% per 1 juli 2025.
- Jeugdzorg: Stijging van 3,6% op 1 maart 2025.
- Geestelijke gezondheidszorg: stijging per 1 juli 2025 met 1% en 1 december 2025 met 2,25%.

Deze loonsstijgingen en de wijzigingen in personeel hebben een effect van € 13,8 miljoen (6%). De sociale lasten zijn met € 4,0 miljoen gestegen. De pensioenlasten zijn gestegen door stijgingen van salarissen en meer personeel in dienst. De pensioenpremies bij PFZW zijn gelijk gebleven op 12,9% voor de werkgever voor de OP-premie en 0,25% AP premie.

8.7. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Pluryn schrijft af over de immateriële- en materiële vaste activa. Over de financiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Het overzicht van de totale afschrijvingen is als volgt:

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Afschrijvingen materiële vaste activa

Totale afschrijvingslast

	2025	2024
Afschrijvingen immateriële vaste activa	60	202
Afschrijvingen materiële vaste activa	13.757	12.740
Totale afschrijvingslast	13.817	12.941

8.7.1. Afschrijving op immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

Kosten van ontwikkeling

	2025	2024
Kosten van ontwikkeling	60	202
	60	202

8.7.2. Afschrijving op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

Bedrijfsgebouwen en terreinen
Machines en installaties
Andere vaste bedrijfsmiddelen

	2025	2024
	7.121	7.038
	2.617	2.499
	4.019	3.203
	13.757	12.740

8.8. Overige waardeverminderingen vaste activa

In 2025 heeft Pluryn, net als in 2024, geen aanleiding onderkend voor mogelijk een onjuiste waardering van het vastgoed. Zowel de externe – als interne factoren geven geen aanleiding om duurzame waardevermindering te veronderstellen.

8.9. Overige bedrijfskosten

De specificatie luidt als volgt:

Andere personeelskosten
Algemene kosten
Cliënt- en bewonersgebonden kosten
Onderhoudskosten
Energiekosten
Huur en leasing
Mutatie voorzieningen

	2025	2024
	16.672	13.822
	22.166	22.386
	16.365	16.357
	10.633	10.546
	6.007	7.315
	12.461	10.377
	-629	-925
	83.676	79.878

Toelichting

De overige bedrijfskosten zijn met € 3,8 miljoen gestegen (5%). De stijging bij de andere personeelskosten wordt met name verklaard door een stijging van de verlofuren. De stijging bij huur en leasing wordt verklaard doordat de kosten voor verlieslatende contracten in 2025 in de kosten zijn genomen (€ 1,8 miljoen).

8.10. Financiële baten en lasten

De financiële baten zijn gestegen met € 0,1 miljoen. Dit komt met name door hogere rente.

De financiële lasten zijn gedaald met € 0,6 miljoen door de hernieuwde financiering in 2024 waarbij Pluryn een lagere schuld en een lagere rente heeft.

8.11. Wet Normering Topinkomens

Per 1 januari 2013 is de Wet normering Topinkomens (WNT) ingegaan.

Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Pluryn van toepassing zijnde regelgeving:

- Wet normering Topinkomens;
- Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp.

Het voor Stichting Pluryn toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 op basis van klasse V (2024: € 233.000 en klasse V). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband.

De groep bestaat uit meerdere stichtingen. De raad van bestuur van Stichting Pluryn heeft haar dienstbetrekking met Stichting Pluryn. Zij draagt op basis van haar dienstbetrekking bij Stichting Pluryn ook de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor de overige stichtingen binnen de groep. De zorginstellingen binnen de groep vallen onder de reikwijdte van de WNT.

De WNT-verantwoording 2025 voor de zorginstelling Stichting Pluryn is opgenomen in deze jaarrekening

De WNT-verantwoording 2025 voor de zorginstelling Stichting Pluryn JJI Lelystad is opgenomen in de jaarrekening van Stichting Pluryn JJI Lelystad

De WNT-verantwoording 2025 voor de zorginstelling Stichting SeysCentra is opgenomen in de jaarrekening van Stichting SeysCentra

De bezoldiging 2025 voor de leden van de raad van bestuur van de groep is door de Raad van Toezicht vastgesteld op € 246.000 voor de uitoefening van hun bestuurlijke taken voor geheel de groep. Zij ontvangen hun bezoldiging vanuit Stichting Pluryn en ontvangen geen bezoldiging vanuit de overige stichtingen binnen de groep. Wel worden de kosten voor uitoefening van de functie doorbelast naar de overige stichtingen.

Klassenindeling Stichting Pluryn en Stichting Pluryn JJI Lelystad

Overzicht van complexiteitspunten

criterium	Aantal punten
Kennisintensiteit	3
Aantal taken	2
Aantal relevante financieringsbronnen in relatie tot omzet uit die bronnen	3
Omzet	5
Totaal aantal complexiteitspunten	13

Met een score van dertien complexiteitspunten vallen Stichting Pluryn en Stichting Pluryn JJI Lelystad in de hoogste klasse, namelijk klasse V. De maximale bezoldiging behorend bij deze klasse bedraagt € 246.000 (2024: € 233.000).

Het totale bezoldigingsoverzicht van de Raad van Bestuur (leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking) en de bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht (toezichthoudende topfunctionarissen) met betrekking tot Stichting Pluryn is hieronder opgenomen.

Bezoldiging topfunctionarissen Stichting Pluryn

Tabel 1a

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

Gegevens 2025:
Bedragen x € 1

Naam	<i>Dhr. E.G. van Doorn</i>	<i>Mevr. M.M.A.E. van den Nieuwenhuijzen</i>	<i>Dhr. A.J. Brand</i>
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 229.893	€ 228.187	€ 229.894
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.107	€ 16.105	€ 16.106
Subtotaal	€ 246.000	€ 244.292	€ 246.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 246.000	€ 246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-	-	-
Totale bezoldiging 2025	€ 246.000	€ 244.292	€ 246.000

Het bedrag van de overschrijding	€ -	€ -	€ -
De reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigd betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024:

Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9-31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja

Bezoldiging

Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 216.789	€ 208.789	€ 72.275
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.211	€ 16.176	€ 5.392
Totale bezoldiging 2024	€ 233.000	€ 224.965	€ 77.667

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 233.000	€ 77.667
---	-----------	-----------	----------

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

Tabel 1c

Toezichthoudende topfunctionarissen

Het maximum voor toezichthoudende topfunctionarissen bedraagt voor de voorzitter 15% van het maximum en voor de overige leden 10% van het maximum.

Gegevens 2025:
Bedragen x € 1

Naam	Dhr. R. Koopmans	Dhr. M.M. den Braber	Dhr. M.H.H. Kramer	Dhr. A. Postema	Mevr. K. Vermeulen-Kalk	Mevr. G.L. Lousink	Dhr. H.A. Dijkstra	Mevr. L. Bairam
	Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
Aanvang en einde functievulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/5	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/6 - 31/12

Bezoldiging		€	€	€	€	€	€	€	€	€
Bezoldiging	€	36.900	10.177	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	14.350
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	€	36.900	10.177	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	24.600	14.423
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	€	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Het bedrag van de overschrijding	€	-	-	-	-	-	-	-	-	-
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.	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.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Gegevens 2024:		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Aanvang en einde functievulling in 2024		1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12

Bezoldiging		€	€	€	€	€	€	€	€
Totale bezoldiging	€	34.947	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300	23.300

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.

8.12. Honoraria accountant

	2025	2024
1. Controle jaarrekening	480	523
2. Overige controle werkzaamheden voornamelijk subsidieverantwoordingen)	122	245
3. Niet controle diensten	40	199
	641	967

Toelichting

De accountantskosten gerelateerd aan punt 1 en 2 zijn uitgevoerd door KPMG Audit. De Overige niet controlediensten zijn uitgevoerd door KPMG Advisory. De accountantskosten zijn verantwoord ongeacht of de werkzaamheden in het jaar zijn uitgevoerd. De verantwoorde kosten zijn ontleend uit feitelijke verplichtingen. KPMG Advisory heeft in 2024 in opdracht van Pluryn ondersteuning geboden bij het ontwikkelen van het bovenregionale plan Jeugd zorg+.

De vergelijkende cijfers zijn aangepast naar de werkelijke kosten over het jaar 2024.

8.13. 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. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen bij de WNT.

9. Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

Bedragen x € 1.000,-

Activa	Ref	31 december 2025	31 december 2024
A Vaste activa			
II Materiële vaste activa			
1. Bedrijfsgebouwen		72.585	76.567
2. Machines en installaties		21.251	22.363
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		16.310	10.800
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		4.318	3.892
Totaal materiële vaste activa	11.2	114.465	113.622
III Financiële vaste activa			
1. Andere deelnemingen		409	407
2. Overige vorderingen		328	241
Totaal financiële vaste activa	11.3	737	648
B Vlottende activa			
II Vorderingen			
1. Op Handelsdebiteuren	11.4	20.887	23.168
2. Op Groepsmaatschappijen	11.4	802	765
3. Overige vorderingen	11.4	49.306	24.717
4. Uit hoofde van financieringstekort	11.5	367	6.244
		71.362	54.893
III Liquide middelen	11.6	16.596	24.188
Totaal liquide middelen		16.596	24.188
C Totaal activa		203.160	193.352

Passiva	Ref	31 december 2025	31 december 2024
D Eigen vermogen			
I Kapitaal		2.478	2.478
III Bestemmingsfondsen		60.372	59.009
IV Bestemmingsreserves		685	685
V Overige reserve		16.391	13.011
Totaal eigen vermogen	11.7	79.925	75.182
E Voorzieningen			
1. Overige voorzieningen		19.552	14.039
Totaal voorzieningen	11.8	19.552	14.039
F Langlopende schulden			
1. Schulden aan banken		16.133	18.303
2. Overige schulden		4.500	4.713
Totaal langlopende schulden	11.9	20.633	23.016
G Kortlopende schulden (< 1 jaar)			
1. Schulden aan banken		2.170	2.170
3. Schulden aan leveranciers		11.016	11.179
4. Belastingen en premies soc. verzekeringen		12.531	11.589
5. Schulden ter zake pensioenen		6.092	8.507
6. Overige schulden		40.157	39.190
7. Overige passiva		11.086	8.340
8. Schulden uit hoofde van financieringoverschot		0	140
Totaal kortlopende schulden	11.10	83.052	81.115
H Totaal passiva		203.160	193.352

10. Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025

Bedragen x€ 1.000,-

Ref	2025	2024
A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
2. Zorgverzekeringswet	2.058	2.295
3. Wet langdurige zorg	205.631	201.437
4. Rijkssubsidies Ministerie van VWS	47	78
5. Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid	312	156
6. Baten uit onderaanneming	18.418	18.264
7. Overige baten uit beroepsmatige zorgverlening	1.260	1.333
12.1	227.726	223.564
B Baten uit Jeugdwet		
12.2	186.161	184.575
C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		
12.3	10.377	14.660
Netto omzet	424.264	422.799
Overige bedrijfsopbrengsten	9.418	11.293
12.4	9.418	11.293
Som der bedrijfsopbrengsten	433.683	434.092
Bedrijfslasten		
Kosten van grond- en hulpstoffen	7.267	7.250
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	87.986	102.961
12.5	95.253	110.211
Personeelskosten		
1. Lonen en salarissen	196.796	185.583
2. Sociale lasten	36.805	32.806
3. Pensioenlasten	18.238	17.294
12.6	251.839	235.683
Afschrijvingen op vaste activa	13.174	12.414
12.7	13.174	12.414
Overige bedrijfskosten	68.923	66.493
12.9	68.923	66.493
Som der bedrijfslasten	429.188	424.800
Bedrijfsresultaat	4.495	9.292
Financiële baten	1.080	925
Financiële lasten	-833	-1.439
Resultaat	4.742	8.778
Resultaatbestemming		
Het resultaat is als volgt verdeeld:		
Toevoegingen / onttrekkingen:		
Bestemmingsfondsen	1.374	4.073
Overige reserve	3.368	4.705
	4.742	8.778

11. Toelichting op de enkelvoudige balans

11.1. Al Immateriële vaste activa

Het verloop van de kosten van ontwikkeling is als volgt weer te geven:

Boekwaarde per 1 januari

Bij: Investerings

Af: Afschrijvingen

Boekwaarde per 31 december

	2025	2024
	0	142
	0	0
	0	-142
	0	0

Aanschafwaarde

Cumulatieve afschrijvingen

	31-12-2025	31-12-2024
	4.104	4.104
	-4.104	-4.104

De immateriële vaste activa betreft gedane investeringen in softwarepakket MoreCare4 en AFAS. Beide pakketten hebben een economische levensduur van 5 jaar en zijn volledig afgeschreven.

11.2. Al Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

1. Bedrijfsgebouwen

2. Machines en installaties

3. Andere vaste bedrijfsmiddelen

4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering

Totaal materiële vaste activa

	2025	2024
	72.585	76.567
	21.251	22.363
	16.310	10.800
	4.318	3.892
	114.465	113.622

Stand per 1 januari 2025	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen etc.	Materiële vaste activa in uitvoering	Totaal
Aanschafwaarde	149.722	41.407	21.264	3.892	216.285
Cumulatieve herwaarderingen	-2.570	0	0	0	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-70.585	-19.044	-10.464	0	-100.093
Boekwaarde	76.567	22.363	10.800	3.892	113.622
Mutaties boekjaar 2025					
Investeringen	1.964	997	6.467	4.790	14.219
Ingebruikname	998	485	2.881	-4.364	0
Afschrijvingen	-6.844	-2.511	-3.820	0	-13.175
Desinvesteringen:					
Aanschafwaarde	-1.403	-234	-2.745	0	-4.381
Cumulatieve afschrijvingen en herwaarderingen	1.303	151	2.727	0	4.181
Mutaties in boekwaarde (persaldo)	-3.981	-1.112	5.510	426	843
Stand per 31 december 2025					
Aanschafwaarde	151.282	42.657	27.866	4.318	226.123
Cumulatieve herwaarderingen	-2.570	0	0	0	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-76.126	-21.405	-11.556	0	-109.088
Boekwaarde	72.585	21.251	16.310	4.318	114.465

Toelichting

Stichting Pluryn heeft in 2025 voor circa € 2,7 miljoen ingezet op investeringen op domotica op de groepen, voor circa € 2,0 miljoen aan duurzaamheidsinvesteringen (onder andere warmtepompen, ledverlichting, zonnepanelen) en op diverse inventarissen en installaties € 6,5 miljoen. Het restant betreft reguliere investeringen. Daarnaast zijn overige investeringssubsidies in mindering gebracht. De investeringssubsidies die nog niet zijn besteed zijn gepresenteerd bij de vooruit ontvangen bedragen.

De cumulatieven behorende bij de materiële vaste activa zijn hieronder gepresenteerd.

	31-12-2025	31-12-2024
Aanschafwaarde	226.123	216.285
Cumulatieve bijzondere waardevermindering	-2.570	-2.570
Cumulatieve afschrijvingen	-109.088	-100.093

11.3. A III Financiële vaste activa

A III Financiële vaste activa – andere deelnemingen

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Boekwaarde per 1 januari	407	419
Bij: Uitgegeven leningen	2	1
Af: Aflossingen	0	-13
Boekwaarde per 1 december	409	407

De financiële vaste activa betreffen twee langlopende groepsvorderingen op stichting Buurtmarkt van € 0,32 miljoen (2024: € 0,32 miljoen) en stichting Bikewerk van € 0,09 miljoen (2024: € 0,09 miljoen).

A III Financiële vaste activa – overige vorderingen

Het verloop van de overige financiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari	Storting	Afwaardering	Saldo per 31 december
Waarborgsommen	50	26	0	76
Toetredingskapitaal CentraMed	191	64	-2	252
	241	89	-2	328

Waarborgsommen

De waarborgsommen betreffen voornamelijk waarborgsommen voor huurpanden.

Toetredingskapitaal CentraMed

Pluryn heeft een medische aansprakelijkheidsverzekering afgesloten en is lid geworden van de onderlinge waarborgmaatschappij. Pluryn bouwt haar kapitaaldeel in 6 jaar op, met een jaarlijkse bijdrage van € 63.600. Dit bedrag wordt verdeeld over een aandeel met een nominale waarde van € 1.000, -, agio en de ledenrekening.

11.4. B II Vorderingen

De specificatie luidt als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Vorderingen op handelsdebiteuren	5.229	6.722
Vorderingen op gemeenten (gefactureerde zorgproductie)	15.657	16.446
1. Op handelsdebiteuren	20.887	23.168
Vorderingen op groepsmaatschappijen	802	765
2. Op groepsmaatschappijen	802	765
Nog te factureren zorgproductie	7.096	9.126
Diverse nog te ontvangen bedragen	3.515	2.514
Deposito's	37.500	12.500
Overlopende activa	1	1
Vooruitbetaalde bedragen	1.194	576
3. Overige vorderingen	49.306	24.717

Vorderingen op handelsdebiteuren en - gemeenten

De vorderingen op handelsdebiteuren en de vorderingen op gemeenten zijn ten opzichte van vorig jaar gedaald met € 2,3 miljoen. Dit houdt voor een belangrijk deel verband met de striktere opvolging van een tweetal debiteuren uit onderaanneming.

Nog te factureren zorgproductie

De nog te factureren zorgproductie is gedaald met € 2,0 miljoen. Dit komt met name doordat er vorig jaar nog € 2,1 miljoen te ontvangen was van subsidiegemeenten/regio's. Per eind 2025 is er geen productie meer af te rekenen met subsidiegemeenten.

Op bovenstaande vorderingen zijn de volgende voorzieningen getroffen:

	31-12-2025	31-12-2024
Voorziening vorderingen op debiteuren	99	104
Voorziening vorderingen op gemeenten	249	1.857
Voorziening vorderingen op onderaannemers	24	1
Voorziening nog te factureren bedragen	2.532	2.696
	2.904	4.658

De voorziening vorderingen op gemeenten is gedaald met € 1,7 miljoen. Het grootste gedeelte van deze daling komt voort uit ontvangen betalingen (€ 1,1 miljoen). Daarnaast zijn oude jaren van de administratie opgeschoond waarbij vorderingen zijn afgeboekt en de daarbij behorende voorziening is onttrokken.

Deposito's

Pluryn zet overtollige geldmiddelen voor korte termijn vast in deposito's. De maximale looptijd van een deposito is 12 maanden. De huidige looptijd bedraagt nog 2 tot 8 maanden.

11.5. B II Vordering uit hoofde van financieringstekort

De vordering inzake de Wlz financiering kan als volgt worden toegelicht:

	2024	2025	Totaal
Saldo per 1 januari 2025	6.244	0	6.244
Financieringsverschil boekjaar	0	367	367
Betalingen / ontvangsten	-6.244	0	-6.244
Saldo per 31 december 2025	0	367	367
Stadium van vaststelling:	C	A	

Interne berekening: A

Overeenstemming met zorgkantoor: B

Definitieve vaststelling NZA: C

Specificatie financieringsverschil Wlz in het boekjaar:

	2025	2024
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	205.867	200.462
Af: Ontvangen voorschotten	-205.500	-194.218
Totaal financieringsverschil	367	6.244

Overzicht per zorgkantoor

	2025	2024
Zorgkantoor VGZ	12	5.611
Zorgkantoor Zilveren Kruis	256	302
Zorgkantoor Menzis	99	308
Zorgkantoor CZ	-11	23
Uitv. Reg. Med. zorg Asielzoekers	11	0
	367	6.244

11.6. B III Liquide middelen

De specificatie luidt als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
Bankrekeningen	16.589	24.175
Kassen	7	13
	16.596	24.188

De liquide middelen staan ter vrije beschikking, met uitzondering van de afgegeven bankgaranties ad. € 0,2 miljoen (2024: € 0,2 miljoen).

11.7. D Eigen vermogen

D Eigen Vermogen Verloopoverzicht

Het verloop van de componenten is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
I Kapitaal	2.478	0	0	2.478
	2.478	0	0	2.478

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
II Wettelijke reserve				
Immateriële vaste activa	-0	0	0	-0
	-0	0	0	-0

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
III Bestemmingsfondsen				
Reserve aanvaardbare kosten	57.003	3.037	0	60.040
Spieringfonds	1.663	-1.663	0	0
Groenfonds SKNL	343	0	-11	332
	59.009	1.374	-11	60.372

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
IV Bestemmingsreserves				
Steenfondsen / Legaten	685	0	0	685
	685	0	0	685

	Saldo per 1 januari	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31 december
V Overige reserve				
Overige reserve	13.011	3.368	11	16.391
	13.011	3.368	11	16.391

Het resultaat over boekjaar 2025 is in overeenstemming met de bestemming van het resultaat gedoteerd aan het bestemmingsfonds en aan de algemene reserve.

Bestemmingsfondsen

- Het behaalde resultaat van de WLZ-onderdelen is, conform de resultaatbestemming, toegevoegd van het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten.
- Bestemmingsfonds 'Spieringfonds' is ontstaan uit ontbinding van stichting Spieringfonds in 2019. In de overeenkomst is opgenomen dat stichting Pluryn dit fonds maximaal 10 jaar aanhoudt en eindigt van rechtswege indien en zodra het vermogen € nihil is. Het Spieringfonds is in 2025 overgedragen aan Stichting Couvee.
- Het Nationaal Groenfonds heeft de getaxeerde waardedaling van een stuk grond vanuit de Subsidie Functieverandering in één keer als voorfinanciering uitgekeerd. De jaarlijks verschuldigde aflossing en ontvangen rente voor deze voorfinanciering (ook wel VSPN genoemd) worden voldaan door de provincie Utrecht. De onttrekking vanuit de overige mutaties is het saldo van deze aflossing en rente.

Bestemmingsreserve

De bestemmingsreserve steunfondsen/ legaten is ontstaan door inbreng van het eigen vermogen van Stichtingen Vrienden De Winckelsteegh en Steunfonds Werkenrode in de jaarrekening 2010 van Pluryn. Tevens worden vanaf 2011 alle algemeen toegekende legaten aan deze bestemmingsreserve toegevoegd. In 2025 zijn geen legaten ontvangen en zijn geen bestedingen hierop in mindering gebracht.

Overige reserve

De overige mutatie in de overige reserve betreft het Groenfonds.

D Eigen Vermogen

Aansluiting geconsolideerd – enkelvoudig vermogen 31 december 2025

Hieronder is de aansluiting tussen het geconsolideerde – en het enkelvoudige vermogen per 31 december 2025 per stichting weergegeven, inclusief het resultaat 2025.

De specificatie is als volgt :

	Resultaat	Eigen Vermogen
Stichting Pluryn	4.742	79.925
Stichting REA College Pluryn	1.357	4.896
Stichting Coffyn	56	65
Stichting Buurtmarkt	-89	-763
Stichting Bikewerk	-24	-309
Stichting Blixem Nijmegen	-4	186
Stichting Pluryn JJI Lelystad	1.240	1.913
Stichting SeysCentra (50%)	-63	5.240
Stichting Centra voor Aangepast Paardrijden	81	140
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	7.295	91.291

11.8. E Voorzieningen

	Saldo per 1 januari	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 december
Langdurig zieken	2.252	3.578	-1.379	-1.859	2.591
Jubileumverplichtingen	2.490	763	-191	-270	2.792
Voorziening WGA ERD	9.142	4.161	-1.576		11.726
Voorziening afbouw carrière	155	362	-76	0	441
Voorziening verlieslatend contract	0	2.001	0	0	2.001
	14.039	10.864	-3.223	-2.130	19.552

Toelichting in welke mate het totaal van de voorziening als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	4.279
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	15.272
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	5.932

Voorziening langdurig zieken

De verplichting over het eerste jaar wordt voor 100% voorzien en over het tweede jaar wordt deze voor 70% voorzien. Rekening wordt gehouden met de vertrek kans van medewerkers op basis van historische gegevens. De vrijval ziet toe op medewerkers die in 2025 niet meer langdurig ziek zijn.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening jubileum verplichtingen is gewaardeerd tegen contante waarde met een disconteringsvoet van 3% en omvat de toekomstige verplichting, die Stichting Pluryn heeft inzake jubileumuitkeringen. Bij bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met het personeelsverloop.

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Het aantal medewerkers dat gebruik maakt van de WGA is in 2025 toegenomen. De gemiddelde kosten per medewerker zijn eveneens gestegen. Ook de lengte van het ziekteverzuim is gestegen. Het plafondniveau van de voorziening is nog niet bereikt.

Voorziening afbouw carrière

De voorziening is gevormd op basis van de regeling Afbouw Carrière in de CAO Gehandicaptenzorg en de Generatieregeling in de CAO Jeugdzorg en CAO GGZ. Het betreft de contante waardering van de verplichting voor de in toekomst door te betalen salarissen, voor dat deel waarvoor geen arbeidsprestaties geleverd gaan worden. De voorziening is enkel gevormd voor de medewerkers die reeds gebruik maken van deze regeling. De disconteringsvoet bedraagt 3% (2024 idem) en rekening is gehouden met salarisverhogingen.

Voorziening verlieslatend contract

De voorziening ziet toe op diverse huurcontracten van leegstaande panden. De voorziening ziet toe op de verwachte onvermijdbare kosten. Indien er geen tussentijdse opzegtermijn is en er met de verhuurder geen overeenstemming over een afkoopsom bereikt is, worden de kosten voor de duur van het huurcontract opgenomen in de voorziening.

11.9. F Langlopende schulden

F 1 Langlopende schulden aan banken

Het verloop van de schulden aan banken is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Stand per 1 januari	20.472	43.430
Bij: nieuwe leningen	0	21.700
Af: aflossingen	-2.170	-44.658
Stand per 31 december	18.302	20.472
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	-2.170	-2.170
Stand langlopende schulden per 31 december	16.133	18.302

Toelichting in welke mate het totaal van de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar)	2.170
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar)	16.132
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	0

De gemiddelde rentevoet op de langlopende schulden bij banken bedroeg over de lening in 2025 4,0%.

Kredietfaciliteiten en verstrekte zekerheden

De financieringsafspraken met de banken zijn als volgt samen te vatten:

- *Financieringsstructuur:* De financiering is aangegaan met Stichting Pluryn als enige kredietnemer. De overige stichtingen in de groep zijn geen kredietnemer of garantiegiver.
- *Zekerheden:* een pandrecht eerste rang op alle vorderingen (waaronder handels- en intra-groep vorderingen), verzekeringen, bankrekeningen en alle roerende zaken (o.a. voorraden, waaronder onderhanden werk, en inventaris) en een hypotheekrecht op het onroerend goed van de Schuldenaar.

Als financiële ratio's zijn een minimale EBITDA en een minimum solvabiliteitsratio overeengekomen. De solvabiliteit dient ieder boekjaar gelijk of groter dan 30% te zijn. Ultimo 2025 bedraagt de solvabiliteit van Stichting Pluryn 39,3%. De solvabiliteit wordt berekend door de verhouding van een 'garantievermogen' en een 'gecorrigeerd balanstotaal' van stichting Pluryn. Het garantievermogen bestaat uit het eigen vermogen, vermeerderd met (i) de latente belastingverplichtingen ten aanzien van materieel vast actief en (ii) de ten opzichte van de Financieringspartijen achtergestelde leningen. Het gecorrigeerde balanstotaal bestaat uit de activa, minus (i) de immateriële vaste activa, (ii) actieve latente belastingvordering en belastinglatenties, (iii) deelnemingen en minderheidsdeelnemingen, (iv) vorderingen op bestuurders en (v) vorderingen op deelnemingen, minderheids-deelnemingen en leden van de Groep.

De overeengekomen minimale EBITDA voor 2025 bedraagt € 15,5 miljoen. Stichting Pluryn heeft over 2025 een EBITDA behaald van € 17,7 miljoen. De EBITDA-ratio's zijn door ING, Rabobank en Stichting Pluryn vastgesteld op:

Periode eindigt op	EBITDA
31-12-2025	€ 15.500.000
31-12-2026	€ 18.200.000
31-12-2027	€ 19.100.000
31-12-2028 en volgend	€ 19.600.000

Andere afspraken die met de banken zijn overeengekomen betreffen onder andere een

- *Negative pledge:* Het is Stichting Pluryn niet toegestaan om additionele zekerheden te vestigen op activa, met uitzondering van hetgeen reeds is overeengekomen.
- *Positive pledge:* de banken hebben de optie om aanvullende zekerheidsrechten van Stichting Pluryn te verkrijgen.
- *Pari-Passu:* de vorderingen van de banken op Stichting Pluryn zijn tenminste gelijk in rang met de overige schulden van Stichting Pluryn. De vorderingen van de bank op Stichting Pluryn zijn niet achtergesteld.

Overige toelichting op de langlopende schulden

Stichting Pluryn heeft twee kredietfaciliteiten. De kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2025 € 4 miljoen (2024: € 4 miljoen) en de rente bedraagt 1-maands EURIBOR plus opslag 1,95% en een bereidstellingsprovisie van 0,6% per jaar.

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank bedraagt per 31 december 2025 € 1,5 miljoen (2024: € 1,5 miljoen). De rente bedraagt het gemiddelde van het 1-maands EURIBOR verhoogd met een opslag van 1,25%-punt en een bereidstellingsprovisie van 0,3%.

F 2 Langlopende schulden – Overige schulden

Het verloop van de overige schulden is als volgt weer te geven:

	2025	2024
Stand per 1 januari	4.967	5.546
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	-465	-579
Stand per 31 december	4.502	4.967
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	0	-254
Stand langlopende schulden per 31 december	4.502	4.713

Toelichting in welke mate het totaal van de schulden aan banken als langlopend moet worden beschouwd:

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar)	2
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar)	4.500
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	4.500

Verplichting REA College

Stichting REA College heeft in juni 2015 aan voormalig Stichting Pluryn Hoenderloo Groep € 4,5 miljoen uitgeleend. Het doel van deze lening is om de openstaande rekening-courant posities af te lossen. Hierover wordt 1% rente berekend.

Financial leaseverplichting

De leaseverplichting bedraagt per 31 december 2024 € 70 duizend en heeft betrekking op de huur van desktops en laptops. De boekwaarde van deze activa ultimo 2025 bedraagt € 2 duizend. De looptijd van deze verplichting is 1 tot 5 jaar.

Verplichting Spieringfonds

Stichting Pluryn heeft in voorgaande jaren een saldo ontvangen uit de ontbindingen van Stichting Spieringsfonds. Overeengekomen is dat stichting Pluryn de komende 10 jaar een fictief rendement uitkeert aan Mr. F. Couvée-stichting (zoals Stichting Spieringfonds eerder deed) ter hoogte van 3% van het fonds. Stichting Pluryn heeft de langlopende verplichting in 2025 volledig afgelost. Ultimo 2024 bedroeg de schuld € 0,2 miljoen.

11.10. G Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-12-2025	31-12-2024
1. Schulden aan banken	2.170	2.170
3. Schulden aan leveranciers	11.016	11.179
4. Belastingen en sociale premies	12.531	11.589
5. Schulden terzake van pensioenen	6.092	8.507
Nog te betalen salarissen	1.877	1.961
Vakantiegeld	8.422	7.810
Vakantiedagen	6.357	5.669
Nog te betalen PBL uren	17.251	16.172
Overige schulden	6.250	7.578
6. Overige schulden	40.157	39.190
Vooruitontvangen opbrengsten	3.917	3.469
Terug te betalen subsidiebedragen	4.377	1.493
Nog te betalen kosten	2.791	3.378
7. Overige passiva	11.086	8.340
Nog te ontvangen inzake financiering dienst Justitiële inrichtingen	0	140
8. Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	140

Toelichting kortlopende schulden

- De belastingen en premies zijn met € 1,0 miljoen gestegen. Dit ziet toe op hogere afdracht van loonheffingen vanwege meer personeel in dienst en gestegen salarissen.
- De schulden terzake pensioenen zijn gedaald. Ultimo 2025 dienen de nota's over de laatste twee maanden nog betaald te worden, ultimo 2024 bedroegen dit drie maanden. De factuur over december 2025 is in 2026 ontvangen. Alle facturen over 2025 zijn inmiddels betaald.
- De vakantiedagen, vakantiegeld en de nog te betalen PBL-uren nemen ten opzichte van vorig jaar toe. Het aantal personeel in loondienst is gestegen en ook de loonkosten zijn gestegen.
- De terug te betalen subsidiebedragen betreffen één samenwerkingsverband die de zorgproductie heeft voorgefinancierd. Naar verwachting wordt deze productie niet terugbetaald, maar besteed door geleverde zorg in 2026.
- De nog te betalen kosten bestaan voornamelijk uit reserveringen voor verplichtingen uit 2025 waarvan de factuur nog niet ontvangen is en overige reserveringen.

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

Huurverplichtingen

Stichting Pluryn heeft huurcontracten, welke aan te merken zijn als operational lease.

De jaarlijkse huurverplichting van de huurcontracten, die afgesloten zijn voor onbepaalde tijd, bedraagt € 3,0 miljoen (2024: € 3,2 miljoen). De jaarlijkse verplichting van huurcontracten met een einddatum is als volgt:

	2025	2024
- Huurverplichtingen korter dan één jaar	5.637	5.967
- Huurverplichtingen van één tot 5 jaar	15.439	11.652
- Huurverplichtingen langer dan 5 jaar	1.649	2.509

Leaseverplichtingen

Stichting Pluryn is langlopende onvoorwaardelijke leaseverplichtingen aangegaan terzake van leasing. De jaarlijkse verplichting naar de resterende looptijd van de betreffende onderdelen zijn als volgt:

	2025	2024
- Leaseverplichtingen korter dan één jaar	1.173	1.004
- Leaseverplichtingen van één tot vijf jaar	2.097	2.420
- Leaseverplichtingen langer dan vijf jaar	0	3

Het wagenpark is in 2024 voor een groot deel vernieuwd en geëlektrificeerd. Het aantal leaseverplichtingen is dit jaar licht gestegen naar 133 (2024: 127). De afname van de verplichting komt voornamelijk door het verstrijken van 1 jaar van de looptijd (5 jaar) van de verplichtingen aangegaan in 2024.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers.

Op 29 juli 2025 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.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in het bestuursverslag beschreven, heeft Pluryn in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Toch heeft Pluryn in 2025 zzp'ers ingehuurd om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de cliënten te waarborgen.

De mogelijke verplichtingen, zijnde naheffingen, die voortvloeien uit de handhaving door de Belastingdienst zijn op dit moment niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de exploitatie en de balans van 2025 opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

12. Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

12.1. A Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	2.058	2.295
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg (exclusief subsidies)	205.631	201.437
Rijkssubsidies Ministerie van VWS	47	78
Opbrengsten Ministerie van Justitie en Veiligheid (forensisch, exclusief subsidies)	312	156
Opbrengsten uit onderaanneming	18.418	18.264
Overige opbrengsten uit beroepsmatige zorgverlening	1.260	1.333
	227.726	223.564

Wet langdurige zorg

De baten uit langdurig zorg zijn circa € 4,2 miljoen (2%) gestegen. De indexatie van de tarieven bedroeg 4,95%. De bedbezetting is in 2025 met 1% gedaald. In 2024 is er een bate vanwege meerzorg uit eerdere jaren geboekt ter hoogte van €1,2 miljoen.

Onderaanneming

De opbrengsten onderaanneming zien toe op de zorgproductie die Pluryn levert aan cliënten waarbij een andere zorgaanbieder de hoofdaannemer is. Circa € 14 miljoen van deze baten is gerealiseerd bij drie hoofdaanemers.

12.2. B Baten uit Jeugdwet

	2025	2024
Jeugdwet	186.161	184.575

De baten uit jeugdwet zijn door indexatie met 4,9% gestegen. Daarnaast is er een correctie vanuit de OJA subsidie die sinds 2025 via de jeugdwet wordt verrekend. Deze omzet bedraagt ongeveer € 3 miljoen. De bedbezetting is in 2025 met 5% gedaald ten opzichte van 2024.

12.3. C Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
Opbrengsten Wmo	6.276	7.333
Overige Subsidies	4.055	7.327
Overige Rijkssubsidies	46	0
	10.377	14.660

De personeelskosten zijn in 2025, ten opzichte van 2024, gestegen met € 16 miljoen (7%). Dit wordt verklaard door diverse loonsverhogingen in de van toepassing zijnde CAO's:

- Gehandicaptenzorg: stijging van 4% per 1 juli 2025.
- Jeugdzorg: Stijging van 3,6% op 1 maart 2025.
- Geestelijke gezondheidszorg: stijging per 1 juli 2025 met 1% en 1 december 2025 met 2,25%.

Deze loonstijgingen en de wijzigingen in personeel hebben een effect van € 11,2 miljoen (6%). De sociale lasten zijn met € 4,0 miljoen gestegen. De lasten voor pensioenen zijn gestegen door stijgingen van salarissen, zowel gedurende 2024 als in 2025. De pensioenpremies bij PFZW zijn gelijk gebleven op 12,9% voor de werkgever voor de OP-premie en 0,25% AP premie.

12.7. Afschrijvingen op vaste activa

Het overzicht van de totale afschrijvingen is als volgt:

Afschrijvingen immateriële vaste activa

Afschrijvingen materiële vaste activa

Totale afschrijvingslast

	2025	2024
Afschrijvingen immateriële vaste activa	0	142
Afschrijvingen materiële vaste activa	13.174	12.272
Totale afschrijvingslast	13.174	12.414

12.7.1. Afschrijving op immateriële vaste activa

De specificatie is als volgt:

Kosten van ontwikkeling

	2025	2024
Kosten van ontwikkeling	0	142
	0	142

12.7.2. Afschrijving op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

Bedrijfsgebouwen en terreinen

Machines en installaties

Andere vaste bedrijfsmiddelen

Subtotaal

Doorberekend

	2025	2024
Bedrijfsgebouwen en terreinen	6.755	6.752
Machines en installaties	2.600	2.486
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.820	3.036
Subtotaal	13.175	12.274
Doorberekend	-1	-2
	13.174	12.272

12.8. Overige waardeverminderingen vaste activa

In 2025 heeft Stichting Pluryn, net als in 2024 geen aanleiding onderkend voor mogelijk een onjuiste waardering van het vastgoed. Zowel de externe – als interne factoren geven geen aanleiding om duurzame waardevermindering te veronderstellen

12.9. Overige bedrijfskosten

De specificatie luidt als volgt:

	2025	2024
Andere personeelskosten	15.036	12.611
Algemene kosten	16.086	16.792
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	14.010	14.366
Onderhoudskosten	7.752	7.761
Energiekosten	5.259	6.533
Huur en leasing	11.301	9.407
Mutatie voorzieningen	-521	-978
	68.923	66.493

Toelichting

De overige bedrijfskosten zijn met € 2,4 miljoen (4%) gestegen. De stijging bij de andere personeelskosten wordt met name verklaard door een stijging van de verlofuren. De stijging bij huur en leasing wordt verklaard doordat de kosten voor verlieslatende contracten in 2025 in de kosten zijn genomen (€ 1,8 miljoen).

13. Vaststelling en goedkeuring

13.1. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Pluryn heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 19 mei 2026.

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

13.2. Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de geconsolideerde winst- en verliesrekening (zie hoofdstuk 4).

13.3. Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben na balansdatum geen gebeurtenissen van belang plaatsgevonden, die van invloed zijn op dit jaarverslag.

13.4. Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

W.G.
 Dhr. E.G. van Doorn Voorzitter 19-mei-26

W.G.
 Mevr. M.M.A.E. van den Nieuwenhuijzen 19-mei-26

W.G.
 Dhr. A.J. Brand 19-mei-26

Raad van Toezicht

W.G.
 Dhr. R. Koopmans Voorzitter 26-mei-26

W.G.
 Mevr. G.L. Leusink 26-mei-26

W.G.
 Mevr. K. Vermeulen-Kalk 26-mei-26

W.G.
 Dhr. A. Postema 26-mei-26

W.G.
 Dhr. H.A. Dijkstra 26-mei-26

W.G.
 Mevr. L. Bairam 26-mei-26

W.G.
 Dhr. M.H.H. Kramer 26-mei-26

Nijmegen

14. Overige gegevens

14.1. Statutaire regeling resultaatbestemming

Stichting Pluryn heeft geen statutaire verplichtingen ten aanzien van de resultaatbestemming. Het behaalde resultaat staat ter vrije beschikking van Stichting Pluryn.

14.2. Nevenvestigingen

Stichting Pluryn heeft verschillende nevenvestigingen in Nederland. De volledige lijst is beschikbaar op de website van de Kamer van Koophandel.

14.3. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen ná deze pagina.

