



Samen
groeien van
geluk



JAARVERANTWOORDING 2025 STICHTING ORO

INHOUD

VOORWOORD	3
1. BESTUURSVERSLAG 2025	4
1.1 PROFIEL ORO	5
1.1.1 Doelstelling en Missie van ORO.....	5
1.1.2 Aantallen cliënten en medewerkers	6
1.1.3 Interne organisatiestructuur en governance	7
1.2 BELANGRIJKE ELEMENTEN GEVOERD BELEID IN 2025.....	8
1.3 ONTWIKKELINGEN PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS	10
1.4 ONTWIKKELINGEN KWALITEIT EN VEILIGHEID	10
1.5 ONTWIKKELINGEN INFORMATIEMANAGEMENT EN -BEVEILIGING.....	11
1.6 ONTWIKKELINGEN KENNIS EN ONDERZOEK.....	12
1.7 ONTWIKKELINGEN DUURZAAMHEID.....	13
1.8 ONTWIKKELINGEN INNOVATIE.....	14
1.9 BELANGRIJKSTE RISICO'S EN RISICOBEBEERSING	16
1.9.1 Strategische risico's	16
1.9.2 Risicomanagement op tactisch en operationeel niveau.....	18
1.9.3 Overige ontwikkelingen risicomanagement.....	18
1.10 CULTUUR EN GEDRAG – SOFT CONTROLS	19
1.10.1 Supportgericht Werken	19
1.10.2 Samen Sturen ORO	19
1.10.3 Kernwaarden ORO	20
1.10.4 meldregeling integriteit en gedragscode oro.....	20
1.11 MELDINGEN & KLACHTEN MEDEWERKERS	20
1.11 MELDINGEN & KLACHTEN CLIËNTEN	21
1.12 FINANCIËLE INFORMATIE	23
1.12.1 Financieel Beleid, control en risicobeheer	23
1.12.2 Financiële ontwikkelingen	24
1.13 TOEKOMSTPARAGRAAF	30
2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT 2025	31
1.14 VERANTWOORD TOEZICHT.....	32
1.14.1 Samenstelling.....	32
1.14.2 Visie op toezicht	32
1.14.3 Profielschetsen en benoeming.....	32
1.14.4 Commissies	32
2.2 ACTIVITEITEN RAAD VAN TOEZICHT.....	35
2.2.1 Genomen besluiten	35
2.2.2 Aandachtspunten 2025	36
2.2.3 Zelfevaluatie	37
2.2.4 Scholing en ontwikkeling.....	38
3. JAARREKENING 2025	39
3.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025.....	40
3.2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025	42
3.3 KASSTROOMOVERZICHT	43
3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING	44
3.4.1 Algemeen	44
3.4.2 Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening.....	44
3.4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva	45
3.4.4 Grondslagen voor de bepaling van het resultaat.....	49
3.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht	51

3.4.6	Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	51
3.4.7	Waarderingsgrondslagen WNT	51
3.5	TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025.....	52
3.5.1	ACTIEF	52
3.5.2	PASSIEF	56
3.6	TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING 2025	66
3.7	WNT-VERANTWOORDING.....	72
3.8	OVERIGE TOELICHTINGEN	76
3.9	ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING.....	77
4.	OVERIGE GEGEVENS	78
4.1	OVERIGE GEGEVENS	79
4.2	CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT	80

VOORWOORD

Elk jaar maken we plannen en elk jaar kijken we terug naar wat we hebben gerealiseerd. De terugblik op 2025 laat zien dat we veel van onze plannen daadwerkelijk hebben opgepakt en afgerond. Dat is al een mooi compliment aan al mijn collega's. Maar nog mooier is dat onze resultaten zichtbaar en voelbaar zijn. Bij onze cliënten, hun verwanten, medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners. En daar ben ik vooral trots op.

Bij werkbezoeken en het meedraaien van diensten op onze locaties heb ik zelf gezien en ervaren dat collega's met passie onze missie en visie concreet maken. Onze missie en visie zijn geen theorie. De collega's stellen de cliënten en hun vragen echt centraal. Met persoonlijke plannen waarin de begeleiding, zorg en eventuele behandeling is afgestemd op de wensen en mogelijkheden van de cliënten. Samen zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Samen zoeken naar meer verbinding met bestaand of nieuw netwerk. Kansen zien en kijken wat wel kan. Zo groeien cliënten en collega's samen van geluk! Datzelfde geldt voor onze vele vrijwilligers. Ze zijn onmisbaar voor ons. Samen hebben we sterke schouders, en die hebben we ook hard nodig.

Onze uitdagingen liegen er namelijk niet om. We ervaren elke dag hoe lastig het is om alle roosters goed gevuld te krijgen. De toenemende complexiteit van de begeleidings- en zorgvraag zet door. En onzekerheid over de financiële middelen in de toekomst bestaat nog steeds. We moeten ons voorbereiden op stroomuitval en digitale aanvallen op onze systemen.

In 2025 hebben we een goede balans gevonden. We hebben vooral hard gewerkt om onze strategie concreet te maken. Zo zijn bijvoorbeeld per cliëntprofiel uitwerkingen gemaakt van thema's "fijne dag" en "lekker in je vel". Is verbreding van het aanbod voor dagbesteding onderzocht en gerealiseerd. Is het interprofessioneel werken uitgewerkt in rollen en werkprocessen. Zijn diverse ervaringen opgedaan in het actief samenwerken met het informeel netwerk. Zijn plannen voor nieuwbouw, bijvoorbeeld van het gezondheidscentrum en het masterplan Rijtven, in voorbereiding gekomen. Is het nieuwe roostersysteem ingevoerd en meten we een paar keer per jaar het werkgeluk van onze medewerkers. Hebben we het bronzen certificaat van de Green Deal voor alle locaties behaald. En heel blij zijn wij met de vele betrokkenen bij de lokale en centrale cliëntenraden.

Naast het concretiseren van de strategie hebben we ook vooruit gekeken en acties ingezet om voorbereid te zijn op ontwikkelingen waarmee we te maken hebben. Met het anders kijken naar hoe we ons werk ook kunnen doen, spelen we in op het tekort aan zorgmedewerkers. Zo zijn met technologische innovaties en het anders inrichten van werkprocessen besparingen gerealiseerd op de inzet van medewerkers. Mooi is dat dit direct bijdraagt aan het werkgeluk. Mogelijkheden om de inzet van domotica (zorg op afstand) te vernieuwen en vergroten zijn onderzocht. Met de bespaarlijnen hebben we gezorgd voor een gezonde financiële huishouding. En met een actieve rol in regionale samenwerkingsverbanden, zoals de VG-regiotafel en de Zorgcampus De Peel, zoeken we naar oplossingen in sociale en technologische innovaties of op het gebied van arbeidsmarkt.

De inzet en resultaten van 2025 geven veel vertrouwen voor onze doorontwikkeling in 2026.

Mirjam Kräwinkel

Raad van Bestuur ORO

1. BESTUURSVERSLAG 2025

1.1 PROFIEL ORO

1.1.1 DOELSTELLING EN MISSIE VAN ORO

ORO is een zorgaanbieder gespecialiseerd in zorg, ondersteuning en begeleiding van mensen van alle leeftijden met een verstandelijke beperking of een ontwikkelingsachterstand. Met een unieke kijk op de zorg waarbij het geluk van de cliënt voorop staat. Die kijk op zorg komt vanuit ons mensbeeld waarin we oprecht en met overtuiging kijken naar wat iemand wel kan en wat wij kunnen toevoegen om daarin te groeien.

Wij bieden wonen, dagbesteding en ambulante zorg vanuit ruim 120 locaties in de Peelregio en staan bekend als een regionaal en lokaal stevig ingebedde organisatie met een breed portfolio. We bieden onze zorg, ondersteuning en begeleiding dan ook aan ruim 2000 cliënten. Dit dankbare werk wordt gedaan door ongeveer 1.800 medewerkers en 800 vrijwilligers, zij zetten zich in om een bijdrage te leveren aan onze missie. Vanuit de kernwaarden 'nieuwsgierig', 'samen', 'lef' en 'doen' geven zij hier kleur en inhoud aan. Supportgericht Werken (SGW) gebruiken we als basis om onze missie in de praktijk vorm te geven.

Missie

ORO voelt een maatschappelijke verantwoordelijkheid om mensen met een verstandelijke beperking te ondersteunen in een gelukkig leven. Voor hen is het vinden van een gewaardeerde plek in de samenleving en een gelukkig leven niet zo vanzelfsprekend. Bij ORO zien we juist kansen om hen daarin te ondersteunen. Door ons te richten op onze cliënten en hun leefomgeving. Om samen geluk te creëren en te beleven. Dát noemen we bij ORO: samen groeien van geluk.

Visie

Onze droom is een leefomgeving waarin iedereen ertoe doet en gelukkig kan zijn. Waarin we verschillen tussen mensen accepteren. Een plek waar mensen met een verstandelijke beperking zichzelf kunnen zijn en samen kunnen leven. We gaan voor een plek voor iedereen.

Deze missie en visie vragen om een constante vertaling, uitwerking maar eventueel ook bijstelling in strategie. Immers de wereld om ons heen staat niet stil en ook bij ORO zijn we om die reden dan ook nooit klaar. In het voorjaar van 2024 hebben onze nieuwe missie, visie en strategie vastgesteld, waarbij we vasthouden aan de essentie. We gaan werken met concretere ambities en werken die in samenhang uit in een jaarplan, om onze executiekracht te vergroten.

Strategische ambities

- Cliëntgeluk; ORO werkt cliëntgericht met de focus op geluk en versterkt het netwerk zodat cliënten (en naasten) meer in regie komen.
- Medewerkersgeluk; Bij ORO is er een plek voor iedereen, met aandacht voor persoonlijke groei en werkgeluk in een inspirerende en veilige werkomgeving.
- Fijne leefomgeving; ORO werkt samen om een fijne plek voor iedereen mogelijk te maken.
- ORO kijkt vooruit; ORO is een toekomstbestendige organisatie met aandacht voor de wereld om haar heen.

De grootste omslag die we willen maken, is om ORO onderdeel te laten zijn van de leefomgeving van de cliënt. De cliënt en zijn netwerk zijn leidend in cliëntkeuzes. Onze inzet is gericht op wat aanvullend van toegevoegde waarde is. Zo bouwen we mee aan fijne plek voor iedereen en ondersteunen wij onze cliënten in een gelukkig leven.

Dit kunnen we niet alleen. We hebben iedereen nodig: cliënten, medewerkers, vrijwilligers, naasten en samenwerkingspartners. We zijn ervan overtuigd dat we sterker zijn met elkaar. Samen hebben we één missie: samen groeien van geluk.

1.1.2 AANTALLEN CLIËNTEN EN MEDEWERKERS

Clïentgegevens

Onderstaand de gegevens met betrekking tot het aantal cliënten per financieringsbron:

Kerngegevens per financieringsbron	2025	2024	2023
aantal cliënten Jeugdwet	539	493	502
aantal cliënten persoonsgebonden budget	99	111	116
aantal cliënten Wmo	398	408	428
aantal cliënten Wlz	1.274	1.260	1.246
aantal cliënten eerstelijnszorg (NB deze cliënten zijn niet allemaal uniek)	210	176	196
aantal cliënten voor rekening cliënt	83	103	139
Totaal aantal cliënten	2.603	2.551	2.627
Totaal aantal unieke cliënten*	2.295	2.260	2.272

*Omdat een cliënt gebruik kan maken van verschillende financieringsvormen is het totaal aantal opgeteld per financieringsvorm hoger dan het totaal aan unieke cliënten.

Medewerkersgegevens

Onderstaand de gegevens met betrekking tot het aantal fte, medewerkers en vrijwilligers:

Gegevens	31-12-2025	31-12-2024	31-12-2023
aantal fte op basis van gewerkte uren	1.117	1.100	1.076
aantal unieke medewerkers in loondienst	1.893	1.840	1.839
aantal vrijwilligers	801	788	777

Geografische gebieden

Het geografische werkgebied van ORO, een zorgorganisatie voor mensen met een verstandelijke beperking en kinderen met een ontwikkelingsachterstand, is primair de regio Zuidoost-Brabant.

De organisatie is sterk lokaal verankerd in de Peelregio. De belangrijkste locaties en werkgebieden zijn:

- Helmond (centrale standplaats)
- Deurne
- Gemert-Bakel
- Asten, Someren en omliggende gemeenten in de regio Zuidoost-Brabant.

Met ongeveer 80 locaties in deze regio biedt ORO-ondersteuning op het gebied van wonen, dagbesteding, werken en vrije tijd.



Figuur 1: Het werkgebied van ORO (Peelregio).

1.1.3 INTERNE ORGANISATIESTRUCTUUR EN GOVERNANCE

Stichting ORO beschikt over een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht (interne toezichthouder). De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor de algemene en dagelijkse leiding van ORO. Dit houdt onder meer in dat hij verantwoordelijk is voor de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van ORO, de strategie en het beleid, de bedrijfsvoering en naleving van wet- en regelgeving. De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen ORO.

ORO kent verder een ondernemingsraad (OR), een Centrale Cliëntenraad (CCR) en Lokale Cliëntenraden (LCR). De organisatiestructuur van ORO is weergegeven in de schematische weergave van het organogram (zie figuur 2). De Raad van Bestuur bespreekt enerzijds strategie en beleid met de ondernemingsraad en de cliëntenraden en anderzijds het gevoerde beleid en de verantwoording daarover. De Raad van Bestuur voert een actief en transparant beleid voor de omgang met de ondernemingsraad en de cliëntenraden op basis van de WOR, de Wmcz 2018 en de medezeggenschapsregeling cliënten.

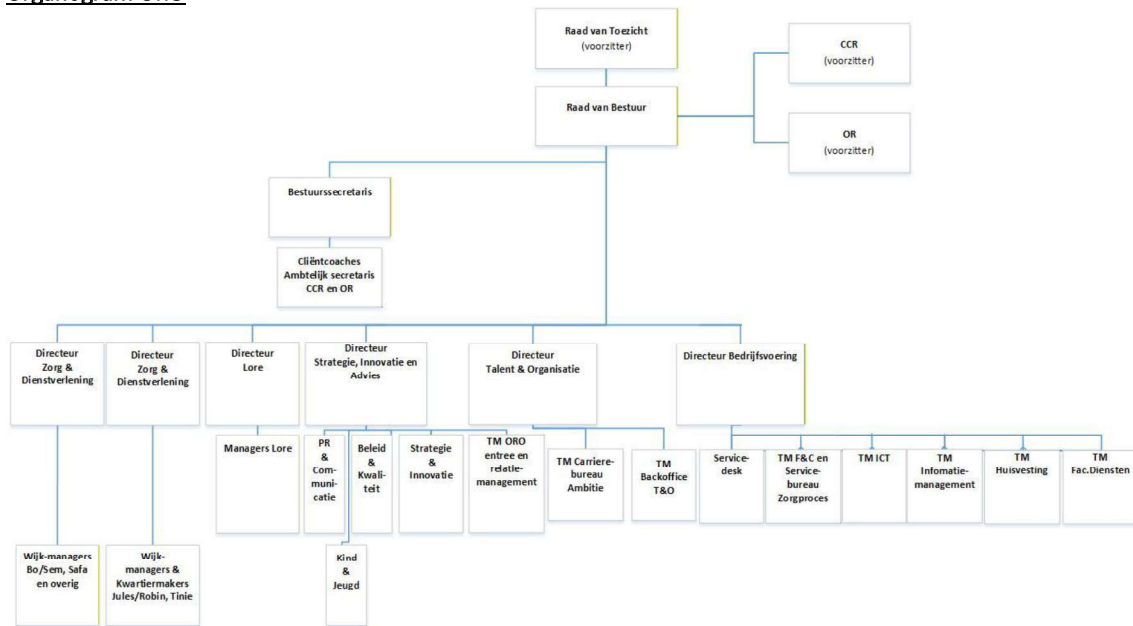
ORO volgt de zeven principes van de Governancecode Zorg 2022 bij de inrichting van de governance. De Raad van Bestuur en Raad van Toezicht hebben daarbij elk hun eigen verantwoordelijkheid ten aanzien van de governance. De verantwoordelijkheden zijn vastgesteld in de statuten, de reglementen Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en het werkreglement van de commissies van de Raad van Toezicht, die te vinden zijn op de website van ORO. De naleving van de Governancecode Zorg 2022 wordt geëvalueerd door periodiek te beoordelen of de statuten, reglementen, regelingen en werkwijzen nog aan de zeven principes voldoen.

Samenstelling Raad van Bestuur in 2025:

Datum	Naam	Bestuursfunctie	(Neven)functies
1 januari 2025 – 31 december 2025	Mevrouw dr. M.M. Kräwinkel	Voorzitter Raad van Bestuur	<ul style="list-style-type: none"> Lid van de Raad van Commissarissen, en voorzitter remuneratiecommissie HEEMwonen (m.i.v. 01.02.2025)

Nevenfuncties van de Raad van Bestuur worden gemeld aan en afgestemd met de Raad van Toezicht.

Organogram ORO



Versie: december 2025

Figuur 2: Organisatiestructuur

1.2 BELANGRIJKE ELEMENTEN GEVOERD BELEID IN 2025

Het Jaarplan 2025 van ORO bevat alle strategische doelen en verbeteractiviteiten. Hieronder is een aantal eruit gelicht en voorzien van een nadere toelichting. Andere elementen van het jaarplan komen ook elders in dit verslag terug.

Programma cliëntgericht organiseren

Met het programma cliëntgericht organiseren zijn we onze zorg en ondersteuning anders aan het organiseren. Het programma is gestart per maart 2024, loopt tot 1 maart 2026 en wordt uitgevoerd aan de hand van een mijlpalenplanning, met als resultaat een cliëntprogramma per cliëntprofiel, waarin het perspectief van de cliënt de leidraad is.

In 2025 zijn o.a. de volgende stappen gezet:

- Het proces en de werkwijze van aanmelding tot wachtlijstplaatsing bij wooncliënten is aangepast, een nieuwe werkwijze met Ronde Tafels is ingevoerd;
- De methode Supportgericht Werken is toegespitst per cliëntprofiel;
- Er is een visie per cliëntprofiel waar een fijne leefomgeving aan moet voldoen;
- Per cliëntprofiel is een visie gevormd op wat belangrijk is voor een prettige dag, hoe we ervoor kunnen zorgen dat elke dag voor cliënten aangenaam en zinvol is.

In de loop van het jaar heeft een tussentijdse evaluatie van het programma plaatsgevonden met vele betrokkenen. We hebben geconcludeerd dat we goed op weg zijn met cliëntgericht organiseren, maar dat extra tijd en aandacht nodig is voor een goede implementatie en borging. Daarom is besloten om het programma met 1 jaar te verlengen met de focus op implementeren en borgen.

Van zorgen dat naar zorgen samen

In 2024 is de beweging “Van zorgen dat, naar zorgen samen” ingezet. Wij zien de cliënt als de regisseur van zijn eigen leven(sgeluk), die dit met ondersteuning van het (informele en formele) netwerk realiseert. ORO sluit daarop aan door te kijken wat wij daaraan toe kunnen voegen. ORO stimuleert een grotere rol en betrokkenheid van het netwerk in het dagelijks leven van de cliënt, waarbij eigen regie en zelf kiezen door de cliënt altijd voorop blijft staan. Dit noemen we de beweging “Van zorgen dat, naar zorgen samen”.

In 2025 is er verder gewerkt aan de beweging en was het doel dat cliënten, naasten, vrijwilligers en medewerkers bekend zijn met de beweging van “Van zorgen dat, naar zorgen samen” zoals ORO voor ogen ziet. In dat kader zijn o.a. de volgende stappen gezet:

- Pilots op 3 locaties;
- Bijeenkomsten in samenwerking met KansPlus en de Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB);
- Theatervoorstelling VONK voor zorgmedewerkers als gespreksstarter over de toekomst van de gehandicaptenzorg;
- Start van het project Warm Welkom voor cliënten;
- Vormgeven aan een richtinggevende kader voor samenwerking van het formeel en informeel netwerk.

ORO kiest voor de aanpak om veel verschillende initiatieven, groot en klein, tegelijkertijd te laten lopen om de beweging zowel bij medewerkers als naasten onder de aandacht te brengen.

Medezeggenschap cliënten

In 2024 heeft ORO de medezeggenschapsregeling voor cliënten aangepast en in 2025 is dit geïmplementeerd. De belangrijkste wijziging is dat medezeggenschap dichterbij de cliënt plaatsvindt en aansluit op de cliëntprofielen van het programma cliëntgericht organiseren.

De decentrale medezeggenschap is vervangen door Lokale Cliëntenraden. Een Lokale Cliëntenraad kan ingesteld worden voor één locatie of voor een aantal locaties met hetzelfde cliëntprofiel. Daarnaast is er gekozen voor één extra Lokale Cliëntenraad die zich specifiek richt op de leefbaarheid van het Rijtven terrein.

In totaal zijn in 2025 21 Lokale Cliëntenraden opgericht met in totaal ongeveer 120 leden. Een aantal leden van Lokale Cliëntenraden heeft zich ook aangemeld voor de Centrale Cliëntenraad, waardoor de deelraad vertegenwoordigers weer volledig bezet is. In 2026 gaat de Centrale Cliëntenraad de deelraad cliënten vormen.

Vastgoed

In 2024 heeft ORO de meerjarenvastgoedstrategie bijgesteld en vastgesteld en in vervolg daarop zijn in 2025 veel stappen gezet. Het proces voor vastgoedprojecten is heringericht en een aantal businesscases is opgeleverd, o.a. voor de nieuwbouw van locatie Frans Brugske in Gemert en nieuwbouw van een Gezondheidscentrum, wat samenhangt met de keuze voor de toekomst van het therapiebad. In goed overleg met de medezeggenschap zijn daar keuzes in gemaakt. Daarnaast is het Masterplan Rijtven opgeleverd, wat dient als raamwerk voor de (ver)bouw van locaties op het Rijtven terrein. Daarbij is gekozen voor een versneld scenario.

Interprofessioneel samenwerken

ORO kiest voor interprofessioneel samenwerken en in 2025 is dit nader uitgewerkt. ORO staat voor ‘samen groeien van geluk’, voor zowel de cliënt als de medewerker. Interprofessioneel samenwerken is belangrijk om dit te bereiken. Zorgmedewerkers uit verschillende vakgebieden werken als één team samen met de cliënt(vertegenwoordiger) en de naasten.

In 2025 zijn de definities van interprofessioneel samenwerken en interprofessioneel team uitgewerkt en met zorgprofessionals van Zorg & Dienstverlening en Lore doorleeft. Hierbij heeft het verschil met multidisciplinair werken aandacht gekregen, om goed te begrijpen wat het betekent. Er zijn uitgangspunten opgesteld en de verschillende rollen zijn omschreven.

Door middel van pilots is gestart met interprofessioneel samenwerken en in 2026 wordt dit in praktijk gebracht bij alle locaties waar behandeling wordt gegeven.

1.3 ONTWIKKELINGEN PERSONEEL EN VRIJWILLIGERS

Bij ORO draait alles om mensen. We werken allemaal met en voor cliënten, naasten en vrijwilligers. Onze medewerkers zijn daarin het goud van de organisatie en staan met kracht in het werk. Zonder hun betrokkenheid, passie, kennis en kunde komen we nergens. Het ervaren van werkgeeluk is belangrijk om die inzet elke dag weer te leveren. Om dit concreet te maken hebben we in 2025 o.a. de volgende acties ondernomen.

Werven en behouden medewerkers

In 2025 heeft ORO de arbeidsmarktpropositie ontwikkeld en vastgesteld. Heel belangrijk hierbij was de toets op herkenning en erkenning bij ± 50 collega's. De arbeidsmarktpropositie of werkgeversbelofte is het fundament voor de arbeidsmarktcommunicatie en recruitmentactiviteiten. In 2026 wordt hier verder vorm aan gegeven.

Verder is gewerkt aan de basis pre-boarding en onboarding. Een warm welkom voor nieuwe medewerkers. En een ontwikkeltraject voor begeleiders die zorgcoördinator willen worden. Het bieden van perspectief binnen ORO op loopbaanontwikkeling. Hiermee verwacht ORO (nieuwe) medewerkers langer te behouden.

Regie op roosters

In 2025 is gestart met de implementatie van capaciteitsmanagement, waarmee eigen regie van medewerkers op de roosters wordt vergroot. Andere voordelen zijn het kunnen bieden van grotere contracten en het beter matchen van vraag en aanbod. Aan de hand van het roosterbeleid werken we toe naar een wendbare organisatie die antwoord geeft op de vragen en eisen die de verschillende cliëntprofielen stellen.

Vitaliteit

In 2025 is het Vitaliteitsplein ontwikkeld en van start gegaan. Bedoeld op medewerkers te inspireren en informeren om aan vitaliteit te werken. Want ORO vindt het belangrijk dat iedereen met plezier en op een gezonde manier kan werken, nu en in de toekomst, en wil medewerkers daarbij graag faciliteren en ondersteunen.

Op het Vitaliteitsplein is aandacht voor thema's zoals werk-privébalans, de overgang en werk, psychische en lichamelijk gezondheid, mantelzorg en werk en rouw en verlies. Dit wordt continu uitgebreid. Op alle thema's worden activiteiten aangeboden en iedere medewerker mag vier uur per jaar in werktijd deelnemen aan dit aanbod.

1.4 ONTWIKKELINGEN KWALITEIT EN VEILIGHEID

ORO is sinds 2019 ISO gecertificeerd volgens de ISO9001:2015 norm. Met het ISO-kwaliteitscertificaat laat ORO zien dat de kwaliteit van onze zorg en dienstverlening op orde is, dat we de kwaliteit continu verbeteren en dat het geluk van de cliënt centraal staat. In 2025 is een nieuwe beoordelingscyclus van drie jaar gestart en is het ISO-certificaat wederom afgegeven voor 3 jaar.

Sinds 2024 werkt ORO volgens een nieuwe strategie die gepaard ging met de ontwikkeling dat we anders zijn gaan kijken naar kwaliteit. Dit heeft geleid tot een doorontwikkeling van kwaliteitsmanagement, die in 2025 is doorgezet. Kwaliteit definiëren we bij ORO als 'de mate waarin we waarde toevoegen aan het leven van de cliënt om te kunnen groeien van geluk'. De uitgangspunten die we hierbij benoemd hebben zijn:

1. Kwaliteit komt tot stand in de dialoog en interactie tussen medewerker en cliënt en zijn naasten in het primaire proces;
2. We doen waar we goed in zijn en zijn gericht op samen leren en verbeteren;
3. We zijn eerlijk in wat we wel en niet (kunnen) doen.

In 2025 zijn over de nieuwe definitie en uitgangspunten van kwaliteit gesprekken gevoerd. Deze kwaliteitsgesprekken vonden plaats met zorgcoördinatoren, coördinatoren ambulant medewerkers en gedragsdeskundigen van 4 van de 5 clusters. Het 5^e cluster volgt in 2026. Ook is een kwaliteitsgesprek gevoerd met de Raad van Bestuur en een afvaardiging van de Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad.

Met deze kwaliteitsgesprekken hebben we een start gemaakt met de dialoog met medewerkers en medezeggenschapsraden over hoe we bij ORO naar kwaliteit kijken. Het is duidelijk geworden wat ORO verstaat onder kwaliteit en hoe ieder vanuit zijn of haar eigen rol hier een bijdrage aan kan leveren. Dit heeft tot waardevolle gesprekken geleid, wat ook door de deelnemers wordt erkend. We hebben goede input gekregen om het kwaliteitsmanagementsysteem te kunnen doorontwikkelen.

Veiligheid

Bij ORO vinden we het belangrijk dat we leren van zaken die anders lopen dan we hadden bedoeld (incidenten). We streven ernaar dat medewerkers het vanzelfsprekend vinden om incidenten te melden en te bespreken. Door met elkaar te bespreken hoe een incident voorkomen had kunnen worden en hiervan te leren, kunnen we de zorg en ondersteuning verbeteren en de veiligheid van cliënten waarborgen.

In 2025 zijn er 6578 incidentmeldingen gedaan. Uitsplitsend naar 'aard' zijn er in 2025:

- 1499 (23%) **medicatiemeldingen** gedaan. Binnen deze meldingen gaat het vooral om medicatie dat niet verstrekt is (38%);
- 3867 (59%) **agressiemeldingen** gedaan. Binnen deze meldingen gaat het vooral om fysieke agressie (58%);
- 1212 (18%) meldingen gedaan t.a.v. **(bijna) ongeval/gevaarlijke situatie**. Binnen deze meldingen gaat het vooral om vallen, struikelen of uitglijden (43%).

In 2025 is er geen melding gedaan bij de IGJ. Wel hebben er 2 interne onderzoeken plaatsgevonden.

Gedurende het jaar heeft ORO het beleid, de werkprocessen en de inrichting van het incidentenmeldsysteem doorontwikkeld. Dit met als doel dat:

- Het voor medewerkers makkelijker wordt om incidenten te melden;
- Het voor managers makkelijker wordt om incidenten af te handelen en op te volgen;
- Het duidelijker is voor medewerkers waarom incidenten intern gemeld worden en welke situaties gemeld moeten worden;
- Het proces van leren en verbeteren naar aanleiding van een of meerdere incidenten beter is geïmplementeerd en geborgd in de organisatie.

Voor (meer) informatie over wat ORO op het gebied van kwaliteit in 2025 deed, verwijzen wij graag naar de kwaliteitsrapportage: <https://www.oro.nl/kwaliteit/>.

Hieronder gaan we nader in op het aantal meldingen t.a.v. informatiebeveiliging in 2025.

1.5 ONTWIKKELINGEN INFORMATIEMANAGEMENT EN -BEVEILIGING

In 2025 heeft ORO belangrijke stappen gezet om de bescherming van persoonsgegevens verder te versterken. De focus lag op het in kaart brengen van risico's voor de rechten en vrijheden van betrokkenen. Hiervoor zijn meerdere Data Protection Impact Assessments (DPIA's) uitgevoerd en is een organisatiebrede e-learning privacy gestart, die door alle medewerkers wordt gevolgd. Ook is het protocol *Rechten van betrokkenen* opgesteld.

Privacy blijft een continu aandachtspunt. Het aantal meldingen van potentiële beveiligingsincidenten en datalekken steeg ten opzichte van voorgaande jaren. Het aantal daadwerkelijke datalekken bleef vergelijkbaar met vorig jaar: van de 67 meldingen bleken er 23 een datalek. Deze betroffen vooral het toevoegen van gegevens in een verkeerd dossier of het versturen van informatie aan een verkeerde ontvanger. Eén datalek is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens en betrokkene, waarbij onbevoegd camerabeelden waren ingezien.

Daarnaast werden 24 beveiligingsincidenten gemeld, het ging voornamelijk om verkeerd ingestelde autorisaties en verloren sleutels of tags. Privacy vraagt continue borging. ORO blijft maatregelen treffen om geïdentificeerde hoge risico's te verminderen en de beveiliging structureel te verbeteren.

Informatiebeveiligingsincidenten	2025	2024	2023
Aantal meldingen	67	51	49
waarvan datalek	23	24	32
Aantal meldingen bij AP	1	2	1
Aantal meldingen ingetrokken bij AP	0	2	
Aantal inzage verzoeken medisch dossier	28	35	28

In 2025 is binnen ORO verder gewerkt aan het structureel versterken van informatieveiligheid en het positioneren hiervan als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering en bestuurlijke aansturing. De organisatie hanteert de uitgangspunten van NEN 7510 en de Cyberbeveiligingswet als leidend kader voor de inrichting en doorontwikkeling van beleid, processen en beheersmaatregelen op het gebied van informatieveiligheid. In 2025 zijn deze uitgangspunten verder geconcretiseerd en toegepast, met nadruk op integraliteit, proportionaliteit en continue verbetering. Met betrekking tot AI heeft ORO kennis genomen van de AI verordening, die in 2025 is ingegaan, en volgt dit op.

Naast de reguliere doorontwikkeling zijn organisatiebrede trajecten gestart die de weerbaarheid en continuïteit van de organisatie versterken, onder andere op het gebied van veiligheid en techniek. Deze trajecten vereisen voortdurende aandacht en samenwerking binnen en buiten de organisatie. Voor de komende periode ligt de focus op duurzame borging en verdere versterking van informatieveiligheid, met duidelijke verantwoordelijkheden en eigenaarschap als essentiële randvoorwaarden. Met deze aanpak werkt ORO doelgericht aan een toekomstbestendige en aantoonbaar beheersbare inrichting van informatieveiligheid, volledig in lijn met geldende wet- en regelgeving en maatschappelijke verwachtingen.

1.6 ONTWIKKELINGEN KENNIS EN ONDERZOEK

Bij ORO investeren we continu in het ontwikkelen, onderhouden en borgen van kennis en expertise. De zorgsector verandert voortdurend, maar met actuele kennis en onderzoek kunnen we zowel de best mogelijke ondersteuning en zorg aan onze cliënten bieden, als bijdragen aan het werkgeluk van onze medewerkers.

Er zijn expertiseteams bij ORO op het gebied van emotionele ontwikkeling, autisme en seksualiteit. Deze teams spelen een belangrijke rol in het verdiepen en verbreden van kennis op deze expertisegebieden die meerdere doelgroepen overstijgen. De expertiseteams hebben in 2025 de focus op het vaststellen en borgen van hun visie en kennis op- en over het onderwerp. Bijvoorbeeld door vast te stellen welke kennis rondom de expertise belangrijk is voor medewerkers bij ORO en deze kennis en expertise vervolgens deelbaar te maken.

Een manier om die deelbare kennis en expertise bij de medewerkers te brengen, is het digitale ORO Kenniscentrum. Deze is in 2025 ontwikkeld en wordt in juni 2026 gelanceerd, met kennis over de expertises en over cliëntprofielen binnen ORO. Ook dient het Kenniscentrum als vindplaats voor kennis van andere ORO-brede onderwerpen, zoals 'Supportgericht Werken en 'Van zorgen dat, naar zorgen samen'. Hierdoor kan vakmanschap van medewerkers groeien en krijgen cliënten betere ondersteuning.

ORO is verbonden aan het Landelijk Kenniscentrum LVB en EVB+ en is aangesloten bij de Academische Werkplaats Leven met een verstandelijke beperking (AWVB). Ook deze organisaties zijn gericht op kennisdeling en -verspreiding en bevorderen het kennisklimaat binnen aangesloten organisaties. Daarnaast heeft ORO een wetenschapscommissie.

1.7 ONTWIKKELINGEN DUURZAAMHEID

Bij ORO werken we actief aan een duurzame toekomst en zijn we ons bewust van onze milieu-impact. Het is onze ambitie om duurzaamheid structureel te verankeren in de organisatie.

Sinds 2020 is ORO aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg (GDDZ). Met de ondertekening van het convenant Green Deal Duurzame Zorg MRE in 2025 hebben wij deze ambitie opnieuw bekrachtigd. De verduurzaming concentreert zich op de thema's uit het certificeerbare eisenschema Milieu Thermometer Zorg (MTZ), bijvoorbeeld water & afvalwater, lucht kwaliteit en afval & grondstoffen. Het Kernteam Duurzaamheid implementeert dit schema binnen de organisatie. Dit heeft er in november 2025 toe geleid dat ORO het milieucertificaat Milieu Thermometer Zorg niveau Brons voor de hele organisatie heeft behaald. Voor 2026 is het streven om dit minimaal te behouden.

Milieu impact en CO₂-uitstoot

Door het MTZ-schema toe te passen, relevante gegevens te registreren en te monitoren, en onze prestaties jaarlijks door een externe auditor te laten toetsen, maken wij onze voortgang inzichtelijk.

Milieubelasting per m²

Branche gemiddelde - A Gemiddelde gehandicaptenzorg

2025



Net als in voorgaande jaren laat de Milieubarometer 2025 zien dat de grootste uitstoot wordt veroorzaakt door elektriciteitsverbruik, het verwarmen van gebouwen en het brandstofgebruik voor het vervoer van medewerkers en cliënten. De grootste reductie van onze CO₂-uitstoot realiseren wij door het verduurzamen van ons vastgoed, het inzetten op schoner en zuiniger vervoer. Daarnaast bieden afvalpreventie en -scheiding en het tegengaan van voedselverspilling kansen voor zowel kostenbesparing als milieuwinst. Inkoop en gebruikersgedrag spelen hierbij een cruciale rol.

In 2025 bedroeg de totale CO₂-uitstoot 66,9 ton CO₂-eq. Ons doel is om in 2030 de CO₂-uitstoot met 55% terug te dringen ten opzichte van 2018 en klimaatneutraal in 2050. De bestuurlijk goedgekeurde CO₂-routekaart voor vastgoed beschrijft de benodigde maatregelen en investeringen om dit doel te behalen.

1.8 ONTWIKKELINGEN INNOVATIE

Innoveren betekent voor ORO de implementatie van een nieuwe zorgtechnologie of een nieuw proces dat daadwerkelijk waarde creëert. We zetten daarbij hoofdzakelijk in op succesvol bewezen innovaties, die van toegevoegde waarde zijn voor zorgprofessionals én cliënten.

Het primaire doel van de inzet van zorgtechnologie is dat deze bijdraagt aan werkdruk- en werklastverlaging van zorgprofessionals. Secundaire doelen kunnen zijn: verhogen van werkgelek, bevorderen van de eigen regie van de cliënt, verbeteren van kwaliteit, veiligheid en efficiëntie van zorgprocessen.

ORO wil behoren tot de groep ‘early adopter/ early majority’: geen pionier die zelf technologie ontwikkelt, maar een organisatie die bewezen innovaties slim toepast.

Lopende technologische innovaties

In 2025 hebben we diverse technologische innovaties in gebruik genomen:

Innovatie	Toelichting
MijnEigenPlan	Hulpmiddel voor de dagstructuur van cliënten. Vorm van cliëntcommunicatie (digibord en/of app), waardoor locatiegebonden activiteiten duidelijk worden weergegeven voor de cliënt. Hierdoor ontstaat een duidelijker beeld van de dag (wie is in dienst, wat eten we vandaag ect). Het maakt de wereld van de client voorspelbaarder en verhoogt daardoor het welbevinden. Wordt ingezet als vervanging van de Pictogenda en/of het informatiebord op de groep. In 2025 maakten +/- 40 ORO-locaties gebruik van het informatiebord.
Spraakgestuurd Rapporteren	Bij spraakgestuurd rapporteren zet de technologie het stemgeluid van de zorgmedewerker automatisch om in tekst en zet dit in het ECD. Inmiddels hebben we al ruim 30.000 rapportages verricht via deze tool.
HUME	De HUME meet stress en stressopbouw en visualiseert dit in een overzichtelijk dashboard. Hierdoor krijg je inzicht in het stressniveau van een cliënt. Door een vroegtijdige waarschuwing kun je eerder reageren en een escalatie voorkomen. We hebben continu 10 HUME's ter beschikking.
SARA	SARA is een hulpmiddel dat extra capaciteit levert ter ondersteuning van stressvermindering. Cliënten die beweegoefeningen moeten doen, doen dit samen met de robot Sara. Sara kan ook onrust verminderen of zorgen voor daginvulling/ activiteiten. In 2025 heeft SARA op 5 locaties ‘meegewerkt’.
VRelax	VRelax is een VR-bril. De bril stelt cliënten én medewerkers in staat om zelfstandig ontspanningsoefeningen uit te voeren, waar en wanneer dat nodig is. Voor cliënten kan VRelax worden ingezet om spanning te reguleren, bijvoorbeeld op woongroepen, dagbestedingslocaties of tijdens overgangsmomenten. Dit verlicht de werkdruk van medewerkers, die daardoor meer aandacht aan de groep kunnen geven. In 2025 zijn we gestart met de inzet van 5 VR-brillen.
NOA	NOA is een AI-gedreven zorgassistent. Voor mensen met een licht verstandelijke beperking biedt NOA dagstructuur en een luisterend oor. NOA kent de cliënt door het levensverhaal en leert tijdens gesprekken met de cliënt. Daarmee wordt NOA een soort digitale tweeling van de cliënt. Bij momenten van oplopende spanning kan NOA reguleren, bij momenten van verveling kan NOA activeren. NOA is eveneens een ontwikkelgericht: hij helpt bij de ontwikkeling van een vaardigheid of het onderhouden ervan. Voor mensen met een ernstig verstandelijke beperking helpt NOA bij het bestrijden van eenzaamheid en onderprikkeling.

	NOA zit nog in de ontwikkelingsfase. Samen met 5 VG- en 6 VVT-organisaties, LUMC en Vilans werken we aan dit project. De verwachting is dat we medio 2026 de 1 ^e NOA daadwerkelijk in gebruik kunnen nemen.
Slim incontinentiemateriaal	In december 2025 zijn we op 2 locaties gestart met slimme incontinentiemateriaal. Met slim incontinentiemateriaal kunnen zorgmedewerkers op afstand (bijvoorbeeld via een mobiele telefoon) zien in welke mate het incontinentiemateriaal van een bewoner verzadigd is en vervangen moet worden. Uit onderzoek blijkt dat slim incontinentiemateriaal de tijd die zorgmedewerkers besteden aan verschoning met 20-30% kan verlagen. Dit leidt tot een structurele arbeidsbesparing zonder dat de kwaliteit van zorg afneemt.

Innovatheek

Medio 2025 hebben we de Innovatheek gelanceerd oro.innovatheek.com. Dit is de centrale plek waar cliënten en medewerkers alle innovaties en hulpmiddelen kunnen ontdekken die binnen ORO worden ingezet. Van slimme technologieën tot creatieve oplossingen die het dagelijks leven van onze cliënt of medewerkers verbeteren. Medewerkers en cliënten kunnen veel innovaties uit de Innovatheek lenen, met als doel om de innovatie zelf te ervaren en te bepalen in hoeverre deze, al dan niet structureel, van toegevoegde waarde is voor het team en/of cliënt(en).

Regionale werkgroep en Anders Werken in de Zorg (AWIZ)

In 2025 hebben we als regio Zuidoost-Brabant een belangrijke stap gezet: met veertien gehandicapten-zorgorganisaties (waaronder ORO) werken we samen aan technologische innovatie binnen de zorg. We werken samen aan de toekomst van zorg, waarin technologie geen doel op zich is, maar een krachtig middel om de werkdruk van medewerkers te verlagen en kwaliteit van leven en eigen regie van cliënten te verbeteren. Binnen deze regionale werkgroep delen we kennis met elkaar zoals beleidsdocumenten, plannen van aanpak en praktijkvoorbeelden. Daarnaast werken we binnen themagerichte werkgroepen (zoals Spraakgestuurd Rapporteren) intensief samen en ondersteunen we elkaar bij de implementatie, opschaling en borging door middel van actieve kennisuitwisseling en bijeenkomsten.

In mei 2025 zijn we met de regio, als eerste VG-regio van Nederland, aangesloten bij 'Anders Werken in de Zorg', ook wel AWIZ genoemd. AWIZ is een landelijk netwerk, ontstaan vanuit de ouderenzorg, dat bijdraagt aan de versnelling en opschaling van (zorg)technologie.

Artificial Intelligence (AI, oftewel kunstmatige intelligentie)

Binnen ORO hebben we medio 2025 de eerste concrete AI-stappen gezet. Zo zijn er AI-richtlijnen en de AI-intranetpagina opgesteld, is er een AI-koplopersgroep geformeerd (met medewerkers van o.a. Z&D, SI&A, ICT, IM, T&O, Communicatie & PR), heeft er een 2-daagse AI-Incompanytraining plaatsgevonden en is er getest met de ORObot.

1.9 BELANGRIJKSTE RISICO'S EN RISICOBEBEERSING

Ten behoeve van adequaat risicomanagement binnen ORO worden de volgende stappen gezet. ORO inventariseert jaarlijks de strategische risico's. De risico's worden geïmpacteerd op basis van een kans-impactanalyse. Aan de belangrijkste risico's, waar ORO zich op wil focussen, worden eigenaren (MT-leden) gekoppeld. Vervolgens worden ze opgenomen in het strategisch jaarplan van ORO, waar er beheersmaatregelen aan gekoppeld worden.

ORO streeft naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Dit is van groot belang voor de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de zorg. Daartoe moeten bewuste afwegingen gemaakt worden tussen onze doelstellingen, de risico's die we bereid zijn te nemen en de kansen die we willen benutten. Dat vraagt om een goed functionerend systeem van risicomanagement. In het systeem van risicomanagement past ORO de volgende algemene uitgangspunten toe:

- ORO ziet een risico als een onzekere gebeurtenis met oorzaken, een kans van optreden en gevolgen voor geformuleerde doelstellingen. Deze definitie maakt dat het systeem is gericht op de beheersing van de risico's die zijn gekoppeld aan de doelen van de organisatie. Dit sluit nauw aan op de gangbare NEN-ISO-31000 Richtlijn voor risicomanagement.
- De beheersing van risico's is gericht op het reduceren, vermijden en verzekeren van risico's, maar ook op het aanvaarden van bepaalde risico's. Een classificatie van risicobereidheid op typen activiteiten en doelen is vereist om te beoordelen of (de effecten van) beheersmaatregelen voldoende zijn om risico's tot een acceptabel niveau te brengen. Echter zijn de uitgangspunten van risicobereidheid nog onvoldoende uitgewerkt. ORO heeft in het jaarplan 2026 opgenomen haar uit te gaan werken.
- Het risicomanagement is in basis gekoppeld aan de P&C-cyclus. Risicomanagement is daarmee een verantwoordelijkheid op alle niveaus in de organisatie. Risicomanagement is daarnaast gebaseerd op de werking van een PDCA-cyclus. Dat betekent dat risicomanagement een systematisch en continu proces van verbeteren is. In het jaarplan van 2026 heeft ORO verbetermaatregelen opgenomen om de verankering in de PDCA-cyclus verder te borgen waarbij in de rapportage cyclus ook aandacht besteed zal worden aan de mogelijke financiële impact van de risico's op het bedrijfsresultaat.

1.9.1 STRATEGISCHE RISICO'S

ORO heeft een risico-inventarisatie instrument ontwikkeld. In 2025 zijn bij de individuele MT-leden de strategische risico's geïnventariseerd door middel van gesprekken. Tijdens de inventarisatie en uitwerking is op verzoek van het MT is ingezet op een hoger aggregatieniveau in de risicoanalyse. Daarmee is t.o.v. 2024 een scherper onderscheid gemaakt tussen problemen en risico's. ORO onderscheid in 2025 3 risicodomeinen waaronder 9 unieke strategisch risico's worden signaleert. Hieronder in de tabel zijn de domeinen en risico's uitgewerkt en zijn de beheersmaatregelen op hoofdlijnen benoemd.

Nr.	Omschrijving risico	Genomen en te nemen beheersmaatregelen
Onvoldoende beschikbaarheid van (gekwalficeerd) (zorg)personeel		
1	Krapte in bezetting	Clientgericht organiseren ↑ Effectiviteit: vraag van de client herdefiniëren - Anders kijken naar kwaliteit uitwerken en implementeren ↑ Efficiency; samen voldoen aan vraag client - 'van zorgen dat naar zorgen samen' uitwerken en implementeren - Capaciteitsmanagement- KPI dashboard doorontwikkelen om real time te kunnen sturen - Strategische personeelsplanning inrichten (functiemix per team)- functiedifferentiatie / taakherschikking - Roosteren per clientprofiel * Efficiënter overleggen / Overleggen afschalen * Innovaties toepassen: technologisch / sociaal / proces * Scholing clientprofielen inrichten * Onderzoeken nieuw arbeidspotentieel / bredere inzetbaarheid
2	Lage beschikbaarheid PIL	* Verzuimanalyse aanscherpen

		<p>Inzet vitaliteitsbeleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Preventieve maatregelen inregelen obv vitaliteitsmonitor en inzet vitaliteitscheck (aanbod tav levensfasen: positieve gezondheid, hormonen, veerkracht, weerbaarheid, work-life balance) * Preventief medisch onderzoek inregelen * Verbeteracties inzetten gericht op frequent en langdurige verzuim. * Loket (triage) inrichten om medewerkers de juiste weg te wijzen m.b.t. loopbaan, mobiliteit, preventie en verzuim. * Inzet arbeidsdeskundige optimaliseren <p>Aandacht voor gezond roosteren per clientprofiel moet zichtbaar worden--> Bepalen of dit bij leidinggevende wordt belegd of ORO breed wordt opgepakt</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capaciteitsmanagement- KPI dashboard doorontwikkelen om real time te kunnen sturen - Strategische personeelsplanning inrichten (functiemix per team) - functiedifferentiatie / taakherschikking
Onvoldoende (ontwikkeling in) kwaliteit en veiligheid		
3	Onvoldoende aandacht zorgcontinuïteit VGWM	<ul style="list-style-type: none"> * Inventariseren kritische bedrijfsprocessen, Business Continuity Plan (BCP) ontwikkelen en testen (storing gas, water, electra, ict, telefonie etc) * Ontwikkelen doeltreffend brandveiligheids/ARBO beleid <ul style="list-style-type: none"> > Verificatie brandalarm binnen 2 minuten mogelijk maken > Zorg inrichten passend binnen de vergunning > Clienten huisvesten op locatie passend bij zorgvraag; anders geldt maatgevend scenario * Implementatie en effectueren beleid dmv: <ul style="list-style-type: none"> > Aanstellen preventiemedewerkers > Commissies oprichten > Sturing op output legionella beleid > Nieuwe BHV elearning / training BHV beheerder > Update RI&E vragenset
4	Onvoldoende integraal vooruitzien	<p>Integraal kijken en vooruitzien</p> <ul style="list-style-type: none"> >> Duidelijk vaststellen wat ORO mbv stuurinformatie wil bereiken en hoe (tools ontwikkelen, monitoring inrichten en goede gesprek voeren over resultaten) >> Dashboards beschikbaar tbv meten risico's (mw/client geluk, finance, verzuim, in-door-uitstroom, incidenten, PNIL inzet) >> Tijdig, proactief sturen op signalen "oranje locaties" Middels strategie/jaarplan/actieplan stappen zetten om risico's te mitigeren >> Na grote incidenten: evaluatie welke signalen zijn gemist / vaststellen wat een goede interventies was geweest * Persoonlijk leiderschap doorontwikkelen
5	Missie, visie, strategie onvoldoende belicht vanuit risicomangement	<ul style="list-style-type: none"> * Risico's bepalen bij deelopdrachten clientgericht werken (MT, kwartiermakers, ontwikkelteams) <ul style="list-style-type: none"> > Bepalen van maatregelen om risico's te reduceren. * Vaststellen risico's tav 'een plek voor iedereen' met wie gaat ORO dit doen en hoe gaan we dit financieren * Vaststellen risico's tav 'van zorgen voor naar zorgen samen' en hoe deze te mitigeren * Vaststellen hoe te acteren waar wensen client en professionele duiding in conflict zijn
6	Kwetsbaarheid ICT	<ul style="list-style-type: none"> * Cybersecurity: opvolging geven aan 0-meting kader nen7510

		<ul style="list-style-type: none"> * Business Continuity Plan (BCP) ontwikkelen en testen: plan B bij falen cliëntdossier / domotica * Verhogen kennis / digivaardigheid / bewustwording risico's mw. * Uitvoering geven aan Leveranciers Prestatie Meting (LPM)
7	Onvoldoende leren en verbeteren Incidenten	<ul style="list-style-type: none"> * Beleid incidenten opstellen en implementeren * Inrichten Zenya conform nieuw beleid * Leren en verbeteren in teams vormgeven en monitoren (cultuur)
Verslechtering financiële positie		
8	Onvoldoende executievermogen om tijdig te reageren op instabiele financiering	<ul style="list-style-type: none"> * Plan van aanpak bespaarlijnen ORO waar nodig kortcyclisch bijstellen * Innovaties implementeren die: <ul style="list-style-type: none"> - arbeidsverlichtend werken - arbeidsbesparing realiseren - meer eigen regie geven aan de client * Inzicht in kostprijzen en tarieven specifieke producten * Beargumenteerd kiezen producten wel/niet aanbieden
9	Onvoldoende scherpte in, uit- en doorstroom.	<ul style="list-style-type: none"> * Procesoptimalisatie instroom / doorstroom / uitstroom <ul style="list-style-type: none"> > Capaciteit wonen vaststellen / actueel houden > Definitie bedbezetting opstellen > Doorstroomcriteria vastleggen > Wachtlijstbeheer aanscherpen * obv trends wachtlijst nieuwe producten ontwikkelen <ul style="list-style-type: none"> > Pubertijd / jongvolwassen woonproduct

In het strategisch jaarplan 2026 is getoetst om vast te stellen dat de mitigerende acties ten aanzien van de hoofdrisico's daadwerkelijk zijn opgenomen. In de managementrapportages van 2026 wordt gerapporteerd over de voortgang van de acties risico's.

1.9.2 RISICOMANAGEMENT OP TACTISCH EN OPERATIONEEL NIVEAU

In 2026 zal, indien relevant, in de jaarplannen van de directeuren een doorvertaling plaatsvinden van de 4 strategische risico's zoals vastgesteld in 2025. Daarnaast hebben wijkmanagers, waar nodig, de kwaliteitsscan benut om tactische en operationele risico's aan het licht te brengen specifiek voor elke wijk/team. Ook zijn benodigde acties opgenomen in het jaarplan van wijk/team naar aanleiding van de eerder uitgevoerde RI&E. Opvolging van deze risico's is onderwerp van gesprek tussen wijkmanager en directeur.

1.9.3 OVERIGE ONTWIKKELINGEN RISICOMANAGEMENT

Naast de strategische risico's zijn er ook nog veel tactische en operationele risico's inclusief beheersmaatregelen. Voor het verkrijgen van een eenduidig gestructureerd totaaloverzicht van het risicolandschap binnen ORO, zijn in 2025 een aantal acties uitgezet. Het overzicht 'Wet- en regelgeving' is geactualiseerd. Naast een compacte beschrijving van de inhoud van de wet/regel, wordt in dit overzicht benoemd welke directeur verantwoordelijk is en met welke documenten in ons kwaliteitssysteem we borgen dat we voldoen aan de gestelde eisen.

Daarnaast wordt beschreven welke meetinstrumenten we benutten om risico's in kaart te brengen/om te beoordelen of ORO voldoet aan wet- en regelgeving zoals:

- Kwaliteitsscans op zorg;
- Interne controle P&C op administratieve processen zorg, personeel, inkoop;
- Audits: ISO, RI&E, legionella, HACCP, brandveiligheid, medicatie e.d.

Daarmee gaat ORO jaarlijks vaststellen of het op de beschreven domeinen in control is of dat ontwikkeling noodzakelijk is. Er zijn medewerkers van diverse afdelingen bevraagd om te komen tot een compleet beeld van het risicolandschap en meetinstrumenten.

Ook is er een beleidsdocument ten aanzien van risicomanagement voorbereid (vaststelling in 2026). Dit om helder te verwoorden wat ORO allemaal doet op dit vlak en hoe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingericht.

1.10 CULTUUR EN GEDRAG – SOFT CONTROLS

Naast de harde, rationele elementen als strategie, organisatiestructuur en systemen die gebruikt worden is het voor onze medewerkers ook essentieel om inzicht te hebben in de cultuur binnen ORO, de gedeelde normen en waarden en het (persoonlijk) leiderschap dat van eenieder verwacht wordt. Voor leidinggevendenden binnen ORO is daarvoor een traject voor leiderschapsontwikkeling ingericht.

In dit hoofdstuk geven we weer hoe de bewustwording van en verantwoording voor bovengenoemde onderwerpen gedurende het jaar onder de aandacht zijn gebracht.

1.10.1 SUPPORTGERICHT WERKEN

Bij ORO hebben we gekozen voor supportgericht werken (SGW). Alle medewerkers worden hierin geschoold en er zijn aandachtsfunctionarissen.

Bij supportgericht werken wil je er zijn voor de ander: als mens en als professional. Een samenwerkingsrelatie opbouwen. Naast de ander staan. Aandachtig aanwezig zijn. Kortom present zijn voor de ander en zijn/haar omgeving. Want: je kunt pas goede steun (support) geven als je weet en begrijpt waar de ander behoefte aan heeft.

- We zijn er voor de ander, evenwaardig van mens tot mens (Presentiegericht);
- We ontdekken, zien en benutten talenten en mogelijkheden maximaal (Krachtgericht);
- We behouden en/of verbeteren levens- en werkgeluk (Ontwikkelingsgericht);
- We waarderen wat er is en voegen toe (Oplossingsgericht).

In 2025 is er rondom support gericht werken gekeken naar verder ontwikkeling, passend bij de cliëntprofielen waarop ORO haar strategie heeft ingericht. Dit heeft geleid tot vier varianten SGW.

Doelen 2025:

- 90% SGW getrainde Z&D medewerkers: niet behaald*;
- 60% SGW getrainde Lore medewerkers: behaald;
- 30% SGW getrainde ondersteunende diensten medewerkers: behaald.

* Dit wordt veroorzaakt doordat het gestelde doel percentage te hoog is. Voor Z&D zal voor 2026 zal het gestelde percentage lager worden, omdat bij de telling van medewerkers Z&D ook PNIL meegenomen is. PNIL mag gezien wet- en regelgeving geen training volgen bij ORO.

1.10.2 SAMEN STUREN ORO

Vanuit het vertrekpunt maximale autonomie voor de medewerker en het leggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden laag in de organisatie, wordt Samen Sturen ORO (SSO) ingezet. ORO heeft meerdere ontwikkelcoaches Samen Sturen. Zij zijn allemaal medewerkers van ORO en opgeleid tot ontwikkelcoach Samen Sturen.

Samen Sturen ORO stimuleert teams tot het nemen van eigenaarschap en het nemen van de eigen regie vanuit het gedachtengoed 'sturing en ruimte'. Het uitgangspunt is hier ook dat de cliënt centraal staat, maar de focus ligt op de medewerker, het team en de organisatie.

Samen Sturen:

- Samen maken we bewuste keuzes om het voor elkaar te krijgen (Eigenaarschap);
- We communiceren open en eerlijk en werken met elkaar en anderen samen (Rolbewust samenwerken);

- We organiseren ons wendbaar met focus en samenhang (Sturing);
- We creëren regelruimte vanuit vertrouwen en respect (Ruimte).

In 2025 is het team van Samen Sturen ORO zich gaan richten op de samenwerking met andere afdelingen binnen ORO. Hiermee werden kennis, producten en methodieken gebundeld en is er een breder aanbod ontwikkeld t.b.v. vragen vanuit leidinggevenden en/ of teams.

1.10.3 KERNWAARDEN ORO

ORO hanteert vier kernwaarden die haar ambities ondersteunen:

- In verbinding met de ander staan we met respect naast elkaar. We doen het samen;
- We durven met onze keuzes het verschil te maken. Daarmee creëren we kansen. Als het niet kan, hoe kan het dan wel? We doen het met lef;
- We zijn nieuwsgierig. Met aandacht en een luisterend oor ontdekken we kwetsbaarheden, mogelijkheden en talenten. We leren ervan en verbeteren het steeds;
- We doen wat we zeggen, zetten door en maken af waar we aan beginnen. Zo geven we het goede voorbeeld.

Deze kernwaarden vormen ook de basis voor het leiderschapsprofiel dat is vastgesteld. Hierin ligt vast wat extra mag worden verwacht van alle leidinggevenden binnen ORO:

- Samen: in verbinding en met aandacht samenwerken met oog voor het grotere geheel;
- Lef: in verbinding en transparantie doordachte creatieve keuzes durven maken;
- Nieuwsgierig: in verbinding en vanuit een open blik ondersteunen en stimuleren;
- Doen: in verbinding doen, volgen en bijsturen.

1.10.4 MELDREGELING INTEGRITEIT EN GEDRAGSCODE ORO

Meld regeling Integriteit

ORO wil zorgvuldig omgaan met signalen of vermoedens van integriteitstekeningen. Voor degenen met een signaal of vermoeden moet de weg om dit te melden helder zijn. ORO ziet meldingen als een kans om te verbeteren. Een voorziening voor het melden van (een vermoeden van) niet integer handelen is een belangrijk instrument om integriteitstekeningen boven water te krijgen en zo nodig onze maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen. Daarvoor heeft ORO de Meldregeling Integriteit (voorheen klokkenluidersregeling) en een intern meldpunt.

De Meldregeling Integriteit heeft, in combinatie met de Gedragscode ORO, als doel om bij te dragen aan een open en veilige werkplek, gebaseerd op onze kernwaarden, waarin medewerkers zich betrokken voelen bij en verantwoordelijk voelen voor ORO. Bij indiensttreding wordt de Gedragscode ORO verstrekt aan nieuwe medewerkers.

In 2025 zijn er geen meldingen binnengekomen bij het interne meldpunt.

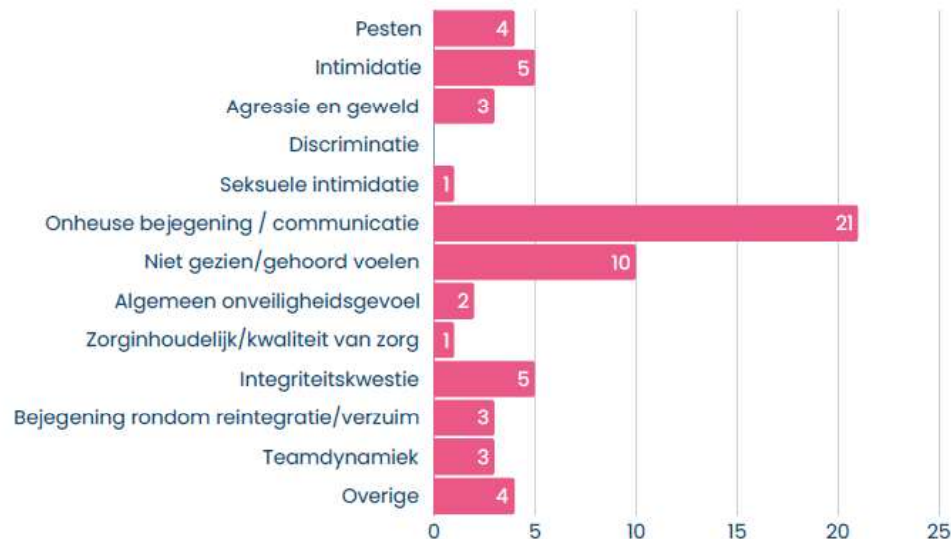
1.11 MELDINGEN & KLACHTEN MEDEWERKERS

Binnen ORO kunnen medewerkers die hun gevoelens van onvrede of klachten over onjuiste bejegening willen bespreken en/of hulp willen bij het komen tot een oplossing, op informele dan wel formele wijze, terecht bij de vertrouwenspersonen voor medewerkers of bij de klachtencommissie medewerkers. Bij ORO zijn er twee interne vertrouwenspersonen voor medewerkers en één externe.

Vertrouwenspersonen

In 2025 zijn er 51 casussen geweest voor de vertrouwenspersonen voor medewerkers waarvan 50 door betaalde medewerkers, één door een vrijwilliger en géén casussen door een stagiaire/leerling. Dit is een stijging ter vergelijking van het aantal casussen in 2024 (43).

De aard van de casussen over ongewenste omgangsvormen op de werkvloer zijn onder te verdelen in de thema's:



Naast de opvang en begeleiding van medewerkers hebben de vertrouwenspersonen in 2025 diverse aanvullende werkzaamheden verricht, gericht op preventie, afstemming en professionalisering.

De signalen uit 2025 laten zien dat de genoemde thema's actueel blijven en vragen op verdere verdieping en concretisering in de dagelijkse praktijk.

De klachtencommissie voor medewerkers

In 2025 zijn er een tweetal klachten ontvangen.

De 1^e klacht had betrekking op onbillijke en onheuse bejegening door een leidinggevende. Ten aanzien van de gestelde onbillijke en onheuse bejegening door de leidinggevende heeft de commissie de Raad van Bestuur geadviseerd de klacht ongegrond te verklaren hetgeen is overgenomen.

De 2^e klacht had betrekking op onzorgvuldige, onheuse en intimiderende bejegening door een leidinggevende. Ten aanzien van de gestelde intimidatie door aangeklaagde heeft de commissie dit onderdeel van de klacht ongegrond geacht en de gestelde onheuse en onzorgvuldige bejegening door aangeklaagde acht de commissie aannemelijk en gegrond welke bevindingen door de Raad van Bestuur zijn overgenomen en zijn er maatregelen getroffen.

De commissie adviseerde daarnaast om in zijn algemeenheid aandacht te besteden aan een zorgvuldige en volledige dossiervorming. Een structurele verbetering van de dossiervorming draagt volgens de commissie bij aan transparantie, traceerbaarheid en gewenste omgangsvormen. Op basis van inzichten in de afgelopen jaren is de commissie tot dit advies gekomen. In het Jaarplan 2026 is het thema sociale veiligheid opgenomen en wordt het onderwerp zorgvuldige en volledige dossiervorming meegenomen.

1.11 MELDINGEN & KLACHTEN CLIËNTEN

Bij ORO kunnen cliënten en cliëntvertegenwoordigers voor eerste opvang en het melden van onvrede en klachten terecht bij de cliëntvertrouwenspersonen en de externe klachtenfunctionaris. Voor klachten over onvrijwillige zorg zijn er onafhankelijke cliëntvertrouwenspersonen van Stemgever. Voor jeugdwetklachten kunnen cliënten en cliëntvertegenwoordigers een beroep doen op de klachtencommissie. WLZ- en WMO cliënten kunnen een klacht

indienen bij de Raad van Bestuur als ze er met de cliëntvertrouwenspersoon of externe klachtenfunctionaris niet uitkomen.

Cliëntvertrouwenspersonen

Er zijn bij ORO drie interne cliëntvertrouwenspersonen, waarvan één ervaringsdeskundige. Zij organiseren regelmatig een inloopspreekuur en doen dat op verschillende locaties, waar cliënten wonen of komen voor dagbesteding of werk.

Ten opzichte van vorig jaar is het aantal vragen of opmerkingen over onvrede richting de cliëntvertrouwenspersonen gelijk gebleven.

Hieronder volgt een overzicht van het aantal ontvangen meldingen (klachten en/of vragen) bij de cliëntvertrouwenspersonen in de afgelopen 3 jaar.

Gegevens cliëntvertrouwenspersonen	2025	2024	2023
Aantal meldingen bij de cliëntvertrouwenspersonen	29	29	16

Van de 29 meldingen zijn er 22 gedaan door cliënten en 7 door vertegenwoordigers. De meldingen hadden betrekking op diverse onderwerpen, waaronder verloop van personeel, zich niet gehoord voelen, onduidelijke communicatie en onvrede over een verhuizing. De meeste meldingen zijn opgelost en een enkele melding heeft geleid tot het indienen van een klacht.

Klachtenfunctionaris en Klachtencommissie

In 2025 zijn 15 klachten gemeld bij de externe klachtenfunctionaris. De aard van de klachten betrof communicatie, klachtbehandeling door zorgaanbieder, ongewenst of onethisch gedrag, organisatie/logistiek en professioneel handelen. De klachtenfunctionaris heeft ook als taak om aandachtspunten en structurele knelpunten te signaleren. In 2025 zijn er geen structurele knelpunten geconstateerd.

In 2025 zijn er 2 klachten binnen gekomen bij de klachtencommissie. Beide klachten zijn niet behandeld omdat de indieners de klacht introkken of niet meer van zich lieten horen.

Gegevens klachten cliënten	2025	2024	2023
Aantal klachten bij klachtencommissie	2	0	1
Aantal klachten bij klachtenfunctionaris	15	7	0

Klachten ingediend bij Raad van Bestuur

In 2025 zijn twee klachten ingediend bij de Raad van Bestuur. Beide klachten zijn niet in behandeling genomen, maar op een andere manier, in overleg met de klager, opgepakt.

Bij de ene klacht heeft de Raad van Bestuur voorgesteld om eerst andere stappen te zetten, waaronder in gesprek gaan met de betrokken managers, samen met een cliëntenvertrouwenspersoon. De klager heeft daarmee ingestemd. Bij de andere klacht heeft de Raad van Bestuur een andere route voorgesteld, gericht op het vinden van een oplossing voor de verzoeken van de klager voor de toekomst. Er is een gesprek georganiseerd met de betrokken manager, zorgcoördinator, cliëntondersteuner en een klachtenfunctionaris van het Zorgkantoor besproken.

Als het niet lukt om de klachten informeel op te lossen zal de Raad van Bestuur de klachten alsnog in behandeling nemen.

1.12 FINANCIËLE INFORMATIE

1.12.1 FINANCIËEL BELEID, CONTROL EN RISICOBEBEER

In het jaarplan heeft ORO strategische beleidsdoelen van de organisatie voor de komende jaren beschreven. Wil ORO ook in de toekomst haar strategische doelstellingen kunnen blijven realiseren, dan is een verantwoord financieel beleid en daaraan verbonden adequaat financieel instrumentarium noodzakelijk. Financiën zijn geen doel op zich, maar wel een belangrijke randvoorwaarde om continuïteit in de organisatie te borgen en succesvol te zijn. Met het financieel beleidsplan geeft ORO sturing aan de beheersorganisatie, regelingen, rekenregels, normen en instrumenten binnen ORO. ORO streeft er naar de middelen zo efficiënt en effectief mogelijk in te zetten. ORO hanteert de volgende speerpunten ten aanzien van haar financieel beleid:

- ORO is een financieel gezonde organisatie, zowel op de korte als de lange termijn, om zo vanuit het financiële perspectief een bijdrage te leveren aan een stabiele organisatie waarin de zorg en ondersteuning aan bestaande en nieuwe cliënten, alsmede de kwaliteit van de dienstverlening voorop staan;
- ORO heeft voldoende weerstandsvermogen en financiële buffers om continuïteit te bieden;
- ORO streeft naar een jaarlijks overschot op de exploitatiebegroting ten behoeve van de vermogensopbouw en innovatiebudget;
- Het financiële beleid biedt ondersteuning aan het proces van vernieuwing en uitbreidingen;
- ORO is in staat om voldoende vreemd vermogen aan te trekken tegen marktconforme tarieven;
- ORO zorgt voor een efficiënte en effectieve besteding en transparante verantwoording van de geldmiddelen die zij ontvangt ten behoeve van de jaarlijks overeengekomen dienstverlening (de productieafspraken).

In 2025 heeft ORO de financiële risico's zoals beschreven in het treasury beleid aangevuld met:

- ORO is in staat om voldoende vreemd vermogen aan te trekken tegen marktconforme tarieven;
- ORO zorgt voor een efficiënte en effectieve besteding en transparante verantwoording van de geldmiddelen die zij ontvangt ten behoeve van de jaarlijks overeengekomen dienstverlening (de productieafspraken).

Het treasury beleid (statuut) maakt integraal onderdeel uit van het financiële beleidsplan. ORO heeft daarvoor het volgende kader vastgesteld:

- Een duurzame toegang van ORO tot de financiële markten is verzekerd/gewaarborgd;
- De financiële risico's (renterisico, debiteurenrisico en valutarisico) welke invloed hebben op het vermogen en het resultaat worden beheerst en beperkt;
- De kosten van het beheren van de geldstromen en financiële posities zijn geminimaliseerd;
- Liquiditeit is voldoende en geborgd om de normale bedrijfsvoering te kunnen doen; de locaties beschikken over voldoende kasmiddelen;
- De leningencapaciteit is in voldoende mate verzekerd (voldoende en goedkoop geld, alsmede borging van leningen);
- Het lidmaatschap van het Waarborgfonds wordt gecontinueerd als dat voor ORO een belangrijke meerwaarde heeft;
- Om het kredietrisico te minimaliseren zet ORO alleen geld uit bij banken met minimaal een Single A status, houdt ORO rekening met een werkkapitaal van ten minste €10 miljoen welke jaarlijks opnieuw beoordeeld wordt, ook zal ORO spreiding hanteren bij het uitzetten van Deposito's;
- Leningen of beleggingen worden alleen aangetrokken dan wel uitgezet bij financiële ondernemingen als bedoeld in de Wet op het financieel toezicht en die: minstens een single A-rating hebben, afgegeven door ten minste twee van de vier ratingsbureaus Moody's, Standard & Poor's, Fitch en DBRS. Omdat de ratings sterk beïnvloed worden door de macro economische omstandigheden wordt de gewenste hoogte van de rating jaarlijks beoordeeld en bijgesteld. Als basis voor de rating geldt de Single A status.

Binnen het management control systeem zet ORO instrumenten in waarmee de organisatie probeert te bewerkstellingen dat medewerkers de organisatiedoelen en strategieën nastreven. Bij ORO bestaat het management control systeem uit een beschrijving van de processen, systemen, de interne controle, de organisatie, de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast heeft ORO haar PDCA cyclus (jaarplan

cyclus) beschreven. Deze instrumenten zijn gericht op het behalen van de organisatiedoelen. ORO heeft een nader onderzoek verricht naar de inzet van hard- en soft controls. De doelstelling van ORO is dat medewerkers meer gaan handelen in het belang van de organisatie. De soft controls zijn gericht op de balans tussen de persoonlijke en de organisatiedoelstellingen. De hard controls zijn de maatregelen die gewenst gedrag direct of indirect afdwingen. Uit het onderzoek blijkt dat wanneer ORO een betere balans wil aanbrengen tussen de soft en hard controls zij moet investeren in thema's zoals: communicatie, budgetteren, KPI's, innovatie, verandermanagement en flexibiliteit. ORO heeft in 2025 samen met de accountant en stakeholders uit de organisatie een nadere verkenning gedaan op het thema van soft controls. Hieruit is een eerste vervolgplan opgesteld waar in 2026 verder uitvoering aan gegeven gaat worden.

1.12.2 FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

ORO bewaakt en beoordeelt de financiële performance aan de hand van een zevental financiële kengetallen. Hiermee wordt jaarlijks bepaald of ORO voldoende capaciteit heeft om aan haar rente- en aflossingsverplichtingen te voldoen en wordt de solvabiliteit en winstgevendheid beoordeeld. Met andere woorden: op basis van deze kengetallen wordt getoetst of ORO voldoet aan de gestelde doelstellingen die zijn opgenomen in het financiële meerjaren beleidsplan. In deze paragraaf zijn de uitkomsten van de kengetallen opgenomen en een algemene conclusie daarop. De gebruikte cijfers zijn afkomstig uit de jaarrekening. Voor een verdere analyse van de financiële cijfers wordt verwezen naar de cijfers en toelichtingen daarop opgenomen in het jaardocument en de cijfers die gepubliceerd worden op DigiMV.

Bancaire (kortlopende) ratio's

Ratio	Definitie	Formule	Score 2024	Norm	Score 31-12-2025	Afwijking	Interpretatie
DSCR	Debt service coverage ratio	EBITDA / (rentelasten + aflossingen + operationele lease)	2,2	> 1,3	2,9	✓ 1,6	Mate waarin de organisatie in staat is haar financiële verplichtingen te voldoen.
ICR	Interest coverage ratio of interestdekkings getal	EBIT / rentelasten	2,6	> 2	6,4	✓ 4,4	Mate waarin de organisatie kan terugvallen op de winst voor interest en belasting zonder dat zij in financiële moeilijkheden komt.

De DSCR en ICR zijn beide hoger dan de norm zoals die is gesteld. Dit betekent dat de financiële uitgangspositie goed is. Omdat het exploitatieresultaat 2025 hoger is dan in 2024 zijn beide ratio's ten opzichte van vorig jaar gestegen. De hoogte van het exploitatieresultaat 2025 is hoger uitgevallen dan vooraf in de begroting was voorzien

Ratio's weerbaarheid en de mate waarin de organisatie instaat is om aan haar verplichtingen te voldoen

Op basis van de huidige cijfers, die zijn gebaseerd op het resultaat voor 2025 en de balanswaarden per 31 december 2025, geven de uitkomsten van de overige kengetallen nog steeds aan dat ORO presteert boven of op de gestelde normen.

Ratio	Definitie	Formule	Score 2024	Norm	Score 31-12-2025	Afwijking	Interpretatie
Financiële positie en structuur							
Solvabiliteit	Omvang eigen vermogen tov omvang totaal vermogen	(Eigen vermogen - IVA - deelneming) / (totaal vermogen - IVA - deelneming)	39,0%	> 20%	42,1%	✓ 22,1%	Mate waarin de organisatie over een buffer beschikt om eventuele verliezen op te vangen (financiële weerbaarheid).
Loan to Value	De verhouding tussen de langlopende schulden en de materiële vaste activa	(Langlopende schulden + kortlopende aflossingsverplichting) / materiële vaste activa	50,9%	< 70%	49,5%	✓ 20,5%	Hoe lager de LTV hoe meer zekerheid dat de leensom kan worden terug betaald uit de opbrengsten van (executie) verkoop van het onderpand.
Rente- en aflossingscapaciteit							
Interest-bearing debt / EBITDA	Rendedragende schuld van een onderneming t.o.v. de grove cashflow, de winst voor afschrijvingen, rentelasten en belasting	(Langlopende schulden + kortlopende aflossingsverplichting - Liquide middelen) / EBITDA	1,8	< 3,5	0,4	✓ 3,1	Mate waarin de organisatie in staat is haar rentedragende schulden terug te betalen.
Liquiditeiten							
Current ratio	De verhouding tussen de vlottende activa en de kortlopende schulden	Vlottende activa / kortlopende schulden	1,2	> 1	1,4	✓ 0,4	De mate waarin de organisatie in staat is om de rekeningen te kunnen betalen.

Als gevolg van het hogere resultaat in 2025 zijn de ratio's solvabiliteit, loan to value, de interest bearing debt/EBITA en Current Ratio verbeterd. De ratio's voldoen ruim aan de gestelde normen waardoor de weerbaarheid, de mate waarin de organisatie aan haar schulden kan voldoen meer dan voldoende op orde is.

Resultaat zonder eenmalige posten

Uit onderstaande tabel blijkt dat het resultaat 2025 met eenmalige posten ten opzichte van 2024 met € 2,9 miljoen is gestegen. Zonder eenmalige posten stijgt het resultaat 2025 met € 1,3 miljoen ten opzichte van 2024. Het gerealiseerde resultaat over het boekjaar is hoger uitgevallen dan vooraf in de begroting was voorzien. De posten die van invloed zijn geweest op deze stijging worden hieronder bij de resultaatontwikkeling nader toegelicht. In 2025 is sprake van incidentele posten zoals het boekresultaat van panden die in 2025 zijn verkocht en een desinvestering van inventaris, ICT en til- en hulpmiddelen die zijn getoetst aan de huidige richtlijnen en grondslagen.

Exploitatie (x € 1.000)	2025	2024
Totaal bedrijfsopbrengsten	124.912	118.185
Totaal bedrijfslasten	120.709	116.834
Resultaat boekjaar	4.203	1.350
Nagekomen opbrengsten	-80	
Boekresultaat verkoop panden	-1.182	
Overige incidentele kosten en opbrengsten		-93
Desinvesteringen	325	978
Nabetaling WLZ		-220
Totaal Incidentele baten (-) en lasten	-937	665
Bedrijfsresultaat zonder eenmalige posten	3.266	2.015

Resultaat ontwikkeling en financiële uitdagingen (risico's)

Hieronder geeft ORO een toelichting op het resultaat 2025 in relatie tot het resultaat 2024, de begroting 2025 en de financiële ontwikkelingen van de komende jaren.

Ratio	Definitie	Formule	Score 2024	Norm	Score 31-12-2025	Afwijking	Interpretatie
Resultaat en performance							
Rentabiliteit	Resultaat in procenten van de omzet	Resultaat na belastingen / som der bedrijfsopbrengsten	1,1%	> 2%	3,4%	✓ 1,4%	Geeft de winstgevendheid van de organisatie aan in relatie tot de omzet.

ORO streeft jaarlijks naar een positief resultaat van 2,0% van de omzet. Dit resultaat is bedoeld om de prijsontwikkelingen van de vaste activa te compenseren maar is ook bedoeld om toekomstige tegenvallers op te vangen. Het nastreven van een gezond resultaat is ook van belang in het aantrekken van nieuwe financieringen. In voorafgaande jaren had ORO een rendement van 1,0% (2020), 0,6% (2021), 3,8% (2022), 0,6% (2023) en in 2024 een rendement van respectievelijk 1,1%. In 2025 heeft ORO een rendement van 3,4% behaald, inclusief incidentele posten, terwijl dit exclusief incidentele posten 2,6% was, tegenover een begroting van 2,1%, wat betekent dat de realisatie in basis beter was dan verwacht. Het resultaat zonder eenmalige posten komt in 2025 uit op ruim € 3,2 miljoen.

Allereerst een toelichting op het resultaat 2024. Het resultaat steeg door meevallers in tariefsfeer. Zo hebben aanpassingen plaatsgevonden in het richttariefpercentage, ophoging tarieven ZZP7 en zijn de aangekondigde bezuinigingen op normatieve Huisvestingscomponent niet doorgegaan. Er was ook sprake van hogere opleidingsubsidies. Tegenover deze meevallers stonden echter enkele tegenvallers, zoals de bijstelling van het reiskostentarief, de hogere inflatie van materiaalkosten en de stijgende kosten als gevolg van de uitvoering van de meerjarige onderhoudsplannen. Tot slot was er ook sprake van een productiestijging waardoor de omzet steeg maar ook de kosten. In totaliteit komt het resultaat in 2024 uit op afgerond € 1,4 miljoen met als eindconclusie dat de basisexploitatie verbeterd is ten opzichte van 2023. Het (verbeterde) exploitatieresultaat 2024 is zoals gezegd de basis voor het resultaat 2025.

Het resultaat 2025 kan deels verklaard worden uit ontwikkelingen zoals in de begroting 2025 opgenomen. Echter hebben zich ook nog andere ontwikkelingen voorgedaan die er toe hebben geleid dat het daadwerkelijke resultaat hoger is uitgekomen dan verwacht (begroot). Hieronder lichten we alle ontwikkelingen toe die hebben geleid tot het resultaat 2025:

- Zoals opgenomen in de begroting is in 2025 het richttarief en ZZP7 verder opgehoogd. Beide ontwikkelingen hadden een positief effect op de opbrengsten. Tegenover deze extra opbrengsten stond nagenoeg even zo hoog bedrag aan extra kosten als gevolg van de inflatie en CAO stijging;

- Zoals opgenomen in de begroting opgenomen heeft ORO in 2025 uitvoering gegeven aan de bespaarlijnen. Dit heeft afgerond voor een € 0,7 miljoen positief effect gehad op de exploitatie;
- In 2025 heeft zich ook een verschuiving voor gedaan aan de opbrengstenkant. De WLZ opbrengsten zijn gedaald als gevolg van leegstand daarentegen zijn de Jeugdwet opbrengsten met ongeveer een gelijk bedrag gestegen. Per saldo gaat het om afgerond € 0,5 miljoen;
- Daarnaast zijn de overige bedrijfsopbrengsten gestegen als gevolg verhuur van een aantal panden en subsidieopbrengsten sectorplus en innovatie waarin de begroting geen rekening mee is gehouden. Het gaat hierom ruim € 0,9 miljoen in vergelijking met de jaarrekening 2024;
- De post andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten is gestegen als gevolg van de opname van € 0,3 miljoen aan aangevraagde MDIEU-subsidie. In de oorspronkelijke begroting was met deze subsidie geen rekening gehouden, wat de afwijking ten opzichte van de begroting verklaart.
- In 2025 is ook een aantal panden verkocht. Dit zorgt voor een incidentele opbrengst van € 1,1 miljoen.

Samengevat is het exploitatieresultaat 2025, afgerond € 2,9 miljoen, als gevolg van de posten zoals hierboven toegelicht, hoger uitgekomen dan in 2024. In de begroting was rekening gehouden met een stijging van € 1,4 miljoen. Met name door de incidentele opbrengsten verkooppanden is het resultaat hoger uitgekomen. Het resultaat 2025 exclusief de incidentele opbrengsten is de basis voor het resultaat zoals opgenomen in de begroting 2026.

In het financieel perspectief voor de komende jaren voorziet ORO dat het exploitatieresultaat verder onder druk komt te staan. ORO verwacht een daling van de omzet door de aangekondigde bezuinigingen op de Wet langdurige zorg (Wlz) zoals onder andere de korting op het behandel tarief en de bezuiniging op het budget als gevolg van de opschaling digitalisering. Ook de hervormingsagenda Jeugd en het houdbaarheidsonderzoek Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) gaat naar alle waarschijnlijkheid voor financiële druk zorgen. Ook is te lezen in de begroting van het ministerie van VWS dat in 2026 wordt ingezet op de doorontwikkeling van stevige lokale teams die de toegang tot hulp verbeteren en zelf (integrale) hulp bieden, het balansplan voor Stichting Sociale Teams Helmond (STH). Sociale teams zijn onze eerstelijns basisondersteuning voor inwoners die professionele hulp nodig hebben om te kunnen meedoen, rondkomen en vooruitkomen. Het (financiële) effect voor ORO is nog onduidelijk omdat de precieze invulling nog niet helder is. Daarnaast start de gemeente Helmond voor 2027 een aanbesteding voor de WMO, de BG Ind. Het vermoeden is dat dit voor ORO een negatieve omzetsimpact gaat hebben.

Er zijn ook ontwikkelingen die mogelijk voor meer omzet kunnen zorgen. Zo is voor de uitvoering van de afspraken uit het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA) structureel extra budget beschikbaar gesteld. Dit betreft onder meer voor opleiden in zorg en welzijn (voornamelijk buiten het ziekenhuis), voor regionale eerstelijns samenwerkingsverbanden (RESV's), voor de aanpak van zorgfraude via toezicht, uitvoering en opsporing. De extra middelen komen deels uit het stagefonds (heeft ook voor ORO consequenties). Compensatie vanuit het AZWA is echter onzeker omdat de gehandicaptenzorg niet heeft ondertekend. Met de beweging naar Passende Zorg wil het ministerie van VWS de zorg in Nederland goed, toegankelijk en betaalbaar houden.

ORO houdt in haar financieel perspectief rekening mee dat de omzet daalt met ruim € 2,0 miljoen.

ORO presteert financieel beter dan het gemiddelde in de sector daarbij opgeteld dat de aangekondigde kortingen pas in 2027 in zullen gaan, geeft dat ORO voldoende tijd heeft om verder uitvoering te geven aan het besparingsprogramma zoals dat gestart is en loopt tot en met 2029. ORO kan daarmee de gewenste continuïteit bieden en succesvol blijven in het bieden van de zorg. Het besparingsprogramma is onder andere gericht op het efficiënter inzetten van huisvesting, betere prijsafspraken inkoopcontracten, voorkomen leegstand woningen, ombuigen verlieslatende dienstverleningen en efficiëntere inzet direct en indirect personeel.

Een aandachtspunt is dat als gevolg van onder andere de vergrijzing de zorg in de toekomst met 25% minder personeel moet worden geleverd. Dit zorgpunt wordt nog eens versterkt door een hoog ziekteverzuim in de sector. ORO heeft in 2025 behoorlijk wat interventies uitgevoerd aangaande het terugdringen van het ziekteverzuim. Desondanks is het ziekteverzuim percentage in 2025 ten opzichte van 2024 enigszins verslechterd, gemiddeld komt het percentage uit op 8,0% (2024 7,5%). In de sector ligt het percentage ruim boven de 8%. Het

ziekteverzuim percentage bij ORO is een kleine 2% hoger dan enkele jaren geleden. Het ziekteverzuim blijft daarmee ook een aandachtspunt voor het komend jaar.

Vanaf 1-1-2020 is ORO eigen risicodragers voor de WGA. Bij het dragen van dit eigen risico komt de betaling van de re-integratie en WGA uitkering de eerste 10 jaar direct voor rekening van ORO. In 2025 is er geen sprake van onverwacht hogere instroom desondanks blijft de voorziening WGA een punt van aandacht omdat ORO niet direct invloed op kan uitoefenen

De arbeidsproblematiek was en is nog steeds een punt van zorg. Zo moet het wetsvoorstel Verduidelijking Beoordeling Arbeidsrelaties en Rechtsvermoeden (VBAR) werknemers en zelfstandigen duidelijkheid bieden over de vraag wanneer als zelfstandige gewerkt kan worden en wanneer niet. Het wetsvoorstel Meer zekerheid voor flexwerkers legt de flexibele inzet van werknemers aan banden. Het door de overheid opgestelde pakket aan arbeidsmarktaanpassingen zet in deze krappe tijden de continuïteit van zorg sterk onder druk en wordt de wet DBA vanaf 1 januari 2025 gehandhaafd. De Belastingdienst kan met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025 naheffingen kan opleggen. Het jaar 2025 betreft een overgangsjaar met een beperkt risico's op boetes maar dat dit vanaf 1 januari 2026 gaat veranderen (waarbij de zachte landing op basis van recente informatie vanuit het kabinet mogelijk wordt verlengd). ORO is in 2025 in geslaagd om de inzet van PNIL en daarmee de kosten verder te stabiliseren en op balansdatum heeft zelfs een afbouw plaatsgevonden. ORO heeft dit gerealiseerd door uitvoering te geven aan een plan van aanpak aangaande capaciteitsmanagement bestaande uit drie thema 's: normering inzet (capaciteit), lekker werken en optimaliseren inzet (werkproces op orde). ORO heeft de Belastingdienst inspectie Eindhoven meegenomen in de acties welke ORO heeft uitgevoerd om het risico te reduceren. De Belastingdienst heeft zich positief uitgesproken over de maatregelen die door ORO zijn genomen. Het is nog niet te zeggen of een volledige afbouw van de inzet van PNIL mogelijk is, waardoor een zekere mate van risico blijft bestaan.

Om het werken in zorg en welzijn aantrekkelijk te maken en te houden, werkt het demissionaire kabinet samen met het veld aan het terugdringen van verzuim en het tegengaan van agressie. Het ministerie van Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zet de komende jaren stevig in op gelijke kansen in het mbo, het terugdringen van voortijdig schoolverlaten en een soepele overgang van onderwijs naar duurzaam werk. Dit sluit aan op de Visie 2030 van de VGN. Hopelijk dat deze maatregelen positief gaan bijdragen aan de arbeidsmarktproblematiek.

In de miljoenennota komt het thema Inclusie voor. Het kabinet werkt aan een arbeidsmarkt waar iedereen meedoet en tot zijn recht kan komen. Ook wil het kabinet zich in blijven zetten voor het halen van de klimaatdoelen en vermindering van administratieve lastendruk middels technologische toepassingen. De impact van deze thema s op de bedrijfsvoering is nog erg onduidelijk.

Een ander punt van aandacht is het aantal openstaande vacatures. Het aantal is weliswaar constant gebleven, echter er staan nog steeds ruim 50 vacatures open. Er bestaat een bepaalde mate van correlatie tussen vacatures en inzet van PNIL (personeel niet in loondienst).

Tot slot moet in het kader van de arbeidsmarktproblematiek genoemd worden dat ORO inzet op innovatie. Innovatie moet in dit kader breed gezien worden. Het betreft niet alleen inzet op technologische innovatie maar ook proces- en productinnovatie. In 2025 heeft ORO naast investeringen in technologische en procesinnovatie geïnvesteerd in de innovatieorganisatie. Hiermee is een basis gelegd voor een doorontwikkeling in 2026. De investeringen moeten uiteindelijk bijdragen aan onder andere een verlaging van personele inzet en verhoging van de kwaliteit van dienstverlening. Een punt van aandacht in dit kader zijn de veiligheidsaspecten die tot hogere kosten kunnen leiden.

In het kader van de vastgoedontwikkelingen kan worden vermeld dat ORO in 2025 is gestart met de voorbereiding van diverse huisvestingsplannen, zoals het gezondheidscentrum, dat is opgenomen in het strategisch vastgoedkader. Dit kader vormt de basis voor de regionaal gekoppelde masterplannen, die input leveren voor het lange termijn huisvestingsplan. Het vastgoedkader is en wordt continue afgestemd op de algemene strategie en het programma clientgericht werken dat ORO in 2024 is opgestart. Verder geeft ORO uitvoering aan de noodzakelijke wettelijk verplichte investeringen in het kader van duurzaamheid om de CO² uitstoot terug te dringen. In de meerjarenbegroting gaan de investeringen voor druk zorgen op het kapitaalresultaat en daarmee

dus ook op de zorgexploitatie. ORO houdt in het besparingsprogramma rekening mee dat deze investeringen ook voor een betere bedrijfsvoering zorgen waardoor er voldoende basis is om de benodigde externe financiering aan te trekken die nodig is om uitvoering te geven aan de investeringen verbonden aan dit lange termijn huisvestingsplan en duurzaamheidsprogramma.

Niet alle ontwikkelingen kunnen financieel gemaakt worden. Voor degene waarvoor dat wel mogelijk is, houdt ORO rekening met een negatief effect op de impairment tests voor naar schatting € 2,0 miljoen op jaarbasis. ORO houdt echter in haar impairment tests ook rekening met uitgewerkte bezuinigingen opgenomen in bespaarlijnen. Deze bespaarlijnen zijn verbonden aan omzetgroei en efficiency in de bedrijfsvoering. Deze bespaarlijnen leiden tot positieve kasstromen. De positieve ontwikkelingen schat ORO eveneens op € 2,0 miljoen waardoor de negatieve en positieve ontwikkelingen elkaar opheffen.

1.13 TOEKOMSTPARAGRAAF

Al een aantal jaar worden het tekort aan zorgmedewerkers op de arbeidsmarkt en de onzekere financiën als belangrijke risico's aangemerkt. Vaak wordt dan gesproken in de toekomstige tijd. Maar dat is achterhaald. Het zijn feiten waar we elke dag mee te maken hebben. De beperkte mogelijkheden voor de inzet van ZZP'ers als de nood hoog is, de recent aangekondigde stevige overheidsbezuinigingen op de zorg, de geopolitieke spanningen met onder meer grotere risico's op crises door stroomuitval en de grotere kansen op cyberaanvallen zijn nieuwere risico's met grote impact. Nog los van praktische problemen waar we tegen aan kunnen lopen zoals de aansluiting op het stroomnetwerk bij de geplande nieuwbouw. Daarnaast ontwikkelt de techniek zich razendsnel en gaat ons werk sneller en ingrijpender beïnvloeden dan we ons nu kunnen voorstellen. De toekomst zal ons zowel risico's brengen als kansen bieden.

De besturing van ORO is gericht op een balans tussen investeren in onze strategie en het realiseren van een gezonde bedrijfsvoering. We kijken vooruit en proberen zo goed als mogelijk voor te sorteren. Tot dusverre is het goed gegaan. ORO ontwikkelt, pakt kansen, is in control en heeft een goede en stabiele financiële basis. Daarnaast zoeken we in diverse samenwerkingsverbanden de kracht op om samen te werken. Deze besturing en samenwerkingen zetten we door en is vertaald in het jaarplan voor 2026.

Daarnaast kijken we ook verder vooruit. Begin 2026 starten we met scenarioplanning. Een uitgebreid traject waarin we met een brede vertegenwoordiging naar de toekomst kijken, die proberen te duiden en te vertalen in fictieve, maar realistische scenario's. We gaan onze huidige strategie toetsen aan de scenario's. Daarbij beoordelen we welke van onze keuzes robuust zijn en welke in sommige scenario's minder of niet haalbaar zijn, en wat dat voor ons betekent. Met de scenario's hopen we toekomstige ontwikkelingen met impact voor ons eerder te herkennen, zodat we nog eerder kunnen bijsturen.

De scenarioplanning vormt één van de bouwstenen voor onze meerjarenstrategie die we in 2026 gaan opstellen. Zo blijven we bouwen aan onze missie en visie en gaan we de kansen die de toekomst biedt, benutten.

Mirjam Kräwinkel

Raad van Bestuur ORO

2. VERSLAG RAAD VAN TOEZICHT 2025

1.14 VERANTWOORD TOEZICHT

Met dit jaarverslag 2025 blikt de Raad van Toezicht terug op de toezichthoudende activiteiten uit het afgelopen jaar en legt hij verantwoording af over het uitoefenen van de toezichthoudende taak en de resultaten die dat heeft opgeleverd.

1.14.1 SAMENSTELLING

De leden van de Raad van Toezicht worden door de Raad van Toezicht benoemd voor een periode van maximaal vier jaar en kunnen éénmaal worden herbenoemd voor een periode van maximaal vier jaar. De Raad van Toezicht werkt met een rooster van aftreden om de continuïteit in de samenstelling van de Raad van Toezicht te waarborgen.

De Raad van Toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. Per 22 september 2025 is conform het rooster van aftreden een van de leden van de Raad van Toezicht afgetreden en de Raad van Toezicht heeft per gelijke datum een nieuw lid Raad van Toezicht benoemd. Daarnaast is in het najaar de procedure opgestart voor de werving van een nieuw lid. Bij het werven van het nieuwe lid Raad van Toezicht zijn ook de verwachtingen voor de vacature van de voorzittersrol geïnventariseerd en meegenomen (vacature voorzitter i.v.m. einde 2^e termijn 1 april 2026).

In tabel 1 is een totaaloverzicht opgenomen van de samenstelling van de Raad van Toezicht, de aandachtsgebieden van de afzonderlijke leden en de (neven)functies.

1.14.2 VISIE OP TOEZICHT

Om zijn toezichthoudende taak goed te kunnen vervullen werkt de Raad van Toezicht met een vastgestelde Visie op Toezicht. In 2024 heeft de Raad van Toezicht zijn Visie op Toezicht tegen het licht gehouden en herijkt. Aanleiding was de nieuwe strategische koers en de besturingsvisie van ORO, die is opgesteld in 2024 na vaststelling van de nieuwe strategie. Deze Visie op Toezicht was nog actueel in 2025.

In het Reglement Raad van Toezicht is nader uitgewerkt hoe de Raad van Toezicht invulling geeft aan de samenstelling, taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en ook de interne besluitvorming en werkwijze van de Raad van Toezicht van ORO. In 2025 heeft de Raad van Toezicht een informatieprotocol vastgesteld. De afspraken over de informatievoorziening voor de Raad van Toezicht zijn in dit document vastgelegd.

1.14.3 PROFIELSCHETSEN EN BENOEMING

De Visie op Toezicht vormt het referentiekader voor de algemene profielschets van de Raad van Toezicht als geheel en de specifieke profielschetsen voor de afzonderlijke leden. Een basisprofiel schets voor de raad als geheel, voor de individuele leden en specifiek voor de voorzitter is opgenomen in het Reglement Raad van Toezicht. Bij de werving, selectie en benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht wordt gebruik gemaakt van een voor de betreffende vacature opgestelde profielschets waarin zowel de gewenste samenstelling voor de Raad van Toezicht in zijn geheel, als de kwaliteiten en eigenschappen die van elk afzonderlijk lid van de Raad van Toezicht worden verwacht, zijn opgenomen. Bij de samenstelling van de raad wordt gezorgd dat de leden ten opzichte van elkaar, van de Raad van Bestuur en welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

1.14.4 COMMISSIES

Om optimaal gebruik te maken van de expertise en affiniteit van de afzonderlijke toezichthouders en daarnaast de besluitvorming in de raad zo goed mogelijk voor te bereiden, werkt de Raad van Toezicht van ORO met een drietal commissies, namelijk:

- Commissie Audit & Vastgoed (A&V);
- Commissie Kwaliteit, Veiligheid, Risicomanagement & Human Resources (KVR & HR);
- Remuneratiecommissie.

In het Reglement Commissies Raad van Toezicht heeft de raad de doelstelling, samenstelling, aandachtsgebieden en wijze van vergaderen vastgelegd.

In 2025 heeft de commissie KVR & HR o.a. aandacht besteed aan vitaliteit en verzuim, het kenniscentrum, het beleid m.b.t. incidenten, leiderschap en de zachte kant van sturing. Daarnaast heeft de commissie een aantal keer aan de hand van een casus gesproken over de aspecten kwaliteit, veiligheid, risicomanagement en HR. Deze wijze is de commissie goed bevallen en wil de commissie voortzetten. De commissie A&V heeft, naast de onderwerpen die ook in de Raad van Toezichtvergaderingen zijn geagendeerd, gesproken over o.a. duurzaamheid, het proces voor vastgoedprojecten en de stand van zaken m.b.t. ICT en informatiemanagement.

Het rooster van aftreden, het Reglement Raad van Toezicht, het Reglement Commissies Raad van Toezicht en de Visie op Toezicht zijn openbaar en te vinden op de website van ORO.

Tabel 1: overzicht van de samenstelling van de Raad van Toezicht in 2025

Naam / deelname commissie	Aandachtsgebied	(Neven)functies
De heer Anne Jonkman (voorzitter) <ul style="list-style-type: none"> • Remuneratiecommissie • Aftredend 01-04-2026 (niet herbenoembaar) 	Algemeen bestuur en zorginhoud	<ul style="list-style-type: none"> • Zelfstandig adviseur en coach bij Netwerk De Praktijk • Docent Cursus Clinical Leadership voor medisch specialisten • Voorzitter Vereniging van Eigenaren Parkeergarage Kanaal Noord/ Kanaalstraat • Directeur Hakea BV
Mevrouw ir. Elphi Nelissen <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Audit & Vastgoed • Aftredend 01-05-2026 (herbenoembaar) 	Kwaliteit & Veiligheid, HRM en Vastgoed en Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter Raad van Toezicht Schildersvakopleiding • Lid RvC Van der Velden rioleringsbeheer • Lid Raad van Toezicht Discovery museum • Voorzitter KKTC en WKB-tc van KOMO • Op incidentele basis lid adviescommissie MOOI (RVO) • Lid Raad van Toezicht SKPO • Lid RvC Parktheater Eindhoven • Voorzitter bestuur Vastgoedonderhoud
Mevrouw dr. Maryanne Schlösser <ul style="list-style-type: none"> • Commissie KVR & HR (voorzitter) • Aftredend 22-09-2025 (niet herbenoembaar/datum gewijzigd t.b.v. continuïteit) 	Kwaliteit & Veiligheid en HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzitter examencommissie opleidingsinstituut Hypenzo
De heer Dirk Jan Jacobs MSc RA RO EMIA (vicevoorzitter) <ul style="list-style-type: none"> • Commissie Audit & Vastgoed (voorzitter) • Aftredend 01-01-2028 (niet herbenoembaar) 	Finance & Control, ICT en Digitalisering	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar AuRoRa Advies BV • Lid Raad van Toezicht Joris zorg
Mevrouw drs. Marlies Dokter <ul style="list-style-type: none"> • Commissie KVR & HR • Remuneratiecommissie (voorzitter) 	Kwaliteit & Veiligheid en HRM	<ul style="list-style-type: none"> • Directeur M&O UMC Utrecht (Mens en Organisatie)

<ul style="list-style-type: none"> • Aftredend 01-01-2027 (niet herbenoembaar) 		
<p>Mevrouw drs. Marjo Jager</p> <ul style="list-style-type: none"> • Commissie KVR & HR (voorzitter) per 22-09-2025 • Aftredend 22-09-2029 (herbenoembaar) 	<p>Kwaliteit & Veiligheid en HRM</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medisch directeur TopzorgGroep (tot 01-06-2025) • Lid RvC HAP Rijnmond • Vertrouwenspersoon Maurick College Vught

2.2 ACTIVITEITEN RAAD VAN TOEZICHT

2.2.1 GENOMEN BESLUITEN

De Raad van Toezicht (RvT) heeft tijdens de vergaderingen in 2025 de volgende officiële besluiten genomen:

Datum + onderwerp	Besluit
11-12-2025 WNT 2025	De RvT stelt de honorering RvB en RvT WNT 2026 incl. klasseindeling ORO vast.
11-12-2025 Benoeming nieuw lid RvT	De RvT besluit om 09-02-2026 een nieuw lid RvT per 01-07-2026 te benoemen. Het nieuwe lid RvT gaat deel uitmaken van de RvT Commissie A&V.
11-12-2025 Verlenging contract Variant	De Raad van Toezicht verleent goedkeuring voor het besluit tot contractverlenging met Variant voor schoonmaakonderhoud en glasbewassing conform het voorstel van de RvB.
11-12-2025 Kaderbegroting 2026	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de kaderbegroting 2026.
03-11-2025 Profiel vacature lid RvT	De RvT stelt het profiel voor de vacature lid RvT vast.
03-11-2025 Businesscase Frans Brugske	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de businesscase nieuwbouw Frans Brugske in Gemert.
22-09-2025 Vacature voorzitter RvT	De RvT besluit uit zijn midden een nieuwe voorzitter te kiezen en de werving te starten voor een nieuw lid. Lid RvT Elphi Nelissen neemt per 01-04-2026 de voorzittersrol over van Anne Jonkman.
22-09-2025 Profiel vacature voorzitter RvT	De RvT besluit het profiel voor de vacature voorzitter RvT vast te stellen.
07-07-2025 Benoeming nieuw lid RvT	De RvT besluit tot benoeming van Marjo Jager als lid RvT per 22-09-2025. Verder wordt zij benoemd als voorzitter van de RvT Commissie KVR & HR. De kandidaat is benoemd op voordracht van de CCR.
07-07-2025 Businesscase Kromme Haagdijk	De RvT verleent, onder voorwaarden, goedkeuring voor het vaststellen van de businesscase Kromme Haagdijk.
07-07-2025 Businesscase therapiebad i.c.m. Gezondheidscentrum	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de business case therapiebad i.r.t. Gezondheidscentrum Rijtven.
26-05-2025 Verantwoording vergoeding onkosten RvB 2024	De RvT keurt de verantwoording van de onkosten en het aannemen van geschenken en uitnodigingen RvB goed.
26-05-2025 Jaarverantwoording 2024	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de jaarverantwoording 2024 goed onder voorwaarde dat de goedkeurende accountantsverklaring door Deloitte wordt verstrekt. De jaarverantwoording bestaat uit het bestuursverslag, het verslag RvT en de jaarrekening.
14-04-2025 Ontwikkelings- en scholingsprogramma RvT	De RvT stelt het ontwikkelings- en scholingsprogramma RvT ORO vast.
14-04-2025 Profiel schets nieuw lid RvT	De RvT stelt de profielschets voor de vacature lid RvT (zorg, kwaliteit en veiligheid) vast.

24-02-2025 Reglement RvT en RvB	De RvT gaat akkoord met de voorgestelde aanpassingen en verleent goedkeuring voor het vaststellen van het reglement RvB.
24-02-2025 Procuratieregeling	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de voorgestelde aanvulling in de procuratieregeling.
24-02-2025 Masterplan Rijtven	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van het Masterplan Rijtven als raamwerk en toetsingskader voor de verdere uitwerking van vastgoedprojecten op Het Rijtven.
24-02-2025 Businesscase Gezondheidscentrum	De RvT verleent goedkeuring voor het vaststellen van de businesscase Gezondheidscentrum Rijtven.

2.2.2 AANDACHTSPUNTEN 2025

Aan een aantal onderwerpen heeft de Raad van Toezicht in 2025 specifieke aandacht besteed. Hieronder wordt een aantal onderwerpen eruit gelicht, toegelicht en beschreven hoe de Raad toezicht heeft gehouden en hoe de raad daarop reflecteert.

Cliëntgericht organiseren

Het programma cliëntgericht organiseren is een van de twee grote programma's van ORO. Het is in maart 2024 van start gegaan, met een beoogde looptijd van 2 jaar. Vanwege de omvang en het belang van het programma wordt de Raad van Toezicht regelmatig meegenomen in de voortgang, onder andere door een gesprek met de kwartiermakers voor cliëntgericht organiseren, en de tussentijdse evaluatie is met de Raad van Toezicht besproken. Met de Raad van Toezicht is gedeeld waar het programma staat en wat het heeft opgeleverd. Verder is besproken wat er nodig is om het programma te volbrengen en te borgen. De bestuurder heeft hierbij getoetst hoe de Raad van Toezicht naar haar voornemen kijkt om extra tijd te nemen voor het implementeren en borgen van cliëntgericht organiseren. De Raad van Toezicht heeft de bestuurder bevraagd en voorzien van advies.

Voorbereid zijn op noodsituaties

De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur geadviseerd om aandacht te besteden aan de voorbereiding op noodsituaties, zoals bijvoorbeeld langdurige stroomuitval, problemen met drinkwater of aanvoer van voeding. De overheid roept organisaties zoals ORO op om te zorgen dat je 72 uur jezelf kan redden in het geval van een noodsituatie. Enerzijds wordt er nu samengewerkt met andere organisaties gericht op oplossingen voor de langere termijn en anderzijds is versneld gezorgd dat ORO op de korte termijn al voorbereid is op een noodsituatie en in staat is om zich dan 72 uur zelf te redden. Hierbij is ook aandacht gevraagd voor adviezen aan medewerkers met betrekking tot de thuissituatie. De Raad van Toezicht blijft ook in 2026 dit onderwerp volgen.

Bezettingsgraad

De bedbezetting van ORO staat al enige tijd onder druk en voldoet niet meer aan de interne norm. Dit is onwenselijk voor de cliënten die op de wachtlijst staan en voor het rendement. De Raad van Toezicht heeft de Raad van Bestuur hier meerdere keren op bevraagd en geadviseerd. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hebben met elkaar besproken welke oplossingsrichtingen zouden kunnen leiden tot structurele verbetering van de bedbezetting. Er is afgesproken dat de Raad van Toezicht dit onderwerp in 2026 met speciale aandacht blijft volgen.

Deze aandachtspunten zijn een greep uit 2025, deze opsomming is zeker niet volledig, maar is bedoeld om, ter aanvulling op het overzicht van formele besluiten, een beeld te geven van wat de aandacht van de Raad van Toezicht heeft gehad in 2025. De Raad van Toezicht waardeert hoe de samenwerking met de bestuurder verloopt in deze.

In aanvulling op de onderwerpen waar formele besluiten over zijn genomen, zijn de volgende onderwerpen aan bod geweest:

Onderwerpen	
Financiën en managementrapportages	Strategische risico-inventarisatie
Managementletter	Jaarlijks gesprek controller
Jaarplan 2025	Medezeggenschap (ondernemingsraad en cliëntenraden)
Inrichting nachtzorg en (her)inrichting verpleegkundig team	

Verder werden de volgende overleggen gevoerd:

Datum	Toelichting
25-03-2025	Overleg delegatie RvT bij OR (zonder RvB) over o.a. studiedagen OR, terugblik verkiezingen, 1 ^e periode in nieuwe samenstelling, stand van zaken werving/selectie nieuw lid RvT, Visie op Toezicht, stand van zaken (uitkomsten) zelfevaluatie RvT en speerpunten OR 2025.
14-04-2025	Overleg met CCR over o.a. de 1 ^e periode in nieuwe samenstelling, stand van zaken vorming lokale cliëntenraden en samenwerking voor nieuw lid RvT op voordracht van de CCR.
22-09-2025	Overleg met MT over o.a. proces totstandkoming jaarplannen 2026 en toelichting jaardoelen en verbeteractiviteiten per ambitie en daarin gemaakte keuzes.
06-10-2025	Overleg delegatie RvT bij CCR (zonder RvB) over o.a. budget eigen bijdrage maaltijden, contact tussen CCR en RvT, contact CCR en RvB, stand van zaken lokale cliëntenraden en cliëntgericht organiseren.
03-11-2025	Overleg OR over o.a. werving nieuw lid/voorzitter RvT, voortgang uitkomsten zelfreflectie RvT, ontwikkelingen doelgroep LVB+/cliëntgericht organiseren, terugblik OR-studiedag, hoe kan de OR meer contactpersonen werven/krijgen, concept jaarplan en jaarplanproces.

2.2.3 ZELFEVALUATIE

De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks zijn eigen functioneren. Elke twee jaar wordt de zelfevaluatie door een onafhankelijk deskundige begeleid. In 2025 heeft de Raad van Toezicht met externe begeleiding de zelfevaluatie gedaan. De externe begeleider heeft van tevoren individuele gesprekken gevoerd met alle leden van de Raad van Toezicht, met de bestuurder, de controller en de bestuurssecretaris. Daarnaast heeft zij ook gesprekken gevoerd met een delegatie van de ondernemingsraad en het managementteam. De CCR was ook uitgenodigd, maar besloot ervan af te zien omdat de leden nog maar kort actief waren.

De zelfevaluatie vond plaats in februari 2025 en was de zelfevaluatie over 2024. Na afloop van de zelfevaluatie heeft de Raad van Toezicht een feed forward opgesteld. Deze is gedeeld met OR en CCR. Daarin staat wat de Raad van Toezicht wil behouden, ontwikkelen, vermijden en geen aandacht wil geven. Bij de zelfevaluatie in 2025 blikt de Raad van Toezicht terug op deze punten uit de feed forward. Een samenvatting hiervan is te vinden op de site van de NVTZ.

De volgende onderwerpen kwamen in de zelfevaluatie aan de orde:

- Verdieping van het toezicht;
- Gesprek in de boardroom;
- Contact met het MT;
- Werkwijze commissievergaderingen;
- Invulling aanstaande vacatures Raad van Toezicht.

In de eerstvolgende vergadering na de zelfevaluatie is de uitkomst besproken met de bestuurder.

2.2.4 SCHOLING EN ONTWIKKELING

De Raad van Toezicht heeft continu aandacht voor ontwikkeling van professionaliteit, deskundigheid en kennis van in- en externe ontwikkelingen. Dat doet de raad door het volgen van opleidingen en cursussen, maar ook door tijd te reserveren voor het bespreken van thema's, al dan niet met begeleiding van een in- of externe deskundige op het betreffende thema. De thema's worden gekozen op basis van de strategie, maatschappelijke ontwikkelingen en de actualiteit. Daarnaast bezoekt de Raad van Toezicht, in kleine delegaties, locaties en afdelingen van ORO, om zo een goed beeld te houden van wat er bij ORO speelt op de werkvloer. RvT heeft in 2025 een ontwikkelings- en scholingsprogramma opgesteld. Dit is terug te vinden op de site van ORO.

Opleidingen en cursussen

De gevolgde opleidingen en cursussen van de Raad van Toezicht zijn te vinden op de volgende website:

[Goed beslagen ten ijs | NVTZ](#)

Themabijeenkomsten

In 2025 hebben de volgende thema- en brainstormbijeenkomsten plaatsgevonden met als onderwerpen:

Datum	Onderwerp
21-01-2025	Partnerbijeenkomst ORO met o.a. Theater de Verwanten, uitreiking van de ORO Gouden Gift en gesprekken aan de Samen groeien van geluk-tafels.
24-02-2025	Kennismaking met een andere raad van toezicht aan de hand van bespreking van het thema strategische samenwerking en de betekenis voor toezicht.
25-03-2025	Soft controls (o.l.v. Deloitte)
14-04-2025	Cliëntgericht organiseren
07-07-2025	Leiderschap
06-10-2025	In gesprek over kwaliteit o.b.v. het kwaliteitsbeeld (delegatie OR/CCR/Raad van Toezicht met beleidsmedewerkers).
11-12-2025	Regionale samenwerking

Locatiebezoeken

In 2025 heeft de Raad van Toezicht drie locatiebezoeken afgelegd:

Datum	Onderwerp	Aanwezig
25-03-2025	Bezoek delegatie RvT aan Zorg & Dienstverlening aan de locaties Hoge Hees en Lage Hees in Beek en Donk en aan BSO Helmond.	De heer Anne Jonkman Mevrouw Elphi Nelissen Mevrouw Maryanne Schlösser
26-05-2025	Bezoek delegatie RvT aan Ondersteunende Diensten. Thema van dit werkbezoek is innovatie binnen ORO met o.a. ontwikkelingen innovatieteam 2024 en 2025, ervaringen inzet HUME, ervaringen spraakgestuurd rapporteren en inzet MijnEigenPlan en HUME.	De heer Dirk Jan Jacobs De heer Anne Jonkman Mevrouw Elphi Nelissen Mevrouw Maryanne Schlösser
06-10-2025	Bezoek delegatie RvT aan Behandelcentrum Lore. Thema's van die werkbezoek zijn Autisme en Capaciteitsmanagement.	De heer Anne Jonkman Mevrouw Elphi Nelissen Mevrouw Marjo Jager

E. Nelissen

Voorzitter Raad van Toezicht

3. JAARREKENING 2025

3.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(in duizenden euro's)

	toelichting	31-12-2025	31-12-2024
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Immateriële vaste activa</i>			
Kosten van ontwikkeling	1	19	23
		19	23
<i>Materiële vaste activa</i>			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	2	52.780	55.241
Machines en installaties	2	10.602	11.082
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2	5.853	6.193
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2	1.276	838
		70.511	73.354
<i>Financiële vaste activa</i>			
Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	3	87	87
Overige vorderingen	3	440	472
		527	559
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren	4	1.290	1.449
Waarborgsommen	4	63	161
Overige vorderingen	4	387	710
Overlopende activa	4	1.038	770
		2.779	3.091
<i>Liquide middelen</i>			
	5	30.444	24.929
Totaal		104.281	101.955

	toelichting	31-12-2025	31-12-2024
PASSIEF			
Eigen vermogen			
Bestemmingsfondsen	6	<u>43.983</u>	<u>39.780</u>
		43.983	39.780
Voorzieningen			
Overige	7	<u>4.788</u>	<u>4.775</u>
		4.788	4.775
Langlopende schulden			
Schulden aan banken	8	<u>32.430</u>	<u>34.883</u>
		32.430	34.883
Kortlopende schulden			
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar			
langlopende leningen	9	2.453	2.453
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	9	1.876	2.068
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	9	54	54
Belastingen en premies sociale verzekeringen	9	3.400	3.235
Schulden ter zake van pensioenen	9	1.749	1.672
Overige schulden	9	11.568	11.025
Overige passiva	9	<u>1.979</u>	<u>2.011</u>
		23.080	22.517
Totaal		<u><u>104.281</u></u>	<u><u>101.955</u></u>

3.2 WINST-EN-VERLIESREKENING OVER 2025

(in duizenden euro's)

	toelichting	2025	2024
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Wet langdurige zorg	12.1	106.608	102.164
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	12.2	534	595
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12.3	<u>2.895</u>	<u>2.869</u>
		110.036	105.628
Opbrengsten Jeugdwet	13	8.727	8.234
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	<u>4.843</u>	<u>4.097</u>
Netto omzet		123.605	117.958
Overige bedrijfsopbrengsten	15	<u>1.306</u>	<u>227</u>
		1.306	227
Som der bedrijfsopbrengsten		124.912	118.185
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	16	4.456	5.351
Lonen en salarissen	17	60.806	57.182
Sociale lasten	18	9.659	9.407
Pensioenlasten	19	5.299	5.053
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	5.174	4.882
Overige bedrijfskosten	21	<u>34.653</u>	<u>34.486</u>
Som der bedrijfslasten		120.048	116.360
Bedrijfsresultaat		4.864	1.825
Financiële baten en lasten	22	<u>-745</u>	<u>-580</u>
		-745	-580
Resultaat voor belastingen		4.119	1.245
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	23	<u>83</u>	<u>105</u>
Resultaat na belastingen		4.203	1.350

RESULTAATBESTEMMING

	2025	2024
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		
Bestemmingsfondsen:		
Reserve aanvaardbare kosten	<u>4.203</u>	<u>1.350</u>
	4.203	1.350

3.3 KASSTROOMOVERZICHT

(in duizenden euro's)

	toelichting	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		4.864	1.825
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1, 2	5.174	4.882
- mutaties voorzieningen	7	-161	791
- boekresultaten afstoting vaste activa	2	-909	0
		<u>4.104</u>	<u>5.673</u>
Veranderingen in werkkapitaal:			
- vorderingen	4	312	-246
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	270	1.346
		<u>581</u>	<u>1.100</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		9.549	8.598
Ontvangen interest	22	192	151
Betaalde interest	22	-782	-695
Ontvangen resultaat deelneming	23	83	105
		<u>-507</u>	<u>-439</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		9.042	8.159
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings (im)materiële vaste activa	1,2	-2.818	-5.198
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	1.712	0
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.106	-5.198
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuw opgenomen leningen	8	0	4.500
Amortisatie (dis)agio	3	32	-87
Aflossing langlopende schulden	8	-2.453	-2.228
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.421	2.185
Mutatie geldmiddelen		5.515	5.147
Stand geldmiddelen per 1 januari	5	24.929	19.782
Stand geldmiddelen per 31 december	5	30.444	24.929
Mutatie geldmiddelen		5.515	5.147

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Voor een toelichting op de afzonderlijke posten wordt verwezen naar de toelichting op de balans en winst-en-verliesrekening. De operationele kasstroom beschrijft de inkomsten en uitgaven die voortvloeien uit de normale bedrijfsvoering. De jaarrekening laat een positieve kasstroom uit bedrijfsoperaties van € 9.549.000 en uit operationele activiteiten van € 9.042.000 zien. In 2025 heeft ORO € 2.818.000 geïnvesteerd en activa verkocht voor € 1.712.000. De aflossingen op de langlopende leningen bedraagt € 2.453.000. Per saldo leidt dit tot een nieuwe stand van de geldmiddelen van € 30.444.000 per 31 december 2025. Dit is een mutatie van € 5.515.000 positief ten opzichte van vorig jaar.

3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING JAARREKENING

3.4.1 ALGEMEEN

Activiteiten

ORO is statutair (en feitelijk) gevestigd te Helmond, op het adres Baroniehof 165, en is geregistreerd onder KvK-nummer 41093762. De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van zorg en ondersteuning aan kwetsbare mensen op het gebied van wonen, slapen, eten, drinken, werken, dagbesteding, bewegen, leren en vrije tijd. ORO verzorgt deze activiteiten voornamelijk in de Peelregio.

Groepsverhoudingen

- Meriadoc

De vennootschap Meriadoc VOF te Helmond is opgenomen als een deelneming en is niet geconsolideerd vanwege het niet hebben van een overheersende zeggenschap.

- Vrienden van ORO

Gezien de wijze waarop het bestuur en toezicht van de stichting Vrienden van ORO is ingeregeld is geen sprake van overheersende zeggenschap of centrale leiding. Op basis hiervan zijn de cijfers niet mee geconsolideerd.

- Verenigingen van Eigenaren

Bij ORO is geen sprake van overheersende zeggenschap over VVE's.

3.4.2 ALGEMENE GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN DE JAARREKENING

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

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

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

Continuïteit van de activiteiten

De jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Oordelen en schattingen

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

Onzekerheden

De jaarrekening ORO dient in het kader van art. 2:362 lid 1 BW volgens normen die in het maatschappelijk verkeer als aanvaardbaar worden beschouwd een zodanig inzicht te geven dat een verantwoord oordeel kan worden gevormd omtrent het vermogen en het resultaat, alsmede voor zover de aard van een jaarrekening dat toelaat, omtrent de solvabiliteit en de liquiditeit van de rechtspersoon. Op grond van RJ 135.203 dient ORO inzicht te geven in aard en omvang van gebeurtenissen en omstandigheden die leiden tot onzekerheden. Er is geen sprake van materiële onzekerheden die van invloed zijn op de continuïteit van de organisatie. De resterende onzekerheden betreffen reguliere bedrijfsrisico's, passend binnen de normale bedrijfsvoering, en worden afdoende beheerst.

Inzake de compensatie van transitievergoedingen door het UWV bestaat onzekerheid. Op balansdatum is een vordering uit hoofde van deze compensatieregeling in de balans opgenomen. Momenteel ligt een wetsvoorstel

ter behandeling bij de Eerste Kamer waarin wordt voorgesteld de compensatieregeling te laten vervallen met ingang van 1 juli 2026. De uiteindelijke besluitvorming is op balansdatum nog niet afgerond. Indien het wetsvoorstel wordt aangenomen, kan dit gevolgen hebben voor (de waardering van) de opgenomen vordering en toekomstige compensaties. De financiële impact hiervan is op dit moment nog niet betrouwbaar in te schatten.

Financiële instrumenten

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

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 10.

- **Primaire financiële instrumenten**

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

- **Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)**

ORO heeft geen afgeleide financiële instrumenten.

- **Afscheiden embedded derivaten**

Bij ORO is geen sprake van afscheiden embedded derivaten.

- **Hedge accounting**

ORO past geen hedge accounting toe.

3.4.3 GRONDSLAGEN VOOR DE WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd op het bedrag van de bestede kosten, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De jaarlijkse afschrijvingen bedragen een vast percentage van de bestede kosten, zoals nader in de toelichting op de balans is gespecificeerd. De verwachte gebruiksduur en de afschrijvingsmethode worden aan het einde van elk boekjaar opnieuw beoordeeld.

Materiële vaste activa

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen : 0% - 20%;
- Machines en installaties : 5% - 20%;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5% - 20%.

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

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

ORO beoordeelt op iedere balansdatum of sprake is van bijzondere waardeverminderingen en verwerkt deze indien de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde. Naar aanleiding van de in 2023 verhoogde activeringsgrens (van € 1.500 naar € 3.000) zijn in het verslagjaar activa onder deze grens afgeboekt. Deze afboeking is verwerkt als desinvestering en niet als bijzondere waardevermindering.

Financiële vaste activa

De vennootschap Meriadoc VOF te Helmond is opgenomen als een deelneming en is niet geconsolideerd vanwege het niet hebben van een overheersende zeggenschap.

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

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

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs en indien van toepassing onder aftrek van bijzondere waardeverminderingen.

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

Vorderingen

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

Stichting ORO heeft een subsidie toegekend gekregen op grond van de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In 2025 heeft ORO een voorschot ontvangen. De resterende nog te ontvangen subsidiegelden zijn verantwoord onder de post 'nog te ontvangen subsidiegelden'. Aangezien er per balansdatum nog onzekerheid bestaat over het volledig voldoen aan de subsidievoorwaarden en de definitieve vaststelling nog niet heeft plaatsgevonden, is voor het deel waarvoor onzekerheid bestaat een voorziening getroffen. Zodra redelijke zekerheid bestaat dat aan de voorwaarden is voldaan en definitieve vaststelling heeft plaatsgevonden, zal verantwoording in de staat van baten en lasten plaatsvinden.

Liquide middelen

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

Voorzieningen

- **Algemeen**

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

Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde. Tenzij anders vermeld, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde.

- Voorziening jubilea

De jubileumvoorziening is gevormd voor toekomstige uitgaven inzake jubileumgratificaties. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. Hierbij is rekening gehouden met verwachte uitstroom (blijfkans), leeftijd en verwachte salarisstijging. De disconteringsvoet bedraagt 3,39% (2024: 3,1%), dit betreft de marktrente rekening houdend met looptijd voorziening (peildatum 31-12-2025).

- Voorziening WGA-verplichtingen

Als eigenrisicodragers voor de WGA is het belangrijk om, op basis van actuariële grondslagen, inzicht te houden in de financiële impact van langdurig verzuim en instroom in de WGA. Omdat er geen sprake is van afdekking van de risico's door middel van een verzekeringsdekking, maar ORO besloten heeft om het risico in eigen beheer te houden, is dit financiële inzicht van essentieel belang. ORO heeft ook in 2025 een gespecialiseerd adviesbureau ingeschakeld om de actuariële berekening van de voorziening te verzorgen in het kader van het eigenrisicodragers WGA. Er is betrouwbare schatting berekend voor het aanhouden van de reserves ten behoeve van de verwachte instroom in de WGA voor werknemers die ultimo 2025 42 weken of langer ziek zijn alsmede voor de werknemers die inmiddels zijn ingestroomd in de WGA. De doorrekeningen zijn gebaseerd op een aantal scenario's. Hierbij zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De rente die de basis vormt voor het contant maken van verwachte toekomstige uitkeringen sluit aan bij de geldende standaarden.
- Ten aanzien van kansstelsels invalidering en revalidering is aangesloten bij de kansstelsels WGA-ERD die in 2020 gepubliceerd zijn door het Verbond van Verzekeraars. Dit is het meest recente publiek beschikbare kansstelsel.
- Ten aanzien van verdeling tussen WGA partieel en WGA volledig als ook de verwachte WGA instroom per sector is gebruik gemaakt van de meest recente publicaties van het UWV.
- De overgang van (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid naar IVA is meegenomen in de berekeningen.
- Voor het bepalen van de verwachtingen ten aanzien van het kansstelsel voor verzuim, die van invloed is op de invalideringskans, is gebruik gemaakt van de data ten aanzien van verzuim per geslacht en leeftijd, zoals gepubliceerd is door CBS StatLine.
- Voor de bepaling van de verwachte lasten samenhangend met de vervolgitkering is rekening gehouden met de verwachte ontwikkeling van de inflatie en daarmee met de ontwikkeling van het minimumloon. Deze verwachte ontwikkeling is gebaseerd op een voortschrijdend gemiddelde van de historische ontwikkeling van het minimumloon.
- De sociale werkgeverslasten en werkgeverspremie zijn meegenomen in de berekeningen.

- Asbestvoorziening

Deze voorziening is opgenomen voor de gebouwen locatie het Rijtven die (deels) gesloopt gaan worden en waar sprake is van asbestsanering. De hoogte van de voorziening is nominaal en bepaald op basis van een offerte. De voorziening is nominaal opgenomen omdat het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is.

Langlopende en kortlopende schulden

Opgenomen leningen en schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

(Investerings)subsidies

Subsidies in verband met de aanschaf van (materiële) vaste activa worden gepassiveerd onder de overlopende passiva. Deze subsidies worden tijdsevenredig over de verwachte gebruiksduur van deze activa ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Leasing

- Financiële lease

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

- Operationele lease

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

3.4.4 GRONDSLAGEN VOOR DE BEPALING VAN HET RESULTAAT

Netto-omzet

Algemeen

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

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

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

Jeugdwet

Onder opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd. Tot de opbrengsten worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten met betrekking tot jeugdzorg.

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 verkoop dagbestedingsproducten, eigen bijdrage cliënten voor services niet vallende onder de WLZ, WMO en Jeugdwet en uitleen van personeel.

Subsidies

(Overheids)subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt.

Boekwinsten verkoop materiële vaste activa

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

Lonen en salarissen

De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen.

Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

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

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

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

Pensioenlasten (in euro's)

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

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

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

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

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

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

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

Bij deelneming in Meriadoc waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, wordt het dividend als resultaat aangemerkt. Verwerking hiervan vindt plaats onder het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen.

Belastingen

ORO voldoet in boekjaar 2025 aan de voorwaarden voor vrijstelling voor de vennootschapsbelasting en valt niet onder de heffing van de vennootschapsbelasting.

3.4.5 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten.

3.4.6 GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

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

3.4.7 WAARDERINGSGRONDSLAGEN WNT

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

3.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(in duizenden euro's)

3.5.1 ACTIEF

1) Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële vaste activa is als volgt :

	<u>Kosten van ontwikkeling</u>	<u>Totaal</u>
Verrijgings-/vervaardigingsprijs per 1 januari 2025	45	45
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2025	-22	-22
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>23</u>	<u>23</u>
Aanschaffingen	0	0
Afschrijvingen	-4	-4
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>19</u></u>	<u><u>19</u></u>
Verrijgings-/vervaardigingsprijs per 31 december 2025	45	45
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2025	-26	-26
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>19</u></u>	<u><u>19</u></u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	10%	

Toelichting:

Voor een bedrag van € 19.000 (2024: € 23.000) zijn immateriële vaste activa als zekerheid gesteld voor schulden.

2) Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruit- betaald op materiële vaste activa	Totaal
Verkrijgings-/vervaardigingsprijs per 1 januari 2025	87.066	22.404	21.273	838	131.581
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 1 januari 2025	-31.826	-11.322	-15.079	0	-58.227
Boekwaarde per 1 januari 2025	55.240	11.082	6.194	838	73.354
Aanschaffingen	477	347	655	1.652	3.131
Aanschaffingen vanuit vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering afgerond	180	62	972	-1.214	0
Afschrijvingen	-2.642	-889	-1.640	0	-5.171
Boekwaarde afgestoten activa	-475	0	-328	0	-803
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>52.780</u>	<u>10.602</u>	<u>5.853</u>	<u>1.276</u>	<u>70.511</u>
Verkrijgings-/vervaardigingsprijs per 31 december 2025	86.787	22.577	15.146	1.276	125.786
Cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen per 31 december 2025	-34.007	-11.975	-9.293	0	-55.275
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>52.780</u>	<u>10.602</u>	<u>5.853</u>	<u>1.276</u>	<u>70.511</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-20%	5-20%	5-20%		

Toelichting:

Afgestoten activa bedrijfsgebouwen betreft vier locaties in Gemert die zijn verkocht.

De afgestoten activa onder de andere vaste bedrijfsmiddelen betreft € 300.000 uit de desinvestering van inventaris met een verkrijgingsprijs lager dan € 3.000. Dit vloeit voort uit de in 2023 vastgestelde verhoging van de activeringsgrens van € 1.500 naar € 3.000. In het verslagjaar is uitvoering gegeven aan dit beleid door opschoning van de betreffende activa. Het restant van € 28.000 betreft buitengebruikstellingen als gevolg van vervanging.

Voor een bedrag van € 52.780.000 (2024: € 55.240.000) zijn bedrijfsgebouwen en terreinen als zekerheid gesteld voor schulden.

3) Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	Deel- nemingen in overige verbonden maat- schappijen	Overige vorderingen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	87	472	559
Mutaties:			
Aandeel resultaat ondernemingen waarin wordt deelgenomen	83	0	83
Dividend deelnemingen	-83	0	-83
Amortisatie (dis)agio	0	-32	-32
Boekwaarde per 31 december 2024	87	440	527
<i>Percentage</i>		5%	

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kern- activiteit	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in %)	Eigen Vermogen VOF	Resultaat VOF	Aandeel resultaat uit de VOF
Volledig aansprakelijk venoot van VOF:						
Meriadoc VOF	Wlz zorg	87	33	99	249	83

Toelichting:

De vennootschap Meriadoc VOF (samenwerking tussen ORO, Lunet Zorg en GGZE) is gelet op het beperkte (minderheids-)belang opgenomen als deelneming en wordt niet geconsolideerd. Het resultaat van de deelneming is nader toegelicht in de toelichting op de resultatenrekening onder punt 23 resultaat deelneming. Het resultaat van de VOF was in 2025 € 249.000. ORO had in 2025 een kapitaalbelang van 33% wat resulteert in een ontvangen resultaat uit de VOF ad € 83.000.

4) Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Handelsdebiteuren	1.290	1.449
Waarborgsommen	63	161
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort *	0	210
Overige vorderingen	387	500
<u>Overige overlopende activa:</u>		
Nog te declareren	18	54
Overige activa	1.020	716
Totaal vorderingen	<u>2.779</u>	<u>3.091</u>

Toelichting:

De vorderingen op handelsdebiteuren laten een daling zien. Vanwege de aankoop van het facilitair centrum is de waarborgsom voor de huur van dit pand komen te vervallen. De afname van de overige vorderingen is het gevolg van het alsnog verwerken van een boeking die betrekking heeft op het voorgaande boekjaar. Hierdoor was de post ultimo vorig jaar te hoog verantwoord en is dit in het huidige boekjaar gecorrigeerd. Bij overige vorderingen is een vordering (€ 54.000) opgenomen uit hoofde van compensatie transitievergoedingen door het UWV. De hoogte en realisatie hiervan zijn onzeker, mede gezien het bij de Eerste Kamer liggende wetsvoorstel tot afschaffing van deze regeling per 1 juli 2026. De toename van de overige activa heeft vooral betrekking op vooruit ontvangen facturen van crediteuren, met name huur en nog te ontvangen subsidiegelden.

5) Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Bankrekeningen	25.428	24.909
Deposito's	5.000	0
Kassen	16	20
Totaal liquide middelen	<u>30.444</u>	<u>24.929</u>

Toelichting:

De saldi op de bankrekeningen en in de kassen zijn vrij beschikbaar. De locaties hebben elk een eigen kas, de saldi van deze kassen zijn samengevoegd. In december is een kortlopende deposito van € 5.000.000 geplaatst met een resterende looptijd van korter dan één jaar. De deposito's hebben een vaste looptijd van drie maanden en een vast rentepercentage. De nominale waarde benadert de boekwaarde per balansdatum.

3.5.2 PASSIEF

6) Eigen vermogen

<i>Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:</i>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Bestemmingsfondsen	43.983	39.780
Totaal eigen vermogen	43.983	39.780

2025

Bestemmingsfondsen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>01-01-2025</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-12-2025</u>
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	39.780	4.203	0	43.983
Totaal bestemmingsfondsen	39.780	4.203	0	43.983

2024

Bestemmingsfondsen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<u>Saldo per</u>	<u>Resultaat-</u>	<u>Overige</u>	<u>Saldo per</u>
	<u>01-01-2024</u>	<u>bestemming</u>	<u>mutaties</u>	<u>31-12-2024</u>
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	38.430	1.350	0	39.780
Totaal bestemmingsfondsen	38.430	1.350	0	39.780

Toelichting:

Het bestemmingsfonds betreft de Reserve aanvaardbare kosten (RAK). Deze reserve wordt gevormd op grond van de NZa beleidsregels. Deze reserve kan alleen wijzigen door toevoegingen en onttrekkingen die ieder jaar ontstaan als gevolg van verschillen tussen de exploitatiekosten van dat jaar en de aanvaardbare kosten van dat jaar. ORO heeft gekozen om het totale resultaat van alle financieringsstromen toe te voegen aan de RAK omdat de organisatiestructuur ORO aansluit bij de bedrijfsvoering en niet is ingericht naar financieringsvorm. Een positief saldo van de RAK dient beschikbaar te worden gehouden voor door de NZa beleidsregels aangewezen zorgactiviteiten.

7) Voorzieningen

Overige voorzieningen:

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	Boekwaarde	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenting en verande- ring discon- teringsvoet	Boekwaarde
	01-01-2025					31-12-2025
• Jubileumverplichtingen	1.338	119	56	69	140	1.472
• WGA-verplichtingen	3.062	1.741	1.368	539	34	2.930
• Asbest	374	11	0	0	0	386
Totaal voorzieningen	4.775	1.872	1.425	608	174	4.788

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

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.096
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.692
hiervan > 5 jaar	1.532

Toelichting:

De jubileumvoorziening is gevormd voor toekomstige uitgaven inzake jubileumgratificaties. Hierbij is rekening gehouden met verwachte uitstroom, verwachte salarisstijging en een disconteringsvoet van 3,39% (2024: 3,1%). De voorziening WGA-verplichtingen heeft betrekking op de toekomstige uitgaven inzake salariskosten van werknemers die langdurig ziek zijn en die naar verwachting instromen in de WGA. Vanaf 01-01-2020 is ORO eigen risicodragers voor de WGA. Bij het dragen van dit eigen risico komt de betaling van de re-integratie en WGA uitkering de eerste 10 jaar direct voor rekening van ORO. Indien een werknemer eerder herstelt dan voorzien, dan valt het bedrag vrij ten gunste van de resultatenrekening. Bij de berekening van de voorziening is rekening gehouden met diverse wegingsfactoren zoals aangegeven bij de grondslagen. Bij de voorziening WGA is voor 2025 tevens een voorziening gevormd voor de te betalen transitievergoeding bij ontslag van langdurig zieke medewerkers.

De asbestvoorziening is opgenomen voor de gebouwen op locatie het Rijtven die gesloopt gaan worden en waar sprake is van asbestsanering. De hoogte van de voorziening is gebaseerd op een offerte uit 2014. De dotatie heeft betrekking op de indexering van de verwachte kosten voor asbestsanering ultimo 2025.

8) Langlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Schulden aan banken	32.430	34.883
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>32.430</u>	<u>34.883</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Stand per 1 januari	37.336	35.064
Bij: nieuwe leningen	0	4.500
Af: aflossingen	<u>2.453</u>	<u>2.228</u>
Stand per 31 december	<u>34.883</u>	<u>37.336</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.453	2.453
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>32.430</u>	<u>34.883</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	2.453	2.453
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	32.430	34.883
hiervan > 5 jaar	22.726	25.149

Toelichting:

Van het totaalbedrag aan langlopende schulden heeft een bedrag van € 22.726.000 (2024: € 25.149.000) een resterende looptijd van langer dan 5 jaren.

Aflossingsverplichtingen binnen 12 maanden na afloop van het boekjaar ter hoogte van € 2.453.000 (2024: € 2.453.000) zijn niet begrepen in de hierboven genoemde bedragen, maar opgenomen onder de kortlopende schulden.

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden verwijzen we naar het overzicht langlopende schulden op de volgende pagina.

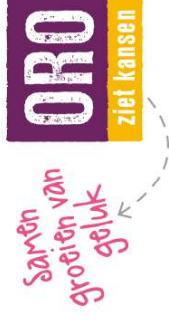
Financiële convenanten

Bij een aantal leningen van verschillende geldverstrekkers is sprake van financiële convenanten.

	<u>BNG</u>	<u>Rabobank</u>	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	norm	norm		
Solvabiliteit	> 15%	> 20%	42,1%	39,0%
DSCR (Debt Service Coverage Ratio)	> 1,2	> 1,3	2,9	2,2

Toelichting:

De DSCR (Debt Service Coverage Ratio) ultimo 2025 bedraagt 2,9. Dit is hoger dan in 2024 (2,2) vanwege het behalen van een hoger resultaat. De solvabiliteit neemt ten opzichte van 2024 toe vanwege het behalen van een hoger resultaat.



Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

(in duizenden euro's)

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofd-som	Totale loop-tijd in jaren	Soort lening	Werke-lijke-rente	Rest-schuld 31-12-2024	Aflossing in 2025	Rest-schuld 31-12-2025	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
BNG	2007	609	26	onderhandse	4,95%	53	6	47	18	8	lineair	6	Rijksgarantie
BNG	2009	1.164	17	onderhandse	0,75%	74	31	44	0	1	lineair-variabele	31	Rijksgarantie
BNG	2011	6.000	25	onderhandse	4,64%	2.760	240	2.520	1.320	10	lineair	240	WFZ
Goldman Sachs	2014	8.000	30	onderhandse	2,90%	5.333	267	5.067	3.733	19	lineair	267	WFZ
BNG	2015	7.000	15	onderhandse	2,38%	3.850	350	3.500	1.750	5	lineair	350	Hypothecaire
BNG ***	2016	11.500	20	onderhandse	1,30%	6.900	575	6.325	3.450	11	lineair	575	WFZ
BNG ***	2022	8.700	20	onderhandse	0,89%	7.504	435	7.069	4.894	17	lineair	435	WFZ
Rabobank	2012	4.325	30	onderhandse	1,37%	2.322	150	2.172	1.422	17	lineair	150	Hypothecaire
Rabobank	2022	1.575	10	onderhandse	1,45%	1.240	175	1.065	189	7	lineair	175	Hypothecaire
Rabobank	2022	2.800	10	onderhandse	1,45%	2.800	0	2.800	2.800	7	lineair	0	Hypothecaire
NWB Bank ***	2024	4.500	20	onderhandse	2,87%	4.500	225	4.275	3.150	19	lineair	225	WFZ
Totaal		56.173				37.336	2.453	34.883	22.726			2.453	

*** Dit betreft een lening met (dis)agio en staat gewaardeerd onder de Financiële vaste activa.

9) Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	2.453	2.453
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.876	2.068
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	54	54
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.400	3.235
Schulden ter zake van pensioenen	1.749	1.672
<u>Overige schulden:</u>		
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot *	15	0
Nog te betalen salarissen	122	104
Reservering vakantietoeslag	2.403	2.498
Reservering vakantiedagen	1.752	1.657
Balansverlof	7.277	6.766
<u>Overige passiva:</u>		
Rekening courant personeelsvereniging	1	1
Overlopende rente kredietinstellingen	298	318
Overige passiva	<u>1.681</u>	<u>1.692</u>
Totaal kortlopende schulden	<u>23.080</u>	<u>22.517</u>

Toelichting:

Stijging van de kortlopende schulden wordt met name veroorzaakt de stijging van het balansverlof als gevolg van CAO stijging.

* Schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	t/m 2023	2024	2025	Totaal
Saldo per 1 januari 2025	0	-210	0	-210
Financieringsverschil boekjaar	0	0	15	15
Correcties voorgaande jaren	0	0	0	0
Betalingen/ontvangsten	0	210	0	210
Subtotaal mutatie boekjaar	0	210	15	225
Saldo per 31 december 2025	0	0	15	15
Stadium van vaststelling (**):	c	c	a	

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

Waarvan gepresenteerd als:

- vorderingen uit hoofde van financieringstekort
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	31-12-2025	31-12-2024
	0	210
	15	0
	15	210

**) a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Wet langdurige zorg	106.608	102.155
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	106.593	101.944
Financieringsverschil boekjaar	15	210

Toelichting:

Er is sprake van een financieringsverschil van € 15.000 als openstaande schuld. In 2025 is het wettelijk budget opgenomen conform budgetafpraak. Tevens is het budget 2024 afgehandeld conform de nacalculatie 2024.

10) Financiële instrumenten

Algemeen

ORO maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van de financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide (geld)middelen, lang- en kortlopende schulden. Met betrekking tot de in de balans opgenomen financiële instrumenten staat ORO bloot aan markt- en/of kredietrisico's. ORO handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan ORO verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De (contract)waarde 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.

Deposito's

Deposito's worden op grond van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving, in het bijzonder Raad voor de Jaarverslaggeving (RJ 290), aangemerkt als financiële instrumenten. Een deposito kwalificeert als een financieel actief, aangezien sprake is van een contractueel recht op ontvangst van kasmiddelen.

Deposito's worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde, zijnde in de regel de nominale waarde. Na eerste verwerking worden de deposito's gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, aangezien het de intentie is deze aan te houden tot het einde van de looptijd en de kasstromen uitsluitend bestaan uit betalingen van hoofdsom en rente.

Indien sprake is van bijzondere waardeverminderingen (bijvoorbeeld bij kredietrisico van de tegenpartij), wordt een voorziening getroffen indien en voor zover de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde.

De onder de deposito's verantwoorde rente wordt toegerekend aan de periode waarop deze betrekking heeft en opgenomen onder de financiële baten.

Krediet (debiteuren)risico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren zijn voor het overgrote deel geconcentreerd bij gemeentes. Het maximale bedrag aan kredietrisico is gelijk aan de onder de debiteuren en overige vorderingen opgenomen bedragen.

Renterisico en kasstroom (markt)risico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij de leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele (rente)looptijd met uitzondering van een hypothecaire lening op basis van een maandelijkse euribor met opslag. De leningen worden aangehouden tot het einde van de (rente)looptijd. ORO heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en lang- en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan en bedraagt € 89 miljoen. De reële waarde van de langlopende schuld bedraagt € 29 miljoen en is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente.

11) Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

Hypothecaire verplichtingen

Op de volgende panden, verantwoord onder Materiële vaste activa, rust een hypothecaire inschrijving:

- Steengoed 2, gemeente Bakel en Milheeze
- Boothuizen, Bakel en Milheeze, sectie N nummer 2637
- Helmondseweg 144 en 146, Sectie B nummers 2099, 2130, 2131
- Rijtvenseweg 5 en 7, Deurne
- Leon van Kelpenaarstraat 1,3, 22 en 24, Deurne
- Jules de Cortestraat 11 en 13, Deurne/Leon van Kelpenaarstraat 11 en 13, Deurne
- Dubloen 10, Deurne
- Rietven, Deurne sectie B nummer 2645
- Beerse 68 tot en met 116 even, Deurne
- Veld 10, Deurne
- Leon van Kelpenaarstraat 14 en 16/Jules de Cortestraat 16 en 18, Deurne
- Oude-Molenweg 15 en 17, Gemert
- Voort 1 en 3, Gemert
- Keizersbosch 28 en 30, Gemert
- Het Frans Brugske 17 tot en met 23, Gemert
- Willem de Haasstraat 42/Watermolen 85, Gemert
- Willem de Haasstraat 28 tot en met 42, Gemert
- De Haag 42 en 44, Gemert
- Leemrand 34 en 36, Gemert
- Helmondselaan sectie E nummer 1915, Helmond
- Binderen 2 en 2a, Helmond
- Binderen sectie E nummer 3368, Helmond
- Torenstraat 36, Helmond
- Baroniehof 189, Helmond
- Rakthof 11, 12 en 13, Helmond
- Baroniehof 165, Helmond
- Neerakker 58, Mierlo
- Neerakker sectie F nummer 6531, 7498, Mierlo
- Laan ten Roode 7, Someren
- Ceresstraat 2a, Asten
- Kesselcamp 25, Asten
- Wilhelminastraat 42, Asten
- De Wilberdries 43, Bakel en Milheeze
- Rietven sectie B nummer 2844, Deurne
- Bottelseheide sectie B nummer 2851, Deurne
- Helmondselaan 68, Helmond
- Berglarenstraat 46, Gemert

Kredietfaciliteit

ORO beschikt over een rekening-courantkrediet bij de Rabobank met een maximale omvang van € 2.500.000. In 2025 is geen gebruik gemaakt van deze kredietfaciliteit.

In het kader van deze kredietfaciliteit zijn aan de financier de gebruikelijke bancaire voorwaarden van toepassing en zijn zekerheden verstrekt in de vorm van hypotheekrecht op onroerende zaken, ingeschreven in het hypotheekregister en pandrechten op vorderingen.

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar afgerond € 3.514.000, de volgende 2 t/m 5 jaar gezamenlijk € 4.740.000 en daarna € 149.000. Het jaarlijkse bedrag neemt af vanwege einde looptijd huurcontracten.

Meerjarige financiële verplichtingen

ORO heeft voor nieuwbouwprojecten in de regio Peelgemeenten nog verplichtingen lopen voor een bedrag van € 316.000. Verder zijn leaseverplichtingen voor auto's aangegaan voor het komende jaar voor € 123.000 en € 618.000 over de totale looptijd (in 2026 is er een nieuw leasecontract aangegaan voor de vervanging van personenvoertuigen met einde looptijd 2031), huurverplichtingen voor kopieerapparatuur tot eind 2029 voor een bedrag van € 47.000 per jaar, € 188.000 tot eind 2029) en huurverplichting van witgoed € 20.000 per jaar en € 31.000 over de totale looptijd (loopt tot 01-08-2027). Bij de leaseovereenkomsten zijn er geen belangrijke bepalingen die van invloed zijn op de toekomstige verplichtingen. De periodieke leasebedragen liggen vast. Bij de leasecontracten van de voertuigen kan op grond van wettelijke bepalingen de houderschapsbelasting wijzigen. Met Axians is er een samenwerking met betrekking tot netwerkbeheer en telefonie. Voor 2026 is dit een verplichting van € 2,4 miljoen, de daarop opvolgende jaren tot en met einde looptijd (maart 2028) van de contracten is er een verplichting van € 4,7 miljoen. Daarnaast worden de werkplekken beheerd door Axians waarvoor meerdere contracten in de afgelopen jaren zijn afgesloten. Voor 2026 betekent dit een verplichting van € 242.000, tot en met einde looptijd een totaalbedrag van € 479.000. Voor telefonie zijn er meerjarige contracten afgesloten, waaronder een nieuw contract ter vervanging van het vaste telefonieplatform, tot en met eind 2029 voor een bedrag van € 462.000 per jaar en € 1.628.000 tot en met einde looptijd.

Waarborgfonds

ORO is aangesloten bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Uit het Overzicht leningen blijkt welke leningen zijn geborgd bij het WfZ. Indien het WfZ niet aan haar garantieverplichtingen kan voldoen, kan een beroep worden gedaan op de aangesloten deelnemers. De maximale financiële bijdrage (obligoheffing) bedraagt, in dat geval, 3% van de lopende geborgde leningen per instelling, conform WFZ reglement deelneming.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Overige garanties

Zoals in de toelichting bij vorderingen is opgenomen heeft ORO garanties afgegeven aan verhuurders. ORO is vanaf 1 januari 2020 eigen risicodragers voor de WGA. Liberty Mutual heeft een borgstelling afgegeven in geval ORO niet meer in staat is om te voldoen aan de uitkeringsverplichting.

Overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof uitspraak gedaan over de overwerkvergoeding voor deeltijdmedewerkers. Deze kan mogelijk leiden tot aanpassing van de beloning van overuren en eventuele nabetalingen met terugwerkende kracht. Momenteel wordt onderzocht in hoeverre deze uitspraak van toepassing is op de zorgsector en de geldende cao's, evenals de mogelijke financiële impact. Door bestaande onzekerheden, onder andere over de reikwijdte, terugwerkende kracht, invloed van jaarurensystematiek en datakwaliteit, kunnen eventuele verplichtingen nog niet betrouwbaar worden vastgesteld. Om deze reden zijn geen verplichtingen in de balans opgenomen. Ontwikkelingen worden gevolgd en indien nodig wordt in toekomstige verslagperiodes nadere toelichting gegeven.

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 de paragraaf 1.12.2 Financiële ontwikkelingen (Resultaat ontwikkeling en financiële uitdagingen) staat beschreven, heeft ORO in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Het risico op een vergrijpboete wordt door ORO als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

3.6 TOELICHTING OP DE WINST-EN-VERLIESREKENING 2025

(in duizenden euro's)

12) Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

12.1) Wet langdurige zorg

De baten Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Wet langdurige zorg	106.608	102.164
Totaal Wet langdurige zorg	<u>106.608</u>	<u>102.164</u>

Toelichting:

Het totaal aan Wlz opbrengsten is € 4,4 miljoen hoger dan in 2024. Dit wordt voor het grootste deel veroorzaakt door een stijging door prijsindexering (€ 5.000.000). Daarnaast is er sprake van een toename woonzorg (€ 600.000), toename dagbesteding/dagbehandeling (€ 600.000) en toename Meerzorg (€ 400.000). Naast de toenames zien we een afname in begeleiding/behandeling (-€ 300.000), Logeren (-€ 200.000), vervoer (-€ 100.000), aanpassing richttarief in de vorm van een Lumpsum (-€ 1.400.000) en afname toeslagen (-€ 100.000).

12.2) Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	534	432
Totaal subsidies	<u>534</u>	<u>432</u>

Toelichting:

De rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS is gestegen. Dit wordt veroorzaakt door een stijging van de subsidie sectorplan plus (€ 100.000).

12.3) Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Eigen bijdragen cliënten	659	638
PGB	1.308	1.272
Eerstelijnszorg	482	392
Onderaanneming	93	105
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>351</u>	<u>461</u>
Totaal overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>2.895</u>	<u>2.869</u>

Toelichting:

De omzet PGB laat ten opzichte van 2024 per saldo een stijging zien door een toename van de productie dagbesteding (€ 38.000). De eerstelijnszorg laat per saldo ook een stijging zien. Dit wordt voor het grootste deel veroorzaakt door een stijging van de GZSP (€ 171.000) en een daling van de tandartszorg (-€ 87.000). De opbrengsten onderaanneming laat een daling zien doordat er minder van onderaanneming gebruik is gemaakt. De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening laat per saldo ook een daling zien. Dit wordt voor het grootste deel veroorzaakt door het stoppen van de tandartszorg (-€ 177.000) en door met een toename van de overige zorgopbrengsten (€ 59.000).

13) Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Opbrengsten Jeugdwet	<u>8.727</u>	<u>8.234</u>
Totaal opbrengsten Jeugdwet	<u>8.727</u>	<u>8.234</u>

Toelichting:

De opbrengsten Jeugdwet laten per saldo een stijging zien van € 492.000. Dit komt door een toename van dagbehandeling (€ 87.000), crisis (€ 3.000), dagbesteding (€ 134.000), vervoer (€ 19.000), logeren (€ 28.000) en individuele begeleiding/behandeling binnen de Jeugdwet (€ 329.000). Daarnaast laat de post verblijf een daling zien (-€ 57.000) en heeft er een correctie op de Jeugdwet opbrengsten van 2024 plaats gevonden (-€ 51.000).

14) Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
WMO	2.389	2.544
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	3	3
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	780	348
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (Waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed)	1.671	1.366
Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>4.843</u>	<u>4.260</u>

Toelichting:

Bij de WMO is sprake van een afname van de inzet op dagbesteding (-€ 47.000) en begeleiding (-€ 113.000) en een toename door vervoer (€ 6.000).

De opbrengsten uit overige subsidies zijn gestegen door de subsidie Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ) (€ 40.000), subsidie Medische Vervolgopleidingen (GZ opleiding) (€ 60.000), aangevraagde subsidie Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) (€ 300.000) en de subsidie Praktijkleren (€ 40.000).

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten is toegenomen vanwege extra tijdelijke uitleen van zorgverleners bij andere organisaties, extra opbrengsten vanwege de ingebruikname van een nieuwe dagbestedingslocatie met horeca-activiteiten per 1-1-2025, toegenomen doorbelaste salariskosten Meriadoc en afrekening van diverse projecten.

15) Overige bedrijfsopbrengsten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.306	227
Totaal overige bedrijfsopbrengsten	<u>1.306</u>	<u>227</u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten bestaat uit incidentele opbrengsten, onder andere als gevolg van de verkoop van vier panden en doorbelaste organisatiekosten van Meriadoc.

16) Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	690	661
Personeel niet in loondienst	3.766	4.690
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>4.456</u>	<u>5.351</u>

Toelichting:

Door ziekteverzuim en het ontstaan van vacatures door vertrekkende medewerkers is de inzet van personeel niet in loondienst nodig. Wel zet ORO zich nog steeds in om de inzet van personeel niet in loondienst te verlagen met als gevolg dat de kosten personeel niet in loondienst wederom zijn gedaald.

17) Lonen en salarissen

18) Sociale lasten

19) Pensioenlasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Lonen en salarissen	60.806	57.182
Sociale lasten	9.659	9.407
Pensioenlasten	5.299	5.053
Totaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>75.764</u>	<u>71.642</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (Er zijn geen personeelsleden werkzaam buiten Nederland)	<u>1.117</u>	<u>1.100</u>

Toelichting:

Het totaalbedrag van lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten is gestegen door CAO stijging en door de toename van het aantal FTE's.

20) Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>Afschrijvingen:</i>		
• Immateriële vaste activa	4	4
• Materiële vaste activa	5.171	4.878
Totaal afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	<u>5.174</u>	<u>4.882</u>

Toelichting:

De afschrijvingen zijn gestegen als gevolg van de investeringen zoals toegelicht bij de materiële vaste activa (punt 2).

21) Overige bedrijfskosten

	2025	2024
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.833	8.673
Algemene kosten	8.006	8.141
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	3.998	3.621
Onderhoud- en energiekosten	5.765	5.666
Huur en leasing	3.578	3.503
Overige bedrijfskosten	362	473
Mutaties personeelsvoorzieningen	870	1.302
Mutaties asbestvoorziening	11	9
Overige personeelskosten	3.230	3.097
Totaal overige bedrijfskosten	34.653	34.486

Toelichting:

De stijging van de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten wordt voornamelijk verklaard door algemene prijsstijgingen in het verslagjaar. Daarnaast zijn de kosten toegenomen als gevolg van extra inhuur van schoonmaakcapaciteit. De algemene kosten zijn in 2024 gestegen door prijsstijgingen en investering in telefonie. De patiënt- en bewonerskosten zijn ook gestegen als gevolg van toename van apotheekkosten, til- en hulpmiddelen en de kosten voor onderaanneming. De hogere onderhoud- en energiekosten ten opzichte van 2024 is toe te schrijven aan de gestegen energieprijzen en gestegen onderhoudskosten.

De daling van de overige bedrijfskosten is te verklaren door de desinvesteringen die in het boekjaar gedaan zijn. In 2025 is per saldo € 50.000 toegevoegd aan de jubileumvoorziening en € 1.202.000 aan de WGA voorziening. In het bedrag van de WGA voorziening zit een bedrag van € 382.000 als compensatie voor de loonkosten zodat per saldo de toevoeging WGA voorziening € 820.000 bedraagt.

De asbestvoorziening is geïndexeerd met 3,06% (2024: 2,5%).

De overige personeelskosten stijgen door onder andere meer inzet op verzuimpreventie en andere personeel gerelateerde uitgaven.

Honoraria accountantsorganisatie:

	Deloitte Accountants	Overig netwerk	Totaal netwerk
2025			
Controle van de jaarrekening	119	-	119
Andere controleopdrachten	15	-	15
Fiscale adviesdiensten	-	16	16
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	134	16	150
2024			
Controle van de jaarrekening	124	-	124
Andere controleopdrachten	14	-	14
Fiscale adviesdiensten	-	3	3
Andere niet-controlediensten	2	-	2
	140	3	143

Toelichting:

De accountantskosten worden toegeschreven naar het boekjaar waarin de activiteiten zijn verricht. De kosten voor de controlewerkzaamheden over 2025 vallen iets hoger uit dan in 2024, voornamelijk vanwege de fiscale advisering.

De niet-controlediensten hebben betrekking op advies over fiscale aangelegenheden, onder andere over BTW vraagstukken, de wet DBA en inleen van personeel niet in loondienst.

22) Financiële baten en lasten

	2025	2024
Oprenting voorzieningen	-174	-36
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	192	151
Rentelasten en soortgelijke kosten	-762	-695
Totaal financiële baten en lasten	-745	-580

Toelichting:

Het bedrag aan oprenting voorzieningen kan opgesplitst worden naar oprenting van de jubileumverplichting ad € 140.000 en de oprenting voor de WGA-verplichting ad € 34.000.

23) Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	2025	2024
Aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	83	105
Totaal Aandeel in resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen waarin wordt deelgenomen	83	105

Toelichting:

Het resultaat van deelneming Meriadoc is € 249.000. ORO heeft een belang van 33,3%, dit betekent dat ORO ook 33,3% van het resultaat van Meriadoc ontvangt als resultaat deelneming. De waarde van onder de financiële activa opgenomen deelneming is per balansdatum gelijk aan de inleg van ORO in het eigen vermogen in de VOF Meriadoc in 2008.

24) Transacties met verbonden partijen

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder paragraaf overige toelichtingen.

3.7 WNT-VERANTWOORDING

25) Bezoldigingsinformatie op grond van de Wet normering topinkomens

De WNT is van toepassing op Stichting ORO. Het voor Stichting ORO toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2025 € 226.000. Het maximum voor de Voorzitter Raad van Toezicht (15%) bedraagt € 33.900 en voor de leden Raad van Toezicht bedraagt dit € 22.600 (10%). Het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten.

Bezoldiging topfunctionaris

Gegevens 2025	
<i>bedragen x € 1</i>	M.M. Kräwinkel
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	198.564
Beloningen betaalbaar op termijn	16.026
<i>Subtotaal</i>	<i>214.590</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	214.590
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
<i>bedragen x € 1</i>	M.M. Kräwinkel
Functiegegevens	N.v.t.
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	192.027
Beloningen betaalbaar op termijn	16.110
<i>Subtotaal</i>	<i>208.137</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000
Bezoldiging	208.137

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
<i>bedragen x € 1</i>	A. Jonkman	D.J. Jacobs	M.E.M. Dokter
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging	27.120	18.080	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	27.120	18.080	18.080
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
<i>bedragen x € 1</i>	A. Jonkman	D.J. Jacobs	M.E.M. Dokter
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12
Bezoldiging	25.680	17.120	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400

Samen
groeien van
geluk



Gegevens 2025			
<i>bedragen x € 1</i>	M.A.G. Schlösser	E.S.M. Nelissen	M.J. Jager
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 t/m 22/9	1/1 t/m 31/12	22/9 t/m 31/12
Bezoldiging	13.167	18.080	4.962
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	16.408	22.600	6.254
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	13.167	18.080	4.962
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
<i>bedragen x € 1</i>	M.A.G. Schlösser	E.S.M. Nelissen	
Functiegegevens	Lid	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 t/m 31/12	1/1 t/m 31/12	
Bezoldiging	17.120	17.120	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	

3.8 OVERIGE TOELICHTINGEN

26) Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die relevant zijn voor het boekjaar 2025.

3.9 ONDERTEKENING VAN DE JAARREKENING

Helmond, 12 mei 2026

W.G.

Mevrouw M.M. Kräwinkel
Raad van Bestuur

W.G.

Mevrouw ir. E.S.M. Nelissen
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

De heer D.J. Jacobs MSc RA RO EMIA
Vicevoorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw drs. M.E.M. Dokter
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw drs. M. Jager
Lid Raad van Toezicht

4. OVERIGE GEGEVENS

4.1 OVERIGE GEGEVENS

Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 16, lid 3, c, dat het voorstel van de Raad van Bestuur tot bestemming van het resultaat goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht.

Nevenvestigingen

Stichting ORO heeft geen nevenvestigingen.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Bestemming van het resultaat over het boekjaar 2024

De jaarrekening 2024 is door Raad van Toezicht op 26 mei 2025 vastgesteld. De bestemming van het resultaat is vastgesteld conform het daartoe gedane voorstel.

Voorstel tot bestemming van het resultaat over het boekjaar 2025

Het bestuur stelt voor het resultaat over het boekjaar 2025 ten bedrage van € 4,2 miljoen te bestemmen conform de opgenomen tabel onder de winst-en-verliesrekening. Dit voorstel is reeds in de jaarrekening verwerkt.

4.2 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT













