



JAARVERANTWOORDING

2025

syndion 

Dienstverlening en ondersteuning aan mensen met een beperking

1A

BESTUURSVERSLAG

2025

syndion



Dienstverlening en ondersteuning aan mensen met een beperking





0 INHOUD

1A-BESTUURSVERSLAG

- 1. Voorwoord
- 2. Profiel van de organisatie
- 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap
- 4. Algemeen beleid
- 5. Bedrijfsvoering
- 6. Financieel beleid

4.
5.
8.
18.
26.
30.

1B-RAAD VAN TOEZICHT

- 1. Samenstelling
- 2. Vergaderingen en bijeenkomsten
- 3. Besluiten Raad van Toezicht
- 4. De samenwerking met de raad van bestuur
- 5. Reflecties

34.
36.
39.
41.
42.

2- JAARREKENING

46.

1 VOORWOORD

2025 was voor Syndion een jaar van stabiliseren en ontwikkelen. De in samenwerking met medewerkers en medezeggenschap vastgestelde nieuwe organisatiestructuur is ingegaan. Deze structuur sluit aan bij de missie van Syndion en de dagelijkse praktijk. De structuur kent minder lagen, brengt de aansturing dichterbij de teams en maakt eigenaarschap explicieter en beter belegd. Stap voor stap hebben we deze structuur verder uitgewerkt en ingevuld, ook in personele zin. Het gaf duidelijkheid en de eerste effecten zijn zicht- en merkbaar. Per 1 maart 2025 is de nieuwe vaste bestuurder gestart. Samen met het management team hebben zij in 2025 gebouwd aan de verdere ontwikkeling van Syndion.

Ook gedurende 2025 zetten collega's zich elke dag met toewijding in voor cliënten. Onze missie blijft immers onveranderd: mensen met een beperking ondersteunen om, met eigen zeggenschap, een zinvol leven te leiden midden in de maatschappij. Daar staan we voor. Syndion toonde zich in 2025 wederom een financieel gezonde organisatie, met veerkrachtige medewerkers die met betrokkenheid en motivatie vooruit willen.

Naast de dagelijkse zorg zijn ook belangrijke stappen gezet op andere terreinen. Zo bereikten we het hoogste punt van de nieuwbouw van locatie Cannenburg, werden we genomineerd voor beste Leerbedrijf van het Jaar in onze sector, en is actief gewerkt aan het overzicht van ons vastgoed en de verbetering van de management informatie en de interne processen.

Met vertrouwen en betrokkenheid bouwen we in 2026 samen verder aan onze koers, die we zullen actualiseren. Want Syndion doen we samen!



2 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

2.1. Algemene identificatiegegevens

Adres	Stadhuisplein 4
Postcode	4205 AX
Plaats	Gorinchem
Telefoonnummer	(0183)651150
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41121863
E-mailadres	info@syndion.nl
Internetpagina	www.syndion.nl

2.2. Structuur van het concern

Stichting Syndion is statutair (en feitelijk) gevestigd te Gorinchem, op het adres Stadhuisplein 4 en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 41121863.

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van langdurige zorg aan mensen met een beperking. Ook is Syndion actief in het sociaal domein en op het gebied van jeugd en kinderen. Het toezichthoudend orgaan is de Raad van Toezicht. De eindverantwoordelijkheid is in handen van een eenhoofdige Raad van Bestuur. Zowel voor de bestuurder als voor de Raad van Toezicht is een reglement aanwezig, waarin onder andere taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

2.3. Kerngegevens

2.3.1. Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typeringen

Het doel van Syndion is het bieden van goede zorg (dienstverlening en ondersteuning) aan mensen met een beperking. De ondersteuning van Syndion richt zich op kinderen, jongeren, volwassenen en ouderen met een verstandelijke beperking, lichamelijke beperking, (ernstige) meervoudige beperking, niet-aangeboren hersenletsel en autisme of een aan autisme verwante contactstoornis. De wetgeving die hierbij van toepassing is, omvat de Wlz, Wmo, Zvw en de Jeugdwet.

2.3.2. Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Aantal cliënten in 2025

In zorg op peildatum 31-12-2024 1516 cliënten

In zorg op peildatum 31-12-2025 1492 cliënten

Aantal medewerkers in 2025

In dienst op peildatum 31-12-2024 615 FTE

In dienst op peildatum 31-12-2025 612 FTE

In het leveren van zorg en ondersteuning maakt Syndion gebruik van de volgende functies: gedragsdeskundige, persoonlijk begeleider, werkbegeleider, begeleider, begeleider werk- en dagbesteding, ADL ondersteuner en medewerker huishoudelijke dienstverlening.

Binnen de ondersteunende diensten zijn diverse functies ondergebracht, verspreid over de afdelingen van het expertisecentrum, bedrijfsvoering, HR en het bestuursbureau.

Zorgopbrengsten

Zorgopbrengsten 2024 € 69.6 miljoen

Zorgopbrengsten 2025 € 71.8 miljoen

De zorgopbrengsten zijn met 3.1 % toegenomen ten opzichte van 2024. Deze toename is voornamelijk te verklaren door stijging van tarieven.

2.3.3. Werkgebieden

Het werkgebied van Syndion omvat de regio's Drechtsteden, de Alblasserwaard, Vijfheerenlanden, het Rivierengebied en het land van Heusden en Altena.

2.4. Samenwerkingsrelaties

Syndion kent een breed palet aan 'samenwerkingsrelaties' en samenwerkingspartners, onderaannemers, cliëntorganisaties, (gemeentelijke) overheden, toezichthouders en zorgkantoren.

Syndion heeft 20% aandelen in Metropole B.V. Daarnaast lopen er diverse samenwerkingsverbanden zoals met Hermeta (dagbesteding voor onze cliënten) en stichting SamenvoorSyndion. Er is een samenwerkingsverband met stichting Drechtzorg en met werkgeversvereniging Zuid Holland Zuid Zorg & Welzijn. Syndion neemt ook deel aan de regionale samenwerkingsverbanden met collega VG-organisaties en het zorgkantoor (regio Waardenlanden).

Syndion werkt samen met diverse onderaannemers. Denk hierbij aan ASVZ, Gemiva, Rivas, Profila Zorg en verschillende zorgboerderijen. Sinds 2021 is de samenwerking met Metropole B.V. ook op die manier vormgegeven.



Syndion. Doen we samen.

3 BESTUUR, TOEZICHT EN MEDEZEGGENSCHAP

3.1. Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

Syndion hanteert in haar beleid en bedrijfsvoering de uitgangspunten die geformuleerd zijn in de Governancecode Zorg 2022. Naast de Governancecode werkt Syndion met een eigen gedragscode, een klokkenluidersregeling en een eigen kwaliteitskader gebaseerd op het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg.

3.2. Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur / directie

Syndion wordt statutair geleid door een eenhoofdige raad van bestuur. De bestuurder wordt aangemerkt als topfunctionaris in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT). Op onze website staat de onkostenvergoeding van de bestuurder gepubliceerd. Tot 1 maart is Jeltje Schraeverus waarnemend bestuurder geweest. Zij is per 1 maart 2025 opgevolgd door Jan-Hein van Engelen als vaste bestuurder van Syndion.

De bestuurder wordt ondersteund door het Management Team (MT). Het MT bestaat uit twee directeuren Zorg, de directeur Expertisecentrum, de directeur bedrijfsvoering, de directeur HR en de bestuurssecretaris. De leden van het MT vallen niet onder de WNT.

3.3. Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Binnen Syndion is een Raad van Toezicht aangesteld. Voor de samenstelling en werkwijze van de Raad van Toezicht wordt naar het separaat uitgebrachte verslag van de interne toezichthouder verwezen. Voor informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de WNT en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.



3.4. Kerngegevens

3.4.1. Goede zorg

Syndion heeft als doel het bieden van goede zorg en ondersteuning aan mensen met een beperking. Onder goede zorg verstaan we zorg van hoge kwaliteit, die voldoet aan professionele standaarden en aan actuele eisen op het gebied van kwaliteit en veiligheid.

Onze missie is om cliënten te ondersteunen om met zoveel mogelijk eigen zeggenschap een zinvol leven te leiden, midden in de maatschappij. Aan dat uitgangspunt geven we vorm met kleinschalige wooninitiatieven en door verbinding te maken met het netwerk rondom cliënten.

In ons werk gaat het om dagelijkse zorg voor mensen die, soms kwetsbaar maar vaak ook zelfstandig, hun eigen keuzes maken en zoveel mogelijk zelf bepalen hoe zij hun leven inrichten. Wanneer ze daar zelf onvoldoende toe in staat zijn, ligt er een belangrijke rol voor ouders, verwanten en de zorgprofessional. De driehoek van cliënt, verwant en professional vormt de basis van onze manier van werken.

De behoeften, ervaringen en belangen van cliënten staan centraal en geven richting aan de zorg die wij bieden, binnen de mogelijkheden van de wettelijke kaders. Eigen regie is daarbij het uitgangspunt, altijd in balans met het leveren van verantwoorde zorg. Niet voor

niets is zeggenschap van cliënten en verwanten diep verankerd in het DNA van Syndion, dat zijn oorsprong vindt in ouderinitiatieven.

Goede zorg meten we ook aan de hand van de ervaren kwaliteit door cliënten en verwanten. We vragen cliënten en/of verwanten om voor of tijdens de jaarlijkse planbespreking een vragenlijst clientervaringen in te vullen.

3.4.2. Waarden en normen

Binnen Syndion werken we vanuit drie kernwaarden: zeggenschap, verbindend, en maatwerk met lef. Deze waarden vragen om bewust gebruik van regelruimte, het beleggen van verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie en een oprechte betrokkenheid bij elkaar en onze cliënten.

Openheid, vertrouwen en transparantie zijn voor ons essentieel. We spreken elkaar aan wanneer afspraken of afstemming niet verloopt zoals verwacht, hiervoor hanteren we het principe van de 3 A's: afstemmen, afspreken en aanspreken. Daarnaast hechten we waarde aan kritische reflectie: bestuur en management laten zich regelmatig adviseren door de OR, CCR, themaraden en locatieraden en we toetsen onszelf via de Raad van Toezicht.

In de gesprekken over een nieuwe passende organisatiestructuur in de zomer en het najaar van 2024, constateerden we dat de drie kernwaarden goed bekend zijn in de organisatie en dat collega's er regelmatig op teruggrijpen. De 3 A's leven minder in de organisatie. Het aankomend jaar zal de cultuur en de kernwaarden worden besproken tijdens het ontwikkelen van de meerjarenstrategie en het leiderschapsprogramma.

Er is een klokkenluidersregeling aanwezig en beschikbaar via ons intranet. Als het

gaat om het voorkomen, signaleren en verhelpen van belangentegenstellingen, is een gedragscode opgesteld. Voor zowel cliënten als medewerkers is een externe vertrouwenspersoon beschikbaar. Ook heeft Syndion een klachtenfunctionaris.



Cliëntvertrouwenspersoon en de Wet zorg en dwang

Het komt voor dat cliënten zorg niet willen, waarvan de zorgverlener meent dat dit nodig is om ernstig nadeel voor de cliënt af te wenden. In deze situaties biedt de Wet zorg en dwang (Wzd) een beschermend kader. Cliënten en hun vertegenwoordigers ontlenen aan de cliëntvertrouwenspersoon Wzd iemand die aan hun zijde staat en een bijdrage levert aan hun rechtsbescherming en welzijn bij onvrijwillige zorg.

De cliëntvertrouwenspersoon Wzd gaat tijdens locatiebezoeken bij Syndion in gesprek met cliënten over allerlei zaken die hen bezighouden. Ze sluiten aan bij een koffiemoment, eten soms een hapje mee of zijn aanwezig bij de locatieraden. Zo zorgen zij dat cliënten weten hoe en wanneer ze de cliëntvertrouwenspersoon Wzd kunnen bereiken voor individuele kwesties.

In 2025 hebben 15 unieke cliënten en vertegenwoordigers ondersteuning gevraagd aan de cliëntvertrouwenspersoon Wzd in 22 kwesties. Dit betekent dat cliënten en vertegenwoordigers meerdere onderwerpen willen bespreken met de cliëntvertrouwenspersoon Wzd of zij komen vaker met kwesties.



Medewerkersvertrouwenspersoon

Binnen Syndion kunnen medewerkers gebruik maken van een externe vertrouwenspersoon. Deze vertrouwenspersoon onderhoudt ook contact met het bestuur en één keer per jaar vindt een evaluatiegesprek plaats. Daarnaast sluit de vertrouwenspersoon één keer per jaar aan bij de regio-overleggen. Het jaarrapport van de medewerkersvertrouwenspersoon is het uitgangspunt bij de evaluatiegesprekken. In het opgeleverde rapport worden het aantal meldingen, de aard van de meldingen, opvallende zaken en eventuele aanbevelingen benoemd. De melders zelf blijven te allen tijde anoniem.

In 2025 hebben 41 medewerkers een gesprek gevoerd met de externe vertrouwenspersoon. Hieruit werden 58 meldingen gedestilleerd.

Klachtenfunctionaris

Syndion heeft een eigen klachtenfunctionaris. Na een melding neemt de klachtenfunctionaris contact op met de melder voor verduidelijking. De klachtenfunctionaris bemiddelt tussen de partijen en neemt een neutrale en onafhankelijke positie in. Het uitgangspunt is om een klacht binnen zes weken af te ronden. De klachtenfunctionaris heeft in 2025 in totaal 17 klachten ontvangen. In 2024 waren er 27 klachten binnen gekomen. Mocht een klacht niet naar tevredenheid worden opgelost na bemiddeling door de klachtenfunctionaris, dan kan een beroep worden gedaan op de landelijke geschillenregeling voor de gezondheidszorg. Hiervan is in 2025 geen gebruik gemaakt.



3.4.3. **Invloed belanghebbenden**

Syndion waarborgt de invloed van belanghebbenden op meerdere manieren, zowel vanuit het cliënt- als medewerkersperspectief.

Cliëntmedezeggenschap

Om een goede dialoog te bevorderen tussen cliënt, ouders/verwanten en professionals, werken we volgens de methodiek van de driehoekskunde. Alle medewerkers die direct zorg en ondersteuning bieden, worden hierin getraind.

Om cliënten en verwanten te betrekken bij beleid op de locaties, werken we met locatieraden waar cliënten en verwanten meedenken en meebeslissen. Er zijn binnen Syndion 52 locatieraden. Daarnaast worden themaraden ingesteld rondom specifieke onderwerpen, waarbij gericht input wordt gevraagd van cliënten en verwanten. Zowel de locatieraden als themaraden worden ondersteund door coaches cliëntmedezeggenschap.

Syndion heeft daarnaast een centrale cliëntenraad (CCR), die werkt volgens de Wet medezeggenschap cliëntenraden zorginstellingen (Wmcz 2018). De CCR bestaat uit cliënten en vertegenwoordigers van cliënten. De cliënten in de raad worden ondersteund door coaches medezeggenschap en door een ambtelijk secretaris die verantwoordelijk is voor de ambtelijke en secretariële ondersteuning. De CCR en de bestuurder voeren periodiek overleg. De samenwerking tussen CCR en bestuurder, en tussen locatieraden en managers, is vastgelegd in een medezeggenschapsregeling.

Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) van Syndion werkt volgens de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Ook de OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris en tussen de OR en de bestuurder vindt periodiek overleg plaats.

Bij totstandkoming van diverse strategische en toekomstgerichte beleidsstukken worden de belanghebbenden meegenomen in de vorm van werkgroepen, klankbordgroepen of door het vragen van feedback.

3.4.4. **Inrichting governance**

Syndion kent een eenhoofdig Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht van vijf leden. De Raad van Toezicht keurt de begroting en de jaarrekening van Syndion goed, toetst de (te nemen) besluiten van de bestuurder en fungeert als kritische sparringpartner. De bestuurder legt verantwoording af tijdens de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht. De bestuurder voorziet de Raad van Toezicht van diverse (beleids)stukken en rapportages. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht drie commissies; de remuneratiecommissie, auditcommissie en de commissie HR, kwaliteitsveiligheid. Jaarlijks vindt een functioneringsgesprek plaats tussen de bestuurder en de remuneratiecommissie. Er is een conflictregeling voor de bestuurder en de Raad van Toezicht.

3.4.5. **Goed bestuur**

Syndion heeft een strategisch meerjarenbeleidsplan dat loopt van 2021-2025. In 2025 is gestart met het proces om te komen tot een nieuw meerjarenbeleidsplan 2026-2030. Vanuit het meerjarenbeleidsplan wordt jaarlijks gewerkt volgens de beleidscyclus. Door de leden van het MT wordt een inhoudelijke en financiële kaderbrief opgesteld. Daarin staan de uitgangspunten voor de begroting van het komende jaar. Naar aanleiding hiervan maken de directeurs en managers van de locaties hun jaarplannen voor het komende jaar. Gedurende het jaar wordt gerapporteerd over de voortgang van de opgestelde plannen.

De afdeling control bewaakt de financiële risico's en de risico's in de bedrijfsvoering (going concern) en spreekt hierover periodiek met directeurs en managers. In het kader van de AVG-wet zijn een Functionaris Gegevensbescherming en een Privacy Officer aanwezig.

In het reglement voor de Raad van Toezicht staat beschreven dat de toezichtleden de eigen agenda en de daarvoor noodzakelijke informatie bepalen. In het reglement van de bestuurder staat opgesomd over welk beleid en welke thema's, onderwerpen en ontwikkelingen de bestuurder informatie dient te delen met de Raad van Toezicht.

3.4.6.

Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) werkt volgens de toezichtvisie die gepubliceerd is op de website van Syndion. Naast de reguliere vergaderingen, waarin onder meer strategie, prestaties en risico's aan bod komen, werkt de RvT ook in drie commissies: de remuneratiecommissie, de auditcommissie en de commissie Kwaliteit, HR en Veiligheid. In deze commissies worden rapportages en actuele ontwikkelingen besproken, vaak met toelichting van een directeur.

Voor het overige rondom verantwoord toezicht verwijzen we graag naar het separaat uitgebrachte verslag van de interne toezichthouders.

3.4.7.

Continue ontwikkeling

Binnen Syndion wordt veel aandacht besteed aan leren en ontwikkelen. Via het digitale Learning Management System (LMS) zijn verplichte scholing en trainingen opgenomen en zijn trainingen beschikbaar ter bevordering van de persoonlijke ontwikkeling voor medewerkers.

In 2025 hadden 77 (persoonlijke) begeleiders een opleidingsplaats binnen Syndion, waarvan 28 medewerkers in dat jaar zijn gestart. Dit aantal ligt iets lager dan in 2024, doordat ervoor is gekozen één instroomgroep minder te laten starten. Deze bewuste keuze sluit aan bij de beschikbare begeleidingscapaciteit en de gewenste borging van opleidingskwaliteit.

Syndion is in 2025 opnieuw genomineerd voor Beste Leerbedrijf in de Zorg. Daarnaast is de erkenning als leerbedrijf succesvol vernieuwd, waarmee Syndion voor de komende vier jaar bevoegd is om nieuwe medewerkers op te leiden.

Naast het opleiden van nieuwe begeleiders is het interne leeraanbod verder uitgebreid. In 2025 zijn meerdere vakinhoudelijke leerlijnen ontwikkeld en geïmplementeerd, waaronder Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), LACCS en palliatieve zorg. Deze leerlijnen zijn in nauwe samenwerking met interne inhoudsdeskundigen vormgegeven, waarmee de aansluiting op de praktijk en de kwaliteit van zorg is versterkt.

De training mentale weerbaarheid is in 2025 gestart met interne trainers. Op basis van positieve ervaringen is besloten deze training organisatiebreed te implementeren. Daarnaast zijn 15 teams gestart met teamcoachtrajecten, gericht op het versterken van samenwerking en verdere professionalisering van teams.

In 2025 is tevens een keuze gemaakt voor een organisatiebreed didactisch model, dat richtinggevend is voor het ontwerp en de kwaliteit van het interne trainingsaanbod. Dit model vormt de basis voor het waarborgen van didactische kwaliteit en ondersteunt de verdere doorontwikkeling en samenhang van het leer- en ontwikkelaanbod binnen Syndion.



4 ALGEMEEN BELEID

4.1. Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Syndion is er voor mensen – jong en oud – met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. We ondersteunen hen zo, dat zij kunnen opgroeien, leren, wonen en werken op een manier die zij zelf prettig vinden. Vanuit hun wensen en mogelijkheden. We voelen ons verantwoordelijk voor de manier waarop we dat werk doen. Vanuit onze missie en visie bepalen drie kernwaarden de inhoud van ons werk: Zeggenschap. Verbindend. Maatwerk met lef.

Syndion bestaat sinds 1967. De basis van de organisatie werd gelegd door ouders. Zij startten de eerste woonlocatie in Dordrecht en een dagverblijf en kinderdagcentrum in Gorinchem. Ouders en verwanten spelen binnen Syndion nog altijd een belangrijke rol.

Missie

Onze missie is om mensen met een beperking te ondersteunen om met eigen zeggenschap een zinvol leven te leiden, midden in de maatschappij.

Visie

Cliënt, verwant en begeleider vormen de belangrijkste eenheid voor Syndion. De organisatie is erop gericht deze eenheid optimaal te ondersteunen. We zijn binnen en buiten de organisatie blijvend in dialoog. Samen zijn we in beweging om continu te verbeteren en te ontwikkelen.

Kernwaarden

Onze kernwaarden zijn: zeggenschap, verbindend en maatwerk met lef. In gesprekken met een brede afvaardiging van medewerkers en medezeggenschap, constateerden we dit jaar dat de driekernwaardengoed bekend zijn in de organisatie en dat collega's er regelmatig op terugkijken.

Zeggenschap: Jouw leven bepaal je voor een groot deel zelf. Daar zetten wij ons maximaal voor in. Het is onze taak jou te helpen bij jouw keuzes en deze waar te maken. Dat betekent niet dat alles kan en mag, of dat alles lukt. Maar samen met jou en je naaste verwanten gaan we op weg. Je kunt altijd op ons rekenen, ook als het een keer tegenzit. Wij zijn er, voor jou.

Verbindend: Wij staan midden in de samenleving. Daardoor kunnen we jou helpen je eigen weg te vinden. Zodat jij je thuis voelt bij je medebewoners, in je buurt of op je werk. Familie, vrienden, burens en collega's, zij geven allemaal extra kleur aan je leven. Samen leven doe je met elkaar.

Maatwerk met lef: Het bieden van zorg en ondersteuning is maatwerk. Iedereen heeft tenslotte zijn eigen wensen en behoeften. Die botsen soms met de regels, met wat standaard kan of mag. Wij zien dat als een uitdaging. Dat leidt vaak tot creatieve, maar altijd verantwoorde, oplossingen.

Strategisch meerjarenbeleid

Begin 2021 is het Strategisch Meerjarenbeleidsplan 2021-2025 vastgesteld. De ambitie van Syndion is hierin als volgt verwoord: Syndion biedt zorg en ondersteuning die cliënten hoog waarderen op het gebied van de kernwaarden. Deze zorg en ondersteuning wordt geleverd door medewerkers die het op hun beurt weer waarderen om bij Syndion te werken en betrokken en bevlogen zijn. Dit alles binnen de beschikbare middelen. In dit strategisch meerjarenbeleidsplan zijn vier speerpunten benoemd:

1. De zorg blijft kleinschalig georganiseerd, midden in de samenleving.
2. Syndion is breed actief binnen de grenzen van onze kennis en kunde.
3. Syndion werkt mee aan de digitale transitie.
4. We besteden aandacht aan het behoud en werven van nieuwe medewerkers.

In 2025 is gestart met het proces om met een brede afvaardiging uit de organisatie te komen tot het opstellen van een nieuw strategisch meerjarenbeleidsplan.

Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

Ook in het laatste jaar van deze strategie periode hebben we actief gewerkt aan deze 4 speerpunten. In het primair proces zijn we dagelijks bezig met ondersteuning bij het "gewone leven" van onze cliënten, midden in de samenleving. Waar nodig zoeken we de samenwerking actief op met ketenpartners.

In de regio Waardenland werken we vanuit een gezamenlijke visie aan het bieden van passende zorg voor cliënten. Het doel is dat door die samenwerking alle beschikbare kennis en kunde van de sector in de regio beschikbaar is voor onze cliënten.

Het welkom heten, laten "landen" en inwerken van nieuwe medewerkers is in 2025 doorontwikkeld en bijgesteld.

4.2. Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

2025 was voor Syndion een jaar van stabiliseren en ontwikkelen: stabiliseren na een periode van veranderingen en doorontwikkelen op alles wat goed gaat. Begin 2025 is de nieuwe organisatiestructuur ingevoerd. Stap voor stap hebben we daar het afgelopen jaar, zowel inhoudelijk als in personele zin invulling aan gegeven. Samen met de per 1 maart aangestelde bestuurder heeft het Management Team leiding en richting gegeven aan de ontwikkeling van die structuur en daarmee Syndion.

Een belangrijke nieuwe functie is die van Manager Zorg. Een manager die meer nabijheid kan bieden aan medewerkers en teams. Met behoud van eigenaarschap voor medewerkers en teams, zijn zij dichtbij locaties. De eerste resultaten zijn al zichtbaar, onder andere in een dalend ziekteverzuim.

In 2025 is ook het laatste lid voor de Raad van Toezicht geselecteerd en benoemd. Met de uitbreiding van Gertrude Graumans is de Raad van Toezicht weer compleet.

Naast deze bestuurlijke en organisatorische ontwikkelingen, zijn er binnen Syndion meerdere belangrijke initiatieven opgestart en successen geboekt. Zo zijn we trots op de nominatie tot Leerbedrijf van het Jaar door ROC Midden Nederland in de sector Zorg, Welzijn en Sport. En dat voor het tweede jaar op rij.

Voor kinderen en (jong)volwassenen met een verstandelijke en/of (zeer ernstig) meervoudige beperking zijn we samen op weg naar een nieuwe woonplek in Rivierenland: het Mooi Leven Huis. Op woensdag 8 oktober ondertekenden Syndion, Mooi Leven Huis Rivierenland en NabijNetwerk een intentieverklaring waarin zij hun gezamenlijke ambitie vastleggen: samen bouwen aan dit bijzondere huis.

Op huisvestingsgebied was de voortgang van de nieuwbouw van locatie Cannenburg een belangrijk onderwerp. Begin 2026 is de locatie opgeleverd.

Op meerdere plekken in de organisatie is daarnaast gewerkt aan het verbeteren van ondersteunende processen. Zo is gestart met integrale kwartaalrapportages en om de stuurinformatie te verbeteren werd een digitaal management Dashboard ontwikkeld.

In 2025 is het cyclisch werken efficiënter ingericht. Hierbij is er meer aandacht voor sturing en focus op de voortgang van de cliënten-caseload in het driehoek gesprek en wordt er ieder kwartaal een terugkoppeling over cyclisch werken gegeven door de manager zorg aan de directeur zorg. We verwachten hierdoor minder tijd kwijt te zijn aan onnodige rapportage en de kwaliteit te verhogen.

De pilot Digitale dagbesteding werd omgezet naar een structureel aanbod. Het blijkt een mooie aanvulling te zijn op de reguliere dagbesteding en biedt een goede en zinvolle dag invulling voor die cliënten waarvoor dat extern niet haalbaar is.

Eind 2025 hebben we “onderwijs-zorg dienstverlening” overgenomen van het Keizerhuis, waarmee we de samenwerking binnen het lokale onderwijs-zorgnetwerk verder versterken.

Syndion leverde jarenlang ondersteunende diensten aan zorgorganisatie Prezzent. De organisaties werkten daarbij ook met een gezamenlijke rekening voor de gedeelde kosten. In augustus 2024 heeft Syndion de samenwerkingsovereenkomst met Prezzent opgezegd. In 2025 is die dienstverlening stap voor stap afgebouwd. Als gevolg van de een bestuurlijke wissel bij Prezzent is de definitieve ontvlechting getemporiseerd en is de dienstverlening in 2025 verlengd. Niet langer vanuit een gezamenlijke rekening, maar als reguliere dienstverlener. Daarmee hebben we Prezzent de tijd gegeven voor hun afwegingen.

In het komende jaar werken we aan de toekomstvisie van Syndion en zetten we de koers uit voor de komende jaren – met ruimte voor initiatief, verbinding en kwaliteit van leven voor onze cliënten.



4.3. Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Syndion geeft invulling aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap door bij te dragen aan een inclusieve samenleving waarin cliënten zo normaal mogelijk wonen en participeren. De organisatie heeft uitsluitend cliënten met een indicatie exclusief behandeling, vanuit de visie dat bewoners eigen regie behouden, waaronder de keuze voor huisarts en apotheek.

Om tegemoet te komen aan de begeleidings- en behandelbehoefte van cliënten is Syndion eind 2023 het experiment “mediërende behandeling” gestart, in samenwerking met VGZ en de Nederlandse Zorgautoriteit. Hiermee wordt multidisciplinaire expertise toegevoegd aan de begeleiding. Het experiment loopt tot en met 2026, waarin tevens wordt verkend hoe structurele financiering kan worden vormgegeven.

Syndion staat nadrukkelijk achter zowel het Convenant Verduurzaming Zorg als de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en onderschrijft de gezamenlijke ambitie om de zorgsector toekomstbestendig te maken. Verduurzaming wordt daarbij gezien als integraal onderdeel van de maatschappelijke opdracht. De organisatie richt zich op het verminderen van CO2-uitstoot, het verduurzamen van vastgoed en mobiliteit, het stimuleren van circulair inkopen en het terugdringen van afvalstromen.

Als concrete stap heeft Syndion, in samenwerking met Intrakoop, een plan van aanpak opgesteld. Doelstelling is het toepassen van de Milieuthermometer Zorg en het behalen van het bronzen certificaat voor twee locaties. Dit vormt een belangrijke mijlpaal en dient als basis voor verdere verduurzaming binnen de organisatie.

Via Stichting Samen voor Syndion worden aanvullende voorzieningen gerealiseerd die niet vanuit reguliere middelen bekostigd kunnen worden. Hiermee wordt bijgedragen aan de kwaliteit van leven van cliënten en wordt de maatschappelijke betrokkenheid van de omgeving versterkt.

4.4. Naleving gedragscodes

Wij handelen open en transparant en gaan respectvol met elkaar om. Afspraken worden nagekomen: wij zeggen wat we doen en doen wat we zeggen.

Wij zijn ons ervan bewust dat wij Syndion vertegenwoordigen. In ons handelen staan de visie en kernwaarden van de organisatie centraal en dit komt zichtbaar tot uiting in ons gedrag. Integer handelen is daarbij voor ons vanzelfsprekend en gebaseerd op professioneel en zorgvuldig handelen.

Voor de gedragscode van Syndion verwijzen wij naar onze website.

www.syndion.nl.

4.5. Risicoparagraaf

Risicomanagement is van wezenlijk belang voor zowel de financiële positie als de bredere bedrijfsvoering van Syndion. Het is geen afzonderlijk proces, maar integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. Risico's worden structureel geïdentificeerd, gemonitord en besproken binnen het managementteam en met de Raad van Toezicht.

Op het gebied van HR en financiën richt Syndion zich met name op risico's rondom verzuim, arbeidsmarktkrapte, vergrijzing, de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) en fiscale wetgeving bij de inzet van zzp'ers.

Als gevolg van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt heeft Syndion in 2025 noodgedwongen in aanzienlijke mate gebruikgemaakt van externe inzet, zowel in de directe zorgverlening als binnen ondersteunende functies. Deze inzet was noodzakelijk om de continuïteit en kwaliteit van de zorg te waarborgen, maar ging gepaard met hogere kosten en extra risico's, waaronder het risico op schijnzelfstandigheid.

Om de afhankelijkheid van externe inhuur structureel te verminderen, heeft Syndion eind 2025 een integraal plan van aanpak vastgesteld voor de afbouw van PNIL. Dit plan is gericht op het borgen van de kwaliteit en continuïteit van zorg, het verlagen van de personeelskosten en het beperken van fiscale en juridische risico's. Binnen het plan wordt gewerkt aan de versterking van de interne flexibele schil en flexpool, verbetering van roostering en capaciteitsmanagement, het vergroten van de instroom van nieuwe medewerkers, het bevorderen van inzetbaarheid en doorstroom, optimalisatie van de functiemix binnen teams, de overgang van zzp-inzet naar detachering en de verdere ontwikkeling van cultuur en leiderschap.

In de eerste maanden van 2026 zijn de eerste resultaten zichtbaar. Het aantal ingezette uren via PNIL is in deze periode fors afgenomen. Syndion verwacht dat de verdere uitvoering van het plan in 2026 zal bijdragen aan een meer duurzame personeelsbezetting, een betere beheersing van de kosten en een verdere versterking van de kwaliteit en continuïteit van de zorgverlening.

Binnen het domein IT en informatiebeveiliging is eind 2024 gestart met een NIS2-analyse, op basis waarvan in 2025 een plan van aanpak wordt opgesteld. Daarnaast ziet de privacy officer toe op het beheersen van privacyrisico's.

Ten aanzien van zorg, kwaliteit en veiligheid wordt gewerkt met een cyclische aanpak van interne audits, risico-inventarisaties (RI&E) en teamreflecties. De uitkomsten hiervan worden vertaald naar locatiewerkplannen en periodiek geëvalueerd.

In 2025 zet Syndion een volgende stap in de verdere professionalisering van risicomanagement. Op basis van een plan van aanpak wordt risicomanagement nadrukkelijker gepositioneerd als sturingsinstrument op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Dit omvat onder andere het jaarlijks expliciet bepalen van strategische risico's, het vaststellen van de risicobereidheid, het werken met een integraal risicoregister en het versterken van de samenhang tussen risicoanalyse, interne beheersing en rapportage. Hiermee wordt beoogd risico's tijdig te signaleren, beheersmaatregelen effectiever in te zetten en de transparantie richting bestuur en toezicht verder te vergroten.

4.6. Toekomstparagraaf

Na een periode van herstructurering en bestuurlijke wisselingen richt Syndion de blik nadrukkelijk op de toekomst. De implementatie van de nieuwe organisatiestructuur is afgerond en er is een nieuw managementteam gevormd.

In 2026 start Syndion met het opstellen van een nieuw strategisch meerjarenbeleidsplan, in samenhang met een leiderschapstraject. Hierbij wordt gezamenlijk verkend hoe de missie van Syndion duurzaam kan worden gerealiseerd binnen een veranderend zorglandschap en een dynamische samenleving.

De ontstane bestuurlijke en organisatorische stabiliteit biedt daarnaast ruimte om interne processen verder te optimaliseren en samenwerkingen met externe partners te versterken en uit te bouwen.



5 BEDRIJFSVOERING

5.1. Interne beheersing van processen en procedures

Binnen Syndion maken we gebruik van het ondersteunende kwaliteitssysteem Zenya. Dit systeem helpt ons om processen en procedures effectief te beheren, te borgen en continu te verbeteren.

De kwaliteitsfunctionarissen zijn systeembeheerders van Zenya en dragen zorg voor de inrichting en werking van het systeem. De verantwoordelijkheid voor de inhoud, actualiteit en uitvoering van processen en procedures

ligt bij de procesbeheerders, proceseigenaren en de auteurs van de documenten.

Door middel van vaste evaluatiecycli, interne audits en periodieke actualisaties van documenten borgen we de kwaliteit en stimuleren we continue verbetering binnen de organisatie. Bevindingen uit audits en evaluaties worden structureel teruggekoppeld en vertaald naar verbeteracties binnen de betrokken processen.

5.2. Cultuur en gedrag

Syndion staat voor een mensgerichte organisatiecultuur die zowel resultaatgericht als ondernemend is: een cultuur van en voor mensen. Ondernemerschap binnen Syndion betekent vooral het nemen van initiatief en het signaleren en benutten van kansen om de zorg continu te verbeteren.

Waar wet- en regelgeving of externe verantwoording dit vereisen, is vanzelfsprekend aandacht voor beheersing en verantwoording. Tegelijkertijd wordt dit bewust beperkt tot wat noodzakelijk is, zodat zoveel mogelijk ruimte blijft voor professioneel handelen, vakmanschap en eigen regie.

Binnen Syndion spreken we elkaar aan op onze kernwaarden: zeggenschap, verbindend werken en maatwerk met lef. Deze waarden vormen het kompas voor ons dagelijks handelen en de manier waarop we samenwerken en besluiten nemen.

5.3. Kwaliteitsbeheersing

In het kader van de ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur is 'eigenaarschap' expliciet benoemd als een belangrijk aandachtspunt om verder te versterken. In het leiderschapsprogramma wordt hier gericht aandacht aan besteed, zodat dit verder wordt verankerd in houding en gedrag binnen de organisatie.

Syndion hanteert een eigen kwaliteitssysteem, gebaseerd op het kwaliteitskompas gehandicaptenzorg en uitgewerkt onder de titel 'Samen maken we de zorg steeds beter'. Dit systeem is openbaar toegankelijk via de website van Syndion.

Kwaliteitsbeheersing richt zich op de mate waarin wordt voldaan aan geldende wet- en regelgeving en intern vastgestelde normen. Binnen Syndion is dit geborgd in een samenhangend stelsel van instrumenten:

Beleidscyclus:

Het strategisch meerjarenbeleid vormt het uitgangspunt. De cyclus is ingericht volgens de PDCA-methodiek, met integrale aandacht voor risicomanagement.

Kwaliteitskompas gehandicaptenzorg:

Met nadruk op eigen regie van cliënten, deskundigheid van medewerkers en ervaringsonderzoeken onder cliënten en medewerkers.

Intern auditproces:

Gericht op toetsing van de werking van beheersmaatregelen en de mate waarin risico's in de praktijk worden beheerst, met nadruk op leren en verbeteren.

Periodieke rapportages:

Zowel financieel als kwalitatief, ter ondersteuning van sturing en verantwoording.

Kwaliteitsbeheersingssysteem Zenya:

Voor het beheer en de borging van processen en documentatie.

Met dit stelsel geeft Syndion invulling aan een cyclische en systematische borging en continue verbetering van de kwaliteit van zorg en dienstverlening.

5.4. Informatievoorziening intern en extern

Binnen Syndion worden diverse rapportages periodiek gedeeld met de Raad van Toezicht en medezeggenschapsorganen. Het betreft onder meer financiële rapportages, HR-kerncijfers en kwaliteitsanalyses. Daarnaast worden ook inspectiemeldingen, relevante uitkomsten van interne audits en signaleringsrapportages besproken in zowel de bestuurs- als managementoverleggen. Op basis hiervan worden waar nodig bijsturingsmaatregelen afgesproken en gemonitord.

In 2025 heeft de doorontwikkeling van de integrale kwartaalrapportage op het gebied van HR, kwaliteit en financiën verder vorm gekregen. Hiermee is beoogd beter inzicht te verkrijgen in de samenhang tussen ontwikkelingen en stuurinformatie. Dit heeft bijgedragen aan een versterking van de integrale sturing binnen de organisatie.

De informatievoorziening richting medewerkers verloopt via het intranet RAAK en interne mailings. Cliënten worden geïnformeerd via een (online) cliëntennieuwsbrief. Daarnaast zijn op de website van Syndion belangrijke documenten beschikbaar, zoals het strategisch meerjarenbeleidsplan, het kwaliteitsrapport, de jaarrekening en het bijbehorende bestuursverslag.



6 FINANCIËEL BELEID

Financiële resultaten

Het resultaat over 2025 bedraagt € 0,2 miljoen positief en ligt daarmee onder het resultaat van € 0,9 miljoen in 2024. In 2025 is sprake van materiële incidentele posten ter hoogte van circa € 0,3 miljoen, waardoor het genormaliseerde resultaat uitkomt op € 0,2 miljoen.

De totale bedrijfsopbrengsten zijn ten opzichte van 2024 gestegen met € 2,2 miljoen tot € 71,8 miljoen. Deze stijging wordt voornamelijk verklaard door hogere inkomsten uit de Wet langdurige zorg (€ 3,0 miljoen), met name als gevolg van tariefindexaties. De opbrengsten uit het Persoonsgebonden Budget (-€ 0,4 miljoen), de Jeugdwet (-€ 0,2 miljoen) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (-€ 0,2 miljoen) zijn gedaald. De overige bedrijfsopbrengsten zijn nagenoeg stabiel gebleven.

De totale bedrijfslasten zijn gestegen met € 2,8 miljoen tot € 71,8 miljoen. Deze ontwikkeling wordt als volgt toegelicht:

- De kosten van uitbesteed werk zijn met € 1,9 miljoen gestegen, voornamelijk door een hogere inzet van personeel niet in loondienst in het primaire proces en de tijdelijke inzet van externe gedragkundigen.
- De loonkosten zijn met € 1,3 miljoen toegenomen (inclusief sociale lasten en pensioenlasten); exclusief deze lasten bedraagt de stijging € 0,9 miljoen.
- De gemiddelde formatie is afgenomen van 656 fte in 2024 naar 646 fte in 2025. De gemiddelde loonkosten per fte zijn met 4,4% gestegen, als gevolg van reguliere periodieke verhogingen en cao-loonstijgingen.
- De overige bedrijfskosten zijn met € 0,4 miljoen gedaald tot € 18,5 miljoen, voornamelijk door lagere advies- en wervingskosten.

Balansverhoudingen

Het weerstandsvermogen bedraagt ultimo 2025 21,9% (2024: 22,3%) en ligt daarmee boven zowel de ondergrens van het Waarborgfonds (15%) als de interne norm van Syndion (20%).

De solvabiliteit bedraagt ultimo 2025 47,2% (2024: 46,4%) en blijft daarmee ruim boven de met de huisbankier afgesproken ondergrens van 25%. Dit duidt op een solide vermogenspositie en een goede mate waarin op lange termijn aan de betalingsverplichtingen kan worden voldaan.

De Debt Service Coverage Ratio (DSCR) komt over 2025 uit op 6,5 (2024: 8,43). Deze ratio geeft aan in hoeverre aan rente- en aflossingsverplichtingen kan worden voldaan. Een DSCR van >1,4 wordt als voldoende beschouwd; Syndion bevindt zich hiermee ruimschoots boven deze norm.

Het balanstotaal is in 2025 licht afgenomen met € 0,2 miljoen.

Investerings

In 2025 is voor circa € 4,3 miljoen geïnvesteerd in verbouwingen, installaties, inventaris en de nieuwbouw van de locatie Cannenburg. Deze locatie is in maart 2026 opgeleverd.



1B RAAD VAN TOEZICHT 2025



BESCHOUWINGEN VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

De Raad van Toezicht van Syndion houdt toezicht op het beleid en de algemene gang van zaken binnen Syndion en staat het bestuur met raad terzijde. De Raad vervult daarbij meerdere rollen: een toezichthoudende rol, een adviserende rol, werkgever en ambassadeur (hoeder van de dialoog). Bij de uitvoering van taken houdt de Raad rekening met het belang van de zorgorganisatie, met maatschappelijke opgaven en met de positie van cliënt en medewerker. De Governancecode Zorg 2022 en de vastgestelde toezichtvisie, zoals gepubliceerd op de website van Syndion, vormen hiervoor het kader.

Woord van de voorzitter

Het jaar 2025 was een overgangsjaar naar een nieuwe fase voor Syndion. Enerzijds omdat zowel binnen de Raad van Toezicht als bij bestuur en directie in de aanloop naar 2025 of in het jaar zelf diverse wisselingen in samenstelling hebben plaatsgevonden. Dat betekende in de Raad en op meerdere plaatsen in de organisatie elkaar leren kennen, inwerken en nieuwe teamvorming. Het was ook het jaar waarin de opmaat is gemaakt voor de nieuwe strategievorming in 2026. Dat betekende regelmatige reflecties op historische waarden, externe ontwikkelingen, identificeren van strategische vraagstukken, bewust zijn van vaardigheden in de organisatie en benoemen van ontwikkelwensen. Er is een goede basis gelegd waarbij zowel binnen de Raad als met de bestuurder een open en transparante samenwerking is ontstaan. Binnen de organisatie is er weer ruimte voor aandacht voor medewerkers en sturing op gewenste ontwikkelingen. De Raad kijkt hier met tevredenheid op terug en heeft vertrouwen in de, mogelijk complexe, afwegingen die te maken zijn bij de strategieontwikkeling in het komend jaar.

1. Samenstelling

Naam	Rol in de Raad van Toezicht	Hoofdfunctie
Mw.ir.M.H. Vos-Lambooy	Voorzitter Raad van Toezicht, remuneratiecommissie	Bestuurder bij Topaz
Mr. Dr. A.G.H. Klaassen	Lid Raad van Toezicht, remuneratiecommissie, commissie Kwaliteit, HR en Veiligheid	Universitair hoofddocent Ondernemingsrecht en Gezondheidsrecht
Dr. M.J.H. van Summeren	Lid Raad van Toezicht, commissie Kwaliteit, HR en Veiligheid	Kinderarts en medisch hoofd ambulante zorg WKZ-UMC Utrecht
Dhr. A. van den Eijkel MSc	Lid Raad van Toezicht, auditcommissie	Directeur financiën en zorgcontractering bij Altrecht
Mw. drs. G.J.E. Graumans	Lid Raad van Toezicht, auditcommissie	Bestuurder bij RIBW Brabant

Rooster van aan- en aftreden

Leden van de Raad van Toezicht worden voor vier jaar benoemd (blauw) en zijn één keer herbenoembaar voor vier jaar (oranje).

Naam	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Mw.ir.M.H. Vos-Lambooy			01-10-2024				Hernoeming				Aftreden	
Mr. Dr. A.G.H. Klaassen	24-06-2022					Hernoeming				Aftreden		
Dr. M.J.H. van Summeren	01-04-2022					Hernoeming				Aftreden		
Dhr. A. van den Eijkel MSc			01-12-2024				Hernoeming				Aftreden	
Mw. drs. G.J.E. Graumans				01-06-2025				Hernoeming				Aftreden

Ten aanzien van het nieuw aangetreden toezichtslid mevrouw Graumans geldt het volgende. De Raad van Toezicht en de bestuurder hebben input geleverd voor de profielschets. Het concept is met de Ondernemingsraad en Clientenraad besproken, feedback is verwerkt en het profiel is vastgesteld. Een extern bureau heeft de werving ter hand genomen, selectie heeft plaatsgevonden door de Raad van Toezicht waarbij de bestuurder en een delegatie van de OR en CCR advies heeft gegeven.



2. Vergaderingen en bijeenkomsten

Raad van toezicht	6 vergaderingen
Raad van toezicht zonder de bestuurder (zelfevaluatie)	1 vergadering
Remuneratiecommissie	2 vergaderingen
Auditcommissie	5 vergaderingen
Commissie kwaliteit en veiligheid en HR	4 vergaderingen
Raad van toezicht met OR	2 vergaderingen
Raad van toezicht met CR	1 vergadering

De Raad van Toezicht houdt toezicht op de organisatie door middel van vergaderingen met de bestuurder, de commissies (auditcommissie; commissie Kwaliteit, HR en Veiligheid en de remuneratiecommissie), interne studiedagen, locatiebezoeken en gesprekken met de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. Daarnaast heeft de Raad contact met medewerkers van Syndion die op onderwerp deelnemen aan vergaderingen, of via informele momenten.

In het eerste kwartaal van 2025 heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van de interim bestuurder en de nieuwe bestuurder Jan-Hein van Engelen verwelkomt. Sinds maart is hij de vaste gesprekspartner van de Raad tijdens reguliere vergaderingen. Met ingang van 1 juni 2025 is de vijfde toezichthouder voor Syndion benoemd en is de Raad weer op volle sterkte.

In totaal kwam de Raad van Toezicht zes keer bijeen met de bestuurder. Tijdens deze vergaderingen is onder meer gesproken over de nieuwe organisatiestructuur, benoeming van een nieuwe accountant (binnen hetzelfde kantoor), de jaarstukken over 2024, de begroting voor 2025 en voorbereidingen voor de nieuwe meerjarenstrategie 2026-2030 voor Syndion. Ook is stilgestaan bij een passende bezoldiging voor de leden van de Raad van Toezicht, volgens de normen van de Wet normering topinkomens (WNT).

De Raad van Toezicht heeft met de Centrale Cliëntenraad, Ondernemingsraad en het MT in mei deelgenomen aan een medezeggenschapsmiddag waarbij is stilgestaan bij de rollen en onderlingesamenwerking. In november heeft een delegatie van de Raad van Toezicht een regulier overleg gehad met de ondernemingsraad.

In de zomer van 2025 heeft een begeleide zelfevaluatie van de Raad van Toezicht plaatsgevonden. De bestuurder en bestuurssecretaris waren hierbij ook deels aanwezig. De Raad kijkt terug op een constructieve sessie.



Auditcommissie

De Auditcommissie houdt toezicht op de bedrijfsvoering en de financiële prestaties van de organisatie en is in 2025 vijf keer bijeengekomen. Aan de vergaderingen nemen vanuit de organisatie deel: de bestuurder, de directeur Bedrijfsvoering en de bestuurssecretaris, eventueel aangevuld met andere medewerkers. Vaste agendapunten gedurende het jaar waren onder meer de financiële rapportages, de managementletter en de opvolging daarvan, het accountantsverslag, de jaarrekening en de financiële kaderbrief en begroting voor het aankomend jaar. In 2025 is daarnaast aandacht geweest voor het huisvestingsportfolio, ICT en risicomanagement.

Commissie Kwaliteit, HR en Veiligheid

De commissie Zorg, Kwaliteit & Veiligheid houdt toezicht op de kwaliteit van zorg en dienstverlening binnen Syndion en komt viermaal per jaar bijeen. Debestuurder,bestuurssecretaris, directeur Expertisecentrum en directeur HR nemen deel aan deze overleggen. Op het gebied van kwaliteit en veiligheid zijn onder andere kwaliteitsanalyses en -rapportages, de uitkomsten van interne audits en de voortgang van lopende onderzoeken besproken. Op HR-gebied kwamen onder meer het thema duurzame inzetbaarheid, leren en ontwikkelen en het terugdringen van ziekteverzuim aan bod.

Remuneratiecommissie

De Remuneratiecommissie houdt zicht op de werkgeversrol van de Raad van Toezicht. De commissie beoordeelt het functioneren van de Raad van Bestuur en bereidt besluiten voor ten aanzien van de bezoldiging van bestuurders en toezichthouders binnen de kaders van de Governancecode, de adviesregeling van de NVTZ en de WNT.

In 2025 is de commissie intensief betrokken geweest bij de bestuurswissel, waarbij de interim bestuurder Jeltje Schraeverus met ingang van 1 maart 2025 het bestuurderschap heeft overgedragen aan de nieuwe vaste bestuurder Jan-Hein van Engelen. Bij de werving en besluitvorming was de voltallige RvT betrokken.

Daarnaast is de commissie belast met het proces rond de werving voor de (her)benoeming van nieuwe leden van de Raad van Toezicht. Bij de werving en besluitvorming was de voltallige RvT betrokken. Dit resulteerde in de volgende benoeming:

Gertrude Graumans, benoemd als lid van de Raad van Toezicht per 1 juni 2025.

3. Besluiten Raad van Toezicht

Goedkeuring

18-02-2025	Lening nieuwbouw Cannenburg
22-05-2025	Jaarrekening 2024
22-05-2025	Goedkeuring deposito's
18-12-2025	Begroting 2026

Besluit

27-03-2025	Vaststelling profielschets nieuw lid RvT
22-05-2025	WNT-klasse 2025
25-09-2025	Benoeming accountant
18-12-2025	Beleid onkosten bestuurder



4.

De samenwerking met de raad van bestuur

In februari is afscheid genomen van de interim bestuurder. In de terugblik is vastgesteld dat deze heeft geholpen om Syndion stabiel te houden in de overgang naar een vaste bestuurder. Tevens is een nieuwe structuur van de organisatie neergezet met meer aandacht voor medewerkers in de teams. Sinds maart 2025 is een nieuwe bestuurder aangetreden.

De samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de bestuurder van Syndion kenmerkt zich als open en transparant. De samenwerking tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht wordt als prettig ervaren. De bestuurder deelt bestuurlijke updates, veel (management)informatie, beleidsstukken en rapportages met de toezichthouders. Ook geeft de bestuurder het vertrouwen aan andere collega's uit de organisatie om met de leden van de Raad van Toezicht in gesprek te gaan, zonder dat de bestuurder zelf daarbij aanwezig is, zoals bij de commissies Kwaliteit & Veiligheid en HR. De nieuwe bestuurder is wel steeds aanwezig geweest bij de commissievergaderingen om het inwerken te bespoedigen.

De Raad van Toezicht voert positief-kritische gesprekken met de bestuurder en is een sparringpartner voor strategische thema's. De toekomstbestendige gehandicaptenzorg, positionering van Syndion, bestuurbaarheid van de organisatie (topstructuur) en huisvesting (inclusief duurzaamheid) zijn onderwerpen, waarin bestuurder en Raad van Toezicht intensief en inhoudelijk met elkaar in gesprek gaan.

In 2025 is overleg geweest over de updates van de organisatiestructuur, investeringen, het proces van de begroting (inclusief voorgestelde aanpassingen), het proces om te komen tot een nieuwe meerjarenstrategie en het risicomanagementsysteem. Bijzondere aandacht ging ook uit naar bepaalde zorglocaties. In september 2025 heeft de Raad van Toezicht kennis genomen van de informatie over de aanpak inzake verzuim, duurzame inzetbaarheid en afbouw van de PNIL-inzet.

De Raad van Toezicht ontvangt zijn informatie via de bestuurder, controllers, op studiedagen, via locatiebezoeken, door middel van gesprekken met directeurs, managers en medewerkers in de commissies en via gesprekken met (een afvaardiging van) de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad. De Raad van Toezicht vraagt los van de documenten die hij aangereikt krijgt ook zelf om beleidsstukken, plannen van aanpak, etc. De accountant heeft enkele malen per jaar overleg met de auditcommissie van de Raad van Toezicht. De accountant was aanwezig bij het bespreken en goedkeuren van de jaarcijfers door de voltallige Raad van Toezicht.

5. Reflecties

5.1 *Reflectie vanuit de toezichthoudende rol*

Het jaar 2025 stond in het teken om Syndion om de nieuwe bestuurder een fijne en perspectiefrijke start te geven in de organisatie. Besproken hoe hij de toekomst van Syndion ziet en zijn plannen daarvoor en hoe hij daarin ondersteund kan worden. Bijzonder aandacht was er voor het leiderschapsprogramma, mede gezien het aantal nieuwe directeuren. De nieuwe organisatiestructuur blijkt een goede basis te zijn.

Naast de reguliere vergaderingen van de Raad van Toezicht waarin strategie, prestaties en risico's worden besproken, vergadert de Raad van Toezicht in aparte commissies (Audit, Kwaliteit en Veiligheid & HR, Remuneratie). Daarin worden dashboards en managementrapportages op het gebied van financiën en kwaliteit besproken, evenals inspectiemeldingen en belangrijke thema's of ontwikkelingen die binnen Syndion of de gehandicaptenzorg spelen.

De Raad van Toezicht ziet erop toe dat de gehele planning- en controlecyclus wordt doorlopen door regelmatig de stand van zaken te agenderen. Syndion is druk bezig plannen te maken voor de verschillende onderwerpen, bijv. de afbouw van de PNIL-inzet. De Raad van Toezicht bevraagt de bestuurder hierop kritisch, o.a. ten aanzien van de implementatie. Daarnaast is van belang te bewaken dat de organisatie alle plannen kan bijhouden. In de gesprekken met de bestuurder is daarom ook aandacht voor prioritering.

De Raad van Toezicht ziet dat de nieuwe vereisten in het kader van bijv. NIS 2/Cyberbeveiligingswet en fiscale regels bij ZZP-ers druk op de organisatie zetten en tot extra administratieve lasten leiden. Onderwerp van gesprek in het overleg met de bestuurder is een realistische planning versus risico's.

Voorafgaand aan de goedkeuring van de jaarrekening 2025 en begroting 2026 werd er in de Raad van Toezicht gesproken over thema's als huisvesting, cybersecurity, regionale ontwikkelingen en het verschil tussen locaties als het gaat om de exploitatie en financiële resultaten. In 2025 heeft de auditcommissie met de accountant extra ingezoomd op het totale investeringsvolume. In 2026 zal de toezichtvisie van de Raad van Toezicht worden herzien.

5.2 *Reflectie vanuit de rol als strategische partner*

In het Strategisch Meerjarenbeleidsplan 2021-2025 van Syndion zijn vier speerpunten benoemd:

1. De zorg blijft kleinschalig georganiseerd, midden in de samenleving.
2. Syndion is breed actief binnen de grenzen van onze kennis en kunde.
3. De komende vier jaar staan in het teken van een digitale transitie.
4. De komende vier jaar staan ook in het teken van het behoud en werven van nieuwe medewerkers.

In de Raad van Toezicht wordt over al deze speerpunten gesproken. Aangezien er een nieuw meerjarenbeleidsplan dient te komen, is ook de toekomstbestendigheid van de gehandicaptenzorg in het algemeen en de dienstverlening van Syndion specifiek in de gesprekken aan de orde gekomen. Hoe wil en gaat Syndion zich positioneren?

Gezien de maatschappelijke ontwikkelingen in de zorg als geheel en binnen de gehandicaptenzorg, is voldoende adaptief vermogen van Syndion in haar rol en positie in de zorg van cruciaal belang. Dit met het oog op goede zorg en begeleiding voor cliënten voor wie Syndion het verschil wil blijven maken. Vanwege die ontwikkelingen in de zorg en de maatschappelijke veranderingen is een visie nodig waarin heldere keuzes worden gemaakt met betrekking tot het aanbod van zorg dat Syndion kan en wil blijven bieden en een inrichting van de organisatie die daarop aansluit (binnen de beschikbare middelen). Afgeleid hiervan zal ook de strategie van het vastgoed herijkt worden op passendheid voor de (toekomstige) zorg. Duurzaamheid is daarbij ook een vraagstuk, zowel voor het vastgoed als breder in de organisatie.

De toenemende zorgvraag en betaalbaarheid van de zorg, de arbeidsmarktproblematiek en de inzet van technologie (waarbij zorgprocessen mee veranderen) zijn elementen die met deze strategische vraagstukken verband houden. De Raad van Toezicht bevraagt de bestuurder op deze onderwerpen, denkt hierin mee en doet suggesties ter afweging voor de bestuurder.

5.3 *Reflectie vanuit de rol als werkgever*

De Raad van Toezicht heeft in 2025 diverse gesprekken gevoerd met de bestuurder over zijn taken en zijn functie. Bij zijn start is stilgestaan bij gewenste ondersteuning in de vorm van coaching en intervisie. Er is gesproken over welke plannen de bestuurder heeft en de prioritering van deze plannen. De nieuwe bestuurder heeft de gelegenheid gekregen om de organisatie te verkennen en leren kennen. Het functioneren van de bestuurder kwam aan bod, evenals ontwikkelingen en uitdagingen. Ook wordt er beschouwend teruggekeken om daar waar mogelijk lering uit te trekken (hoe komt het – met de kennis van nu – dat destijds iets wel/niet gerealiseerd is). Hoewel de Raad van Toezicht niet optreedt als werkgever van andere medewerkers binnen Syndion, heeft de Raad goed zicht op en contact met enkele sleutelposities binnen de organisatie. Tijdens commissievergaderingen is er genoeg tijd om van gedachten te wisselen.

Reflectie vanuit de rol als ambassadeur

De Raad van Toezicht investeert in zijn verbinding met de organisatie, door locaties te bezoeken en daarbij cliënten en medewerkers te spreken. Hierbij is voor de Raad van Toezicht een belangrijk doel zich een beeld te vormen of de checks and balances, passend bij de organisatiestructuur van Syndion, helder zijn belegd. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht overleg met medewerkers (via de commissies) en leden van de Centrale Cliëntenraad en de Ondernemingsraad (bijv. door een keer aan te sluiten bij een vergadering, maar ook door thema's te bespreken). De Raad van Toezicht heeft deelgenomen aan een medezeggenschapsdag met de Ondernemingsraad, Cliëntenraad, bestuur en directie. Met de bestuurder gaat de Raad van Toezicht in overleg over de ervaringen die de leden hebben opgedaan tijdens deze ontmoetingen, en toetst de Raad van Toezicht deze ervaringen bij de bestuurder. Indien nodig vraagt de Raad van Toezicht om de leden over een onderwerp nader te informeren.

Het overleg in de commissies van de Raad van Toezicht is ook een instrument om meer informatie te vergaren en in gesprek te gaan met medewerkers van Syndion.

Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

Binnen de Raad van Toezicht wordt steeds teruggeblikt op de werkwijze van de Raad van Toezicht, wordt feedback op persoonlijk niveau gegeven. De leden van de Raad van Toezicht doen melding van de gevolgde scholing/bijeenkomsten op de website van NVTZ. Ook leren de leden van de Raad van Toezicht van elkaar door de (manier van) vragen die een ieder stelt in de Raad van Toezicht-vergaderingen vanuit zijn/haar eigen professie en ervaring en door één-op-één evaluaties na afloop van een vergadering wanneer dit relevant is.

De bezoldiging van de Raad van Toezicht is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie, de leden krijgen een vaste vergoeding. De hoogte van de vergoedingen van de leden van de Raad van Toezicht is overeenkomstig de adviesregeling van de NVTZ.

Vanwege het vertrek van de een van de RvT-leden, is de Raad van Toezicht een wervingsprocedure gestart in samenwerking met een extern wervings- en recruitmentbureau. Er is een breed gedragen functieprofiel opgesteld dat gebruikt is als basis voor de werving van het nieuwe lid.

De zelfevaluatie stond in het teken om elkaar te leren kennen. Onder begeleiding van een facilitator en met goede voorbereiding door een deel van de RvT, is op dit punt een positieve stap gezet. Uit de zelfevaluatie bleek, dat de RvT goed is samengesteld, qua expertise, competenties, persoonlijke kenmerken e.d. Na de zelfevaluatie is met de bestuurder gesproken over hoe de Raad ondersteunend kan zijn en tegelijk onafhankelijk en kritisch en hoe steeds het goede gesprek kan worden gevoerd. Dit is vertaald naar onder andere de opbouw van de agenda van de RvT-vergaderingen, aandacht voor de wijze van vragen stellen en de combinatie van doorvragen en gebruik maken van feiten waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan.



syndion 

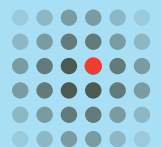
Dienstverlening en ondersteuning aan mensen met een beperking

2

JAAARREKENING 2025



syndion



Dienstverlening en ondersteuning aan mensen met een beperking

2 JAARREKENING STICHTING SYNDION 2025

INHOUDSOPGAVE

Pagina

2	Jaarrekening	1
2.1	Balans per 31 december 2025	2
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	4
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	5
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	6
2.5	Toelichting op de balans	11
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	20
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening	21
2.8	Vaststelling en goedkeuring	28
3	Overige gegevens	29
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	30
3.2	Nevenvestigingen	31
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	32

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	2		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		7.166.693	7.662.013
Machines en installaties		1.394.953	1.479.014
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.004.943	2.477.124
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		5.355.336	1.807.536
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		45.572	50.648
		15.967.497	13.476.335
Financiële vaste activa	3		
Deelneming Metropole		0	0
Overige effecten en overige vorderingen		675.000	725.000
		675.000	725.000
Vlottende activa			
Vorderingen	5		
Op handelsdebiteuren		989.423	1.220.611
Overige vorderingen		1.748.985	1.687.073
Overlopende activa		988.442	1.031.623
		3.726.850	3.939.307
Liquide middelen	7	12.896.470	15.355.166
Totaal activa		33.265.816	33.495.808

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen	8		
Kapitaal		113	113
Bestemmingsfonds		15.347.970	15.189.584
Overige reserves		350.185	347.751
		<u>15.698.269</u>	<u>15.537.448</u>
Voorzieningen	9		
Overige		910.472	917.273
		<u>910.472</u>	<u>917.273</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	10		
Schulden aan banken		3.188.253	3.412.818
		<u>3.188.253</u>	<u>3.412.818</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	11		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		934.909	1.686.295
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.928.327	1.910.979
Schulden ter zake van pensioenen		971.933	467.895
Overige schulden		591.941	631.264
Overige passiva		9.041.713	8.931.837
		<u>13.468.822</u>	<u>13.628.269</u>
Totaal passiva		<u>33.265.816</u>	<u>33.495.808</u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Wet langdurige zorg		56.783.747	53.729.683
Wet langdurige zorg - voorgaande jaren		10.332	9.665
Opbrengsten in opdracht van andere instellingen		183.772	193.940
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		55.228	126.526
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.853.897	4.217.547
		60.886.976	58.277.361
Opbrengsten Jeugdwet	16	4.727.034	4.919.631
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	17	6.160.962	6.408.506
Netto omzet		71.774.973	69.605.498
Overige bedrijfsopbrengsten	20	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten		71.774.973	69.605.498
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22	8.302.289	6.387.515
Lonen en salarissen	23	34.114.003	33.239.480
Sociale lasten	24	6.137.275	5.801.131
Pensioenlasten	25	2.891.832	2.826.244
Afschrijvingen op materiële vaste activa	26	1.823.405	1.771.224
Overige bedrijfskosten	29	18.488.902	18.931.188
Som der bedrijfslasten		71.757.707	68.956.783
BEDRIJFSRESULTAAT		17.266	648.716
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	201.275	294.411
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	-57.719	-61.698
RESULTAAT		160.821	881.428

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	158.387	873.713
Overige reserves	2.435	7.716
	160.821	881.428

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			17.266		648.716
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen (excl. boekresultaat MVA)	26	1.823.405		1.771.224	
- mutaties voorzieningen (excl. voorziening deelnemingen)	9	<u>-6.801</u>		<u>-38.728</u>	
			1.816.604		1.732.496
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	5	212.457		-1.144.555	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	11	<u>-159.447</u>		<u>1.411.946</u>	
			53.010		267.391
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			1.886.880		2.648.602
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31	201.275		294.411	
Rentelasten en soortgelijke kosten	33	<u>-57.719</u>		<u>-61.698</u>	
			143.555		232.713
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			2.030.436		2.881.315
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-4.314.567		-1.981.829	
Mutatie overige financiële vaste activa	3	<u>50.000</u>		<u>50.000</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-4.264.567		-1.931.829
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	10	<u>-224.566</u>		<u>-224.566</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-224.566		-224.566
Mutatie geldmiddelen			-2.458.696		724.921
Stand geldmiddelen per 1 januari	7		15.355.166		14.630.245
Stand geldmiddelen per 31 december	7		<u>12.896.470</u>		<u>15.355.166</u>
Mutatie geldmiddelen			-2.458.696		724.921

De mutatie geldmiddelen bedroeg in 2025 -/- € 2.458.696. De negatieve kasstroom wordt veroorzaakt door de investeringen in materiële vaste activa, die met een bedrag van € 4.3 miljoen significant hoger waren dan de afschrijvingen van € 1.8 miljoen. Voor het nieuwbouwproject Cannenburg is vooralsnog geen lening afgesloten. Op totaalniveau waren er in 2025 geen grote mutaties in het werkkapitaal. De aflossing op de langlopende schulden was in 2025 gelijk aan 2024.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Syndion is voluit Stichting Syndion en de statutaire vestigingsplaats is Gorinchem. Stichting Syndion is geregistreerd onder KvK-nummer 41121863. De activiteiten van Stichting Syndion bestaan hoofdzakelijk uit het bieden van langdurige zorg aan mensen met een beperking.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Syndion, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden.
- het bepalen of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling.
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en immateriële vaste activa.

Stichting Syndion hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een bedrag van € 1.455.961 (2024: € 1.519.965). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijking met 2025 mogelijk te maken.

Operationele leasing

Stichting Syndion heeft leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting Syndion ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als Stichting Syndion optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardevermindervingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst- en verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. Op grond van ontwikkelingen ultimo 2025 is er geen sprake van indicaties die duiden op een mogelijke duurzame waardevermindering.

De materiële vaste activa waarvan besloten is dat deze verkocht gaan worden, worden gewaardeerd tegen de laagste van de boekwaarde en de directe opbrengstwaarde. Directe opbrengstwaarde is ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe adviseurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Activa met een aanschafwaarde > € 50.000 worden afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Overige activa worden afgeschreven met ingang van 1 januari van het kalenderjaar waarin zij zijn aangeschaft. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

• grond en gebouwen	0% - 3,33%
• terreinvoorzieningen, verbouwingen en installaties	5%-10%
• inventaris	10%
• automatisering	20% - 33,33%
• schilderwerk	33,33%

Investeringsubsidies

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

Groot onderhoud

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële vaste activa

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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

Eigen vermogen

Binnen het Eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen verschillende vermogensbestanddelen zoals bestemmingsfonds en overige reserves.

Kapitaal

Onder Kapitaal is opgenomen het bij oprichting van Stichting Syndion ingebrachte kapitaal.

Bestemmingsfonds

De reserve aanvaardbare kosten (RAK) 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 opbrengsten van dat jaar en de aanvaardbare kosten van dat jaar. Een positief saldo van de RAK dient beschikbaar te worden gehouden voor door de NZa beleidsregels aangewezen zorgactiviteiten.

Overige reserves

Onder Overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van Stichting Syndion vrij kunnen beschikken.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

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

Aanvullend op de vermelde algemene grondslagen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om:

- i. jubileumgratificaties
- ii. de afbouwregeling oudere werknemers uit de CAO gehandicaptenzorg

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijfkans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/geniëting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijfkans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof/balansverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

b. Voorziening langdurig zieken

De voorziening is gebaseerd op medewerkers waarvan de verwachting is dat deze 2 jaar langdurig ziek zijn en dat zij niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is berekend op basis van de ingangsdatum van de WIA. In de jaarrekening van 2025 is rekening gehouden met de kans dat in het kader van de wet Werk en Zekerheid een transitievergoeding moet worden betaald.

c. Voorziening verlieslatend project Cannenburg

De voorziening is gebaseerd op de meerkosten die Syndion heeft gedurende de periode dat de cliënten van de oude locatie Cannenburg elders gehuisvest moeten worden, totdat zij hun intrek kunnen nemen in de nieuw te bouwen locatie.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Schulden

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

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten. Stichting Syndion handelt niet in financiële instrumenten.

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld). Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

Opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening worden verantwoord tegen nominale waarde naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan: a. het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald; b. waarschijnlijke economische voordelen; c. de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en d. gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening). Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten)

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

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

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

Ontslagvergoedingen

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Syndion heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Syndion. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Syndion betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingeleide premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Syndion betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. Stichting Syndion heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Syndion uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

Overheidssubsidies

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

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Tevens zijn hieronder opgenomen de waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten. Rentebaten en -lasten worden tijdsevenredig verwerkt.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst- en verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames.

De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar berekend aan de hand van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materiaal op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting.

Zowel over 2025 als over 2024 voldoet Stichting Syndion aan de voorwaarden om een beroep te kunnen doen op de zorgvrijstelling, waardoor zij is vrijgesteld van de heffing van vennootschapsbelasting.

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

2.4.6 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.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Syndion zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT-verantwoording inzake Stichting Syndion is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

2. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Niet aan de bedrijfs- uitoefening dienstbaar	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	12.353.499	2.903.085	5.340.366	1.807.536	254.925	22.659.411
- cumulatieve afschrijvingen	4.691.486	1.424.071	2.863.242	0	204.277	9.183.076
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>7.662.013</u>	<u>1.479.014</u>	<u>2.477.124</u>	<u>1.807.536</u>	<u>50.648</u>	<u>13.476.335</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	241.579	205.913	319.275	3.547.800	0	4.314.567
- afschrijvingen	736.899	289.974	791.456	0	5.076	1.823.405
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
aanschafwaarde	183.274	172.756	154.776	0	53.327	564.133
cumulatieve afschrijvingen	183.274	172.756	154.776	0	53.327	564.133
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>0</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-495.320</u>	<u>-84.061</u>	<u>-472.181</u>	<u>3.547.800</u>	<u>-5.076</u>	<u>2.491.162</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	12.411.804	2.936.242	5.504.865	5.355.336	201.598	26.409.845
- cumulatieve afschrijvingen	5.245.111	1.541.289	3.499.922	0	156.026	10.442.348
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>7.166.693</u>	<u>1.394.953</u>	<u>2.004.943</u>	<u>5.355.336</u>	<u>45.572</u>	<u>15.967.497</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-33%	5-10%	10-33%	0%	2,5%	

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 3.412.819 (2024: € 3.637.383) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 866.666 (2024: € 933.332) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting Syndion heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting Syndion een recht van 1e hypotheek verstrekt op de gezamenlijke onroerende zaken ten behoeve van de kredietverstrekkers.

In totaal is in 2025 een bedrag van € 4.314.567 geïnvesteerd in materiële vaste activa. Het merendeel daarvan betreft de nieuwbouw van locatie Cannenburg. De post onderhanden werk is opgelopen naar € 5.355.336; dit betreft eveneens hoofdzakelijk project Cannenburg. Het nieuwe pand is begin maart 2026 opgeleverd en wordt in het tweede kwartaal van 2026 in gebruik genomen.

De waarden van de bedrijfsgebouwen en -terreinen volgens de opgave WOZ bedraagt € 9.755.000 (peildatum 1 januari 2024).

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Financiële vaste activa

	Deelneming Metropole	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	725.000	725.000
Verrekening vooruitbetaling deel 2025	0	-50.000	-50.000
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>675.000</u>	<u>675.000</u>

Syndion heeft een deelneming van 20% in Metropole BV. Het vermogen per balansdatum is negatief en hierdoor opgenomen als nihil. De post overige vorderingen betreft een gedeeltelijke vooruitbetaling van de huur voor het nieuwbouwpand aan de Jagerweg in Dordrecht. Deze vooruitbetaling wordt door korting op de huurtermijnen in 20 jaar verrekend. Van de financiële vaste activa heeft een totaalbedrag van € 50.000 (2024: € 50.000) een looptijd korter dan 1 jaar.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

5. Vorderingen

De vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren:		
- Vorderingen op debiteuren	215.416	262.792
- Vorderingen WMO en JW	774.007	957.819
Totaal vorderingen op handelsdebiteuren	989.423	1.220.611
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.464.356	1.403.169
- Diversen	284.629	283.904
Totaal overige vorderingen	1.748.985	1.687.073
Overlopende activa:		
- Vooruitbetaalde bedragen	534.168	641.291
- Nog te ontvangen transitievergoeding	79.514	92.307
- Nog te ontvangen overig	374.759	298.024
Totaal overlopende activa	988.442	1.031.623

De voorziening voor oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 200.260 (2024: € 215.260). Vorderingen WMO en JW betreffen vorderingen op gemeenten. De vorderingen hebben allen een looptijd < 1 jaar.

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt.

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2025	2024	2023	totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	1.318.458	84.711	1.403.169
Financieringsverschil boekjaar	1.464.356	0	0	1.464.356
Correcties voorgaande jaren	0	10.332	0	10.332
Betalingen/ontvangsten	0	-1.328.790	-84.711	-1.413.501
Subtotaal mutatie boekjaar	1.464.356	-1.318.458	-84.711	61.187
Saldo per 31 december	1.464.356	0	0	1.464.356

Stadium van vaststelling:

a

c

c

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoren

c = definitieve vaststelling Nza

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	1.464.356	1.403.169
- overige schulden	0	0
	1.464.356	1.403.169

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	56.783.747	53.729.683
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	55.319.391	52.411.225
Totaal financieringsverschil	1.464.356	1.318.458

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**7. Liquide middelen**

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Betaalrekeningen ING	923.338	3.071.702
Spaarrekeningen ING	3.959.592	6.248.630
Termijndepositos ING	8.000.000	6.000.000
Kassen	13.539	34.834
Totaal liquide middelen	<u>12.896.470</u>	<u>15.355.166</u>

Per 24 november 2025 is een bedrag van € 6.000.000 gestort in een termijndeposito bij ING. De looptijd van dit deposito is 3 maanden.

Per 17 december 2025 is een bedrag van € 2.000.000 gestort in een termijndeposito bij ING. De looptijd van dit deposito is 1 maand.

De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar, met uitzondering van een bankgarantie van € 16.328.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	113	0	0	113
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>113</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>113</u>

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Reserve aanvaardbare kosten	15.189.584	158.387	0	15.347.970
Totaal bestemmingsfonds	<u>15.189.584</u>	<u>158.387</u>	<u>0</u>	<u>15.347.970</u>

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve	347.751	2.435	0	350.185
Totaal overige reserves	<u>347.751</u>	<u>2.435</u>	<u>0</u>	<u>350.185</u>

Een bedrag van € 158.387 is toegevoegd aan de reserve aanvaardbare kosten. Een bedrag van € 2.435 (saldo giften) is toegevoegd aan de algemene reserve.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen - jubilea	393.881	50.021	53.425	0	390.477
- uitgestelde beloningen - afbouw carrière	33.259	0	0	12.396	20.863
- langdurig zieken	183.613	364.974	149.440	27.185	371.962
- verlieslatend project Cannenburg	306.520	7.540	186.890	0	127.170
Totaal overige voorzieningen	917.273	422.535	389.755	39.581	910.472

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	498.577
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	411.895
hiervan > 5 jaar	253.810

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen - jubilea

De voorziening uitgestelde beloningen - jubilea betreft een voorziening voor toekomstige, vanuit de CAO toegezegde, uitkeringen aan werknemers als gevolg van het bereiken van dienstjubilea. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet is 2,97%.

Voorziening uitgestelde beloningen - afbouw carrière

Er is een voorziening gevormd voor de afbouwregeling oudere werknemers die is overeengekomen in de CAO gehandicaptenzorg, rekening houdend met de criteria conform CAO en uitgaande van einde looptijd van de regeling op 31 december 2026. Voor alle medewerkers die in aanmerking komen, is gerekend met een blijfkans van 95% en een deelnamekans van 15%. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,97%. Per balansdatum zijn geen aanmeldingen ontvangen voor deelname aan de regeling.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken en voor ex-medewerkers die ziek uit dienst zijn gegaan na een tijdelijk dienstverband is een voorziening gevormd. Het betreft de verwachte loonkosten / ziektewetuitkeringen in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Tevens is erin opgenomen dat een transitievergoeding dient te worden uitgekeerd aan werknemers die de organisatie verlaten na het tweede ziektejaar.

De voorziening langdurig zieken is significant gestegen ten opzichte van ultimo 2024. Dit komt door een toename van het aantal langdurig zieke medewerkers waarvan verwacht wordt dat zij niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, en door een aantal ex-medewerkers waarvoor Syndion naar verwachting de ziektewetuitkeringen moet betalen tot einde tweede ziektejaar.

Voorziening verlieslatend project Cannenburg

Bij de locatie Cannenburg is door de verhuurder besloten tot sloop van het pand, vanwege aanhoudende problemen met schimmel in het gebouw. Alle cliënten hebben het gebouw eind 2021 verlaten, een deel is verhuisd naar een tijdelijke locatie. Totdat nieuwbouw is gerealiseerd op de oude locatie, zal sprake zijn van extra kosten voor Syndion. Voor deze kosten is in 2021 een voorziening genomen die in 2023 is aangepast / verlengd tot en met het eerste kwartaal van 2026.

In 2025 zijn de extra kosten gemaakt in 2025 onttrokken aan de voorziening. De planning voor het nieuwbouwproject geeft aan dat een verhuizing in de loop van het tweede kwartaal van 2026 realistisch is. De voorziening is dan ook niet verder verlengd.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS**10. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)**

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar), aflossingsverplichtingen	224.566	224.566
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) (balanspost)	3.188.253	3.412.818
hiervan > 5 jaar	2.316.968	2.528.044

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De solvabiliteit in 2025 bedraagt 47% en voldoet daarmee aan de norm van 25% in de kredietovereenkomst die met ING is gesloten. De DSCR in 2025 bedraagt 6,5 en voldoet daarmee aan de norm van 1,5 in de kredietovereenkomst die met ING is gesloten.

11. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

Het saldo schulden aan leveranciers is gedaald van € 1.686.295 ultimo 2024 naar € 934.909 ultimo 2025 (-45%). Ultimo 2024 stonden er relatief veel facturen open voor project Cannenburg, voor huurtermijnen en voor de inzet van externen in bestuur en directie. Ultimo 2025 is dat niet het geval met als gevolg een significant lager saldo. Het saldo schulden ter zake van pensioenen is gestegen van € 467.895 ultimo 2024 naar € 971.933 ultimo 2025, doordat er op jaareinde 2025 twee maandfacturen van het pensioenfonds open stonden in plaats van één. In de overige schulden en de overige passiva, geen noemenswaardige mutaties ten opzichte van ultimo 2024.

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	224.566	224.566
- Nog te betalen salarissen	367.375	406.698
Totaal overige schulden	<u>591.941</u>	<u>631.264</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.477.715	1.403.882
- Vakantiedagen	540.277	529.471
- Balansverlof (voorheen Persoonlijk budget levensfase)	4.740.162	4.528.897
- Meer/minderuren	514.263	598.415
- Te betalen rente langlopende leningen	9.548	10.407
- Te betalen accountantskosten	74.470	71.900
- Overige overlopende passiva	1.685.279	1.788.866
Totaal overige passiva	<u>9.041.713</u>	<u>8.931.837</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

12. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Renterisico en kassstroomrisico

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

Reële waarde

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

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

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>2026 in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>> 5 jaar in €</u>
Totaal van de gehuurde panden	4.211.720	8.039.860	7.188.233
<i>Totaal</i>	<i>4.211.720</i>	<i>8.039.860</i>	<i>7.188.233</i>

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Omschrijving</u>	<u>Geschatte</u> <u>verplichting</u> <u>2026 in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>Omvang</u> <u>verplichting</u> <u>> 5 jaar in €</u>
Operational Lease - printers	39.780	69.615	0
<i>Totaal</i>	<i>39.780</i>	<i>69.615</i>	<i>0</i>

Investeringsverplichtingen

In 2024 is een aannemingsovereenkomst getekend met GN Bouw voor de nieuwbouw Cannenburg. De aanneemsom bedraagt € 4.900.500 inclusief BTW. Ultimo 2025 bedraagt de investeringsverplichting € 1.078.648 inclusief BTW.

Onzekerheden personele verplichtingenOpheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken heeft Stichting Syndion de volgende maatregelen getroffen:

- De inzet van individuele zzp-ers in de zorg is gedetailleerd in kaart gebracht. Waar nodig is de samenwerking afgebouwd en stopgezet.
- Bestaande en nieuwe samenwerkingen zijn voorzien van een onderliggende opdracht. Hierin is opgenomen welke kenmerken de opdracht bevat waardoor er geen sprake is van schijnzelfstandigheid.
- Er wordt continu gewerkt aan uitbreiding van de interne flexibele schil.
- Er wordt geïnvesteerd in werving van nieuwe vaste medewerkers, ook via zij-instroom (opleiden van leerlingen).
- Er wordt een beroep gedaan op ondersteunend personeel om diensten in de zorg te draaien, en op verwanten en vrijwilligers.
- Er wordt geïnvesteerd in de inzet van zorgtechnologie.
- Er is gesproken met de huidige bemiddelingsbureaus en met potentiële nieuwe externe bureaus, over de levering van medewerkers via uitzend- of detachingsconstructies.

Ondanks bovengenoemde maatregelen was ook in 2025 sprake van substantiële inzet van zzp-ers in het primaire proces; waarbij circa 10 locaties goed zijn voor 90% van de inzet. Er is een stuurgroep opgericht en een taskforce, met focus op het terugdringen van de inzet van zzp-ers op deze locaties - onder gelijktijdige waarborging van de kwaliteit van de zorg. Het onderwerp heeft de hoogste prioriteit binnen het MT en inmiddels is een afbuigende beweging zichtbaar. Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes over voorgaande jaren aan de orde zullen zijn.

Samenvattend

Voor de genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat - mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan - de impact substantieel kan zijn. Stichting Syndion volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€					€	€	€	€			€	
BNG 1996 tbv Bovenkerkseweg Giessenburg, 40.85387.02	1-okt-96	423.840	40	lineair	1,00%	1-okt-36	254.289	21.192	233.096	127.136	11	lineair	21.192	Rijksgarantie
BNG 1996 tbv De Jagerweg 54 Dordrecht, 40.85387.02	1-okt-96	136.120	40	lineair	1,00%	1-okt-36	81.691	6.806	74.885	40.855	11	lineair	6.806	Rijksgarantie
BNG 2006 tbv Romboutslaan 31 Dordrecht, 40.102033	1-sep-06	296.749	22	lineair	4,90%	1-sep-28	53.954	13.489	40.466	0	3	lineair	13.489	Rijksgarantie
NWB 2008, 1W0025698	1-aug-08	2.000.000	30	lineair	1,29%	1-aug-38	933.332	66.667	866.666	533.331	13	lineair	66.667	Waarborgfonds voor de Zorg
NWB 2014, 1-28485	1-nov-14	328.235	20	lineair	1,95%	1-nov-34	164.117	16.412	147.706	65.646	9	lineair	16.412	Rijksgarantie
ING 80.09.97.484 tbv DAC Gorinchem	1-mei-21	2.500.000	10	lineair	1,75%	1-mei-31	2.150.000	100.000	2.050.000	1.550.000	5	lineair	100.000	Zekerheden kredietovereenkomst
Totaal							3.637.384	224.566	3.412.819	2.316.968			224.566	

In 2025 is € 224.566 afgelost op de langlopende leningen.

Ten behoeve van de kredietverstrekkers is een recht van 1e hypotheek verstrekt op de gezamenlijke onroerende zaken.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****Algemeen****Onzekerheden opbrengstverantwoording**

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting Syndion heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Voor het jaar 2025 richt deze onzekerheid zich specifiek op de VWS subsidie SectorPlanPlus (opleidingen). Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Syndion verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De baten vanuit de Wet langdurige zorg waren € 56.8 miljoen, ten opzichte van € 53.7 miljoen in 2024 (+5.7%). De stijging komt grotendeels voort uit tariefstijgingen, die voor de meeste producten tussen de 5% en 7% lagen. Het aantal cliënten dat Wlz zorg in natura ontvangt is relatief stabiel. Er was in 2025 sprake van instroom vanuit Wmo, Jeugdwet en PGB, maar ook van hogere leegstand oa op de locaties Meerkant (in verband met voorgenomen sluiting) en Parijsche Hof (lastig invulbare plekken) en van natuurlijk verloop door overlijden. De baten vanuit persoonsgebonden budgetten zijn uitgekomen op € 3.9 miljoen, ten opzichte van € 4.2 miljoen in 2024 (-8.6%), ondanks tariefstijging van 5%. Twee cliënten met relatief zware indicaties zijn per 2025 overgestapt van PGB naar zorg in natura (omzet 2024: € 0.3 miljoen).

16. Opbrengsten Jeugdwet

De Opbrengsten Jeugdwet kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Inkomsten Jeugdwet	4.727.034	4.919.631
Totaal	<u>4.727.034</u>	<u>4.919.631</u>

De baten vanuit de Jeugdwet waren in 2025 4.0% lager dan in 2024; het gecombineerde effect van een tariefstijging van 5% en afname van de productie. De bezetting van de kinderdagcentra was stabiel en de productie van zorg in onderwijs is toegenomen ten opzichte van 2024. Er zijn echter meerdere cliënten met relatief hoge zorgvraag doorgestroomd van de Jeugdwet naar de Wlz.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

17. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	4.705.001	4.888.541
Subsidies		
- Overige subsidies	415.226	430.263
Overige opbrengsten:		
- Giften	2.435	7.716
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	69.219	63.673
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	207.979	200.866
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties - bijdrage gemene rekening Prezzent	349.342	550.039
- Opbrengsten dienstverlening Prezzent	172.147	0
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties - detachering	4.101	28.106
- Opbrengsten uit activiteiten van/door cliënten	235.513	239.302
Totaal	6.160.962	6.408.506

De baten vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning waren in 2025 3.8% lager dan in 2024. Ook hier was sprake van tariefstijging van circa 5%. De productie is echter afgenomen, met name op beschermd wonen in de gemeente Dordrecht waar enkele cliënten zijn overgegaan naar de Wlz en enkele cliënten uit zorg zijn gegaan. Tendens zet door vanuit de gemeenten, om langdurige financiering vanuit de Wmo te beperken.

Het bedrag aan subsidies was in 2025 op hetzelfde niveau als in 2024; het betreft hoofdzakelijk subsidies voor opleidingen (Stagefonds € 67.455, Praktijkleren € 166.733 en SectorPlanPlus € 139.781). Er is een inschatting gemaakt van de opbrengst van SectorPlanPlus regelingen 2022-2023 en 2023-2024, die pas in 2026 of 2027 definitief zullen worden vastgesteld en uitgekeerd. De opbrengsten van dienstverlening aan Prezzent waren in totaal € 521.489 (2024: € 550.039). Per medio augustus 2025 is de overeenkomst onder gemene rekening beëindigd en is de omvang van de dienstverlening beperkt tot ICT en administraties.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**LASTEN****22. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	1.008.786	927.013
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten - zorg	5.061.953	2.856.987
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten - administratief / overhead	2.231.550	2.603.514
Totaal	<u><u>8.302.289</u></u>	<u><u>6.387.515</u></u>

De kosten voor personeel niet in loondienst zijn in 2025 verder gestegen. In de zorg zijn de kosten toegenomen met € 2.204.966, met name door de inzet van externen in het primaire proces en door de tijdelijke inzet van externe gedragskundigen. Op een aantal locaties is de inzet hoger geweest dan in eerdere jaren. Door de nog altijd krappe arbeidsmarkt is het werven van vaste medewerkers lastig, met name voor zwaardere doelgroepen. Daarnaast was sprake van relatief hoog verzuim. In 2025 is een integraal plan opgesteld met maatregelen om de inzet van ZZP'ers drastisch te beperken, met extra focus op de betreffende locaties. In de overhead / ondersteunende diensten zijn de kosten van PNIL afgenomen met € 371.964. Door veranderingen in de organisatie was vanaf 2024 een groot aantal posities tijdelijk ingevuld door externen; in de loop van 2025 zijn op de meeste posities nieuwe vaste medewerkers aangesteld.

23. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	34.114.003	33.239.480
Totaal	<u><u>34.114.003</u></u>	<u><u>33.239.480</u></u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Totaal	<u><u>646</u></u>	<u><u>656</u></u>
Totaal	<u><u>646</u></u>	<u><u>656</u></u>

De verlonde formatie over 2025 was 646 fte - een daling ten opzichte van 2024 van 1.7%, voornamelijk door personeelsverloop en moeilijk vervulbare vacatures in het primaire proces. De loonkosten zijn in absolute zin toegenomen met 2.6%, en gemiddeld per fte met 4.4%. Dit is te verklaren door de reguliere loonstijging in de schalen, en door de extra loonstijgingen vanuit de CAO.

24. Sociale lasten

De sociale lasten zijn met 5.8% gestegen ten opzichte van 2024 - een relatief forse toename gezien de daling van het aantal fte. Dit wordt veroorzaakt door de kosten van door Syndion betaalde ziektebewuikeringen, en de voorziening die daarvoor is opgebouwd - in totaal € 148.125. Gecorrigeerd voor deze post was de stijging van sociale lasten in absolute zin 3.2%, en 5.0% per fte.

25. Pensioenlasten

De pensioenlasten zijn in absolute zin met 2.3% gestegen ten opzichte van 2024, en met 4.1% per fte. Dit komt overeen met de loonstijging van 2024, die met ingang van 2025 is verwerkt in de pensioengevende salarissen. Pensioenpremies zijn in 2025 niet gewijzigd.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

26. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa - regulier	1.783.405	1.771.224
- materiële vaste activa - versnelde afschrijving	40.000	0
Totaal afschrijvingen	<u>1.823.405</u>	<u>1.771.224</u>

De reguliere afschrijvingen waren in 2025 marginaal hoger dan in 2024. Daarnaast is een bedrag van € 40.000 opgenomen voor versnelde afschrijving van installaties en verbouwingen van huurlocaties Stierstraat en Polakhof, welke per 1 juli 2026 zijn opgezegd in verband met verhuizing van de cliënten naar de Cannenburg. Voor locatie Meerkant zijn geen extra afschrijvingskosten opgenomen, omdat de restwaarde van de activa lager ligt dan de geschatte waarde bij eventuele verkoop van het pand.

29. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.118.124	3.064.670
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	663.099	629.206
Kosten inkoop projecten	68.860	74.459
Overige personeelskosten	1.989.252	2.120.606
Vervoerskosten	1.897.177	1.901.932
Algemene kosten	3.140.641	3.486.329
Huur en leasing	5.762.532	5.734.702
Onderhoudskosten	769.445	660.276
Energiekosten	1.079.772	1.259.009
Totaal overige bedrijfskosten	<u>18.488.902</u>	<u>18.931.188</u>

In de overige bedrijfskosten is bij een aantal posten sprake van kostenstijging door inflatie / indexaties. De overige personeelskosten zijn lager dan in 2024 dankzij lagere kosten voor werving, opleidingen en reiskosten woon-werkverkeer; deels gecompenseerd door een forse toename van de arbokosten gerelateerd aan de aanpak van verzuim. De algemene kosten zijn gedaald; deze waren in 2024 relatief hoog door hoge advieskosten en kosten gerelateerd aan de ontvlechting Syndion-Prezzent. Er is in 2025 meer onderhoud uitgevoerd aan met name gebouwen en installaties. De daling van de energiekosten is te danken aan de teruggaaf energiebelasting voor enkele locaties over de jaren 2020 tot en met 2024, totaal € 157.000 na aftrek van kosten.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**31. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten**

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Rentebaten	201.275	294.411
Totaal	<u>201.275</u>	<u>294.411</u>
De rentebaten betreffen de creditrente op de termijndepositos en de spaarrekeningen. De rentebaten zijn gedaald ten opzichte van 2024; enerzijds door lagere rentepercentages, anderzijds doordat het saldo liquide middelen is afgenomen in verband met investeringen in de nieuwbouw Cannenburg.		

33. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	2025	2024
	€	€
Rentelasten langlopende schulden	-57.719	-61.698
Totaal	<u>-57.719</u>	<u>-61.698</u>
De rentelasten betreffen de betaalde (nog te betalen) rentes op de langlopende schulden.		

37. Honoraria accountant

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	55.191	49.712
2. Overige controlewerkzaamheden	32.000	29.000
	<u>87.191</u>	<u>78.712</u>
De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)**

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

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

J.H.L. van Engelen

Bestuurder

1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mrt-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	146.600
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.330
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	159.930

9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	189.468
--	---------

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	
3 (Fictieve) dienstbetrekking?	
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	0

8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	
--	--

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

J. Schraeverus

Bestuurder a.i.

1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	6-mrt-25
4 Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	3
5 Omvang dienstverband in uren	324
6 Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja, namelijk € 172
7 Totale bezoldiging	55.568

8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	74.700
--	--------

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	15-apr-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 Uurtarief	€ 165
4 Totale bezoldiging	217.226

5 Toepasselijk bezoldigingsmaximum	255.000
------------------------------------	---------

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Toeziethoudende topfunctionarissen

	M.H. Vos-Lambooy Voorzitter RvT	M.J.H. van Summeren Lid RvT	A.G.H. Klaassen Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	28.885	19.257	19.257
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	22.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-okt-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	6.074	16.168	16.168
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	8.069	21.400	21.400

	A. van den Eijkel Lid RvT	G.J.E. Graumans Lid RvT
1 Functie (functienaam)		
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jun-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	19.257	11.233
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	13.250

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-dec-24	
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	1.350	
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	1.813	

De raad van toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting Syndion een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de raad van bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de raad van bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de raad van toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de raad van toezicht/commissarissen € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Syndion heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Dhr. Drs. J.H.L. van Engelen
Bestuurder

W.G.

Mw. Ir. M.H. Vos-Lambooj
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Mw. Mr. Dr. A.G.H. Klaassen
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. Dr. M.J.H. van Summeren
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Dhr. A. van den Eijkel MSc
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mw. Drs. G.J.E. Graumans EMPM
Lid Raad van Toezicht

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Syndion.

3.2 Nevenvestigingen

Naast de statutaire hoofdzetel, heeft Stichting Syndion nevenvestigingen in een groot aantal gemeenten. Een overzicht van deze nevenvestigingen is opgenomen op pagina 31.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op pagina 32.

Overzicht nevenvestigingen

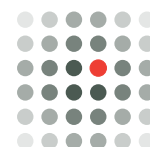
Arbeidscentrum Leerdam - Anjerstraat 1, 4142 ZV Leerdam
 Atelier Outsider Art - Zusterstraat 31, 4201 GA Gorinchem
 Bakkerij Syn in Zoet - Marinus Spronklaan 65a, 4205 CG Gorinchem
 Beeldend Brein - Admiraalvlinderlaan 10, 4105 TH Culemborg
 Belle Vie - Distelvlinderlaan 2, 4105 TB Culemborg
 Blaauwweg - Blaauwweg 1-13, 3328 XA Dordrecht
 Blokhuis - Sluisweg 1A, 3371 EP Hardinxveld-Giessendam
 BonVie - Admiraalvlinderlaan 25, 4105 TH Culemborg
 Cannenburg - Cannenburg 194, 3328 AZ Dordrecht
 Cocon - Nieuwe Es 107, 4254 AW Sleeuwijk
 Dagactiviteitencentrum Gorcum - Kennelweg 4, 4205 ZR Gorinchem
 Dagactiviteitencentrum Sleeuwijk - De Hoogjens 65, 4254 XV Sleeuwijk
 Dagboerderij de Hoeff - Bovenkerkseweg 12, 3381 KB Giessenburg
 Dagcentrum Boerenstraat - Boerenstraat 43, 4201 GA Gorinchem
 De Blije Borgh - Gerard Alewijnstraat 18, 3341 GD Hendrik-Ido-Ambacht
 De Fontein - Watermunt 22, 5308 LS Aalst
 De Griend - Griend 36a, 3344 GE Hendrik-Ido-Ambacht
 De Groene Wei - Hof van Giessen Nieuwkerk 56a, 3381 JM Giessenburg
 De Volgerlanden - Griend 35A, 3344 GE Hendrik-Ido-Ambacht
 De Zes Molens - De Zes Molens 9, 4223 SB Hoornaar
 Elzengarde - Elzengarde 16, 3344 DD Hendrik-Ido-Ambacht
 Emmahuis - Raadsliedenstraat 120, 4142 BV Leerdam
 GoedPunt - Galvaniweg 27, 4207 HL Gorinchem
 Griendweg - Griendweg 16-18, 4208 AA Gorinchem
 Haarstraat - Haarstraat 63, 4201 JB Gorinchem
 Hermeta - 1e Industrieweg 1, 4147 CR Asperen
 Houtnijverij - Giessenzoom 13, 3371 GJ Hardinxveld-Giessendam
 Jagerweg - De Jagerweg 54, 3328 HG Dordrecht
 Kinderdagcentrum Jolie - Admiraal Vlinderlaan 6, 4105 TH Culemborg
 Kinderdagcentrum Maasplein - Maasstraat 30, 2953 CH Alblasserdam
 Kinderdagcentrum Schuttersplein - Stalkaarsen 17D, 4205 PG Gorinchem
 Kinderdagcentrum Sleeuwijk - Tienhont 1, 4254 CL Sleeuwijk
 Leerdam Centrum - Noordwal 74A, 4141 BR Leerdam
 Leerpark - Leerparkpromenade 183, 3312 KW Dordrecht
 Lijnbaan - Wielstraat 114, 6658 BE Beneden-Leeuwen
 Lingebos - Haarweg 6, 4214 KL Vuren
 Media & Zo - Groenmarkt 199, 3311 BD Dordrecht
 Meerkant - Burgemeester Sloblaan 25, 4231 AA Meerkerk
 Minnaertweg - Minnaertweg 1-45, 3328 HM Dordrecht
 NAH Centrum - Marconiweg 9, 4207 HH Gorinchem
 Nicolaas Beetshof - Nicolaas Beetshof 1, 4207 RW Gorinchem
 Nieuwstad - Nieuwstad 7A, 4201 GN Gorinchem
 Noorderkroonstraat - Noorderkroonstraat 160, 3318 VT Dordrecht
 Notarisappel - Notarisappel 1, 3371 NE Hardinxveld-Giessendam
 Pand 18 - Kerkstraat 18, 4141 AW Leerdam
 Parijsche Hof - Eidereend 21, 4105 TP Culemborg
 Polakhof (tijdelijk) - Henri Polakstraat 7, 3317 KN Dordrecht
 Romboutslaan - Romboutslaan 30, 3312 KP Dordrecht
 Steevast - Ruinkamp, 4133 GX Vianen
 Stierstraat - Stierstraat 129, 3318 BM Dordrecht
 Syn in Ambacht - Vreedebestpad 10, 3342 AP Hendrik-Ido-Ambacht
 Synza Giessenburg - Bovenkerkseweg 12, 3381 KB Giessenburg
 Synza Leerdam - Anjerstraat 1, 4142 ZV Leerdam
 Synza Sleeuwijk - De Hoogjens 65, 4254 XV Sleeuwijk
 Toltheater - Boerenstraat 11-A, 4201 GA Gorinchem
 Trainingshuis De Nol - Nolweg 8, 4209 AZ Schelluinen
 Trainingshuis Fonteinkruid - Fonteinkruid 61, 3344 CA Hendrik-Ido-Ambacht
 Trompweg - M.H. Trompweg 321, 3317 NG Dordrecht
 Van Strijpsingel - Van Strijpsingel 491-9, 3311 HJ Dordrecht
 Zorgboerderij De Veldlinden - Noorder Elsweg 14, 3329 KH Dordrecht

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Syndion Servicecentrum
Stadhuisplein 4
4205 AX, Gorinchem
0183- 651 150
info@syndion.nl

www.syndion.nl

syndion



Dienstverlening en ondersteuning aan mensen met een beperking