



noorderbreedte°
■ samen het beste van de zorg

Jaarverslag 2025 - Noorderbreedte

Inhoudsopgave

1	Bestuursverslag Noorderbreedte 2025	3
1.1	Algemene informatie	4
1.2	Verslag over het afgelopen jaar	6
1.3	Financiële analyse verslagjaar	13
1.4	Toepassing gedragscodes	20
1.5	Onderzoek en ontwikkeling	21
1.6	Toekomst paragraaf	24
1.7	Risicomanagement	27
1.8	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	32
2	Verslag van de interne toezichthouder	38
2.1	Verslag raad van commissarissen Noorderbreedte B.V.	39
2.2	Structuur en samenstelling	39
2.3	Professionaliteit en kwaliteit toezicht	42
2.4	Vergaderingen	43
2.5	Informatievergaring en positie belanghebbenden	45
2.6	Focus in het komende boekjaar	46
3	Jaarrekening	47
3.19	Overige gegevens	107
3.19.2	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	107

A photograph of a woman and a man sitting at a wooden table. The woman, on the left, has short blonde hair and is wearing a dark blue polo shirt. She is smiling and looking towards the man. The man, on the right, is older with grey hair and is wearing a grey and black patterned sweater. He is looking down at his hands, which are clasped together on the table. The background is a warm, yellowish wall with some decorative plates hanging on it. A black office chair is visible behind the man.

1 Bestuursverslag Noorderbreedte 2025

1.1 Algemene informatie

Sinds 1 oktober 2021 is Noorderbreedte bestuurlijk gefuseerd met Thuiszorg Het Friese Land. Hiermee is Noorderbreedte BV 100% aandeelhouder van Thuiszorg Het Friese Land BV geworden. Op 1 juli 2024 is Noorderbreedte bestuurlijk gefuseerd met Revalidatie Friesland. Hiermee is Noorderbreedte BV ook 100% aandeelhouder van Revalidatie Friesland B.V. geworden. Aangezien Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland zelfstandige BV's zijn onder Noorderbreedte hebben zij een eigen bestuursverslag en wordt er in dit bestuursverslag met name ingaan op Noorderbreedte. Voor meer informatie over Thuiszorg het Friese Land en Revalidatie Friesland wordt verwezen naar hun eigen bestuursverslag.

Onze missie

Iedere dag een waardevolle dag, voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers. Dáár zetten wij ons met hart en ziel voor in. We vinden het belangrijk dat de mensen die onze zorg ontvangen, zoveel mogelijk zichzelf kunnen zijn. Bewoners zijn bij ons in veilige handen, steeds kijken we hoe het nog beter kan. We luisteren naar het levensverhaal van bewoners en hun hartenwensen. Continu zijn we hierover in gesprek met bewoners, naasten, vrijwilligers en met elkaar. Om zo de beste persoonsgerichte zorg waar te maken. We doen ons werk eerlijk, samen, vanuit het perspectief van bewoners en met plezier. Want die waardevolle dag geldt voor ons allemaal!

Organisatie en besturing

Sinds 1 juli 2024 is Noorderbreedte onderdeel van het 'concern' Noorderbreedte. Dit concern bestaat naast stichting Noorderbreedte Fonds en stichting Nexus uit de onderstaande BV's:

- Noorderbreedte: een van de 5 grote VVT-organisaties in Friesland, vooral gericht op complexe verpleeghuiszorg aan ouderen en chronisch zieken.
- Thuiszorg Het Friese Land (THFL): een van de weinige grote extramurale thuiszorgorganisaties in Friesland, gericht op medisch domein en sociaal domein.
- Revalidatie Friesland (RF): relatief kleine zorgorganisatie, de enige aanbieder van medisch specialistische revalidatiezorg (MSR) in Friesland, de enige aanbieder van klinische kinderrevalidatie in Noord-Nederland.

We werken bewust met elkaar samen. We willen de zorg voor kwetsbare inwoners van Noord- en Midden-Fryslân verder verbeteren en toegankelijker maken. Het gaat bijvoorbeeld om complexe verpleegzorg thuis, een goede doorstroom van zorg thuis naar complexe verpleeghuiszorg en ziekenhuis en revalidatie. En we zetten met elkaar verder in op het gebruik van zorgtechnologie. Noorderbreedte biedt daarnaast zorg aan specialistische doelgroepen in Noord Nederland o.a. vanuit een aantal expertise centra, daarvoor hebben we een bovenregionale functie.

De Raad van Bestuur bestond tot 31-12-2025 uit twee bestuurders met daaronder per BV een directeur, waarmee de topstructuur bestaat uit twee bestuurders en drie directeuren.

Het streven is dat Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land per 1 januari 2027 ook juridisch fuseren. Daarnaast zal de komende jaren de geriatrische revalidatie van NB, de MSR van RF en revalidatie thuis van THFL integreren tot een nieuwe BV Zorgconcept geïntegreerde revalidatie (ZGR). De opgave is dan ook om vooral de (synergie)voordelen uit deze fusies te halen.

Noorderbreedte 'concern' is, samen met FrisiusMC, onderdeel van Stichting Zorgpartners Friesland. Elke BV is zelfstandig. Waar dat meerwaarde biedt voor patiënten en cliënten, werken de BV's op inhoud samen. Gezamenlijk werken we aan drempelloze zorg en arbeidsmarkt. Als concern behoort de Stichting Zorgpartners Friesland tot de grootste zorginstellingen van het Noorden (en Nederland), in een gelijkwaardige driehoek met UMCG en Isala. De schaal van ZPF geeft slagkracht, efficiëntie en maakt ZPF tot een aantrekkelijk partner voor andere spelers in het ecosysteem. In Friesland is ZPF zeer groot ten opzichte van de andere zorginstellingen, dit is niet altijd zichtbaar in het gedrag en profilering van ZPF.

Deze regionale positie vraagt van ons als ZPF een belangrijkere leidende rol in zorginnovaties en een expert- en regierol in de regio op zorg, onderwijs, onderzoek en preventieve gezondheidszorg. Deze leidende positie wil ZPF graag invullen. We doen dit door het schetsen van de toekomstdroom 2030.

De BV's hebben elk een eigen Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De bestuurders van de BV's vormen samen de bestuurders van stichting Zorgpartners Friesland. De commissarissen van de BV's zijn gelijk en vormen samen de Raad van Toezicht van de stichting Zorgpartners Friesland.

Noorderbreedte vindt het belangrijk dat de interne stakeholders invloed hebben op het gevoerde beleid. De zorg van Noorderbreedte is georganiseerd per locatie. De locaties hebben een eigen budget en stuurinformatie. De samenhang tussen de locaties wordt in het MT geborgd. Noorderbreedte heeft 14 locaties, een behandeldienst en ondersteunende diensten.

De Raad van Bestuur van Noorderbreedte werd tot 31 december gevormd door Martin Kirchner en Peter Visch. In 2025 zijn voor de BV's directeuren aangesteld die verantwoordelijk zijn voor zorg- en dienstverlening. Sinds 1 mei is Astrid Schrale, aangesteld als directeur van Noorderbreedte, Aukje Reinders als directeur THFL en Inge Huigen als directeur Revalidatie Friesland. De directeuren zijn voorzitter van de MT's.

Het MT van Noorderbreedte wordt gevormd door de directeur, negen locatiemanagers, de manager behandel- en medische dienst, manager P&O, manager bedrijfsvoering, een specialist ouderengeneeskunde en concern controller. In 2025 is gestart met een gezamenlijk MT per twee maanden samen met het managementteam van THFL.

Invloed belanghebbenden

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is dat de invloed van belanghebbenden op het beleid van Noorderbreedte geborgd is. De RvC houdt hierop toezicht. Dit toezicht krijgt onder meer vorm door aanwezig te zijn bij overleg van bestuur met interne gremia (te weten het MT, de OR, CCR, VVAR, medisch managementteam en vakgroep voorzittersoverleg), waardoor de RvC een beeld krijgt van de wijze waarop de dialoog tussen RvB en die gremia loopt. In 2025 zijn leden van de RvC bij overleggen van al deze gremia aanwezig geweest.

Streefcijfers

Per 1 januari 2022 is een nieuwe wet, die kortweg de Wet ingroeiquotum en streefcijfers wordt genoemd, in werking getreden. Deze wet is gericht op het bereiken van een evenwichtiger verhouding van zetels tussen mannen en vrouwen in de top van grote BV's en NV's. In 2022 is vastgesteld voor welke posities de streefcijfers van toepassing zijn en zijn de streefcijfers per laag vastgesteld. De streefcijfers en de huidige verhoudingen zijn in onderstaande tabel weergegeven. Vanwege aanpassingen in de topstructuur is de nieuwe directie laag in onderstaande tabel als 'subtop' gedefinieerd. Vorig jaar betrof het echelon 'subtop' het managementteam, en daarmee is onderstaande tabel niet vergelijkbaar met 2024.

Aantal mensen per laag per 31/12/25	Man - Vrouw Per 31/12/25	Man - Vrouw minimum streefcijfer 33%	Man - Vrouw einddoel 50% (in 2027)
RvC	5	2 - 3	2 - 3
RvB 2024	2	2 - 0	1 - 1
Subtop	1	0 - 1	0 - 1

1.2 Verslag over het afgelopen jaar

1.2.1 Speerpunten

In 2021 is een de strategie 2021-2025 ontwikkeld. Als lerende organisatie hebben we in 2025 de strategie geëvalueerd en de uitkomsten gebruikt om de nieuwe strategie te ontwikkelen. De nieuwe strategie 'Samen Waardevol wonen en zorgen 2026 – 2030' is eind 2025 gereed gekomen. Dit is een toekomstgerichte koers voor complexe verpleeghuiszorg in Friesland en Noord-Nederland. De strategie is ontwikkeld tegen de achtergrond van ingrijpende demografische veranderingen, landelijke en regionale beleidsontwikkelingen zoals het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg en de noodzaak tot innovatie en samenwerking. Vanuit de visie 'Samen waardevol wonen en zorgen' blijven we gaan en staan voor de 'Waardevolle dag' voor bewoners, cliënten, medewerkers en vrijwilligers. De strategie met visie en missie wordt vanaf begin 2026 gepresenteerd en geïmplementeerd in de organisatie.

De aandacht is in 2025 gegaan naar het nog beter waarmaken van persoonsgerichte zorg binnen de personele mogelijkheden. De krappe arbeidsmarkt, maar vooral het hoge verzuim spelen ons daarbij parten. Om persoonsgerichte zorg waar te maken hebben we niet alleen gekeken naar de mogelijkheden van Noorderbreedte, maar ook naar de samenwerking hierin met onze directe partners Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland, en ook naar de samenwerking met regionale collega zorgaanbieders. Dit is o.a. te zien in projecten als herstellzorg.frl/COF en de provinciale ANW triage en bereikbaarheidsdienst van artsen en verpleegkundigen van de gezamenlijke VVT organisaties.

Naast samenwerking met andere professionals is ook de samenwerking met de cliënt zelf en het sociaal netwerk van de cliënt essentieel. Vanuit de nieuwe visie 'Samen waardevol wonen en zorgen' werken we al sinds 2024 in het project reablement aan:

- de eigen regie/zelfredzaamheid van de bewoner
- de betrokkenheid van naasten/sociaal netwerk
- de mogelijkheden die technologische middelen bieden.
- de aanvullende noodzakelijke inzet van professionals

Dit doen we deels vanuit eigen bekostiging en deels vanuit subsidies zoals Mdieu.

Daarnaast is er ook gewerkt aan de doorontwikkeling van vraag gestuurd leren en ontwikkelen, het substantieel verbeteren van de ondersteuning van de zorg met goede processen en ICT en een groeiende aandacht voor innovatie en nieuwe technologie.

Corona

Nu corona gezien wordt als een luchtweginfectie c.q. griep en veel bewoners en cliënten opnieuw gevaccineerd zijn, heeft de ziekte in 2025 minder impact gehad dan in de jaren 2020 t/m 2022. Het her vaccineren van de bewoners is goed verlopen en zorgde ook dit jaar voor een milder verloop van de ziekte.

Het inmiddels zeer ervaren centraal crisisteam (HIC: Hygiëne en Infectiepreventie Commissie) coördineerde alle acties, informatie en communicatie van Noorderbreedte, op basis van

voorschriften van het RIVM, naar de locaties en naar externe partijen en zo nodig media. Op iedere locatie is een uitbraakteam aanwezig dat op de locatie handelt bij besmettingen op die locatie. Inmiddels zijn locaties zeer bedreven in het omgaan met besmettingen en quarantaine. Ook wat betreft andere besmettelijke ziektes zoals Influenza, Noro en Scabiës.

Het continu hoge verzuim op sommige locaties veroorzaakt wel kopzorgen. Personele inzet in het algemeen en specifiek tijdens landelijke griep epidemieën en in de schoolvakantie periodes vragen veel van de flexibiliteit van medewerkers. Door het vervangen van zieke collega's en maken van overuren ervaren medewerkers werkdruk en overbelasting. Samen met de Arbodienst wordt meer aandacht besteed aan preventie waaronder het terugdringen van inzet boven contracturen. Daarnaast zijn we in het najaar van 2025 gestart met een intern onderzoek naar verzuim oorzaken. De eerste resultaten laten zien dat aanwezigheid en aandacht van leidinggevenden hierin van groot belang zijn.

1.2.2 Belangrijkste ontwikkelingen 2025

In 2025 is er gewerkt aan de uitvoering van de laatste nog de behalen doelstellingen uit de Strategie 2021 – 2025 Noorderbreedte 'Waardevol, wendbaar, onmisbaar en aantrekkelijk'. Hierin werkten we vanuit de waardevolle dag aan 4 duidelijke doelstellingen:

- Noorderbreedte biedt een waardevolle dag en persoonsgerichte zorg aan kwetsbare ouderen en chronisch zieken met een complexe zorgvraag.
- Noorderbreedte is een onmisbare partner binnen ZPF en in de regionale keten.
- Noorderbreedte is een aantrekkelijke en betrouwbare werkgever die uitdaagt om te ontwikkelen en te vernieuwen, ook binnen Zorg Partners Friesland.
- Noorderbreedte ontwikkelt zich tot een wendbare organisatie en gaat een duurzame toekomst tegemoet.

Daarnaast positioneren we Noorderbreedte als onderdeel van Zorgpartners Friesland (ZPF).

- In 2025 hebben we, na de bestuurlijke fusie per 1 oktober 2021, verder gewerkt aan de integratie van Thuiszorg het Friese Land en Noorderbreedte. Hierbij is de focus gelegd op de integratie en synergie mogelijkheden van de ondersteunende diensten. Sinds 1 juli 2024 geven managers ondersteunende diensten leiding aan geïntegreerde teams van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land medewerkers die gezamenlijke beide organisaties ondersteunen. Maar ook in het primair proces worden mogelijkheden aangegrepen om op natuurlijke wijze processen te integreren. Dit is o.a. zichtbaar in de samenwerking tussen de zorgcentrale van Thuiszorg het Friese Land en het centraal triage team (CTT) van Noorderbreedte en tussen casemanager dementie van Thuiszorg het Friese Land en locatie Jabikshof op het gebied van ketenzorg aan de doelgroep dementie op jonge leeftijd.
- We streven naar een samenvoeging (juridische fusie) tussen Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land per 1 januari 2027.
- Nadat vakbonden, medezeggenschap, Nza en ACM akkoord zijn gegaan is Noorderbreedte per 1 juli 2024 bestuurlijke gefuseerd met Revalidatie Friesland. Daarnaast is er gewerkt aan de inhoudelijke ontwikkeling om te komen tot geïntegreerde revalidatie (ZGR). Tevens wordt inhoudelijke gekeken waar de organisaties samen kunnen optrekken en met name op bestuurlijk niveau vergelijkbare processen kunnen ontwikkelen.
- De bestuurders van ZPF hebben een strategische agenda opgesteld voor de komende jaren. In de periode 2021 – 2025 is gewerkt aan de thema's arbeidsmarkt, duurzaamheid, drempelloze zorg en communicatie.

Halverwege 2025 zijn 10 thema's benoemd waarop het ZPF bestuur de interne samenwerking intensiveert:

1. Drempelloze zorg
2. Drempelloze arbeidsmarkt
3. Vastgoed visie
4. Marketing & Communicatie
5. Zorgverkoop
6. Capaciteitsmanagement
7. Data
8. Onderzoek en opleidingen
9. Bedrijfscontinuïteit en crisisbeheersing
10. Finance

- Begin 2024 is er door bestuurder en MT een nieuwe besturingsfilosofie en organisatie inrichting gepresenteerd. Belangrijkste reden voor deze wijzigingen zijn meer aandacht voor de medewerkers, duidelijke verantwoordelijkheidsverdeling en aansturing om een stabiele basis en slagvaardigheid te creëren van waaruit de ambities gerealiseerd kunnen worden die ook betaalbaar zijn. Daarnaast hebben ondersteunende diensten en locaties plannen gemaakt om respectievelijk in formatie terug te gaan naar begroting 2022 of naar de Nza norm + kwaliteitsgelden. Om toekomstbestendige zorg te kunnen leveren en tevens een aantrekkelijk en goed werkgever te zijn is vervolgens kritisch gekeken naar het vormgeven van een betere werk-privé balans met langere diensten (minimaal 6-urige diensten) voor onze zorgmedewerkers. Het inrichten van de langere diensten betekent wel iets voor de organisatie van de zorg. In 2025 is besloten dat locaties in 2026 de tijd krijgen om hun dienstensets aan te passen naar deze minimaal 6-urige diensten binnen de NZA+ norm.
- In 2025 is in lijn met de ontwikkelingen en herinrichting aandacht besteed aan het positioneren en ontwikkelen van het middenkader door het ontwikkelen van een leiderschapsprogramma. Door het verstevigen van het middenkader positioneren we hen in een belangrijke sleutelfunctie om teams te helpen de professionele verantwoordelijkheid voor de zorg aan de cliënten te nemen en de weg te wijzen in het verbeteren van de kwaliteit van zorg. In het najaar van 2025 is het middenkader meegenomen in de ontwikkeling van het leiderschapsprogramma en hebben ze hierop input kunnen geven. In het voorjaar van 2026 zal het leiderschapsprogramma starten.
- In 2025 is het huis van werkvermogen geïmplementeerd. Dit betreft een methode om de jaargesprekken met medewerkers vorm te geven en aandacht te besteden aan die onderwerpen die het welbevinden en functioneren van de medewerker beïnvloeden.

Specialistische doelgroepen

- Opening Hospice Noorderlicht. Uit onderzoek van het ROS Friesland (Regionale Ondersteuningsstructuur Friesland) in opdracht van de netwerken Palliatieve zorg Fryslân (NZPF) in mei 2023 komt naar voren dat er behoefte is aan meer hospicebedden in Friesland en zeker in regio Noordoost Friesland. "Cliënten voor hospicezorg gaan nu vanuit Noordoost Friesland zelfs naar Drachten of Heerenveen, dat is ver en niet wenselijk. Doordat er in locatie Meckama State ruimte beschikbaar kwam is ervoor gekozen hier -als zorgorganisatie gespecialiseerd in complexe zorg- hospicezorg te bieden. De deuren openden in januari 2025. Dat er vraag is, blijkt. In het eerste jaar waren veertig mensen te gast in Hospice Noorderlicht. Samen met een team van zorgprofessionals en vrijwilligers vulden de gasten en hun naasten de laatste dagen zo waardevol mogelijk in. Afscheid nemen blijft zwaar, maar dankzij de highcare-hospicezorg is er op deze manier ruimte voor het maken van nieuwe dierbare herinneringen. Daarnaast biedt Noorderbreedte al vele jaren high care hospice zorg in locatie De Spiker in Harlingen.
- Regionaal Expertisecentrum MS+. Sinds oktober 2025 heeft Noorderbreedte Erasmus met grote trots van de Commissie Expertisecentra langdurige zorg (CElz) de officiële benoeming ontvangen tot Regionaal Expertisecentrum MS+. Daarmee heeft Noorderbreedte een vierde expertise centrum, naast DEC GP+, REC Korsakov en REC Huntington. Noorderbreedte is op dit moment de enige VVT zorgaanbieder in Nederland met vier LVHC gecertificeerde expertise centra.
- Tussentijdse evaluatie REC Korsakov en Korsakov Kaffee: De Commissie Expertisecentra langdurige zorg (CElz) heeft naar aanleiding van de visitatie in juni 2025 een positief deskundigheidsadvies afgegeven voor Noorderbreedte voor de komende vier jaar. Noorderbreedte Toutenburg voldoet daarmee, voor de tweede keer op rij, aan de criteria voor een Regionaal Expertisecentrum (REC) Korsakov. Noorderbreedte is hier erg trots op! Samen met het doelgroepnetwerk zorgen we ervoor dat mensen met het Syndroom van Korsakov de beste zorg krijgen in Nederland. De visitatiecommissie merkte op dat er veel ontwikkelingen zijn op verschillende thema's. Er is een duidelijke doorontwikkeling te zien ten opzichte van de vorige visitatie.
- Op woensdag 1 oktober vond in Het Maskelyn in Hardegarijp de aftrap plaats van het allereerste Korsakov Kaffee, georganiseerd door Noorderbreedte REC Toutenburg. Het werd een inspirerende en goedbezochte avond met ruim dertig deelnemers: naasten, zorgprofessionals en andere betrokkenen.
- Tussentijdse evaluatie REC Huntington en opening nieuwe afdeling: De Commissie Expertisecentra langdurige zorg (CElz) heeft naar aanleiding van de hervisitatie in oktober 2025 een positief deskundigheidsadvies afgegeven voor Noorderbreedte voor de komende vier jaar. De visitatiecommissie was onder de indruk van de doorontwikkeling van het Regionaal Expertisecentrum. Wij zien deze terugkoppeling als een mooie erkenning van de inzet en betrokkenheid van onze teams en van de kwaliteit van zorg die wij bieden aan mensen met de ziekte van Huntington.
- Friesma State heeft voor deze doelgroep mooie nieuwe ruime appartementen op een gespecialiseerde afdeling, die volledig voldoen aan alle eisen. Deze nieuwe afdeling is op 10 april officieel geopend.
- Tussentijdse evaluatie DEC GP+: Twee jaar geleden ontving onze locatie Toutenburg de landelijke erkenning als Doelgroep Expertisecentrum (DEC) Gerontopsychiatrie+ voor een periode van vier jaar. Op donderdag 4 december vond de tussentijdse evaluatie plaats door een visitatiecommissie, die beoordeelde of Toutenburg voldoende doorontwikkeling blijft waarmaken en verder groeit in haar rol als DEC. De conclusie van deze tussentijdse evaluatie is zeer positief. De komende jaren blijven we ons inzetten om de zorg voor deze specifieke doelgroep verder te verbeteren, ontwikkelen én te delen. Noorderbreedte Toutenburg is hét Doelgroep Expertisecentrum van het Noorden: dé plek waar je terecht kunt voor kennis, advies en ondersteuning rondom gerontopsychiatrische zorgvragen.

- Dementie op jonge leeftijd. In april 2025 vond de eindaudit Prezo plaats van DOJL op locatie Jabikshof, deze audit was een vervolg audit op de 1e audit in oktober 2023. De auditor van Perspekt ging in gesprek met zorgmedewerkers, behandelaren, cliëntenraad en een cliënt om te toetsen of de kwaliteit van zorg voor jonge mensen met dementie voldeed aan de waarden en prestaties volgens de Prezo normen. De auditor was zeer positief over de kwaliteit, betrokkenheid en liefdevolle zorg voor deze doelgroep en benadrukte dat de verbeterpunten van de audit in oktober 2023 (o.a. meten van cliëntervaringen, cliënten een meer actievare rol bieden in dagbesteding en multidisciplinaire samenwerking) goed waren opgepakt. Zij zag een prachtige ontwikkeling van het multidisciplinaire team, een goede samenwerking en een mooi aanbod van welzijn en dagbestedingsactiviteiten voor deze cliëntengroep.
- Noorderbreedte heeft in 2024 besloten om de specialistische doelgroep 'mensen met dementie op jonge leeftijd' op termijn te verhuizen naar Bennema State in Hurdegaryp. Tijdens informatiebijeenkomsten in juni 2025 op de huidige woonplek van deze doelgroep Jabikshof en de toekomstige woonplek Bennema State zijn direct betrokken medewerkers, cliëntenraden en de ondernemingsraad geïnformeerd. Er wordt op dit moment gewerkt aan een haalbaarheidsonderzoek naar nieuwbouw voor deze doelgroep op Bennema State.
- Daarnaast werd met het planten van een boom in de tuin in september de nieuwe dagbestedingslocatie Landzijde in Hurdegaryp officieel geopend. De nieuwe locatie aan de Rijksstraatweg in Hurdegaryp is voor mensen met dementie op jonge leeftijd. Landzijde biedt ruimte en bewegingsvrijheid en is gevestigd in een voormalige woning die in 2023 door Noorderbreedte werd aangekocht en volledig is aangepast aan de behoeften van de doelgroep. De ligging – naast woonzorglocatie Bennema State – biedt praktische voordelen en mogelijkheden voor samenwerking. Sinds 30 juni 2025 is de locatie in gebruik.
- In 2025 heeft Noorderbreedte besloten de stoppen met het aanbieden van beademingszorg. Op dit moment ontvangen nog twee bewoners deze zeer specialistische zorg. In overleg met in deze zorg gespecialiseerde collega zorgaanbieders en het zorgkantoor wordt gekeken naar overplaatsing.

Audits, cliënttevredenheid en milieuthermometer

- **Positieve ISO-audit voor Noorderbreedte.** Op 24, 25 en 26 november 2025 vond de ISO eindaudit plaats bij. Externe auditoren bezochten ons kantoor in dFRSLND, locatie de Batting (ELV-zorg) en twee wijkteams van THFL. De audit is positief verlopen. De auditoren waren onder de indruk van hoe wij, ondanks alle veranderingen en samenwerking tussen NB en THFL, continu blijven kijken naar verbeteringen. De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) wordt steeds beter toegepast. Er was een mooie consistente lijn te zien tussen de centrale ontwikkelingen bij Noorderbreedte en de ontwikkelingen op De Batting. Bij de Batting viel het sterke teamgevoel op: collega's staan voor elkaar klaar en springen bij waar nodig. Ook de ontwikkeling van de ELV-zorg en het ELV-zorgpad zijn als zeer positief ervaren.
- **Nieuwe werkwijze (cliënt)waarderingen Zorgkaart Nederland.** Sinds september 2025 gebruikt Zorgkaart Nederland een nieuwe werkwijze voor het geven van waarderingen. Vanaf dat moment kunnen bewoners, cliënten en naasten alleen nog een waardering achterlaten wanneer zij hiervoor actief worden uitgenodigd door de zorgaanbieder. In 2025 hebben wij daartoe in de week van 22 december een brief aan cliënten en/of naasten gestuurd. Via een QR-code of link kunnen zij, als zij dat willen, eenvoudig hun waardering invullen. De resultaten worden begin 2026 verwacht.
- Noorderbreedte heeft opnieuw voor alle locaties het certificaat **Milieuthermometer Zorg** op niveau Brons behaald. Een erkenning waar we trots op mogen zijn, want het laat zien dat duurzaamheid geen losse actie is, maar echt onderdeel is geworden van hoe wij zorg verlenen. Deze certificering is voor 2025 toegekend door het Milieu Platform Zorg (MPZ) en is drie jaar geldig. De audit vond plaats in februari op vijf representatieve locaties: Bennema State, Meckama State, Jabikshof, Van Harenshuus en De Spiker. Medewerkers van zowel zorg als ondersteuning lieten daar zien wat duurzaamheid in de praktijk betekent, niet op papier, maar in gedrag, keuzes en samenwerking.

Samenwerking

- Samenwerking aan één centraal punt voor ANW-zorg. Sinds 2022 heeft Noorderbreedte samen met Kwadrantgroep de bereikbaarheidsdienst van de artsen in de avond, nacht en weekenden (ANW) georganiseerd. Gezien het succes van deze samenwerking wilden collega aanbieders hierbij graag aansluiten. Dit project ANW, waarbij artsen van Noorderbreedte en de Kwadrantgroep gezamenlijk de bereikbaarheid in de avond, nacht en het weekend verzorgen, is in 2024 provinciaal doorontwikkeld tot een ANW artsendienst voor alle verpleeghuizen in Friesland waarbij de voorwachten ingevuld worden door artsen van een externe partij en de achterwacht door artsen van de deelnemende organisaties. Deze provinciale ANW dienst is per 1 januari 2025 operationeel. In 2025 hebben we verder gewerkt aan het realiseren van één Centraal Coördinatiepunt (COF ANW) voor ANW in Friesland. Het COF bestaat al. Het is bekend van het ELV loket, waar cliënten voor tijdelijke zorg, opvang en/of behandeling worden aangemeld. We willen vanaf 2026 ook de verpleegkundige bereikbaarheid en triage samen organiseren. Voor kortdurend eerstelijnsverblijf (ELV) en de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) kunnen cliënten en doorverwijzers al enige jaren terecht bij Het Triagepunt Friesland via Herstelzorg.frl. Ook dit punt zal onderdeel gaan uitmaken van het hierboven genoemde COF.
- Betere overgang van ziekenhuis naar nazorg, Samenwerking voor een soepele zorgketen. Het Regionaal Zorgnetwerk Leeuwarden e.o. werkt aan een betere doorstroming in de zorgketen, zodat kwetsbare ouderen sneller de juiste zorg op de juiste plek krijgen. Door nauwe samenwerking tussen ziekenhuis, revalidatie, thuiszorg en ouderenzorgorganisaties wordt de nazorg na een ziekenhuisopname beter afgestemd. Dit bespaart tijd en kosten en biedt patiënten gerichtere zorg. Veel kwetsbare ouderen hebben na een opname in het ziekenhuis complexe zorg nodig. Soms kunnen ze niet direct naar huis door onvoldoende ondersteuning thuis of omdat ze een tijdelijke revalidatieplek of specialistische zorg nodig hebben. Dankzij deze werkwijze is de samenwerking tussen Noorderbreedte, Kwadrant en Frisius MC Leeuwarden verbeterd en krijgen meer patiënten eerder de juiste zorg op de juiste plek.
- In samenwerking met het MCL is het Punt voor Parkinson, verder geprofessionaliseerd. Daarnaast is in 2025 gewerkt aan het ontwikkelen van een intramurale afdeling voor Parkinson patiënten op locatie Erasmus. Wij verwachten hier in 2026 de zichtbare resultaten van te kunnen laten zien.

Overige ontwikkelingen

- Elektronisch Cliënten dossier. Lable, sinds 2007 leverancier van het zorgdossier Lable Care, heeft aangekondigd dat zij haar activiteiten per 31 december 2026 gaat beëindigen. Volgens Lable kiezen steeds meer zorgorganisaties voor bredere digitale systemen dan alleen een zorgdossier. Daardoor is het voor Lable niet langer haalbaar om het product op de lange termijn te blijven aanbieden. Lable Care is onderdeel van ons elektronisch cliëntendossier (ECD) van Noorderbreedte. In Lable Care leggen we het zorgdossier van onze bewoners en cliënten vast. Hierin staan alle afspraken over de zorg, de verslagen van zorgmedewerkers en het levensverhaal en de wensen van onze bewoners en cliënten. Hierdoor is de noodzaak ontstaan om versneld op zoek te gaan naar een nieuw ECD. De werkgroep ECD heeft eind 2025 de opdracht gekregen begin 2026 een voorstel te doen voor een nieuw ECD.
- In 2025 is er nog meer aandacht aan verzuim en verzuimbegeleiding besteed. Met de Arbodienst, waarmee Noorderbreedte sinds 1 september 2022 samenwerkt, is de samenwerking opnieuw geëvalueerd en bijgesteld en zijn analyses gemaakt van verzuimoorzaken. Daarnaast is in het najaar een onderzoek gestart naar verzuimoorzaken. De resultaten hiervan worden in het voorjaar van 2026 gepresenteerd op basis waarvan acties uitgezet worden.

- Door de implementatie van de Wet Zorg en Dwang (WZD) is besloten de rol van contactverzorgende te verzwaren naar die van contactverantwoordelijke, inclusief de rol van zorgverantwoordelijke volgens de WZD. In 2022/2023 konden medewerkers solliciteren op deze nieuwe rol en zijn na de benoemingen de eerst groepen met de opleiding gestart. In 2024 is een plan gemaakt om de rol van zorgverantwoordelijke door de artsen over te dragen naar de contactverantwoordelijken. Eind 2025 moeten we constateren dat met deze overdracht nog maar een paar locaties zijn gestart. Daarnaast maakt de beëindiging van Lable Care het complex om nu contactverantwoordelijken te scholen in de registratie en rapportage van WZD in Lable care. Daar waar locaties al bezig zijn met de registratie en rapportage van WZD in Lable care gaat dit door. Waar dit nog niet is opgestart zetten we de registratie en rapportage van WZD in Lable care on-hold en wachten we op de implementatie van het nieuwe ECD. De registratie en rapportage van WZD blijft op deze locaties geborgd in het medisch dossier Ysis.
- In 2025 is de visie en implementatieplan per locatie op 'Open deuren' geïmplementeerd en is veel geïnvesteerd in de kennis van WZD. Open deuren en individuele registraties bij gesloten deuren zijn volgens planning in de 2025 volledig geïmplementeerd.
- Aan de hand van een integraal auditplan (2021) verrichten we sinds 2022 interne audits. Het doel van het houden van een audit is inzichtelijk maken hoe groot de risico's zijn op de verschillende kwaliteits- en veiligheidsgebieden, zodat de kwaliteit van zorg- en dienstverlening op individueel cliëntniveau en organisatieniveau doorlopend verbeterd en risico's op incidenten, imago en financiële schade worden geminimaliseerd of voorkomen. In 2025 is o.a. de AVG ge-audit.
- In 2023 is op verschillende locaties de blauwdruk zorgtechnologie uitgerold, zijn opnieuw een aantal applicaties naar de cloud gebracht en ons applicatielandschap verder gerationaliseerd. In 2023 is besloten om de benodigde technologie voor de 'visie op open deuren' aan de planning en uitrol van de blauwdruk zorgtechnologie te koppelen. Dit is in 2024 verder geïmplementeerd en is in 2025 afgerond.
- Noorderbreedte heeft met Noorderbreedte State, één franchise locatie 'De Parrebeam'. In deze constructie waren de cliënten de verantwoordelijkheid van Noorderbreedte. Medewerkers en bedrijfsvoering waren de verantwoordelijkheid van de ondernemers. De ondernemers van deze locatie zijn eind 2025 met pensioen gegaan. Om ervoor te zorgen dat de zorg op deze locatie voortgezet kon worden heeft het Noorderbreedte Fonds het vastgoed gekocht, dat via Noorderbreedte doorverhuurd wordt aan ondernemers van Fidesta. De zorgexploitatie en medewerkers zijn ook overgenomen door Fidesta. Op dit moment is Noorderbreedte nog verantwoordelijk voor de cliënten (VPT). Bij vertrek of overlijden van de cliënten zorgt Fidesta voor nieuwe huurders/cliënten waar zij zelf verantwoordelijk voor zijn (PGB).
- In 2025 heeft Noorderbreedte opnieuw een rapportage in moeten dienen bij het diversiteitsportaal van de SER. Hierin wordt de man-vrouw verhouding gerapporteerd en het streven naar een evenwichtige verhouding beschreven. Met de nieuwe inrichting van organisatie en het benoemen van een directeur en locatiemanagers is er een sterkte toename van vrouwen in de subtop.

1.3 Financiële analyse verslagjaar

1.3.1 Resultaatsontwikkeling Noorderbreedte B.V

Noorderbreedte B.V. heeft een 100% deelneming in Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland. Beide entiteiten stellen een eigen financiële jaarverantwoording op. Voor een toelichting hierop wordt verwezen naar het bestuursverslag van Thuiszorg Het Friese Land B.V. en Revalidatie Friesland B.V..

De deelnemingen van Noorderbreedte maken in de kredietovereenkomst met de financiers geen onderdeel uit van de debiteur Noorderbreedte. De financiële en niet-financiële convenanten zijn van toepassing op Noorderbreedte (enkelvoudig, exclusief deelneming).

Noorderbreedte B.V. enkelvoudig heeft het boekjaar 2025 afgesloten met een positief resultaat van € 15,8 miljoen (2024: € 7,4 miljoen). Het geconsolideerde resultaat van Noorderbreedte, waarin stichting Nexus en het Noorderbreedte Fonds vanuit de bestuurlijke verwevenheid zijn opgenomen, komt uit op een resultaat van 15,95 miljoen euro. Het rendement op geconsolideerd niveau is uitgekomen op 5,18 procent (2024: 2,58 procent).

Het resultaat wordt toegevoegd aan het groepsvermogen van Noorderbreedte B.V.. Het groepsvermogen van Noorderbreedte B.V. is door toevoeging van het resultaat 2025 gegroeid tot een omvang van 123,7 miljoen euro (ultimo 2024: € 107,7 miljoen).

Ratio's geconsolideerd

In onderstaande tabel zijn de van belang zijnde ratio's opgenomen:

	2025	2024
Solvabiliteit balansratio	46,75%	41,79%
Solvabiliteit omzetratio	40,15%	35,76%
Personeelskosten als % van de totale omzet	67,50%	69,80%
Personeelskosten als % van de zorgomzet	74,20%	72,20%
Resultaat/opbrengsten	5,18%	2,58%
Resultaat (x € 1.000)	15.951	7.356

1.3.2 Financiële analyse Noorderbreedte

De onderstaande paragrafen van dit hoofdstuk hebben betrekking op Noorderbreedte, enkelvoudig exclusief het resultaat op deelnemingen.

Na een forse verbetering van het zorgresultaat in het succesvolle jaar 2024, zette de groei in 2025 stevig door. Op een totale omzet van 193.9 miljoen euro werd een resultaat van 11,4 miljoen gerealiseerd. Dat betekent een stijging van maar liefst 31% ten opzichte van het resultaat in 2024 (€ 8,7 miljoen).

Aan de opbrengstenkant waren vooral autonome indexeringen, verkoopresultaat en volumegroei door een zwaardere gemiddelde cliëntmix bepalend. Aan de kostenkant hielp beheersing, als uitvloeisel van het meerjarig programma 2024-2026, met als doel de zorgexploitatie weer met een neutraal exploitatieresultaat te exploiteren. Het opvangen van de voor het jaar 2025 teruggedraaide, maar in 2026 definitief geëffectueerde, overheidsbezuinigingen was onderdeel van het programma. De lagere kapitaalslasten gaf het resultaat nog een extra zetje in de rug.

De resultaatmarge kwam uit op 5,87%, fors hoger dan de 4,77% van het jaar ervoor en ruim boven de interne norm van 2,0 - 2,5%. De stijging van de resultaatmarge komt doordat de opbrengsten (met 6,4%), relatief harder stijgen dan de personele kosten en de overige bedrijfskosten, inclusief de financiële baten en lasten (in totaal

5,4%). Met een resultaatsmarge van 5,87 % staat Noorderbreedte er financieel sterk voor. De zorgexploitatie draagt weer positief bij aan het totale resultaat. Met het realiseren van deze doelstelling vanuit de meerjarenbegroting staat Noorderbreedte klaar om de effecten van de landelijke HLO-korting de komende jaren op te vangen en te tegelijkertijd te investeren in de vraagstukken van de nabije toekomst.

Noorderbreedte voldoet ruimschoots aan de financiële convenant afspraken uit de kredietovereenkomst. De DSCR van 4,09 voldoet aan de nieuwe minimale norm van 1.3.

Dankzij het positieve resultaat in Noorderbreedte is het eigen vermogen in 2025 verder toegenomen, van 102,0 miljoen euro in 2024 naar 117,7 miljoen. Dit betekent een groei van 15,46% ten opzichte van vorig jaar. Ook in verhouding tot het balanstotaal, de solvabiliteit, is het eigen vermogen gestegen: van 47,72% in 2024 naar 48,35% in 2025. Deze ontwikkeling wijst op een verdere versterking van de financiële positie van Noorderbreedte. Vanwege de toegenomen risico's, waaronder het vervallen van de contracteerplicht wordt deze definitie van de solvabiliteitsratio meer en meer in de sector toegepast. Financiers hanteren veelal 20% als ondergrens, waarbij voor de V&V-sector 25% als gewenst niveau wordt gezien.

We hebben in 2025 gewerkt met gemiddeld 1.785 fte, van wie 1.358 fte zorgmedewerkers (behandelaren: 83, facilitair: 109 en overhead 235 fte (exclusief inhuur). In 2025 is opnieuw fors geïnvesteerd in het terugdringen van het verzuim. Het verzuim is in het laatste kwartaal van 2025 uitgekomen op 9,63%. In kwartaal 4 van 2024 was dit nog 10,55%. Over geheel 2025 is het percentage voor Noorderbreedte uitgekomen op 9,69% (2024: 10,25%). Het landelijke verzuimpercentage in de VVT branche over het 2025 is 9,21% (bron: Vernet Q4 -2025). Een geringe stijging ten opzichte van 2024 toen het branchegemiddelde uit kwam op 9,07% (bron: Vernet Q4 – 2024).

De gerealiseerde productie vanuit de Wlz (Wet Langdurige Zorg) is in 2025 uitgekomen op 418.775 dagen met behandeling (2024: 417.930). De dagen zonder behandeling kwamen uit op 2.380 dagen (2024: 3.626). De verschuiving naar zwaardere zorg is een landelijke trend. Voor wat betreft de Revalidatie hebben we in het jaar 2025 613 Diagnose Behandel Combinatie-trajecten (20.680 dagen) geopend. In 2024 waren dit er 770 (24.216 dagen). De daling is een gevolg van de verhuizing van de revalidatie naar een nieuwe locatie en daarnaast is er sprake een dalende landelijke trend. De omzet van de (via het contract van Thuiszorg Het Friese Land lopende) wijkverpleging is 0,71 miljoen euro.

Het resultaat van Noorderbreedte van 11,4 miljoen euro ligt boven het niveau van het begrote resultaat van 4,4 miljoen euro. De verklaring hiervoor is vooral te vinden in de bedrijfsvoering van de zorgexploitatie. Na een jaar waarin Noorderbreedte het jaar 2023 afsloot met een negatief resultaat is gestart met het implementeren van een breed pallet aan maatregelen. De topstructuur en ook de besturingsfilosofie zijn aangepast. De doelstellingen en de realisatie van de maatregelen werden gevolgd via een separate maatregelen rapportage, en maandelijks werd deze besproken in het MT. De effecten zijn breed zichtbaar: de sturing heeft geleid tot betere beheersing van zowel loon- als materiële kosten én de opbrengsten. Daarmee is het genormaliseerd resultaat van de zorgexploitatie uitgekomen op een kleine plus.

Daarmee is een grote stap gezet om de 'kwaliteit' van het (genormaliseerde) financiële resultaat duurzaam te normaliseren, waarbij de zorgexploitatie niet teveel leunt op de kapitaallasten exploitatie. Voor het jaar 2026 blijft de uitdaging om de ingezette lijn door te zetten om daarmee, voor zover mogelijk, klaar te zijn voor de uitdagingen richting 2027 en latere jaren. Onder andere om de effecten van de landelijke HLO-korting in het Wlz-segment de komende jaren op te vangen, en te investeren in de verdere ontwikkeling van de organisatie. De aangekondigde stelselwijziging binnen de ouderenzorg vraagt immers een fundamentele herinrichting van het zorglandschap waarin we zullen moeten investeren.

Het resultaat is zowel positief als negatief beïnvloed door een aantal posten met een incidenteel karakter.

Samengevat ontstaat het resultaat Noorderbreedte, exclusief deelnemingen, van € 11,4 miljoen per saldo door:

- Een genormaliseerd exploitatieresultaat van 11,5 miljoen euro (2024: 5,9 miljoen), waarbij de opbouw bestaat uit:
- Een positief genormaliseerd resultaat op de zorgexploitatie ad. 5,95 miljoen (2024: € 1.0 miljoen);
- Een positief resultaat op de kapitaalslastenexploitatie van € 5,55 miljoen (2024: € 4,9 miljoen);
- Incidentele bate gerelateerd aan zorgexploitatie: saldo 0,5 miljoen (2024: € 2,8 miljoen).
- Incidentele last gerelateerd aan de kapitaalslasten exploitatie ad. € 0,64 miljoen (2024: -, -).

Het hoge saldo vanuit de incidentele baten in het jaar 2024 komt grotendeels voort uit voort uit de tussentijdse tariefsaanpassing als gevolg van amendement Dobbe waarmee de ingevoerde landelijke kortingen voor het jaar 2024 ongedaan werden gemaakt.

De belangrijkste conclusie rond het financieel resultaat is dat de eerder benoemde realisatie van een gezondere balans tussen zorgexploitatie en de kapitaallasten exploitatie in 2025 duurzaam lijkt te zijn gerealiseerd. Met deze uitkomst lopen we vooruit op de financiële meerjaren doelstelling die voor 2026 was gepland.

1.3.3 Behaalde omzet

In onderstaande tabel is de omzetontwikkeling van Noorderbreedte (enkelvoudig) weergegeven:

	2025 (in %)		2024 (in %)	
Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning				
Wettelijk budget WIZ met behandeling	146.491	75,54%	137.670	75,55%
Wettelijk budget WIZ zonder behandeling	120	0,06%	179	0,10%
Wettelijk budget WIZ VPT	2.698	1,39%	2.303	1,26%
Wettelijk budget WIZ MPT	364	0,19%	354	0,19%
Wettelijk budget WIZ overig	15.354	7,92%	15.711	8,62%
Wettelijk budget WIZ Meerzorg	2.120	1,09%	2.404	1,32%
Wettelijk budget WIZ nacalculatie	536	0,28%	490	0,27%
Wettelijk budget WLZ transitiemiddelen	0	0,00%	0	0,00%
Wettelijk budget WLZ Dure geneesmiddelen	537	0,28%	513	0,28%
Beschikbaarheidsbijdrage Zorg	171	0,09%	138	0,08%
Wijkverpleging	708	0,37%	859	0,47%
GRZ	9.584	4,94%	10.719	5,88%
Eerstelijnsverblijf	3.197	1,65%	2.001	1,10%
WMO	296	0,15%	374	0,21%
Huntington	690	0,36%	617	0,34%
GZSP	465	0,24%	526	0,29%
Overige zorgprestaties	69	0,04%	6	0,00%
Totaal	183.400		174.864	
Overige opbrengsten				
Overige opbrengsten	9.449	4,87%	5.883	3,23%
Subsidies	1.049	0,54%	1.482	0,81%
Totaal	10.498		7.365	
Bedrijfsopbrengsten	193.898	100,00%	182.229	100,00%

Uit voorgaand overzicht blijkt een redelijk forse groei van de omzet. De omzet is in 2025 toegenomen met ruim 11,6 miljoen euro.

De verklaring van de omzet toename in het Wlz-segment is divers, en is te verklaren vanuit:

- Autonome stijging als gevolg van indexaties van het tarief
- Bedbezetting, cliëntmix (meer intensieve zorg en meerzorg).

Er is sprake van een geringe omzetsdaling van de geriatrische revalidatie zorg. De instroom en daarmee de bedbezetting is gedaald en daarnaast zorgt ook de prijsdruk door de verzekeraars voor een daling in de omzet. De daling van de instroom kan deels verklaard worden onderbezetting binnen de medische dienst en anderzijds door de verhuizing van de revalidatie naar Nieuw Mellens. De met de verzekeraars overeengekomen doelmatigheidsdoelstelling voor de GRZ is niet volledig gerealiseerd.

De omzet in het WMO segment is opnieuw gedaald.

1.3.4 Financiële positie

Ratio's enkelvoudig

Tabel: ontwikkeling ratio's (enkelvoudig)

Financiële kengetallen enkelvoudig	2025	2024
EBITDA	25.083	22.114
Vermogen		
Solvabiliteit balans ratio	48,35%	47,72%
Weerstandsvermogen (Solvabiliteit omzetratio)	60,71%	55,95%
Liquiditeit		
Current ratio	1,31	1,07
Liquiditeitsmaatstaf in maanden omzet	1,6	2,4
Financiering		
Loan to value	43,35%	46,76%
DSCR	4,09	2,66
TotalDebt/EBITDA	2,70	3,36
Total Net Debt/EBITDA	2,14	2,31
Interest Coverage Ratio (EBITDA/rentelasten)	10,67	8,15
Verhouding vaste activa/lang vermogen (gouden balans regel)	0,91	0,95
EBITDA marge	12,94%	12,39%
ITDA-marge (interest, taxes, depreciation, amortization)	7,06%	7,62%
Resultaatmarge exclusief deelnemingen (in % totale opbrengsten)	5,87%	4,77%
PIL-quote (personeel in loondienst)	61,45%	62,40%
PNIL-quote (personeel niet in loondienst)	2,65%	2,64%
Personeelsquote (in % totale omzet)	64,10%	65,04%
Afschrijvingen en afwaarderingen vaste activa	6,24%	6,56%
Huur en Leasing	1,90%	1,57%
Rentelasten	0,83%	1,06%
Kapitaalslastenquote (in % totale opbrengsten)	8,97%	9,19%
Investerings (x € 1.000)	9.210	10.268
Afschrijvingen	12.093	11.951
Netto investering	-2.883	-1.683
Investering als % van de opbrengsten	4,75%	5,63%

De EBITDA marge bevindt zich na een flinke dip in 2023 weer op een gezond niveau. Als gevolg van de verbeterde EBITDA marge is de DSCR uitgekomen op 4,09 en ligt daarmee boven het met de financiers vereiste DSCR-niveau van 1.3. De verbetering van de EBITDA werkt ook door in de overig aan de EBITDA gerelateerde ratio's.

1.3.5 Kasstromen en financieringsbehoeften

De ontwikkeling van het werkkapitaal (enkelvoudig) geeft het volgende beeld:

	31 december 2025	31 december 2024	Mutatie
Voorraad	94	94	0
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's	-4	514	-518
Debiteuren en overige vorderingen	25.707	5.243	20.464
Liquide middelen	26.459	35.811	-9.352
Vordering uit hoofde van financieringstekort	1.768	2.058	-290
Totaal vlottende activa	54.024	43.720	10.304
Af: Kortlopende schulden	41.012	40.717	295
Saldo werkkapitaal	13.012	3.003	10.009

Het saldo werkkapitaal is in 2025 met € 10,0 miljoen toegenomen en bedraagt 13,0 miljoen euro. De toename van het werkkapitaal wordt met name veroorzaakt door het positievere saldo van de liquide middelen (inclusief uitstaande deposito ad. 20 miljoen onder de overige vorderingen). De mutatie is het gevolg van het saldo uit de operationele-, financierings- en investeringskasstroom.

Het saldo liquide middelen voldoet aan de interne norm die gebaseerd is op de Wfz richtlijn.

1.3.6 Beleid inzake financiële instrumenten

In het treasury statuut is het beleid voor het beheersen van o.a. het kredietrisico, liquiditeitsrisico, renterisico, financieringsrisico en het marktrisico opgenomen. Door middel van het volgen van de interne en externe ontwikkelingen, het identificeren en evalueren van de risico's, het maken van prognoses, het (zondig) uitvoeren van controles en het tijdig anticiperen en rapporteren worden deze risico's zoveel als mogelijk beperkt. Het treasury statuut en het treasury jaarplan geven hiervoor de kaders aan. De doelstelling van het risicobeheer is het vermijden van risico's welke het vermogen en het resultaat van Noorderbreedte negatief kunnen beïnvloeden. Noorderbreedte maakt gebruik van rente-instrumenten om haar renterisico af te dekken en gebruikt deze instrumenten enkel om renterisico's te beperken, niet om te speculeren op rente ontwikkelingen. Periodiek toetst Noorderbreedte de effectiviteit van de hedge relaties door vast te stellen dat geen sprake is van overhedges. In de jaarrekening wordt, bij onderdeel 1.1.5.12 verder ingegaan op het gebruik van de financiële instrumenten.

Financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren

Onderwerp	2025	2024
Mensen		
Medewerkers fte	1.785	1.831
- waarvan man	10,00%	10,00%
- waarvan vrouw	90,00%	90,00%
Instroom (fte / aantal)	161 / 410	111 / 283
Uitstroom (fte / aantal)	187 / 563	179 / 539
Ziekteverzu im	9,69%	10,25%
Stagiaires	199	179
Milieu		
Totaal BVO	145.245 m2	145.245 m2
Verbruik m3 gas / warmte	938.461 m3	925.165 m3
Inkoop warmtenet	665 G]	787 G]
Verbruik kWh elektriciteit	6.358.876 KWh	6.504.165 KWh
Totaal eigen opwek PV-panelen of WKK	207.394 KWh	192.295 KWh
Totaal teruggeleverd aan elektriciteitsnet	4.990 kWh	4.474 kWh
Verbruik m3 water	66.194 m3	62.100 m3
Ton CO2-uitstoot	1.611 Ton	1.580 Ton
Productie		
Clienten zorg en verblijf	1.259	1.261
Clienten zorg thuis	74	90
Dagen zorg en verblijf	459.661	461.511
Uren zorg thuis	11.865	14.396

Bovenstaande tabel geeft een samenvatting van financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren. In hoofdstuk 8 maatschappelijke aspecten van ondernemen is een nadere toelichting opgenomen over de kerngegevens rondom duurzaamheid en milieu.

1.4 Toepassing gedragscodes

Goed bestuur en toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor goede zorg. Met de Governancecode Zorg 2022 volgen zorgorganisaties zeven principes die breed gedragen zijn in de hele sector. De code is een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van zorgorganisaties en het maatschappelijk vertrouwen.

Op Noorderbreedte is de Governancecode Zorg 2022 van toepassing. Noorderbreedte is lid van Actiz. Vanuit dit lidmaatschap is Noorderbreedte verplicht om aan de Governancecode Zorg 2022 te voldoen.

Governancecode Zorg 2022

Noorderbreedte voldoet aan de uitgangspunten van de code. De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van Noorderbreedte is het bieden van goede zorg aan cliënten. Bestuurders en toezichthouders hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van Noorderbreedte. Noorderbreedte schept randvoorwaarden en waarborgen door een adequate invloed van belanghebbenden. Bestuurders en toezichthouders zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van Noorderbreedte. De bestuurders besturen Noorderbreedte gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De toezichthouders houden toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van Noorderbreedte. Bestuurders en toezichthouders ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.

1.5 Onderzoek en ontwikkeling

1.5.1 Ontwikkeling

Specialistische doelgroepen

Noorderbreedte heeft ook het afgelopen jaar weer geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de specialistische doelgroepen. In aansluiting op de andere specialistische doelgroepen is ook voor de doelgroepen Parkinson en dementie is een visie opgesteld, een competentieprofiel en een aansluitende leerlijn in het LMS. De betreffende zorgmedewerkers, disciplines en leidinggevendenden zijn gekoppeld aan de betreffende leerlijn. Dit geeft zicht op wat een medewerker kan leren en op welke manier (zoals; e-learning, fysieke training of werkplek-leren). Daarnaast is er voor iedere leerlijn een competentiescan opgesteld. Hiermee kan de medewerker zichzelf beoordelen in hoeverre hij/zij vindt aan het competentieprofiel te voldoen. In het kader van 360graden feedback, kan de scan ook door de leidinggevende of een collega ingevuld worden. De uitkomsten van de competentiescan en bijhorende leervragen worden jaarlijks besproken in het jaargesprek.

Leiderschapsprogramma

In 2025 heeft de werkgroep Leiderschapsontwikkeling intensief gewerkt aan het inrichten van een integraal Leiderschapsprogramma. Met als doel bevordering van de positionering en kwaliteit van leidinggevendenden. Het is een programma voor alle managers, teamleiders zorg en teamleiders service van Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land. Hiervoor zijn we een samenwerking aangegaan met de Hanze Hogeschool Groningen en met NHL Stenden Leeuwarden. Het resultaat is dat er nu op maat gemaakte basis modules zijn samengesteld, die vanaf Q1 2026 aan alle leidinggevendenden worden aangeboden. Daarnaast zijn er afspraken en kaders vastgelegd voor andere onderdelen binnen het leiderschapsprogramma, zoals intervisie en leerplekken voor leidinggevendenden in opleiding.

Bekwaam = Inzetbaar

Door de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt wordt het steeds uitdagender om voldoende gekwalificeerde medewerkers te vinden voor de zorg. Deze ontwikkeling vraagt om vernieuwende oplossingen die niet alleen inspelen op de huidige tekorten, maar ook bijdragen aan duurzame inzetbaarheid van toekomstige professionals.

Om deze reden hebben wij een aanvraag gedaan voor de IOHVV-subsidie (is ook toegekend) onder de titel "Bekwaam = Inzetbaar". Met deze subsidie willen wij het mogelijk maken om op een andere manier te werven, opleiden en ontwikkelen. In samenwerking met Thuiszorg Het Friese Land en Educared is hiervoor een uitgebreid projectplan opgesteld.

Een belangrijk onderdeel van dit plan is de start per 2027 van een leerafdeling op locatie Jabikshof. "Bekwaam = Inzetbaar" staat daarmee voor een beweging naar toekomstbestendige zorg, waarin leren, ontwikkelen en samenwerking centraal staan.

BBL

In 2025 zagen we een duidelijke ontwikkeling binnen de instroom van BBL-leerlingen. Het werven van nieuwe BBL-leerlingen vraagt om extra inzet.

Ondanks deze uitdaging kijken we terug op een positief jaar. Verspreid over de organisatie hadden we toch weer ruim 165 BBL-leerlingen in 2025. Dit benadrukt het blijvende belang dat wij hechten aan praktijkgericht opleiden en het investeren in toekomstige professionals. Door nauwe samenwerking tussen locaties en de afdeling Leren & Ontwikkelen is het gelukt om leerwerkplekken te behouden en waar mogelijk uit te breiden.

Monitoren leerklimaat

In 2025 is er een werkbegeleidersbijeenkomst georganiseerd voor teamleiders, aandachtsvelders en werkbegeleiders, met als doel de processen rondom de BOL- en BBL-trajecten te verduidelijken. Deze bijeenkomst is als zeer waardevol en positief ervaren. Op basis van deze feedback wordt hier in 2026 een vervolg aan gegeven. Hiermee versterken we als team Leren & Ontwikkelen de samenwerking en ondersteunen we werkbegeleiders in hun rol bij het opleiden van nieuwe collega's.

1.5.2 Onderzoek

Aan het einde van het jaar 2025 eindigde het dienstverband van de associate lector Ouderen met psychische problemen. Na meerdere jaren van 'zaaien' mocht er in 2025 eerst nog worden geoogst! Er werd geoogst:

- op het gebied van samenwerking door de start van 2 nieuwe promovendi;
- door deel te nemen aan een internationaal congres en hier onderzoek te delen;
- door subsidie binnen te halen voor een nieuw project;
- door terug te kijken op een prachtige carrière waarin Noorderbreedte veel heeft meegewerkt aan onderzoek.

En misschien nog wel het belangrijkste is dat we willen oogsten in kwalitatief betere zorg en medewerkers die blij worden van onderzoek. Met name in Toutenburg hebben medewerkers en studenten weer enthousiast meegewerkt aan onderzoek.

Onderzoek door medewerkers

Een mooi voorbeeld hiervan is een onderzoek naar de groepsdynamiek op een woning en hoe je de groepsdynamiek positief kunt beïnvloeden. Een ander voorbeeld is het werken met sociotherapeutische leefmilieus. de 'invloed van de leefomgeving tijdens langdurige zorg aan ouderen met een ernstig mentale aandoening' (Sociotherapeutic Living Environments in long term care for older people with a severe mental illness – This environment fits like a glove). Dit onderzoek heeft zelfs geleid tot een posterpresentatie op het Eu GMS congres, een groots Europees medisch wetenschappelijk congres dat in september 2025 plaatsvond in Reykjavik in IJsland.

Ook twee van onze promovendi mochten hier hun onderzoek presenteren:

- 'Het verkrijgen van inzicht in hoeverre posttraumatisch stresssyndroom (PTSS) wereldwijd voorkomt bij ouderen.' (Prevalence of PTSD among older adults worldwide: a systemic review, part 1.)
- 'Welke elementen in een zelfcheck leiden tot actie om tot op hoge leeftijd zelfstandig thuis te kunnen blijven wonen' (Supporting elements in self-assessments for older people living at home: a scoping review).

Twee nieuwe promovendi

In 2025 zijn er twee nieuwe promovendi gestart in samenwerking met Stichting Salios (Dordrecht) en Attent Zorg en Behandeling (De Steeg). Hierdoor kunnen we aan onze verplichting binnen de DEC voldoen, door het zelf doen van wetenschappelijk onderzoek. Er wordt onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van een triage instrument voor de GP+ doelgroep (gerontopsychiatrie: chronische psychiatrische problemen in combinatie met somatische problematiek) en onderzoek op welke verblijfplaats GP bewoners en met welke kenmerken het best op hun plek zijn.

Associate lectoraat

In 2025 is een evaluatie opgesteld met 'de legacy' van de associate lector. Daaruit bleek nog weer eens extra dat Noorderbreedte de afgelopen jaren aan veel onderzoek heeft meegewerkt en onderzoek heeft uitgevoerd.

Noorderbreedte heeft met NHL Stenden Hogeschool afgesproken de samenwerking te blijven continueren in de vorm van een associate lectoraat binnen het lectoraat Zorg & Innovatie in de psychiatrie. Er is gekozen voor een associate lector functie Specialistische doelgroepen (met een start in 2026). En dat heeft alles te maken met de huidige ontwikkelingen in de zorg en de onderscheidende positie die Noorderbreedte heeft in Noord Nederland op het gebied van complexe zorg en specialistische doelgroepen. Voor de REC's en de DEC binnen Noorderbreedte is onderzoek voorwaardelijk. Voor NHL Stenden zijn wij met het associate lectoraat een belangrijke partner voor kennisdeling over de praktijk.

Nieuwe projecten

Voor de doelgroep MS+ is door een senior onderzoeker veel werk verzet voor het ontwikkelen van specialistische kennis op het gebied van MS+, met als doel het mogen oprichten van een REC MS+. Ook wordt hiervoor deelgenomen aan landelijke kennisnetwerken.

Voor het onderzoek 'Eigen regie door behoud van activiteiten en rollen van cliënt en naasten gedurende de cliëntreis', is een mooi subsidiebedrag verkregen. Het project is formeel gestart per december 2025. In dit project wordt samengewerkt met NHL Stenden, Thuiszorg Het Friese Land en cliënten, naasten en ervaringsdeskundigen.

Met dit onderzoek wordt getracht de overgang van thuis naar het verpleeghuis, beter te laten verlopen. Dit project heeft de Friese en Nederlandse media bereikt. Verder zijn er meerdere onderzoeken waar Noorderbreedte aan meewerkt.

We eindigen het jaar 2025 met het vooruitzicht van een nieuw associate lectoraat, meer ruimte voor onderzoek, een ambitie om onderzoek nog meer betekenis te geven én de ambitie om meer medewerkers te bereiken en uit te nodigen tot het doen van onderzoek.

1.6 Toekomst paragraaf

1.6.1 Besturingsfilosofie en herinrichting

Noorderbreedte heeft in 2024 de nieuwe besturingsfilosofie en organisatie-inrichting gepresenteerd en geïmplementeerd. De kwalitatieve herijking van de besturingsfilosofie naar Integraal leiderschap voor managers en professioneel leiderschap voor het eigen beroep/vak van de professional, is de volgende fase in de organisatieontwikkeling. Deze fase wordt ook beïnvloed door in- en externe ontwikkelingen waarbij we zien dat onze teams meer nabijheid, aandacht en leiding van leidinggevendenden nodig hebben en individuele regie en autonomie niet voldoende is om als team goed te functioneren. De wijziging in de besturingsfilosofie vroeg om een herinrichting van de organisatie, wat daadwerkelijk de nabijheid van leidinggevendenden mogelijk maakt. Dit vraagt iets van de span of control, maar ook van gezamenlijkheid, ergens bij horen. Een afgebakende entiteit waar de medewerker zich thuis voelt en deze entiteit kan overzien. Deze afgebakende entiteiten zijn onze locaties. We werken daarom sinds 1 oktober 2024 met de locatie als resultaat verantwoordelijke eenheid (RvE). De borging van de nieuwe besturingsfilosofie en de organisatie inrichting heeft in 2025, zoals verwacht, de nodige aandacht gevraagd van de organisatie. Zo is geïnvesteerd op het thema leiderschap. Een werkgroep is in 2025, in samenwerking met de Hanze en de NHL Stenden Hogeschool, gestart met het ontwikkelen en vormgeven van een leiderschapsprogramma voor alle leidinggevendenden binnen Noorderbreedte en Thuiszorg het Friese Land. Doel van dit programma is het verstevigen van de positie en het bevorderen van de kwaliteit van de leidinggevendenden. In het eerste kwartaal van 2026 wordt gestart met dit leiderschapsprogramma.

In 2025 is een nieuwe strategie op zorg ontwikkeld. Deze nieuwe strategie heeft als titel Samen Waardevol Wonen en Zorgen. Noorderbreedte presenteert met deze nieuwe strategie voor de jaren 2026-2030 een toekomstgerichte koers voor complexe verpleeghuiszorg in Friesland en Noord-Nederland. De strategie is ontwikkeld tegen de achtergrond van ingrijpende demografische veranderingen, landelijke en regionale beleidsontwikkelingen en de noodzaak tot innovatie en samenwerking. De strategie wordt het komende jaar verder geïmplementeerd in de organisatie. Deze implementatie vindt plaats middels verschillende ondersteunende middelen waarbij we aansluiten bij de verschillende manieren van leren zoals visueel leren (praatplaat), ervaringsleren (toneel) en cognitief leren (strategie nota). De opzet van deze middelen is het bevorderen van de dialoog tussen de verschillende disciplines in de organisatie. Om de uitdagingen die op ons afkomen het hoofd te kunnen bieden, is het cruciaal om het gesprek met elkaar te blijven voeren. In gezamenlijkheid nadenken over mogelijkheden en kansen om de zorg toekomstbestendig te houden.

Het streven is om op 1 januari 2027 de juridische fusie tussen Thuiszorg Het Friese Land en Noorderbreedte te realiseren. Het afgelopen jaar is er daarom hard gewerkt aan de verdere integratie van de ondersteunende diensten. Diverse beleidsstukken zijn herijkt zodat deze voor beide organisaties gelden.

Voorbeelden hiervan zijn de Gedragscode, Meldcode huiselijk geweld en inzet vertrouwenspersonen medewerkers. Ook zijn, voorsortierend op de juridische fusie, een aantal teams samengevoegd en zijn er concrete stappen gezet voor wat betreft het gebruik van dezelfde personeelsinformatiesystemen. Het komende jaar zullen, waar nodig, ook andere systemen op elkaar worden afgestemd.

1.6.2 Verwachte investeringen

De meerjarige investeringsbegroting bevat naast reguliere vervangingsinvesteringen ook investeringen die voortvloeien uit het lange termijn huisvestingsplan waaronder het de geplande nieuwbouwen op de locatie Jabikshof. In de vastgestelde investeringsbegroting 2025 is, conform de planning vanuit de meerjarenbegroting, € 0,5 miljoen gereserveerd voor investeringen in ICT en € 1,7 miljoen voor medische en overige inventarissen.

Investeringsbegroting 2025

Bedragen x € 1.000

Investeringsbegroting 2026		Begroot
Gebouwen, Terreinen en installaties		22.898
ICT investeringen		18
Medisch en overig inventaris		1.690
Totaal		24.606

1.6.3 Financieringsverwachting

Het beschikbaar hebben en houden van voldoende financiële middelen vraagt om meerjarige financieel stabiele uitkomsten ten aanzien van onder andere de EBITDA en het rendement. Ook stabiliteit in bestuur en management, gedragenheid van de strategie door management, en commitment van zorgverzekeraars ten aanzien van de te voeren strategie dragen hieraan bij. Slechts dan zijn externe financiers bereid om zich voor de lange(re) termijn en tegen gunstige financieringsvoorwaarden te verbinden aan het Noorderbreedte.

Het strategisch huisvestingsplan en de IT-blauwdruk wordt in 2026 geactualiseerd. Met de daaraan gekoppelde meerjaren begroting wordt inzicht verkregen in de noodzakelijke externe financieringsbehoefte. Daarmee wordt intern het meerjarige financieel kader voor de bedrijfsvoering in de komende jaren vastgelegd. Het is de basis voor het beschikbaar krijgen én houden van financiële middelen die nodig zijn voor een gezonde bedrijfsvoering van Noorderbreedte.

Basis voor de financieringsstrategie zijn de principes van de Pecking Order strategie bepalend. Hierbij wordt gestreefd naar een optimum in het vervullen van de financieringsbehoefte tussen financiering met eigen- versus geborgd/on-geborgd vreemd vermogen. Op basis van de uitkomsten uit de meerjarenbegroting is Noorderbreedte een kredietwaardige organisatie.

1.6.4 Verwachte personeelsbezetting

De aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt voor zorgberoepen blijft ook in 2026 een grote uitdaging voor Noorderbreedte. De landelijke trend van een dalend aantal scholieren dat kiest voor een zorgopleiding zet door, waardoor goed opgeleide professionals schaarser worden. Om onze personele continuïteit te waarborgen, blijft Noorderbreedte daarom structureel investeren in BBL-trajecten voor nieuwe instroom én in het verder professionaliseren van doorstroom van bestaande medewerkers. Ook in 2025 hebben we hier volop op ingezet.

Net als in voorgaande jaren was in 2025 de uitstroom hoger dan de instroom. De totale begrote formatie laat in 2026 een lichte toename zien ten opzichte van 2025: 1.644 fte ten opzichte van 1.606 fte in 2025. In 2024 is een projectgroep gestart met de herijking van onze visie op capaciteitsmanagement en de inrichting van een nieuwe, organisatie brede werkwijze. In oktober 2025 is de afdeling Capaciteitsmanagement officieel van start gegaan. Met deze professionaliseringsslag verwachten we op operationeel, tactisch en strategisch niveau beter inzicht te krijgen in zowel de benodigde als de beschikbare capaciteit. Daarmee kunnen we tijdiger anticiperen op veranderingen, wat positief zal bijdragen aan de roosterkwaliteit, de werkdrukbeleving van medewerkers en een efficiëntere bedrijfsvoering.

De invulling van vacatures op niveau 3 en 4 blijft de komende jaren een structurele uitdaging. Dit vraagt continue aandacht en creativiteit binnen zowel onze interne als externe arbeidsmarktbenadering. In 2026 zetten we daarom naast de bestaande BBL-structuur ook nadrukkelijk in op vernieuwende instroomroutes, waaronder het project 'Bekwaam = Inzetbaar', zoals beschreven in de paragraaf Ontwikkeling. Hiermee beogen we talent sneller en doelmatiger inzetbaar te maken, passend bij de veranderende zorgvraag en de strategische koers van Noorderbreedte.

1.6.5 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

De afspraken uit het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA) en het Hoofdlijnen Akkoord Ouderenzorg (HLO) zijn richtinggevend voor de toekomstverwachting rond de omzetontwikkeling en de rentabiliteit. Binnen het HLO zijn meerjarenafspraken over het toepassen van een HLO-korting binnen de Wet Langdurige Zorg (Wlz) van 1,65% in 2026 oplopend naar 2,63% in 2031. De HLO-korting vervangt de eerder aangekondigde kortingen op de Wlz. In de meerjarenbegroting van Noorderbreedte was reeds vanuit het gehanteerde scenario geanticipeerd op deze kortingen.

Minder voorspelbaar en bovendien volatieler en daarmee risicovoller is het door het zorgkantoor toegepaste afslagpercentage op het landelijk NZa-tarief. Het afslagpercentage is afhankelijk van de landelijke resultaatsontwikkeling en de sector. Daarbij wordt overigens ten onrechte niet gekeken naar de herkomst van het resultaat. Het HLO biedt de mogelijkheid om éénmalig voor het jaar 2026 de berekende verhoging van het afslagpercentage, vastgesteld op 0,9% van het ZZP-tarief in te zetten ten behoeve van investeringen in één van de geformuleerde inhoudelijke HLO-doelstellingen. Na 2026 zullen we binnen de begroting de hogere afslag in het tarief moeten absorberen en dat geeft daarmee extra druk op het realiseren van een neutrale zorg exploitatiebegroting.

Waar jarenlang is ingezet op optimaliseren binnen bestaande kaders, vraagt de komende transformatie iets wezenlijk anders: keuzes die zowel de organisatievorm als de manier van sturen opnieuw definiëren.

Beleidskaders en onderzoeken onderstrepen hetzelfde: de huidige manier van organiseren is richting 2030 niet houdbaar. De transformatie raakt het hart van de bedrijfsvoering en vraagt om een strategische herpositionering. Gemeenten, zorgkantoren en aanbieders krijgen striktere kaders, meer onderlinge afhankelijkheid en bovenal minder ruimte om inefficiënties in stand te houden.

Bovendien komt er één leveringsvorm voor extramurale zorg die bijvoorbeeld VPT of MPT vervangt. Tot die tijd bevinden we ons in een overgangssituatie, waarbij MPT voorliggend is op VPT.

Al deze ontwikkelingen samen maken dat er forse en continue druk op het rendement van Noorderbreedte staat. Noorderbreedte zal blijvend de primaire en ondersteunende processen verder moeten optimaliseren.

De kaders van de meerjarenbegroting vormen het uitgangspunt voor het te voeren financieel beleid binnen Noorderbreedte. Het jaar 2025 fungeerde als overgangsjaar waarna Noorderbreedte zich vanaf 2026 wederom richt op het behalen van een duurzaam gezond financieel gezond rendement. Als concrete doelstelling hanteert Noorderbreedte als rendementsdoelstelling het streefgetal van twee procent en voor de EBITDA geldt een interne norm van 10%. Uiteraard blijft hierbij het cliënten perspectief bovenliggend, we staan voor het leveren van goede kwaliteit van zorg.

In principe is de NHC-component (normatieve huisvestingscomponent) van het tarief ter dekking van de kapitaalslasten onderhandelbaar. Landelijk is in ZN-verband (Zorgverzekeraars Nederland) afgesproken om de NHC-tarieven voor het jaar 2026 nog voor 100 procent te blijven vergoeden. Er heeft bovendien een herijking plaatsgevonden van de NHC-tarief. De herijking van de bouwkosten quote binnen het NHC-tarief heeft geresulteerd in een ophoging van het tarief van 13,2%. Ook wordt al langere tijd gesproken over het doorvoeren van aanpassingen in de bekostigingssystematiek ter dekking van de kapitaalslasten. Het IZA zet daarin vooral in op toename van het VPT, waarmee de kapitaalslasten voor rekening zijn van de cliënt. Ook in de nieuwe kabinetsplannen wordt hierop geanticipeerd.

Wij verwachten dat de contractuele afspraken op financieel gebied, voor de Wlz, Zorgverzekeringswet (Zvw) en Wmo, voor 2026 afdoende zijn om de financiële continuïteit te waarborgen. We zullen echter scherp de ontwikkelingen zoals verzuim, oversterfte en hoge turnover blijven monitoren. Dat is nodig omdat deze impact kunnen hebben op onze bewoners, medewerkers, bedrijfsvoering en financiën.

1.7 Risicomanagement

1.7.1 Besturing en beheersing

Voor een belangrijk deel wordt er door de aard van de activiteiten, de plaats van Noorderbreedte in de maatschappij en de sector waarin Noorderbreedte acteert, risico gelopen. Noorderbreedte is bereid risico's te nemen, mits deze bekend zijn, uitgewerkt zijn en voor zover als mogelijk beheerst worden. Immers risico's kunnen de realisatie van onze doelstellingen in de weg staan. Het is zaak deze tijdig te onderkennen en zo goed mogelijk trachten te beheersen. Uitgangspunt is niet het voorkomen van risico's, maar juist om op een bewuste manier te komen tot besluiten over de te nemen risico's.

Op sommige risico's blijkt het lastig te anticiperen. Zo had niemand de invloed van corona kunnen voorspellen. Wel hebben we ervaren dat de basis op orde is bij Noorderbreedte en, er door deze goede basis organisatie van processen, snel gehandeld wordt. We kunnen dan ook stellen dat de aandacht voor risicomanagement en 'basis op orde' heeft.

Risicomanagement heeft het afgelopen jaar opnieuw op de agenda van MT en de Raad van Bestuur gestaan. Ook tijdens een vergadering van het bestuur van Zorgpartners Friesland is uitgebreid stilgestaan bij Integraal risicomanagement en zijn goede voorbeelden en ervaringen gedeeld.

Binnen ICT wordt gewerkt op basis van een controleraamwerk, waarbij de mogelijke risico's en bijbehorende beheersmaatregelen ten aanzien van de risicogebieden informatiebeveiliging, toegangsbeveiliging en continuïteit zijn geïdentificeerd. De focus is daarbij gelegd op de zorgregistratiesystemen. EY heeft dit controleraamwerk beoordeeld en de geïdentificeerde beheersmaatregelen in opzet en, waar mogelijk, in bestaan getoetst. Afgelopen jaren zijn er verschillende acties ondernomen om de informatiebeveiliging, toegangsbeveiliging en continuïteit verder te optimaliseren. De belangrijkste bevindingen worden regelmatig met EY langsgelopen.

1.7.2 Belangrijkste risico's

De belangrijkste risico's die uit de gesprekken in het MT naar voren kwamen, zijn de risico's die samenhangen met personeel. Voor zowel korte als lange termijn blijft het beschikken over voldoende, competent personeel een issue. Het is in die zin ook niet meer een risico, maar een probleem. Door vergrijzing ontstaat er krapte op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd neemt de zorgvraag door dezelfde vergrijzing toe. De werkdruk, overbelasting en het publieke debat die dit met zich mee heeft gebracht, hebben de populariteit van de zorg doen verminderen. Daarnaast is de arbeidsmarktkrapte een breed probleem waardoor medewerkers overal, ook buiten de sector, gemakkelijk in een nieuwe baan aan de slag kunnen.

Er wordt hard gewerkt om personeel aan te trekken, maar vooral om de medewerkers te behouden. Iedere dag een waardevolle dag, ook voor de medewerker (contracten, opleidingsmogelijkheden, goede begeleiding) staat hoog op de agenda. Om de zorg te ontlasten wordt gekeken waar en hoe gebruik gemaakt kan worden van technologische ontwikkelingen.

De bedbezetting is op orde binnen Noorderbreedte. Mede als gevolg van het hoge verzuim nemen we vooraf maatregelen om ook in de zomerperiode continuïteit van zorg te kunnen bieden en om medewerkers ook de kans te geven even afstand te nemen en op vakantie te gaan. De maatregelen kunnen variëren van extra externe inhuur van zorgmedewerkers, inzet van medewerkers uit de ondersteuning voor het uitvoeren van bijvoorbeeld schoonmaakwerkzaamheden tot in het uiterste geval het tijdelijk noodgedwongen moeten sluiten van afdelingen.

De zorgcontinuïteit aan de ene kant en de hoge verzuimkosten aan de andere kant vormen twee risico's waar veel aandacht voor is vanuit het management.

Daarnaast hebben we in het jaar 2026 opnieuw te maken met een aflopende cao. De huidige cao kent een looptijd tot 31 augustus 2026. Vanuit de voorgaande cao onderhandelingen kregen we te maken met pittige loonsverhogingen. Dit is fijn voor alle zorgprofessionals die we deze loonsverhoging van harte gunnen. Maar aangezien de OVA niet in alle gevallen meegroeit met de loonsverhoging is er naast verzuimbeheersing, personele inzet en krappe arbeidsmarkt ook kans op een extra financiële uitdaging. Het opstellen van de meerjaren begroting 2024-2026 is dan ook een langdurig en diepgaand proces geweest. De begroting 2026 geeft echter een getrouw beeld waarin ook risico's op een realistische wijze zijn meegenomen. Binnen Noorderbreedte functioneert onder verantwoordelijkheid van de bestuurder een compliance overleg waarin structureel gesproken wordt over het compliant zijn op finance/bedrijfsvoering, P&O en kwaliteit.

Hieronder is een overzicht opgenomen van de voornaamste risico's en onzekerheden. Deze worden gemonitord met inachtneming van de genoemde systeemrisico's en op basis van het risicomanagementproces van onze organisatie.

Risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact op (financiële) resultaten
Onzekerheid over beschikbaarheid personeel als gevolg van vergrijzing en aanhoudend hoog verzuim	Minimaal	- Samenwerking met onderwijsinstelling - Gebruik maken van domotica - Brede aanpak verzuim, intensivering samenwerking arbo dienst - Verbreden functiemix en arbeidsmarktbenadering	Niet gekwantificeerd. Maatregelen worden genomen, zodat Noorderbreedte de zorg kan blijven continueren.
Onmogelijkheid om personeel aan te trekken en te behouden	Minimaal	- Investeren in ICT en (zorg)technologie - Acties op uitkomsten medewerkers onderzoek, zoals niet bereikbaar hoeven zijn, aanpak roosterproblematiek en aandacht - Investeren in opleiden - Onboardingsprogramma, warm welkom - Aantrekken personeel via zij-instroom - Investeren in behoud van personeel binnen Zorgpartners Friesland middels gezamenlijk project, waarbij op basis van SPP met gelijke definities aandacht is voor drempelloze loopbaanmogelijkheden en loopbaanroutes binnen Zorgpartners - Friesland, gezamenlijke opleidingstrajecten voor vergelijkbare functies - Gezamenlijke arbeidsmarktcampagne Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land - Omslag naar een cultuur en besturingsfilosofie waarin van iedereen meer persoonlijk leiderschap en eigenaarschap wordt gevraagd	Om aan alle cliënten zorg te kunnen leveren is het van belang dat voldoende personeel beschikbaar is. Er wordt daarom ingezet om personeel te behouden, op te leiden, te investeren in ICT en (zorg)technologie. Wanneer onvoldoende personeel beschikbaar is, is uitbreiding van het aantal cliënten niet mogelijk, ondanks de stijgende zorgvraag.
Onzekerheid met betrekking tot de financiering van zorg	Minimaal	- Verkoopregister - Meerjarenafspraak WLZ met het zorgkantoor - Monitoren van omzetplafonds - Tijdig onderhandelen over tarieven en plafond - Monitoren kosten versus opbrengsten in periodieke rapportage	Bij wijziging in de financiering zal in kaart worden gebracht welke gevolgen dit heeft. Er wordt al enige jaren gesproken over aanpassingen in de bekostiging van de kapitaalslasten. Impact in 2025: zeer beperkt, bijna alle zorg geleverd binnen omzetplafonds.
Niet kunnen mee veranderen met wijziging in zorgvraag (complexer, meer persoons gerichte zorg met accent op welzijn)	Minimaal	- Extra scholing op onderwerpen zoals gedragsproblematiek - Personeelsmix - strategische personeelsplanning, pilots met nieuwe functies binnen de functie mix - Coaching on the job	De zorgvraag wordt anders en daarmee ook de inzet van de personele mix. In 2025 is een pilot gedraaid met nieuwe functie binnen de vastgestelde functiemix.
Onvoldoende liquiditeiten om betalingen en investeringen te doen	Minimaal	- Rekening courant faciliteit bank - Sturen op de EBITDA vanuit meerjarenbegroting - Strategisch vastgoedplan met jaarlijkse bijstelling - Periodieke liquiditeitsprognose - Periodieke rapportage en sturen op kengetallen - Vertragen van investeringsplanning	Ruime liquiditeitspositie ultimo 2025. Geplande investeringen te financieren vanuit eigen kasstromen en/of aantrekken externe financiering

Risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact op (financiële) resultaten
Onvoldoende solvabiliteit	Minimaal	- Periodieke rapportage en sturen op kengetallen - Jaarlijks positief rendement - Noorderbreedte Vitaal programma - Onderzoek naar integratie ondersteuning vanuit klankbordgroep Thuiszorg Het Friese Land (deelneming)	In 2025 is de solvabiliteit gestegen door toevoeging van het resultaat aan het eigen vermogen. Onvoldoende solvabiliteit maakt het lastig om financiering te krijgen, waardoor de uitvoering van toekomstige investeringen in gevaar kan komen.
Onmogelijkheid om mee te gaan met technologische ontwikkelingen	Minimaal	- Projecten gestart welke worden gefinancierd vanuit de kwaliteitsgelden - Middelen vanuit de kwaliteitsgelden voor zorgtechnologie - Investerings in netwerk (uitvoeren blauwdruk) - Technologie vraag gestuurd aanbieden aan de zorg en koppelen aan de zorg zoals bij Open deuren vanuit de Wzd. - Deelnemer regioproject anders werken in de zorg	Technologische ontwikkelingen maken het mogelijk om personeel te ontlasten. Wanneer technologische ontwikkelingen niet tot stand komen, kan dit gevolgen hebben voor het aantal cliënten welke zorg kan ontvangen.
Niet kunnen voldoen aan de kwaliteit en veiligheid van zorg	Minimaal	- Opstellen kwaliteitsjaarplan - Audits/inspecties, zowel intern als extern. Bespreken en nemen van maatregelen n.a.v. de uitkomsten. - MIC-registratie en bespreken uitkomsten. - VVAR en CCR met adviesfunctie - Herinstructie eigen Clienttevredenheidsonderzoek - Implementeren ISO als kwaliteitscertificeringssysteem en werken aan voortgang op basis van ISO audit - Voortzetten voortgangsgesprekken calamiteiten op bestuursniveau en breed delen van rode draad leerpunten calamiteiten - Ambities om expertise centra te worden voor specialistische doelgroepen en - Topcare prediacten en Prezo certificaten te halen/behouden zorgen voor continue ontwikkeling/scholing en auditing op kwaliteit van zorg voor deze doelgroepen - Noodprocedure bij uitval IT systemen - Actueel MJOP en scholing ECD - Actief input ophalen via inspraakplatform voor cliënten en naasten	Wanneer niet kan worden voldaan aan de veiligheid kan de IGJ maatregelen nemen, waaronder het verscherpt toezicht en een bestuurlijke boete (inschatting € 0,5 mln.).
Niet beschikbaar hebben van betrouwbare (stuur)informatie	Minimaal	- Interne controle op juiste tijdig en volledig verwerking van registraties - Ontwikkelen dashboard - Periodieke rapportages met vergelijkende cijfers en KPI's	Betrouwbare stuurinformatie is nodig om tijdig te kunnen sturen. Het dashboard is uitgebreid met een maatregelen rapportage rond de afgesproken KPI's en vastgestelde taakstellingen. De opgebouwde rechten van vakantie uren, plusuren maandelijks gemonitord.

Risico	Risicobereidheid	Getroffen maatregelen/verbeteringen	Impact op (financiële) resultaten
Onvoldoende veilig zijn van cliëntgegevens en overige informatie	Minimaal	- Functionaris Gegevensbescherming - Uitvoeren audits inzake AVG - continue aanspreken/feedback geven op privacy issues - reeks informatieve blogs over AVG/Privacy op intranet - In kaart brengen van risico's en beheersmaatregelen van informatieveiligheid (als onderdeel van ICT framework) - In kaart brengen ICT contracten met o.a. aandacht op informatieveiligheid - ICT framework onderhouden	De maximale boete die de AP kan opleggen, bedraagt 4% van de jaaromzet.
Gevolgen infectie ziekten (waaronder corona)	Minimaal	- Instellen infectie commissie, protocollen - Per locatie uitbraakteam stand by - Toegang tot locaties volgens landelijke richtlijnen - Aanbod medewerkers voor mentale hulp	Er is n.a.v. corona periode nog steeds sprake van financiële impact, ook in 2025 a.g.v. hoger verzuim
Risico op doorbreken van de interne beheersing door het management (fraude), waaronder risico's in het kader van financial reporting.	Minimaal	- Juiste toon aan de top en een goede cultuur - Opzetten systeem van frauderisico beheersing - Vier ogen principe is altijd leidend - Laagdrempelige veilige klokkenluiders regeling en zichtbaarheid en beschikbaarheid vertrouwenspersonen - Interne audits en functie scheiding - Eenduidige en transparante procuratieregeling - Implementeren en onderhouden van interne meldregeling - Invoeren van een fraude responsplan voor bestuur en toezichthouders - Belang professioneel kritische accountant	Naast financiële schade (niet nader berekend) reputatie- en imago schade
Onzekerheid over behalen klimaatdoelstellingen (continuïteitsrisico)	Minimaal	- Het gaan koppelen van de lange termijn doelstellingen en concrete acties, zoals investeringen en aanpassingen in de bedrijfsvoering. - Inzet gespecialiseerde functionaris duurzaamheid	Mogelijk impact op zorg tarieven indien doelstellingen niet gerealiseerd worden Mogelijk impact op risico opslag leningen bij financiers of impairment risico

1.8 Maatschappelijke aspecten van ondernemen

Voor zover relevant voor de aard van de ondernemingsactiviteiten wordt aanbevolen in de verslaggeving over maatschappelijk verantwoord ondernemen aandacht te besteden aan elk van de volgende aspecten:

1. Algemene maatschappelijke aspecten

Clïenttevredenheid, informatieveiligheid, verschuiving van zorg en de arbeidsmarkt

Aan al deze onderwerpen besteedt Noorderbreedte veel aandacht. Clienttevredenheid natuurlijk vanuit de missie om van iedere dag een waardevolle dag te maken en te werken aan het invullen van hartenwensen. In 2024 heeft Noorderbreedte deelgenomen aan een pilot voor een nieuwe landelijke cliënttevredenheidsmeting in het kader van het Generiek Kompas. De NPS score geeft daarbij een 'goed' aan. Gezien de verschillen tussen de scores van locaties hebben we in 2025 besproken hoe we kunnen leren van de locaties die 'zeer goed en uitstekend' scoren.

Sinds Noorderbreedte samen met Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland gezamenlijke een Functionaris Gegevensbescherming hebben aangesteld kunnen we versnellen in de professionalisering van informatieveiligheid. Best practices worden gedeeld en de Functionaris Gegevensbescherming is laagdrempelig benaderbaar waardoor ze meer en eerder wordt betrokken bij mogelijke risico's. Daarbij is ook de samenwerking tussen FG en ICT vanzelfsprekender geworden wat bijdraagt aan vroegtijdige betrokkenheid bij nieuwe ontwikkelingen.

Het anders organiseren van de zorg is een belangrijk thema waarin o.a. in het project Reablement aan wordt gewerkt. Meer inzet van het sociaal netwerk van de bewoner/cliënt en technologie zij hierin continue onderwerpen van gesprek. In dit project is gestart bij de verhuizing van een cliënt naar een locatie van Noorderbreedte, waarbij in het eerste gesprek door de klantenservice direct gesproken wordt over de rol van de naaste en technologie die mogelijk (via de thuiszorg) in de thuis situatie al gebruikt werd.

Met de inrichting van het CTT hebben we geanticipeerd op de krapte op de arbeidsmarkt waarbij minder verpleegkundige en artsen beschikbaar komen. Met de inrichting van het CTT zorgen we voor centrale verpleegkundige triage op afstand, de mogelijkheid voor ambulante inzet en het ontlasten van de bereikbaarheidsdienst van de artsen. Zoals eerder beschreven wordt er gewerkt aan een provinciaal COF waarin de verpleegkundige triage van het CCT opgenomen zal worden.

De samenwerking in Zorgconcept geïntegreerde Revalidatie (ZGR) tussen Revalidatie Friesland, Noorderbreedte en Thuiszorg Het Friese Land is misschien wel het beste voorbeeld van meebewegen in de verschuiving van zorg. In ZGR wordt het revalidatie aanbod zo mogelijk thuis en zo nodig poliklinisch of in de uiterste situatie klinische revalidatie aangeboden. Hierdoor zal het aantal klinische opnames en de ligduur afnemen. Een ander voorbeeld betreft de ontwikkeling van geclusterde VPT. En wat betreft de arbeidsmarkt is Noorderbreedte dagelijks bezig de beste mensen voor de zorg te vinden, door o.a. als goed werkgever te blijven binden en boeien door onder andere het bieden van een warm welkom, stage-, opleidings- en groeimogelijkheden. Maar ook om te luisteren naar de medewerkers en acties te ondernemen n.a.v. van medewerker onderzoeken op o.a. de roosterproblematiek.

Middels een gezamenlijke arbeidsmarkt campagne van Noorderbreedte en THFL en het programma arbeidsmarkt ZPF investeren in werving van nieuwe en vooral ook behoud van medewerkers binnen ZPF.

2. Duurzaamheid en Milieu

Noorderbreedte heeft een sterk engagement voor maatschappelijk ondernemen, met een focus op milieu en duurzaamheid waarin we streven naar minimale milieubelasting en bedrijfsvoering die hiermee in lijn is.

Duurzaamheidsvisie en -beleid

In onze hernieuwde duurzaamheidsvisie, “Een duurzame toekomst tegemoet”, formuleren we ambitieuze doelstellingen voor eerst voor zowel Noorderbreedte als THFL. We streven ernaar de milieueffecten van onze bedrijfsactiviteiten te minimaliseren, met als speerpunten een 55% reductie van de directe CO₂-uitstoot in 2030 en het bereiken van volledige CO₂-neutraliteit in 2050. Daarnaast richten we ons op steeds meer circulaire bedrijfsprocessen, geluidsvermindering, integrale (brand)veiligheid en het waarborgen van een gezonde omgeving voor zowel cliënten, bewoners, vrijwilligers als medewerkers.

Onze aanpak vraagt om een heroverweging van zorgverlening, vastgoedbeheer en bedrijfsvoering. Bij (ver)bouwprojecten ligt de nadruk op licht, lucht, geluid en inrichting om een stimulerende omgeving te creëren. Daarnaast staan veilige, gezonde en duurzame voeding centraal.

Daarnaast is er, ook voor het eerst gezamenlijk met THFL, een duurzaamheidsbeleid opgesteld. In dit nieuwe beleid wordt aangehaakt op en aangesloten bij de doelen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en de thema's van de Milieuthermometer Zorg. Hierin zijn onze ambities verder uitgewerkt met onder meer uitgewerkte doelstellingen en verantwoordelijkheden.

We hebben in 2024 wederom de 'Portefeuilleroutekaart CO₂-reductie vastgoed Noorderbreedte' vastgesteld, waarin we streven naar een CO₂-emissiereductie van 55% in 2030 en een volledig CO₂-vrije vastgoedportefeuille met 100% emissiereductie in 2050. Deze routekaart omvat het verminderen van energieverbruik, het vermijden van aardgas en het gebruik van duurzame energiebronnen. Deze is ook in 2025 nog van toepassing.

Onze strategie om deze doelen te bereiken omvat de formulering van strategisch vastgoedbeleid binnen het Strategisch Vastgoed Plan, waarin de strategische koers van Noorderbreedte wordt verbonden met de gewenste vastgoedontwikkelingen tot 2030 en een vooruitblik naar 2050. Het Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) is opgesteld als onderdeel van het Strategisch Vastgoed Plan, met de cruciale integratie van duurzaamheidsmaatregelen in de vastgoedplannen. Dit waarborgt dat deze maatregelen worden meegenomen in geplande vastgoedinvesteringen en volgens planning worden uitgevoerd. De 'Feiten & Cijfers' elders in dit verslag bieden actuele informatie over milieu en duurzaamheid.

Er wordt sinds 2025 gewerkt aan een nieuw strategisch vastgoedplan met hierin een jaarlijks gereserveerd bedrag voor duurzaamheid naast de reeds geplande duurzaamheidsmaatregelen uit de meerjaren investering. Dit bedrag wordt met name gebruikt voor verplichte maatregelen. Dit traject is in 2025 opgestart en wordt naar verwachting afgerond in 2026.

Green Deal

In 2025 heeft Noorderbreedte, net als bij de voorgaande twee Green Deals, actief bijgedragen aan de vijf pijlers die moeten leiden tot een duurzame zorgsector. Zo is, naast CO₂-reductie en energiebesparing, gewerkt aan een nieuw afvalpreventiebeleid en een nieuw duurzaam inkoopbeleid om onze bijdrage aan de circulaire economie te versterken. Tot slot hebben we onze samenwerking met ketenpartners versterkt om kennisdeling en gezamenlijke duurzaamheidsdoelstellingen binnen de zorgsector te bevorderen.

Milieuthermometer Zorg

In 2025 heeft Noorderbreedte opnieuw het Bronzen niveau behaald op de Milieuthermometer Zorg (MTZ) voor al haar locaties. Deze certificering bevestigt onze structurele inzet voor een integraal milieubeleid, waarin duurzaamheid een vaste plaats heeft binnen onze bedrijfsvoering. Door continue verbeteringen en de implementatie van erkende milieumaatregelen blijven we werken aan het verminderen van onze ecologische impact en het verder verduurzamen van onze zorginstellingen. Na enkele jaren op het niveau brons te zijn

gecertificeerd heeft Noorderbreedte nu ook de ambitie uitgesproken om duurzaamheid naar een nieuw niveau te brengen en in 2027 het niveau zilver van de MTZ te behalen. De voorbereidingen hiervoor, en voor de audit in 2026 op basis van de nieuwe versie van de MTZ, zijn in 2025 opgestart.

Vanaf 2027 neemt het belang van de Milieuthermometer Zorg verder toe. Zorgverzekeraars zijn van plan om vanaf dat jaar enkel nog zorg in te kopen bij zorgorganisaties die aantoonbaar duurzaam zijn. Certificatie bij de Milieuthermometer Zorg is hierbij naar verwachting de meest voorkomende en voor de hand liggende mogelijkheid om dit aan te tonen.

CSRD-rapportage

In 2025 heeft het concern Noorderbreedte, waaronder ook THFL valt, veel tijd geïnvesteerd in de ontwikkeling van de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) binnen de organisatie. Dit proces stelt ons in staat om duurzaamheidsinspanningen en verantwoordelijkheden systematisch en transparant vast te leggen, met een focus op milieu, sociale en economische verantwoordelijkheid en governance.

Hoewel de organisatie niet langer verplicht is om te rapporteren biedt de CSRD een handvat om onze duurzaamheidsinspanningen en strategische kansen vast te leggen, onze verbeteringsmogelijkheden te ontdekken en te voldoen aan uitvragen vanuit financiers en andere ketenpartners.

Binnen Zorgpartners Friesland (ZPF) werken we nauw samen aan de ontwikkeling van de CSRD rapportage. In dit kader is geïnvesteerd in de opzet van de rapportage en de eerste uitwerking van materiële thema's, met aandacht voor energie- en waterverbruik, klimaatverandering en eigen medewerkers.

Noorderbreedte ontwikkelt de rapportage in samenwerking met Frisius MC en rapporteert geconsolideerd met Thuiszorg Het Friese Land. Ook wordt in 2026 samen met andere organisaties een traject gestart om een sectoraal raamwerk te leveren en toekomstige inspanningen te verlichten. Het doel is om over verslagjaar 2026 een geconsolideerde rapportage op te leveren, waarin relevante duurzaamheidsindicatoren structureel worden geborgd.

Duurzame maatregelen

In 2025 zijn verdere stappen gezet in de uitvoering van duurzame maatregelen op verschillende locaties. Deze maatregelen vormen een aanvulling op de reguliere duurzaamheidsinitiatieven, zoals vastgelegd in de Portefeuilleroutekaart CO₂-reductie vastgoed Noorderbreedte.

Op Friesma State en Nieuw Mellens is in 2025 oude verlichting vervangen door nieuwe duurzame verlichting. Op De Batting en Nieuw Mellens is dakisolatie aangebracht. Verder zijn op De Batting de luchtbehandelingskasten vervangen door een moderne, toekomstbestendige versie, en zijn op Meckama State de oude gasgestookte ketels vervangen door hybride CV-ketels. Dit zorgt, naast een afname in energieverbruik, voor een lagere CO₂-uitstoot.

Met deze inspanningen zet Noorderbreedte een volgende stap in de verduurzaming van haar vastgoed, waarbij energiebesparing en een lagere CO₂-uitstoot centraal staan.

Energie

In 2025 heeft Noorderbreedte 100% Nederlandse windenergie ingekocht, wat heeft geleid tot een aanzienlijke vermindering van de CO₂-uitstoot. Doordat de ingekochte duurzame elektriciteit volledig afkomstig is uit windenergie, kent deze geen directe CO₂-emissies.

Noorderbreedte heeft in 2025 voldaan aan zowel de EED-rapportageplicht als de informatieplicht met betrekking tot energiebesparing.

In het nieuwe duurzaamheidsbeleid zijn onze hoge ambities om CO₂-uitstoot uit gas te verminderen stevig verankerd. Het doel is om in 2030 al 75% reductie te bereiken, waar de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 55% reductie voorschrijft.

Noorderbreedte blijft een koploper op het gebied van verduurzaming en is een van de landelijke voorlopers in de CO₂-routekaart voor de zorgsector. De CO₂-footprint van de organisatie is openbaar in het kader van de Benchmark in de zorg.

Duurzaam inkopen

Duurzaam inkopen blijft een belangrijk speerpunt binnen het duurzaamheidsbeleid van Noorderbreedte. In 2025 is het inkoopbeleid vernieuwd. Binnen dit nieuwe beleid speelt duurzaamheid een steeds grotere rol.

Bij het aanbestedingstraject voor nieuwe dienstkleding heeft duurzaamheid een prominente rol gekregen. Nog goed bruikbare kleding blijft in circulatie om onnodig weggooien te voorkomen. De nieuwe kleding is gemaakt van duurzamere materialen en wordt op een (ecologisch en sociaal) duurzame manier geproduceerd.

Ook is in 2025 het aanbestedingstraject voor koffiemachines afgerond. Hierbij is op IFZ-niveau een contract afgesloten met een leverancier. Hierbij is als standaard het gouden niveau van de Milieuthermometer Zorg aangehouden, waardoor duurzaamheid een prominente rol heeft gespeeld.

Met deze aanpak streeft Noorderbreedte naar een positieve impact op zowel de ecologische als sociale voetafdruk en draagt het bij aan een duurzamere toekomst.

Afval & circulaire productverwerking

In 2025 is het afvalpreventieplan vernieuwd. Hierin zijn ons afvalbeleid, doelen en maatregelen opnieuw beschreven en aangepast aan de huidige situatie. Onze ambitie is om te voldoen aan de doelstellingen uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.

Om de hoeveelheid restafval terug te dringen wordt sinds 2025 op steeds meer locaties PD-afval apart ingezameld. In de loop van 2026 is dit naar verwachting op alle locaties het geval. Naast vermindering van de hoeveelheid restafval zorgt dit voor lagere afvalverwerkingskosten en een vermindering van de CO₂-uitstoot.

Ook is in 2025 nieuw leven geblazen in de werkgroep continentiezorg. Het idee van deze werkgroep is om ideeën uit te wisselen over continentiezorg om het gebruik hiervan beter te organiseren. Op deze manier kan Noorderbreedte kosten besparen, maar ook de afvalberg significant verkleinen. In de komende jaren wordt hiervan de impact duidelijk.

In 2025 is een afvalscan uitgevoerd om te evalueren of de doelstelling van een 5% reductie ten opzichte van 2024 is behaald. Uit de analyse blijkt echter dat de totale afvalproductie binnen Noorderbreedte met ongeveer 3,5% is toegenomen. De hoeveelheid restafval, de grootste afvalstroom, steeg met 5,56%. Deze toename hangt deels samen met een daling van 11,18% in ingezameld incontinentiemateriaal, maar lijkt grotendeels het gevolg van een algemene groei in afvalproductie. Op de meeste locaties is eveneens een stijging waargenomen.

In de coronaperiode zijn veel hulpmiddelen ingekocht. Hoewel veel hiervan de afgelopen jaren gebruikt is zijn er toch producten over datum geraakt. Om deze een goede bestemming te geven zijn ze niet weggegooid, maar gedoneerd aan Oekraïne, waar de vraag nog altijd groot is. Aan het eind van het jaar is ook een richtlijn voor afgedankte zorgmaterialen opgesteld, waardoor Noorderbreedte deze structureel kan doneren aan goede doelen.

Ook is Noorderbreedte in 2025 een samenwerking aangegaan met de Hulpmiddelenoutlet in Burgum. Afgedankte goederen worden vanuit locaties gedoneerd aan de outlet, waar ze hersteld worden om vervolgens voor een betaalbare prijs verkocht worden zodat deze middelen ook toegankelijk worden voor mensen met een kleinere portemonnee.

Duurzame mobiliteit

In het kader van de WPM (Rapportage werkgebonden personenmobiliteit) zijn in 2024 de systemen ingericht voor de registratie van duurzame mobiliteit binnen Noorderbreedte. De mobiliteitsgegevens laten zien dat ook in 2025 het merendeel van de zakelijke en woon-werkverplaatsingen per auto plaatsvond.

Voor zakelijke kilometers is 83% van het totale aantal kilometers afgelegd met benzine- en dieselauto's, terwijl volledig elektrische voertuigen slechts 2% voor hun rekening nemen. 14% van het zakelijk verkeer werd met het OV afgelegd.

Voor woon-werkverkeer werd in totaal 4.743.756 km afgelegd. Hiervan werd 64% met de auto gereden, waarbij benzineauto's de grootste bijdrage leverden (53%). Duurzamere alternatieven zoals fietsen en lopen maken 32,4% van het totaal uit, terwijl het gebruik van elektrisch vervoer nog beperkt blijft (1%). Het openbaar vervoer had een aandeel van 3,4%. In 2024 was het aandeel duurzaam vervoer nog 32%, ten opzichte van 36,8% in 2025.

Deze cijfers onderstrepen de noodzaak om verdere stappen te zetten in het stimuleren van duurzamer vervoer, zoals het bevorderen van fietsgebruik, openbaar vervoer en elektrisch rijden.

Kernteam duurzaamheid Noorderbreedte

In 2024 is het Management Team geïnformeerd over de oprichting van een kernteam duurzaamheid binnen Noorderbreedte. Sinds 2025 heeft dit team elke 6 weken zitting gehad. Dit multidisciplinaire team heeft als doel de duurzaamheidsinspanningen binnen de organisatie te versterken en bij te dragen aan het behalen van het zilveren niveau van de Milieuthermometer Zorg (MTZ). Het Green Team richt zich op zowel centrale als decentrale verduurzaming, waarbij medewerkers vanuit verschillende afdelingen betrokken zijn.

De focus ligt op het identificeren en implementeren van duurzaamheidsinitiatieven, het bevorderen van bewustwording en betrokkenheid van medewerkers, en samenwerking met externe partijen om duurzame oplossingen te realiseren. Hierbij zijn de vijf pijlers uit de Green Deal 3.0 en de thema's van de MTZ leidend. Door deze aanpak wordt niet alleen de milieubelasting verminderd, maar wordt ook gewerkt aan een duurzamere bedrijfsvoering en een sterke positionering van Noorderbreedte als duurzame zorgorganisatie.

Milieucommunicatie & Bewustwording

In 2025 is communicatie steeds meer geborgd in de organisatie door het opstellen van een duurzaam communicatiebeleid dat vanaf 2026 in werking treedt. Hierin zijn doelen en bijbehorende actieplannen geformuleerd om naar alle interne en externe stakeholders te communiceren over onze duurzame doelen, ambities, maatregelen en kansen.

Ook in 2025 heeft Noorderbreedte actief deelgenomen aan verschillende bewustwordingscampagnes om duurzaamheid binnen de organisatie te versterken. Zo werd bijgedragen aan de Energiecampagne, de Zorg Zonder Afval-vierdaagse, de Week van de Circulaire Economie, de Nationale Week Zonder Vlees en Zuivel en de Fiets

naar je Werkdag. Deze initiatieven hebben bijgedragen aan een grotere betrokkenheid en bewustwording van medewerkers bij milieuthema's en ondersteunen de bredere duurzaamheidsdoelstellingen van Noorderbreedte.

3. Sociale aspecten

In het werkgebied van Noorderbreedte is de bevolkingsgroei nihil en er is sprake van een sterkere vergrijzing dan gemiddeld in Nederland, waardoor naar verwachting de zorgvraag zal stijgen en het arbeidspotentieel afneemt. Door cliënten op de juiste plaats te behandelen, zorgprocessen efficiënt en doelmatig te organiseren, en goede samenwerking tussen organisaties in de keten en in de regio kan de stijgende zorgvraag geabsorbeerd worden. Hierbij kijken we eerst naar de thuissituatie, wat kan de cliënt zelf, wat kunnen naasten bieden, waar kan technologie ondersteunen en waarvoor is een professional nodig (Reablement). Pas als thuis niet meer mogelijk is zal een verhuizing naar een woonzorgsetting aan de orde zijn. Met o.a. de het aanbod VPT en het project Reablement investeert Noorderbreedte in deze ontwikkeling.

4. Economische aspecten

Het is belangrijk dat zorg voor iedereen betaalbaar is en blijft. Dus nemen we ook op dit onderdeel onze maatschappelijk verantwoordelijkheid. Door doelmatige inzet van zorg zorgen we ervoor dat de juiste zorg op de juiste plek plaatsvindt. We zorgen dat elke euro maximaal ten goede komt aan de zorg voor onze bewoners. Dit doen we onder andere door met een doelmatigheidstraject kritisch te kijken naar onze eigen zorg- en bedrijfsvoering processen. Vanuit de dialoog met cliëntenraad en andere zorgpartners kijken we welke zorg we kunnen verplaatsen, vervangen of voorkomen. Daarnaast onderzoeken we binnen het concern en met samenwerkingspartners hoe we door intensieve samenwerking onze bewoners op de juiste plek de beste zorg kunnen bieden. De waardering voor onze zorgprofessionals vertaalt zich via de cao in hogere lonen. Dit moet worden betaald uit de beschikbare middelen die vanuit zorgkantoor en zorgverzekeraars steeds beperkter ter beschikking worden gesteld.

Noorderbreedte blijft streven naar een juiste balans tussen maatschappelijk en tegelijk bedrijfseconomische verantwoorde contractering,

Conform de Governancecode Zorg wordt jaarlijks een overzicht van de gedeclareerde bestuurskosten gepubliceerd op de website.

2 Verslag van de interne toezichthouder

2.1 Verslag raad van commissarissen Noorderbreedte B.V.

Noorderbreedte heeft een Raad van Commissarissen die toezicht houdt op de Raad van Bestuur en de algemene gang van zaken binnen de instelling. De Raad van Commissarissen voert zijn taak uit binnen de kaders van wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg, de statuten en reglementen. In dit verslag legt de Raad van Commissarissen verantwoording af over de uitvoering van zijn taken.

2.2 Structuur en samenstelling

De RvC bestond op 31 december 2025 uit vijf leden, die een personele unie vormen met de Raden van Commissarissen van Frisius MC B.V., Thuiszorg Het Friese Land (THFL) B.V. en Revalidatie Friesland B.V., alsmede de Raad van Toezicht van Stichting Zorgpartners Friesland (ZPF). Stichting ZPF is de enig aandeelhouder van Noorderbreedte B.V., het bestuur van ZPF handelt namens ZPF in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AVA) van Noorderbreedte. Noorderbreedte is 100% aandeelhouder van THFL B.V. en Revalidatie Friesland B.V., waardoor het bestuur van Noorderbreedte optreedt als AVA van THFL en Revalidatie Friesland. De bestuurders van de rechtspersonen waarvan ZPF direct of indirect 100% aandeelhouder is vormen het bestuur van ZPF. Stichting ZPF zet zich blijkens de doelstelling in de statuten primair in voor de bevordering van een goede gezondheidszorg.

De RvC was op 31 december 2025 als volgt samengesteld:

De heer mr. C. Bijl (1955), voorzitter

Profiel: juridisch, politiek-bestuurlijk

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Nevenfuncties:

- Voorzitter Raad van Commissarissen FC Emmen
- Voorzitter bestuur Stichting Nazorg Ousterhaule
- Vice voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nedersaksenlijn
- Lid bestuur Stichting Administratie Kantoor Fuhler Holding
- Voorzitter bestuur Maatschappij van Weldadigheid
- Voorzitter Stichting Geopark Hondsrug
- Lid Raad van Advies Anne Buursema Foundation
- Voorzitter Raad van Toezicht DC Terra
- Voorzitter Raad van Publiek Belang GKB Drenthe

De heer mr. J. Volkers (1959), lid

Profiel: financiën

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Functies:

- Ouderling met bijzondere opdracht College van Kerkrentmeesters Protestantse Gemeente Leeuwarden
- Voorzitter stichting behoud Joods Erfgoed
- Commissaris Rootry BV
- Commissaris Broshuis B.V.
- President Commissaris Poiesz Supermarkten
- Penningmeester Stichting Friezenkerk Rome

- Voorzitter Leeuwarden Student City
- Commissaris Eisma Media Groep B.V.
- Voorzitter Stichting FB Oranjewoud
- Secretaris/penningmeester Stichting Ir Abe Bonnema
- Bestuurslid Stichting Friese Compagnie
- Voorzitter Stichting Verkiezing Friese Onderneming van het jaar
- Voorzitter Stichting Old Burger Weeshuis
- Commissaris Borgesius

Mw. prof. dr. S.E.J.A. de Rooij (1969), lid

Profiel: Zorg

Benoemd: voor 4 jaar per 4 maart 2022.

Hoofdfunctie:

- Voorzitter Raad van Bestuur Ziekenhuis Amstelland

Nevenfuncties:

- Hoogleraar Interne geneeskunde, leerstoel Geriatrie/Ouderengeneeskunde aan RUG en UvA
- Lid van Raad van Toezicht Nivel
- Voorzitter Adviescommissie Veelbelovende Zorg Zorginstituut & ZonMw
- Lid Bestuur van Stichting Effectieve Ouderenzorg
- Lid Raad van Toezicht Kanker.nl
- Lid Raad van Toezicht Aafje

Mw. drs. T. Koster (1978), lid

Profiel: financiën, vastgoed en ICT

Benoemd: voor 4 jaar per 1 januari 2023

Hoofdfunctie:

- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion College
- Voorzitter College van Bestuur Stichting Deltion Business

Nevenfuncties:

- Voorzitter RvT Leeuwarder School Vereniging
- Voorzitter Raad van Toezicht Flo&Gro

Mw. drs F.A. van Dijk (1971), lid

Profiel: kwaliteit & veiligheid, zorginhoud en innovatie

Benoemd: voor 4 jaar per 1 juli 2025

Hoofdfunctie:

- Lid Raad van Bestuur Arkin

Nevenfunctie:

- Lid Raad van Toezicht Expertisecentrum Forensische Psychiatrie

De heer dr. R.J. Meijer (1967), lid

Profiel: professionele organisatie; zorginhoudelijk

Benoemd voor 4 jaar per 1 juli 2017; herbenoemd voor 4 jaar per 1 juli 2021; benoemd op voordracht van de Ondernemingsraden

Hoofdfunctie:

- Longarts Ommelander Ziekenhuis Groningen

Nevenfuncties:

- Adviseur astma/COPD dienst CERTE
- Adviseur GHC ketenzorg astma-COPD
- Docent Caspir nascholingen ELANN
- Medisch manager Ommelander Ziekenhuis Groningen

De RvC streeft naar een evenwichtige samenstelling van de RvC, waar het gaat om deskundigheid, ervaring, netwerk, maatschappelijke achtergrond, regionale binding en rol in het team. Een evenwichtige samenstelling houdt mede in dat gestreefd wordt naar diversiteit binnen de RvC. In de laatste wervingsprocedures is specifieke aandacht besteed aan de man-vrouw verdeling binnen de RvC. Dit heeft erin geresulteerd dat de RvC al enige tijd voldoet aan het streefcijfer: twee vrouwen en drie mannen (40% vrouwen en 60% mannen). In 2025 liep de tweede termijn van de heer Meijer af en is mevrouw Van Dijk aangetreden als commissaris (per 1 juli 2025). Daarmee is de man-vrouw verhouding omgekeerd.

2.3 Professionaliteit en kwaliteit toezicht

Zowel de RvC als de RvB heeft een reglement, waarin binnen de kaders van statuten, wet- en regelgeving en de Governancecode Zorg de werkwijze van de RvB en RvC nader uitgewerkt is. Dit draagt bij aan de professionaliteit en kwaliteit van de uitvoering van bestuurlijke en toezichthoudende taken.

In statuten en reglementen zijn expliciet eisen en voorwaarden aan (het handelen van) bestuurders en toezichthouders gesteld ter voorkoming van belangenverstrengeling. Ook zijn procedures vastgelegd die in het geval van mogelijke belangenverstrengeling moeten worden gevolgd. Wijzigingen in (neven)functies van bestuurders en toezichthouders worden steeds aan de vastgestelde normen getoetst. De RvC heeft in 2025 geen onregelmatigheden geconstateerd of meldingen ontvangen die duiden op enige strijdigheid met de gestelde eisen en voorwaarden ten behoeve van de onafhankelijkheid en de voorkoming van belangenverstrengeling van bestuur en toezicht. Geconstateerd is daarom dat de RvC in 2025 heeft voldaan aan de wettelijke en statutaire eisen- die nader zijn uitgewerkt in de hiervoor genoemde reglementen- voor onafhankelijkheid.

Conform eerdergenoemde kaders dienen binnen de RvC de kwaliteiten en deskundigheden beschikbaar te zijn die nodig zijn om toezicht te houden op de besturing van Noorderbreedte. Om te borgen dat de RvC een passende samenstelling heeft, worden profielschetsen opgesteld, op basis waarvan de RvC toetst of de samenstelling voldoet. Deze zijn in 2025 geactualiseerd voorafgaand aan de werving van een commissaris. In de evaluatie van het functioneren van de RvC wordt eveneens het aspect van een passende samenstelling meegenomen.

De RvC onderschrijft het belang van een jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren en de samenwerking met de RvB voor de kwaliteit en professionaliteit van het toezicht. De RvC heeft 2025 geëvalueerd en daarbij de input van bestuurders gevraagd. De belangrijkste uitkomsten van de evaluatie waren:

- Zowel de commissarissen onderling als de bestuurders zijn tevreden over de samenwerking binnen/met de RvC en zien en waarderen de openheid, de deskundigheid en de (voor bestuurders) beschikbaarheid als sparringpartner;
- De commissarissen willen in het kader van het continue ontwikkelen in het komende jaar doorspreken over de kwaliteit van het toezicht. De verschillende rollen van de commissarissen in relatie tot de veranderende kijk op goed toezicht komen daarbij aan de orde. Onderdeel van dit onderwerp is ook dat de commissarissen hun kernwaarden en de visie op toezicht willen herijken.
- In het toezicht op de kwaliteit van de zorg wordt relatief veel aandacht besteed aan rapportages en andere formele documenten. De Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid zal het komende jaar meer de nadruk leggen op inhoudelijke thema's en daarbij specifiek letten op de mogelijkheden om binnen het concern samen te werken en te leren van elkaar.
- De RvC wil in de werkgeversrol, nu de Raden van Bestuur binnen ZPF opnieuw zijn gevormd na de fusies, zich richten op de samenstelling en de teamontwikkeling van het bestuur.
- De RvC vindt het van belang om na alle fusiebewegingen de blik te verbreden naar samenwerking zowel binnen als buiten ZPF en de positionering in regionale en landelijke ontwikkelingen. Daarbij vinden zowel commissarissen als bestuurders het van belang om de realiteit in het oog te houden: de interne organisaties moeten op orde blijven en ook dit kost veel inzet van medewerkers.

- De RvC zal zich in het komende jaar meer richten op praktijkbezoeken binnen de organisatie. Dit levert aanvullende informatie op die benut wordt voor de goede invulling van het toezichthouderschap.

De RvC zet in op continue ontwikkeling, ook van commissarissen. Daartoe is budget beschikbaar en een procedure vastgelegd voor de aanvraag van opleidingsfaciliteiten. Hiervan hebben twee commissarissen in 2025 gebruik gemaakt.

De RvC ontvangt een honorering met inachtneming van de geldende WNT-eisen. De RvC heeft na toetsing bij de medezeggenschapsorganen een honoreringskader voor de RvC vastgelegd, inhoudende een honorering van 10% voor leden en 15% voor de voorzitter van het WNT-bezoldigingsmaximum, welk bedrag wordt beschouwd als totaalbedrag voor de uitvoering van het toezichthouderschap bij twee B.V.'s (Frisius MC en Noorderbreedte). Jaarlijks wordt door de AVA een besluit genomen over de concrete honorering van de RvC-leden voor het betreffende jaar binnen het vastgestelde kader en met inachtneming van de indexering van de WNT-bezoldigingsmaxima. De twee B.V.'s dragen in gelijke delen bij aan de honorering. Voor de RvC van THFL en Revalidatie Friesland is bij besluit van de AVA afgezien van honorering. De RvT van ZPF ontvangt geen honorering. De honorering van de RvC is toegelicht in de jaarrekening.

2.4 Vergaderingen

De RvC van Noorderbreedte is in 2025 twaalf keer in vergadering bijeen geweest (waarvan twee keer in een themabijeenkomst en drie keer in een besloten vergadering). Dit waren in de regel gezamenlijke vergaderingen met de RvT van ZPF en de RvC's van Frisius MC, THFL en Revalidatie Friesland. Eén keer werd gezamenlijk met de AVA Noorderbreedte vergaderd. Drie keer was een commissaris in een vergadering afwezig en is daarom besluitvorming op basis van een volmacht gehanteerd.

De RvC heeft commissies gevormd, die de besluitvorming van de RvC voorbereiden of daartoe advies geven. De Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Noorderbreedte, bestaande uit de leden Meijer (voorzitter tot 1 juli 2025), De Rooij (lid, voorzitter vanaf 1 juli 2025) en Van Dijk (vanaf 1 juli 2025) kwam drie keer bijeen, in combinatie met de Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van THFL en Revalidatie Friesland. De Auditcommissie, bestaande uit de leden Volkers (voorzitter) en Koster, kwam – in combinatie met de Auditcommissie van THFL en Revalidatie Friesland – in 2025 vier keer bijeen. De Remuneratie- en benoemingscommissie, bestaande uit de leden Bijl (voorzitter) en De Rooij, voerde in wisselende samenstelling het jaargesprek en voortgangsgesprekken met de RvB. Daarnaast is de commissie twee keer in vergadering bijeen geweest, onder meer vanwege de voorbereiding van de werving van een nieuwe commissaris.

Belangrijkste onderwerpen

- Kwaliteit en veiligheid: De documenten uit de kwaliteitscyclus zijn besproken in commissievergaderingen. De overstap van het Kwaliteitskader Verpleeghuiszorg naar het Generiek Kompas Ouderenzorg is toegelicht, alsmede de wijze waarop dit binnen Noorderbreedte invulling heeft gekregen. Hiermee houdt de RvC zicht op het functioneren van het kwaliteitsbeleid binnen Noorderbreedte. In 2025 is in het bijzonder aandacht besteed aan leren en ontwikkelen. Noorderbreedte ontwikkelt samen met THFL een nieuwe opleidingsstructuur, gericht op competenties en contextgebonden bekwaamheid. De RvC vindt de inzet op opleiding en ontwikkeling, mede met het oog op de arbeidsmarktkrapte, van belang voor de toekomstbestendigheid van de ouderenzorg.

- **Financiën:** De jaarrekening (die is vastgesteld door de AVA), het accountantsverslag en het bestuursverslag van 2024, de tertiaalrapportages, de managementletter 2025 en de begroting van 2026 (die is goedgekeurd door de RvC) zijn besproken, evenals de tussentijdse updates van de resultaatontwikkeling. De RvC heeft zich aan de hand van deze documenten, in combinatie met de beleidsplannen, op de hoogte gesteld van de werking van het interne planning- en controlcyclus en heeft geconstateerd dat de interne risicobeheersing en controlesystemen op orde zijn. Noorderbreedte heeft na een financieel lastig jaar in 2023 en de daarop in 2024 genomen maatregelen in 2025 een financieel goed jaar gerealiseerd. Zorgpunt voor de RvC blijft het hoge ziekteverzuim, maar de RvC is positief over de ontwikkeling in de financiële situatie. De auditcommissie heeft dit intensief gevolgd. In 2025 heeft de RvC goedkeuring verleend aan de wijziging van het huisbankierschap en de daarmee gepaarde gaande herfinancieringen.
- **Integratie Noorderbreedte - THFL:** In 2024 zijn de ondersteunende diensten van Noorderbreedte en THFL geïntegreerd. Dit geeft de mogelijkheid om efficiënter te werken vanuit eenzelfde werkwijze en vanuit die (met name voor THFL robuustere) inrichting te werken aan de gezamenlijke doelen van de samenwerking. De RvC heeft in 2025 het integratieproces gemonitord en daarover vanuit de klankbordrol met de RvB overlegd.
- **Governance Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland:** In 2025 wijzigde de aansturing van Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland. De drie organisaties kregen elk een eigen directie. De bestuurlijke focus zal de komende periode vooral komen te liggen op versterking van de samenwerking tussen de B.V.'s én intensivering van de samenwerking met Frisius MC binnen het verband van ZPF. Maar ook zal de samenwerking worden aangehaald met collega instellingen in Friesland. Dit brengt het concern aan de start van een nieuwe fase. Daarbij aansluitend is in 2025 besloten tot het terugtreden van de bestuursvoorzitter op 1 januari 2026. Per 1 januari 2026 is de heer Kirchner met pensioen gegaan. In 2026 zal een bij de ontwikkeling van de organisaties aansluitende governance nader uitgewerkt worden.
- **Regionale samenwerking:** Noorderbreedte speelt als VVT-instelling en als ZPF-partner een belangrijke rol in de regionale samenwerkingsverbanden. De RvC acht het passend bij de positie en maatschappelijke verantwoordelijkheid dat Noorderbreedte hierin participeert. In het afgelopen jaar heeft de RvC meer aandacht besteed aan de positionering in de regionale samenwerkingsverbanden, waaronder de Krachtig Verbindende Regiovisie, FrIZA en het traject toekomstbestendige ziekenhuiszorg (waarin ook de Care-component betrokken was, en welk traject inmiddels is gestopt). De RvC ziet samenwerking (binnen en buiten ZPF) als een belangrijk middel om het doel van ZPF- de bevordering van de gezondheidszorg- te behalen. Dit betekent ook dat de RvC het ondertussen van belang acht dat de ontwikkelingen binnen ZPF die de kwaliteit van zorg verbeteren geen vertraging oplopen doordat het vormgeven van samenwerking met andere partners soms langzamer verloopt. Het Zorgconcept Geïntegreerde Revalidatie, waarin Noorderbreedte, Revalidatie Friesland, THFL en Frisius MC samenwerken is een belangrijk voorbeeld van de gewenste inhoudelijke samenwerking binnen ZPF die voor patiënten/ cliënten direct belangrijke voordelen oplevert. Onder meer in een themasessie heeft de RvC met de bestuurders gesproken over de positionering van Noorderbreedte en ZPF in de verschillende samenwerkingsverbanden.

- Strategie ZPF: In 2025 hebben de ZPF-B.V.'s gewerkt aan de actualisatie van de ZPF-strategie. Deze zal in 2026 opnieuw worden vastgesteld. Om de strategische doelstellingen vorm te geven wordt expertise en inzet van de B.V.'s gebundeld, waardoor gezamenlijk stappen kunnen worden gezet. Daartoe zijn twee strategische thema's (drempelloze zorg en drempelloze arbeidsmarkt) en een aantal ondersteunende portefeuilles (waaronder capaciteitsmanagement, vastgoed, opleiding, ontwikkeling & innovatie en zorgverkoop) aangewezen; op deze onderwerpen wordt specifiek ingezet om concrete resultaten te behalen. Deze zullen in 2026 zichtbaar worden. De RvC's onderschrijven dat de voordelen van de samenwerking binnen het concern beter benut moeten worden en ondersteunen en volgen de ontwikkeling. Zij hebben in 2025 bovendien in een themasessie over dit onderwerp als klankbord gefungeerd voor de bestuurders.

Naast de genoemde onderwerpen heeft de RvC in elke vergadering de actualiteiten binnen Noorderbreedte besproken. Verder besluit de RvC jaarlijks over de klasse-indeling van Noorderbreedte volgens de WNT.

Op grond van bovenstaande stelt de RvC vast dat de belangrijkste resultaten van het toezicht in 2025 zijn:

- De RvC heeft de samenwerking van Noorderbreedte, Revalidatie Friesland en THFL gestimuleerd en gefaciliteerd, onder meer door de monitoring van de integratie van Noorderbreedte en THFL en de ondersteuning van de inhoudelijke ontwikkelingen.
- De RvC ondersteunt de samenwerkingen met partners in de regio die bijdragen aan de verbetering van de zorg. In ZPF-verband wordt de samenwerking steeds meer versterkt, in regionale verbanden wordt een bijdrage geleverd aan de verbetering van de zorg.
- De RvC heeft vanuit het toezicht op de (uitvoering van de) planning- en controlcyclus kunnen vaststellen dat de interne risicobeheersing en controlesystemen op orde zijn. De financiële verbetermaatregelen hebben ook in 2025 tot een positief resultaat geleid. De RvC heeft hierin als toezichthouder en klankbord een bijdrage geleverd.
- De RvC heeft bijgedragen aan de inrichting van de governance van Noorderbreedte als onderdeel van het 'Noorderbreedte concern'.

2.5 Informatievergaring en positie belanghebbenden

Om de taken van de RvC op een goede manier te kunnen uitvoeren is adequate informatie randvoorwaardelijk. Primair is de inbreng vanuit de RvB in vergaderingen en overleggen de informatiebron van de RvC.

Daarnaast heeft de RvC ook op andere wijzen informatie vergaard over de gang van zaken binnen Noorderbreedte, bijvoorbeeld door middel van werkbezoeken. Ook vanuit de contacten met de interne gremia is informatie verkregen die van belang is voor het toezicht op de besturing. Vanwege de werving van een commissaris en het vertrek van een bestuurder heeft de RvC aanvullend overleg gevoerd en contact gehad met de interne gremia.

Een belangrijk onderdeel van goed bestuur is dat de invloed van belanghebbenden op het beleid van Noorderbreedte geborgd is. De RvC houdt hierop toezicht. Dit toezicht krijgt onder meer vorm door aanwezig te zijn bij overleg van bestuur met interne gremia (in concreto de OR, CCR, VVAR, medisch managementteam en vakgroepvoorzittersoverleg), waardoor de RvC een beeld krijgt van de wijze waarop de dialoog tussen RvB en die gremia loopt.

2.6 Focus in het komende boekjaar

In het komende boekjaar ligt de focus van het toezicht op:

- De ontwikkeling van het 'Noorderbreedte concern' (bestaande uit Noorderbreedte, THFL en Revalidatie Friesland) nu aan een aantal organisatorische randvoorwaarden is voldaan. In 2026 zal de samenwerking verder geoptimaliseerd moeten worden.
- Het benutten van de voordelen van de samenwerking binnen het ZPF-concern door inhoudelijke initiatieven uit te bouwen en de samenwerking in ondersteunende processen te verbeteren. De focus zal hierbij liggen op het realiseren op drempelloze zorg en arbeidsmarkt.
- Het borgen van een toekomstbestendige financiële positie van Noorderbreedte, waaronder het terugdringen van het ziekteverzuim.

3 Jaarrekening

3.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

ACTIVA

(na resultaatbestemming)

Ref.		31-12-2025 x € 1.000	31-12-2024 x € 1.000
A Vaste activa			
1	<i>I Immateriële vaste activa</i>		
	1. concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	117	136
	Totaal immateriële vaste activa	117	136
2	<i>II Materiële vaste activa</i>		
	1. bedrijfsgebouwen en -terreinen	127.499	132.059
	2. vastgoedbeleggingen	4.556	2.556
	2. machines en installaties	15.585	13.992
	3. andere vaste bedrijfsmiddelen	11.969	11.952
	4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	7.491	8.433
	Totaal materiële vaste activa	167.100	168.992
3	<i>III Financiële vaste activa</i>		
	1. overige vorderingen	216	215
	Totaal financiële vaste activa	216	215
B Vlottende activa			
4	<i>I Voorraden</i>		
	1. grond- en hulpstoffen	94	94
	Totaal voorraden	94	94
5	<i>II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>	1.103	1.170
6	<i>III Vorderingen</i>		
	1. op handelsdebiteuren	2.898	1.943
	2. op groepsmaatschappijen	36	798
	3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	4.828	4.602
	4. overige vorderingen	9.901	10.287
	5. overlopende activa	32.714	2.997
	Totaal vorderingen	50.377	20.627
7	<i>IV Liquide middelen</i>	45.543	59.341
	C Totaal activa	264.550	250.575

PASSIVA

(na resultaatbestemming)

Ref.	31-12-2025 x € 1.000	31-12-2024 x € 1.000
8	D Groepsvermogen	
1. Gestort en opgevraagd kapitaal	5.272	5.272
2. Agio	13.092	13.092
3. Bestemmingsfonds	80.563	64.797
4. Overige reserves	24.739	24.552
Totaal groepsvermogen	123.666	107.713
9	E Voorzieningen	
1. voor belastingen	85	87
2. overige	10.130	8.036
Totaal voorzieningen	10.215	8.123
10	F Langlopende schulden (> 1 jaar)	
1. andere obligatieleningen en onderhandse leningen	14.159	15.451
2. schulden aan banken	54.561	58.418
Totaal langlopende leningen	68.720	73.869
11	G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	
1. aflossingverplichting: andere obligatieleningen en onderhandse leningen	1.292	1.288
2. aflossingsverplichting: schulden aan banken	3.565	5.422
3. schulden aan leveranciers en handelskredieten	6.720	5.065
4. schulden aan groepsmaatschappijen	1.136	1.954
5. belastingen en premies sociale verzekeringen	5.718	4.793
6. schulden ter zake pensioenen	4.138	4.866
7. overige schulden	32.405	32.320
8. overige passiva	6.975	5.162
Totaal kortlopende schulden	61.949	60.870
H Totaal passiva	264.550	250.575

3.2 Geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

Ref.		2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Bedrijfsopbrengsten:			
14	Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
	Zorgverzekeringswet	89.443	85.279
	Wet langdurige zorg	187.814	171.313
	Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	1.128	1.245
	Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	770	615
	Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	1.333	1.511
		<u>280.488</u>	<u>259.963</u>
	Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>27.490</u>	<u>25.084</u>
	Netto omzet	<u>307.978</u>	<u>285.047</u>
15	Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>	<u>0</u>
		<u>0</u>	<u>0</u>
	Som der bedrijfsopbrengsten	<u>307.978</u>	<u>285.047</u>
Bedrijfslasten:			
16	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11.096	10.295
17	Lonen en salarissen	166.438	158.848
17	Sociale lasten	27.418	26.324
17	Pensioenlasten	14.147	13.696
18	Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14.345	14.579
19	Overige bedrijfskosten	57.430	52.374
	Som der bedrijfslasten	<u>290.874</u>	<u>276.116</u>
20	Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-1.251	-1.407
20	Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>2.402</u>	<u>2.801</u>
		<u>1.151</u>	<u>1.394</u>
	Resultaat boekjaar	<u>15.953</u>	<u>7.537</u>

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds	15.766	7.356
Overige reserves	187	181
	<u>15.953</u>	<u>7.537</u>

3.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

Ref.		2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
Kasstroom uit operationele activiteiten			
	Bedrijfsresultaat	17.104	8.931
<i>Aanpassingen voor:</i>			
19	afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14.345	14.579
9	mutaties voorzieningen	2.092	317
19	betaalde afschrijvingsvergoeding derden	-25	-11
		16.412	14.885
<i>Veranderingen in werkkapitaal:</i>			
5	mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	67	652
3	vorderingen (langlopend)	-1	-3
6	vorderingen (kortlopend)	-29.750	3.844
11	kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	5.102	1.216
		-24.582	5.709
	Kasstroom uit bedrijfsoperaties	8.934	29.525
21	Betaalde en ontvangen interest	-1.151	-1.552
27	Ontvangen dividenden		
		-1.151	-1.552
	Totaal kasstroom uit operationele activiteiten	7.783	27.973
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
2	Investerings materiële vaste activa	-14.507	-14.351
1	Investerings immateriële vaste activa	-72	-39
	Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten	-14.579	-14.390
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
10	Nieuw opgenomen leningen	31.500	22.800
10	Aflossing langlopende schulden	-38.502	-15.616
	Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten	-7.002	7.184
	Mutatie geldmiddelen	-13.798	20.767
7	Stand geldmiddelen per 1 januari	59.341	38.574
7	Stand geldmiddelen per 31 december	45.543	59.341
	Mutatie geldmiddelen	-13.798	20.767

Toelichting: Het kasstroomoverzicht is opgesteld op de indirecte methode.

3.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

3.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Noorderbreedte B.V. is statutair (en feitelijk) gevestigd te Leeuwarden, op het adres Harlingerstraatweg 53, en is geregistreerd onder KvK-nummer 01137892.

De belangrijkste activiteiten zijn het ten dienste van het algemeen belang, bevorderen en (doen) leveren van een samenhangend aanbod aan medisch specialistische zorg, andere zorg en daarmee verbandhoudende dienstverlening, kwalitatief hoogstaande diagnostiek, behandeling, begeleiding, verpleging, verzorging en adequate informatievoorziening daarover.

Stichting Zorgpartners Friesland staat aan het hoofd van de groep 'Zorgpartners Friesland' te Leeuwarden. De cijfers van Noorderbreedte B.V. zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorgpartners Friesland.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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.

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

Op 14 februari 2025 zijn de statuten van Stichting Noorderbreedte Fonds aangepast. Op basis van deze akte wordt Noorderbreedte BV bestuurder van deze stichting. Deze transactie heeft plaatsgevonden conform RJ 216 603 zonder koopsom. De transactie wordt ingevolge RJ 216 605 aangemerkt als een samensmelting van belangen zodat conform RJ 216 3 de zogenaamde "pooling of interest" methode dient te worden toegepast. Dit betekent dat de activa en passiva net als de baten en lasten van Stichting Noorderbreedte Fonds in de geconsolideerde jaarrekening zijn verwerkt als ware de statutenwijziging vanaf het begin van het boekjaar reeds een feit, dus per 1 januari 2025.

Op 01 juli 2024 zijn de statuten van Stichting Nexus Paramedica aangepast. Op basis van deze akte is Noorderbreedte BV bestuurder van deze stichting. Deze transactie heeft plaatsgevonden conform RJ 216 603 zonder koopsom.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar.

Vergelijkende cijfers

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

Ook in verband met de toevoeging van Stichting Noorderbreedte Fonds en Stichting Nexus paramedica in 2025 zijn de cijfers over 2024 aangepast om een juiste vergelijkbaarheid tussen beide verslagjaren te waarborgen.

Gebruik van schattingen

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

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

- Omzetbepaling ZVW in verband met bepaling onderhanden werk positie
- Bepalen voorzieningen

Verrekenen en salderen

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

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

Schattingswijziging

De schattingswijze van de economische levensduur van het vastgoed in Harlingen (locatie de Bating, Noorderbreedte B.V.) is aangepast van 20 naar 8 jaar in verband met verkoop van het vastgoed. Voor delen van de gebouwen die een kortere gebruiksduur hebben wordt ook een kortere termijn gehanteerd (componentenbenadering). Overeenkomstig de richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ 145) worden de hieruit voortvloeiende effecten voor de afschrijvingen verwerkt in de verwachte resterende gebruiksperiode van de betreffende panden. Als gevolg hiervan zijn de afschrijvingskosten in het boekjaar met € 380.000 toegenomen ten opzichte van de kosten bij ongewijzigde uitgangspunten.

Leasing

Financiële leasing

De vennootschap kan optreden als lessee in een financiële lease. Hierbij heeft de vennootschap grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de

eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de onderneming eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden.

De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming 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.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Noorderbreedte BV zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Thuiszorg Het Friese Land B.V. gevestigd te Leeuwarden en Revalidatie Friesland B.V. gevestigd te Beetsterzwaag zijn de dochters en worden voor 100% meegeconsolideerd. Stichting Noorderbreedte Fonds gevestigd te Leeuwarden en Stichting Nexus gevestigd te Beetsterzwaag worden tevens voor 100% geconsolideerd.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Noorderbreedte BV.

Gegevens van geconsolideerde maatschappijen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

De rechtspersoon vermeldt, onderscheiden naar de hierna volgende categorieën, de naam en woonplaats van rechtspersonen en vennootschappen:

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij. Verder is ook het groepshoofd Stichting Zorgpartners Friesland aan te merken als verbonden partij. Tevens wordt Send BV, Stichting Noorderbreedte Fonds, Stichting Nexus paramedica en de zustermaatschappij Frisius MC en de dochters Thuiszorg Het Friese Land en Revalidatie Friesland aangemerkt als verbonden partij. De bestuurders en toezichthouders kwalificeren ook als verbonden partij (niet-rechtspersoon).

Noorderbreedte BV is geen transacties aangegaan met verbonden rechtspersonen die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden. Onder normale marktvoorwaarden vinden met verbonden rechtspersonen onderlinge leveranties plaats inzake:

- geleverde zorg
- leverantie van geneesmiddelen

- inkoop zorgproducten
- medische aansprakelijkheidsverzekering
- verlenen ondersteunende diensten.

Financiële instrumenten

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

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

Primaire financiële instrumenten

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

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)

Financiële derivaten waarbij de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is, worden tegen kostprijs opgenomen. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst-en-verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere reële waarde, tenzij kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast. Bij de bepaling van de lagere reële waarde wordt het effect van lopende rente buiten beschouwing gelaten.

Afscheiden embedded derivaten

Embedded derivaten worden afgescheiden van het basiscontract en afzonderlijk in de jaarrekening verwerkt conform de hiervoor beschreven grondslagen voor derivaten, indien wordt voldaan aan de volgende voorwaarden:

- er bestaat geen nauw verband tussen de economische kenmerken en risico's van het in het contract besloten derivaat en de economische kenmerken en risico's van het basiscontract;
- een afzonderlijk instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat zou voldoen aan de definitie van een derivaat; en
- het samengestelde instrument wordt niet tegen reële waarde gewaardeerd met verwerking van waardeveranderingen in het resultaat.

Hedge accounting

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijs-hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd en loopt tot 31-12-2025. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie. In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat. In dat geval wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door het vergelijken van de cumulatieve verandering van de reële waarde van het hedge-instrument met de cumulatieve verandering van de reële waarde van de afgedekte positie sinds het aanwijzen van de hedge-relatie. Ineffectiviteit wordt in de winst-en-verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt.

3.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, verlies en winstrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

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

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

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, vastgoedbeleggingen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere

dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom: range van 10%-33%.
- Bedrijfsgebouwen: range van 2,5%-16,67%
- Machines en installaties: range van 2,5%-20%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: range van 10%-33%

In de investeringen is geen geactiveerde rente opgenomen.

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

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst en verliesrekening.

Deelnemingen waarin geen invloed van betekenis wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of lagere realiseerbare waarde. Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde. Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde.

De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder het kopje Financiële Instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Vervreemding van vaste activa

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

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs.

Verstrekte leningen en overige vorderingen

Afgeleide instrumenten worden gewaardeerd op kostprijs of lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting onder het kostprijs hedge model wordt toegepast.

Indien kostprijs hedge accounting wordt toegepast, vindt eerste waardering plaats tegen reële waarde. Zolang het afgeleide instrument betrekking heeft op afdekking van het specifieke risico van een toekomstige transactie die naar verwachting zal plaatsvinden, vindt geen herwaardering van dit instrument plaats. Zodra de verwachte toekomstige transactie leidt tot verantwoording in de winst- en verliesrekening, wordt de met het afgeleide instrument samenhangende winst of het met het afgeleide instrument samenhangende verlies in de winst- en verliesrekening verwerkt. Indien de afgedekte positie van een verwachte toekomstige transactie leidt tot de opname in de balans van een niet-financieel actief of een niet-financiële verplichting past de instelling de kostprijs van dit actief aan met de afdekkingsresultaten die nog niet in de winst- en verliesrekening zijn verwerkt. Een verlies voor het percentage groter dan de omvang van het afgeleide instrument ten opzichte van de afgedekte positie wordt op basis van kostprijs of lagere marktwaarde direct in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Indien afgeleide instrumenten aflopen of worden verkocht, worden de afdekkingsrelaties beëindigd. De cumulatieve winst die of het cumulatieve verlies dat tot dat moment nog niet in de winst- en verliesrekening was verwerkt, wordt als overlopende post in de balans opgenomen totdat de afgedekte transacties plaatsvinden. Indien de transacties naar verwachting niet meer plaatsvinden, wordt de cumulatieve winst of het cumulatieve verlies overgeboekt naar de winst-en-verliesrekening.

De instelling documenteert de hedgerelaties in specifieke hedgedocumentatie en toetst periodiek de effectiviteit van de hedgerelaties door vast te stellen dat er sprake is van effectieve hedges respectievelijk dat er geen sprake is van overhedges.

Indien afgeleide instrumenten niet langer voldoen aan de voorwaarden voor 'hedge accounting', aflopen of worden verkocht of wanneer de instelling niet langer kiest voor hedge accounting wordt hedge accounting beëindigd. De tot dat moment in het vermogen verantwoorde resultaten blijven in het eigen vermogen uitgesteld tot het moment dat de toekomstige transactie plaatsvindt. Indien de transactie naar verwachting niet meer plaatsvindt, worden de in het eigen vermogen uitgestelde cumulatieve hedgeresultaten naar de winst- en verliesrekening gebracht.

Periodiek wordt de effectiviteit van de hedgerelaties getoetst door vergelijking van de cumulatieve reëlewaardewijziging van de afgedekte positie met de cumulatieve waardewijzigingen van de afgeleide instrumenten. De laagste van de cumulatieve waardewijziging van de afgedekte positie en de cumulatieve

waardewijziging van de afgeleide instrumenten wordt in de herwaarderingsreserve uitgesteld.

Indien sprake is van een reële waardeafdekking (reële waarde hedge accounting) van een opgenomen actief of verplichting of niet in de balans opgenomen bindende overeenkomst worden de resultaten uit de herwaardering van het afgeleide instrument op hetzelfde moment in de winst- en verliesrekening verwerkt als het resultaat op de afgedekte positie voor zover deze betrekking hebben op de reële waardewijziging van het specifieke risico van de afgedekte post of positie.

Vorderingen

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

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van 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.

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.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De gehanteerde disconteringsvoet is 4,2%, voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,4%.

Voorziening jubileumverplichtingen

De voorziening voor jubilea uitkeringen betreft de waardering van de in de toekomst verschuldigde beloningen aan personeelsleden. Deze beloningen betreffen uitkeringen, op grond van de Collectieve Arbeidsovereenkomst, bij het bereiken van een 12,5-jarig, 25-jarig of 40-jarig dienstverband c.q. bij vervroegde uittreding of pensionering verschuldigde beloningen. De berekening van de voorziening gaat uit van een normaal personeelsverloop.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) 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.

Voorziening generatieregeling

Voor verplichtingen voortvloeiend uit de generatieregeling is een voorziening opgenomen. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de contante waarde van de toekomstige uitgaven die samenhangen met de op balansdatum bestaande verplichtingen.

Bij de berekening wordt rekening gehouden met actuariële aannames, waaronder deelname, leeftijdsopbouw, resterende diensttijd, loonkostenontwikkeling en uitvalkansen. De disconteringsvoet wordt bepaald conform de richtlijnen voor langlopende verplichtingen (RJ 252).

Dotaties, rente-opslag en wijzigingen in schattingen worden in de winst en verliesrekening verwerkt.

Uitkeringen aan deelnemers worden ten laste van de voorziening gebracht.

Voorziening stoppen met werken na 45 jaar

Medewerkers voor wie langer doorwerken te zwaar valt, kunnen na 45 dienstjaren stoppen met werken. Er is een regeling afgesproken voor medewerkers die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de medewerker de laatste 5 jaar werkzaam geweest te zijn op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen dient de werkgever een maandelijkse uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris tot maximaal het bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling (2025: € 2.273). De looptijd is tot 31 december 2025 (met uitloop in uitkeringsfase). De voorziening is gevormd voor medewerkers die reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling. Voor de berekening van de voorziening wordt de methode 'verplichting per balansdatum' gehanteerd.

Voorziening belastingverplichting

Onder deze voorziening is een langdurige verplichting jegens de belastingdienst opgenomen. Het betreft bedragen die zijn gereserveerd in het kader van de herziening van de pro rata verrekeningen. Een herziening in dit verband ziet voor vastgoed op 9 jaar en voor roerende zaken op een periode van 4 jaar.

Schulden

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

3.4.3 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 waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast, in boekjaar 2025 is hiervan geen sprake.

Opbrengsten

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

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

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

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

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

Noorderbreedte B.V. 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 Noorderbreedte B.V.. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Noorderbreedte B.V. betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfondsen. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. In december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 105,0%. Noorderbreedte B.V. heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Noorderbreedte B.V.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

3.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

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

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn van de aankoopprijs in aftrek gebracht.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reële waarde-hedges of kasstroom-hedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. Kasstromen uit financiële derivaten waarbij hedge accounting niet langer wordt toegepast, worden consistent met de aard van het instrument ingedeeld, vanaf de datum waarop de hedge accounting is beëindigd.

3.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

3.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

3.5 Toelichting op de geconsolideerde balans

ACTIVA

1. Immateriële activa

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	136	203
Bij: investeringen	72	39
Af: afschrijvingen	91	106
Boekwaarde per 31 december	117	136

Toelichting: Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	168.992	172.349
Bij: investeringen	12.337	11.105
Af: afschrijvingen	14.229	14.462
Boekwaarde per 31 december	167.100	168.992

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.4. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden. Door nieuwe zienswijzen is de economische levensduur van locatie De Batting (Harlingen) aangepast en is er sprake van een aanpassing in de afschrijvingstermijnen van het vastgoed. Het effect hiervan is een hogere afschrijvingslast van € 380.000 voor Noorderbreedte B.V. per jaar.

3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	215	212
Mutatie Overige vorderingen	1	3
Boekwaarde per 31 december	216	215

Toelichting: Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.8.

4. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
1. grond- en hulpstoffen	94	94
Totaal voorraden	94	94

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	8.662	7.702
Af: ontvangen voorschotten	-7.017	-5.894
af: voorziening onderhanden werk	-542	-638
Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	1.103	1.170

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
4 Overige vorderingen		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.374	4.532
Vordering uit hoofde van Covid compensatie regeling	0	1.115
Vorderingen op zorgverzekeraars	3.403	2.833
Vorderingen personeel	253	300
Andere vorderingen	871	1.507
Totaal overige vorderingen	9.901	10.287
5 Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	923	1.057
Vooruitbetaalde posten	1.791	1.940
Deposito's	30.000	0
Totaal overlopende activa	32.714	2.997

Toelichting: De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 259.367 (2024: € 211.869,-).

Onder de overige vorderingen is begrepen € 5.374.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000	Totaal x € 1.000
Saldo per 1 januari	0	4.532	4.532
Bij: financieringsverschil boekjaar	5.374	0	5.374
Bij/af: correcties voorgaande jaren	0	0	0
Af: betalingen/ontvangsten	0	-4.532	-4.532
Saldo per 31 december	5.374	0	5.374
Stadium van vaststelling (*)	a	c	
Waarvan gepresenteerd als:			
vorderingen uit hoofde van financieringstekort	5.374	0	

a = interne berekening b = overeenstemming met zorgverzekeraar c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2025	2024
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	187.271	170.994
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	181.897	166.462
Financieringstekort / overschot	5.374	4.532

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
1. Kassen	70	73
2. Bankrekeningen	45.473	59.268
Totaal liquide middelen	45.543	59.341

Toelichting: De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

8. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2025 x € 1.000	2024 x € 1.000
I Gestort en opgevraagd kapitaal	5.272	5.272
II Agio	13.092	13.092
III Bestemmingsfonds	80.563	64.797
IV Overige reserves	24.739	24.552
	123.666	107.713

8.I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Kapitaal	5.272	0	0	5.272
Totaal kapitaal	5.272	0	0	5.272

8.I Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2024 x € 1.000
Kapitaal	5.272	0	0	5.272
Totaal kapitaal	5.272	0	0	5.272

8.II Agio

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Agio	13.092	0	0	13.092
Totaal agio	13.092	0	0	13.092

8.II Agio

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2024 x € 1.000
Agio	13.092	0	0	13.092
Totaal agio	13.092	0	0	13.092

8.III Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat- bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Aanvaardbare kosten	64.797	15.766	0	80.563
Totaal bestemmingsfonds	64.797	15.766	0	80.563

8.III Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Aanvaardbare kosten	57.441	7.356	0	64.797
Totaal bestemmingsfonds	57.441	7.356	0	64.797

8.IV Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
Overige algemene reserves	24.552	187	0	24.739
Totaal algemene reserves	24.552	187	0	24.739

8.IV Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige algemene reserves	24.371	181	0	24.552
Totaal algemene reserves	24.371	181	0	24.552

9 Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
1 voor belastingen	87	0	2	0	85
2 overige					
jubilea	2.988	975	350	0	3.613
langdurig zieken	2.837	1.277	583	17	3.514
generatieregeling	0	1.364	71	0	1.293
rvu (regeling vervroegd uittreden)	2.178	420	923	0	1.675
transitievergoedingen	33	2.287	2.285	0	35
Totaal voorzieningen	8.123	6.323	4.214	17	10.215

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

	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	3.307
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	6.908
hiervan > 5 jaar	2.594

Toelichting per categorie voorziening: Voor een toelichting per categorie voorziening wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

10 Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari	80.579	73.395
Bij: nieuwe leningen	31.500	22.800
Af: aflossingen	38.502	15.616
Stand per 31 december	73.577	80.579
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.857	6.710
Stand langlopende schulden per 31 december	68.720	73.869

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.857	6.710
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	68.720	73.869
hiervan > 5 jaar	50.378	50.218

Toelichting: Voor een nadere specificatie van de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht onder 1.1.9

Noorderbreedte voldoet in 2025 aan het convenant (DSCR eis) met de banken, zie voor een nadere toelichting de enkelvoudige jaarrekening van Noorderbeedte (toelichting op de balans, langlopende schulden).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

11 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
7 Overige schulden		
persoonlijk levensfase budget	3.887	4.179
schulden aan zorgverzekeraars	409	1.220
reservering vakantiegeld	6.986	6.729
reservering vakantiedagen, JUS en balansbudget	17.571	17.056
nog te betalen salarissen	3.296	2.849
overige schulden	256	287
Totaal overige schulden	32.405	32.320
8 Overige passiva		
nog te betalen bedragen	6.975	5.162
voortuitontvangen bedragen	0	0
Totaal overige passiva	6.975	5.162

Toelichting: Noorderbreedte heeft een rekening courant faciliteit gecommitteerd van EUR 10,0 miljoen bij de ING bank. De verstrekte zekerheden, zoals opgenomen in de toelichting onder de langlopende schulden, gelden tevens voor de opgenomen rekening courant faciliteit.

12. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Renterisico en kasstroomrisico

Leningen met een vast rentepercentage over de looptijd van de rentevastperiode hebben een renterisico bij herfinanciering. Voor schulden met variabele renteafspraken loopt Noorderbreedte risico ten aanzien van toekomstige kasstromen als gevolg van wijzigingen in de rentestanden. Noorderbreedte heeft een hypothecaire zekerheid vestrekt aan de ING bank en het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Reële waarde

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

Kredietrisico

Noorderbreedte B.V. handelt voornamelijk met kredietwaardige partijen. Tevens heeft Noorderbreedte B.V. richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke financiële instelling en debiteur te beperken. Bovendien bewaakt de groep voortdurend haar vorderingen en hanteert de groep een strikte

aanmaningsprocedure. Voor het mogelijke kredietrisico is een voorziening opgenomen. Met een verwijzing naar de post 'debiteuren en overige vorderingen' in de toelichting op de balans. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor Noorderbreedte beperkt.

Marktrisico/liquiditeitsrisico

Het toegepaste treasurybeleid binnen Noorderbreedte B.V. is vastgelegd in het Treasurystatuut en past binnen de door de overheid, de NZa en WfZ gestelde kaders. Binnen Noorderbreedte heeft treasury als doelstelling de financiële middelen en de gerelateerde risico's van de organisatie optimaal te beheren ter ondersteuning van het primaire proces van de organisatie (het leveren van zorg), zodat de financiële continuïteit gehandhaafd blijft en mede daardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering.

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

Fiscale eenheid

Noorderbreedte BV maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de entiteiten van de Stichting Zorgpartners Friesland en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid ultimo 2025. Voor de schulden uit hoofde van de fiscale eenheid ultimo 2025 verwijzen wij naar de jaarrekening van Stichting Zorgpartners Friesland.

Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector

Conform de voorwaarden in het Reglement van Deelneming van het Waarborgfonds van de Zorgsector (WfZ) heeft Noorderbreedte BV, een obligoverplichting van 3 % van de restschuld van de door het WfZ geborgde leningen. Deze obligo is door het WfZ inroepbaar ingeval het risicovermogen van het WfZ minder dan het garantieniveau bedraagt. Ultimo 2025 bedraagt deze obligoverplichting voor Noorderbreedte BV 1,3 miljoen euro.

Huurovereenkomsten Noorderbreedte BV

Pand De FRSLND, met een looptijd van 10 jaar van 01-11-2023 tot en met 31-10-2033 waarbij de jaarlast € 796.708 bedraagt.

Pand Jabikshof met een looptijd van 15 jaar van 12-11-2021 tot en met 12-11-2036, waarbij de jaarlast € 1.270.884 bedraagt.

Contracten

Stichting Thuiszorg Het Friese Land heeft een aantal huurovereenkomsten gesloten met verhuurders, waarvan de verplichting in voor de komende jaren als volgt gespecificeerd kan worden:

Adres	contractduur	einddatum contract	opzegtermijn	Kosten contractduur
Zevenblad 5, 8935 RK Leeuwarden	5 jaar	31-07-2031	1 jaar	€ 54.988
Buorren 5, 8491 BZ, Akkrum	5 jaar	31-05-2027	1 jaar	€ 17.000
Westerlaan 15, 9161 AN Hollum	5 jaar	31-08-2028	1 jaar	€ 32.610
Munebourren 11, 9133 MB Anjum	5 jaar	31-12-2031	1 jaar	€ 20.235
Hofsleane 23, 9041 AK Berlikum	5 jaar / 1 jaar	30-04-2028	6 maanden	€ 26.716
Skrokdam 3-D, 8918 LB Leeuwarden	1 jaar	01-03-2027	1 jaar	€ 9.720
Coopmansstraat 32, 8921 ST Leeuwarden	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	€ 45.891
Havingastate 9, 8925 AZ Leeuwarden	onbepaalde tijd		1 maand	€ 18.507
Nij Tjearda 1c, 9104 KA Damwoude	1 jaar	31-10-2026	6 maanden	€ 4.800
Badhuswei 1c, 9271 VA De Westereen	5 jaar	31-12-2030	1 jaar	€ 16.400
Birdaarderstraatweg 72b, 9101 DC, Dokkum	5 jaar	01-01-2028	1 jaar	€ 145.354
De Terp 61, 9035 AX Dronrijp	5 jaar/2 jaar	31-10-2027	1 jaar	€ 18.333
Hertog van Saxenlaan 36d, 8801 ES Franeker	onbepaalde tijd		6 maanden	€ 6.751
Zuiderkade 36-b, 8801 MK Franeker	onbepaalde tijd		onbekend	€ 1.041
Oostergostraat 56, 9001 CM Grou	5 jaar	08-06-2026	1 jaar	€ 7.005
Achlumerdyk 2, 8862 AJ Harlingen	onbepaalde tijd		4 weken	€ 6.807
Elbasterwei 2, 9151 KP, Holwerd	5 jaar	30-08-2028	3 maanden	€ 16.720
Wijnhorsterstraat 39, 8932 EX Leeuwarden	5 jaar	31-01-2028	1 jaar	€ 24.142
Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 2)	5 jaar	31-03-2028	6 maanden	€ 15.125
Voorstraat 14, 9291 CK Kollum (kamer 3)	5 jaar	31-07-2028	6 maanden	€ 7.521
Ringweg 21, 9073 HG Marrum	onbepaalde tijd		3 maanden	€ 1.680
Nylansdyk 122, 8931 GN, Leeuwarden	10 jaar	28-02-2029	1 jaar	€ 33.945
Van Starkenborghstraat 17-6, 9166 PL Schiermonnikoog	5 jaar	31-01-2029	1 jaar	€ 39.529
Warmoestraat 61	5 jaar	31-05-2030	6 maanden	€ 23.736
Griene Leane 5-t, 9051 LZ Stiens	onbepaalde tijd		6 maanden	€ 18.400
Westerdam 33, 8891 GL Terschelling	5 jaar	07-02-2030	1 jaar	€ 28.891
Kleasterwei 6-c, 8851 GP Tzummarum	5 jaar	31-01-2029	1 jaar	€ 44.029
Lysterstrjitte 21, 9269 NR, Veenwouden	5 jaar	14-09-2027	1 jaar	€ 4.959
Oan Het Alddijp 5, 9005 MG Wergea	5 jaar	30-06-2028	1 jaar	€ 47.126
				€ 737.961

Leaseverplichtingen

Dit betreft leaseverplichtingen omtrent leaseauto's en fietsen die Thuiszorg Het Friese Land B.V. is aangegaan.

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Verplichting met vervaldatum < 1 jaar	290	260
Verplichting met vervaldatum > 1 jaar en < 5 jaar	482	522
Verplichting met vervaldatum > 5 jaar	0	4
Totale verplichting	772	786

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdswerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van de vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Noorderbreedte B.V. volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

3.6 Geconsolideerd mutatieoverzicht immateriële vaste activa

	Concessies, vergunningen en intellectuele x € 1.000	Totaal x € 1.000
Stand per 1 januari 2025		
- aanschafwaarde	619	619
- cumulatieve afschrijvingen	483	483
Boekwaarde per 1 januari 2025	136	136
Mutaties in het boekjaar		
- investeringen	72	72
- ingebruikname activa	0	0
- afschrijvingen	91	91
- bijzondere waardeverminderingen	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>		
.aanschafwaarde	116	116
.cumulatieve afschrijvingen	116	116
<i>- desinvesteringen</i>		
aanschafwaarde	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0
per saldo	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-19	-19
Stand per 31 december 2025		
- aanschafwaarde	575	575
- cumulatieve afschrijvingen	458	458
Boekwaarde per 31 december 2025	117	117

3.7 Geconsolideerd mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Vastgoed- beleggingen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	246.893	2.556	49.204	31.802	8.433	338.888
- cumulatieve afschrijvingen	114.834	0	35.212	19.850	0	169.896
Boekwaarde per 1 januari 2025	132.059	2.556	13.992	11.952	8.433	168.992
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	162	2.000	0	2.503	7.672	12.337
- ingebruikname activa	4.642	0	3.864	108	-8.614	0
- afschrijvingen	9.364	0	2.271	2.594	0	14.229
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	261	0	6.432	1.054	0	7.747
.cumulatieve afschrijvingen	261	0	6.432	1.054	0	7.747
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-4.560	2.000	1.593	17	-942	-1.892
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	251.436	4.556	46.636	33.359	7.491	343.478
- cumulatieve afschrijvingen	123.937	0	31.051	21.390	0	176.378
Boekwaarde per 31 december 2025	127.499	4.556	15.585	11.969	7.491	167.100

3.8 Geconsolideerd mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	0	0	0	215	215
Mutatie i.v.m. opgelopen rente	0	0	0	1	1
Boekwaarde per 31 december 2025	0	0	0	216	216

3.9 Geconsolideerd overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom € (x 1.000)	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025 € (x 1.000)	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€ (x 1.000)			%	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)			€ (x 1.000)	
ING	2006	5.471	19	hypothec	2,07%	288	0	288	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
ING	2015	3.250	10	payer swap	3,03%	163	0	163	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
ING	2015	20.000	20	payer swap	3,29%	10.500	0	10.500	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
ING	2015	11.000	20	payer swap	3,29%	5.775	0	5.775	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
ING	2019	1.000	10	roll-over	4,23%	450	0	450	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
ING	2024	10.800	20	geborgd, w/z	2,81%	10.800	0	540	10.260	7.560	19	lineair	540	hypothec/pandrecht
ING	2024	12.000	20	geborgd, w/z	2,81%	12.000	0	600	11.400	8.400	19	lineair	600	hypothec/pandrecht
ING	2025	10.000	15	geborgd, w/z	2,95%	0	10.000	167	9.833	6.500	14	lineair	667	hypothec/pandrecht
				senior debt,										
ING	2025	21.500	15	bilateraal	3,46%	0	21.500	717	20.783	13.617	14	lineair	1.433	hypothec/pandrecht
Rabobank	1998	1.948	45	bilateraal	1,22%	801	0	801	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
Rabobank	2015	3.250	10	payer swap	3,02%	163	0	163	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
Rabobank	2015	20.000	20	payer swap	3,28%	10.500	0	10.500	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
				roll-over,										
Rabobank	2015	11.000	20	payer swap	3,28%	5.775	0	5.775	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
Rabobank	2019	1.000	10	roll-over	4,23%	450	0	450	0	0	0	lineair	0	hypothec/pandrecht
Waterschapsbank	2003	13.000	40	onderhandse	0,81%	6.175	0	325	5.850	4.225	18	lineair	325	hypothec/pandrecht
Totaal bank		145.219				63.840	31.500	37.214	58.126	40.302			3.565	
Gemeente Kollumerland	1994	3.267	41	geborgd, gemeente	2,90%	1.426	0	112	1.314	704	10	annuïtair	115	hypothec/pandrecht
Gemeente Kollumerland	1995	1.479	50	geborgd, gemeente	3,15%	962	0	33	929	747	20	annuïtair	34	hypothec/pandrecht
NN Insurance EurAsia NV	2013	6.800	15	geborgd, w/z	2,09%	1.587	0	453	1.134	0	2	lineair	453	hypothec/pandrecht
NN Insurance EurAsia NV	2013	20.700	30	geborgd, w/z	2,86%	12.764	0	690	12.074	8.625	17	lineair	690	hypothec/pandrecht
Totaal onderhands		32.246				16.739	0	1.288	15.451	10.076			1.292	
Totaal		177.465				80.579	31.500	38.502	73.577	50.378			4.857	

3.10 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

BATEN

14 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

14.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Medische Revalidatie	41.613	37.765
Geriatrische Revalidatie	9.584	10.719
Eerste lijnverblijf	3.197	2.001
Geneeskundige zorg voor specialistische patiëntgroepen	465	526
Huntington	690	617
Wijkverpleging	33.894	33.651
Totaal	89.443	85.279

14.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wet langdurige zorg (V&V)	187.814	171.313
Totaal	187.814	171.313

In de omzet ontwikkeling is een duidelijke trend zichtbaar naar de zwaardere zorg thuis. De stijging betreft naast een zwaardere gemiddelde zorgvraag en indexering met name de toename in de omzet van het product Volledig Pakket Thuis.

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

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Subsidieregeling Praktijkleren	304	264
Subsidieregeling Stageplaatsen Zorg	511	432
Sectorplan Plus	313	549
Totaal	1.128	1.245

14.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgopleiding	770	615
Totaal	770	615

14.5 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige zorgprestaties	1.333	1.511
Totaal	1.333	1.511

15. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	16.465	15.316
Overige dienstverlening	10.153	8.333
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	872	1.435
Totaal	27.490	25.084

LASTEN

17. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	6.922	5.964
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.174	4.331
Totaal	11.096	10.295

18. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	166.438	158.848
Sociale lasten	27.418	26.324
Pensioenpremies	14.147	13.696
Totaal personeelskosten	208.003	198.868
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	3.002	3.062

19. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	91	106
- materiële vaste activa	14.254	14.473
Totaal afschrijvingen	14.345	14.579

Toelichting: De afschrijvingen in het mutatieoverzicht materiële vaste activa bedraagt € 14.429.000, het verschil met bovenstaande afschrijvingen ad € 14.254.000 bedraagt € 25.000. Het verschil wordt veroorzaakt door de post afschrijvingsvergoeding door derden in de jaarrekening van Revalidatie Friesland B.V.

20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige personeelskosten	8.212	8.045
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	11.563	10.446
Algemene kosten	17.744	15.590
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.569	4.788
Onderhoud en energiekosten	9.134	9.153
Huur en leasing	5.161	4.373
Dotaties en vrijval voorzieningen	47	-21
Totaal overige bedrijfskosten	57.430	52.374

21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-1.251	-1.407
Subtotaal financiële baten	-1.251	-1.407
Rentelasten	2.402	2.801
Subtotaal financiële lasten	2.402	2.801
Totaal financiële baten en lasten	1.151	1.394

3.1.10 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de op Noorderbreedte B.V. van toepassing zijnde regelgeving.

Het bezoldigingsmaximum in 2025 € 246.000 (klasse V, 12 punten). Dit geldt naar rato van de duur en/of omvang van het dienstverband. Voor topfunctionarissen zonder dienstbetrekking geldt met ingang van 1 januari 2016 voor de eerste 12 kalendermaanden een afwijkende normering, zowel voor de duur van de opdracht als voor het uurtarief.

22. Bezoldiging leidinggevende topfunctionarissen. Tevens leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	M.C. Kirchner	P.G. Visch	A.H. Schrale
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder	Directeur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/5 - 31/12
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	237.820	228.251	95.126
Beloningen betaalbaar op termijn	16.100	16.105	10.428
Subtotaal	253.920	244.356	105.554
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	165.123
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	7.920	0	0
Bezoldiging	253.920	244.356	105.554
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	*1)	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2024			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12	nvt
Omzet dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0	1,0	nvt
(Fictieve) dienstbetrekking?	ja	ja	nvt
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	215.263	100.563	nvt
Beloningen betaalbaar op termijn	16.200	8.105	nvt
Bezoldiging	231.463	108.668	nvt
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	117.137	nvt

*) Dit betreft een optische overschrijding. De overschrijding wordt veroorzaakt door de uitbetaling van het opgebouwde vakantiegeld over de periode juni - december 2025 eveneens in 2025, naast het opgebouwde vakantiegeld over de periode juni 2024 - mei 2025. Na toerekening van de uitbetaalde vakantierechten aan het jaar van de opgebouwde vakantierechten is geen sprake van overschrijding van het individueel bezoldigingsmaximum over zowel 2025 als eerdere jaren.

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018). Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen. De directeur van Thuiszorg Het Friese Land BV wordt verantwoordt in de enkelvoudige jaarrekening van Thuiszorg Het Friese Land BV en de directeur van Revalidatie Friesland BV wordt verantwoordt in de enkelvoudige jaarrekening van Revalidatie Friesland BV

22. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

M.C. Kirchner	
Functiegegevens	
Functie bij beëindiging dienstverband	Bestuurder
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor (in fte)	1,0
Jaar waarin het dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	75.000
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	75.000
Waarvan betaald in 2025	75.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	nvt
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt

22. Bezoldiging toezichthoudende functionarissen:

	C. Bijl	R.J. Meijer	T. Koster	S.E.J.A de Rooij	J. Volkers	F.A. van Dijk
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/7 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	18.450	6.150	12.300	12.300	12.300	6.150
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	12.199	24.600	24.600	24.600	12.401
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0	0	0	0
Bezoldiging totaal	18.450	6.150	12.300	12.300	12.300	6.150
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Gegevens 2024						
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	nvt
Bezoldiging	11.650	7.767	7.767	7.767	7.767	nvt
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	23.300	23.300	nvt

23. Honoraria accountant

Honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Controle van de jaarrekening	343	327
Overige controlewerkzaamheden	86	72
Fiscale advisering	25	14
Niet-controlediensten	10	10
Totaal honoraria accountant	464	423

24. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag. De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 20 en 21.

3.11 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

ACTIVA

(na resultaatbestemming, x € 1.000)

Ref.		31-12-2025	31-12-2024
A Vaste activa			
1	<i>I Materiële vaste activa</i>		
	1. bedrijfsgebouwen en -terreinen	123.614	126.969
	2. machines en installaties	15.248	13.588
	3. andere vaste bedrijfsmiddelen	9.888	10.134
	4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa	7.491	8.433
	5. niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		
	Totaal materiële vaste activa	156.241	159.124
2	<i>II Financiële vaste activa</i>		
	1. deelnemingen in groepsmaatschappijen	16.678	12.299
	2. overige vorderingen	187	187
	Totaal financiële vaste activa	16.865	12.486
B Vlottende activa			
3	<i>I Voorraden</i>		
	1. grond- en hulpstoffen	94	94
	Totaal voorraden	94	94
4	<i>II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten</i>	0	514
5	<i>II Vorderingen</i>		
	1. op handelsdebiteuren	1.540	755
	2. op groepsmaatschappijen	1.504	1.678
	3. nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	639	1.021
	4. overige vorderingen	2.374	2.691
	5. overlopende activa	21.419	1.155
	Totaal vorderingen	27.476	7.300
6	<i>III Liquide middelen</i>	26.458	35.811
	C Totaal activa	227.134	215.329

PASSIVA

(na resultaatbestemming)

Ref.		31-12-2025 x € 1.000	31-12-2024 x € 1.000
7	D Eigen Vermogen		
	I Gestort en opgevraagd kapitaal	5.277	5.277
	II Agio	13.092	13.092
	III Bestemmingsfonds	90.213	74.447
	IV Overige reserves	9.134	9.134
	Totaal eigen vermogen	117.716	101.950
8	E Voorzieningen		
	1. voor belastingen	85	87
	2. overige	5.125	4.558
	Totaal voorzieningen	5.210	4.645
9	F Langlopende schulden (>1 jaar)		
	1. andere obligatieleningen en onderhandse leningen	14.159	15.451
	2. schulden aan banken	49.036	52.568
	Totaal langlopende schulden	63.195	68.019
10	G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
	1. onderhanden DBC 's en DBC producten	4	0
	2. andere obligatieleningen en onderhandse leningen	1.292	1.288
	3. schuld aan banken	3.240	5.096
	4. schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.403	3.936
	5. schulden aan groepsmaatschappijen	1.214	2.622
	6. belastingen en premies sociale verzekeringen	2.620	2.344
	7. schulden ter zake pensioenen	2.788	2.627
	8. overige schulden	20.161	19.587
	9. overige passiva	5.291	3.215
	Totaal kortlopende schulden	41.013	40.715
	H Totaal passiva	227.134	215.329

3.12 Enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025

x € 1.000

Ref.		2025	2024
	Bedrijfsopbrengsten		
13	Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
	Zorgverzekeringswet	13.936	13.863
	Wet langdurige zorg	168.220	159.623
	Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg	822	1.245
	Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	171	138
	Baten uit onderaanneming	708	859
	Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	69	6
		<u>183.926</u>	<u>175.734</u>
14	Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>9.972</u>	<u>6.494</u>
	Netto omzet	<u>193.898</u>	<u>182.228</u>
15	Overige bedrijfsopbrengsten	<u>0</u>	<u>0</u>
		<u>0</u>	<u>0</u>
	Som der bedrijfsopbrengsten	<u>193.898</u>	<u>182.228</u>
	Bedrijfslasten		
16	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	9.304	9.139
17	Lonen en salarissen	95.085	90.779
17	Sociale lasten	15.988	15.129
17	Pensioenlasten	8.082	7.754
18	Afschrijvingen op materiële vaste activa	12.093	11.951
19	Overige bedrijfskosten	40.355	36.856
	Som der bedrijfslasten	<u>180.907</u>	<u>171.608</u>
20	Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-748	-784
20	Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>2.352</u>	<u>2.712</u>
		<u>1.604</u>	<u>1.928</u>
	Resultaat boekjaar voor deelnemingsresultaat	<u>11.387</u>	<u>8.692</u>
20	Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	<u>4.379</u>	<u>-1.336</u>
	Resultaat boekjaar	<u><u>15.766</u></u>	<u><u>7.356</u></u>

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds	15.766	7.356
Overige reserves	<u>0</u>	<u>0</u>
	<u>15.766</u>	<u>7.356</u>

3.13 Grondslagen van waarderingen resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

3.13.1 Algemeen

De waarderingsgrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn aan elkaar gelijk. Voor de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening wordt verwezen naar hoofdstuk 3.4 Waarderingsgrondslagen in de geconsolideerde jaarrekening.

3.14 Toelichting op de enkelvoudige balans

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	159.124	160.807
Bij: investeringen	9.210	10.268
Af: afschrijvingen	12.093	11.951
Boekwaarde per 31 december	156.241	159.124

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden. Door nieuwe zienswijzen is de economische levensduur van locatie De Batting (Harlingen) aangepast en is er sprake van een aanpassing in de afschrijvingstermijnen van het vastgoed. Het effect hiervan is een hogere afschrijvingslast van € 380.000 voor Noorderbreedte B.V. per jaar.

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari	12.486	13.822
Overige vorderingen	0	0
Resultaat deelnemingen	4.379	-1.336
Boekwaarde per 31 december	16.865	12.486

Toelichting: Deelneming in groepsmaatschappijen:
Noorderbreedte BV heeft een 100% deelneming in Thuiszorg Het Friese Land BV te Leeuwarden. De kernactiviteit van Thuiszorg Het Friese Land BV betreft het verlenen van thuiszorg.
Noorderbreedte BV heeft een 100% deelneming in Revalidatie Friesland BV te Beetsterzwaag. De kernactiviteit van Revalidatie Friesland BV betreft revalidatie zorg."

Verloopoverzicht deelnemingen:

	Waarde per 1- jan-2025	Resultaat 2025	Overige mutatie	Waarde per 31-dec-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Thuiszorg Het Friese Land BV	28	2.929	0	2.957
Revalidatie Friesland BV	12.271	1.450	0	13.721
Totaal financiële vaste activa	12.299	4.379	0	16.678

3. Voorraden

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
1. grond- en hulpstoffen	94	94
Totaal voorraden	94	94

4. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
1 Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten	1.235	1.123
2 Af: ontvangen voorschotten	-1.239	-609
Totaal onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	-4	514

5. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
4 Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.768	2.058
Vorderingen op zorgverzekeraars	345	266
Vorderingen personeel	234	282
Andere vorderingen	27	85
Totaal overige vorderingen	2.374	2.691
5 Overlopende activa		
Nog te ontvangen bedragen	498	303
Vooruitbetaalde posten	921	852
Deposito's	20.000	0
Totaal overlopende activa	21.419	1.155

Toelichting: De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 29.413,-- (2024: € 29.936,--).

Onder de overige vorderingen is begrepen € 1.768.000 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

	2025	2024	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Saldo per 1 januari	0	2.058	2.058
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	1.768	0	1.768
Bij/af: correcties voorgaande jaren	0	0	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	0	-2.058	-2.058
Saldo per 31 december	1.768	0	1.768
Stadium van vaststelling (*)	a	c	
Waarvan gepresenteerd als:			
vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.768	0	

a = interne berekening b = overeenstemming met zorgverzekeraar c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	167.684	159.303
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	165.916	157.245
Financieringstekort	1.768	2.058

6. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
1. Kassen	69	72
2. Bankrekeningen	26.389	35.739
Totaal liquide middelen	26.458	35.811

Toelichting: De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

7. Eigen Vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
1. Kapitaal	5.277	5.277
2. Agio	13.092	13.092
3. Bestemmingsfondsen	90.213	74.447
4. Overige reserves	9.134	9.134
Totaal eigen vermogen	117.716	101.950

7.1. Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	5.277	0	0	5.277
Totaal kapitaal	5.277	0	0	5.277

7.1. Kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Kapitaal	5.277	0	0	5.277
Totaal kapitaal	5.277	0	0	5.277

7.2. Agio

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Agio	13.092	0	0	13.092
Totaal agio	13.092	0	0	13.092

7.2. Agio

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 x € 1.000	Resultaat bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2024 x € 1.000
Agio	13.092	0	0	13.092
Totaal agio	13.092	0	0	13.092

7.3. Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Aanvaardbare kosten	74.447	15.766		90.213
Totaal bestemmingsfonds	74.447	15.766	0	90.213

7.3. Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024 x € 1.000	Resultaat bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2024 x € 1.000
Aanvaardbare kosten	67.091	7.356		74.447
Totaal bestemmingsfonds	67.091	7.356	0	74.447

7.4 Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025 x € 1.000	Resultaat bestemming x € 1.000	Overige mutaties x € 1.000	Saldo per 31-12-2025 x € 1.000
Overige algemene reserves	9.134	0	0	9.134
Totaal overige reserves	9.134	0	0	9.134

7.4 Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Overige algemene reserves	9.134	0	0	9.134
Totaal overige reserves	9.134	0	0	9.134

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen per 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt :

	Eigen vermogen	Resultaat
	x € 1.000	x € 1.000
Noorderbreedte BV	101.038	11.387
Thuiszorg Het Friese Land BB	2.957	2.929
Revalidatie Friesland BV	13.721	1.450
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	117.716	15.766
Stichting Noorderbeedte Fonds	5.998	203
Stichting Nexus	-48	-16
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	123.666	15.953

8 Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
1 voor belastingen	87		2	0	85
2 overige:					
jubilea	2.014	120	92	0	2.042
langdurig zieken	1.277	196	0	0	1.473
generatieregeling	0	716	0	0	716
rvu (regeling vervroegd uittreden)	1.267	208	581	0	894
Totaal voorzieningen	4.645	1.240	675	0	5.210

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

	Saldo per 31-12-2025
	x € 1.000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.270
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.940
hiervan > 5 jaar	2.221

Toelichting per categorie voorziening: Voor een toelichting per categorie voorziening wordt verwezen naar de waarderingsgrondslagen van de geconsolideerde jaarrekening.

9 Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari:	74.404	66.895
Bij: nieuwe leningen	31.500	22.800
Af: aflossingen	38.177	15.291
Stand per 31 december	67.727	74.404
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	4.532	6.385
Stand langlopende schulden per 31 december	63.195	68.019

Toelichting:

Noorderbreedte heeft per 3 juni 2025 een nieuwe kredietovereenkomst afgesloten met de ING bank.

ING bank handelt als de zekerheden agent. De gegeven zekerheden, mede voor de rekening courant faciliteit, zijn:

- Akte van Hypotheek, groot 210 miljoen euro aan de ING bank te Amsterdam en de stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector te Utrecht;
- Verpanding van vorderingen, verpanding van huurvorderingen en verpanding van roerende zaken;
- Negative pledge, pari passu en cross-default verklaring
- Debt Service Cover Ratio van 1,3.

Noorderbreedte voldoet in 2025 met een DSCR (conform definitie van de kredietovereenkomst) van 4,09 (2024: 2,66) aan het convenant.

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	4.532	6.385
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	63.195	68.019
hiervan > 5 jaar	46.153	45.668

10 Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie overige schulden is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
8 overige schulden		
persoonlijk levensfase budget	3.887	4.179
reservering vakantiegeld	3.871	3.725
reservering vakantiedagen, JUS en balansbudget	9.989	9.287
nog te betalen salarissen	2.158	2.109
overige schulden	256	287
Totaal overige schulden	20.161	19.587
9 overige passiva		
nog te betalen bedragen	5.291	3.215
Totaal overige passiva	5.291	3.215

Toelichting: Noorderbreedte heeft een rekening courant faciliteit gecommiteerd van EUR 10,0 miljoen bij de ING bank. De verstrekte zekerheden, zoals opgenomen in de toelichting onder de langlopende schulden, gelden tevens voor de opgenomen rekening courant faciliteit.

11. Financiële instrumenten

Algemeen

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

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

Renterisico en kasstroomrisico

Leningen met een vast rentepercentage over de looptijd van de rentevastperiode hebben een renterisico bij herfinanciering. Voor schulden met variabele renteafspraken loopt Noorderbreedte risico ten aanzien van toekomstige kasstromen als gevolg van wijzigingen in de rentestanden. Noorderbreedte heeft een hypothecaire zekerheid vestrekt aan de ING bank en het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Reële waarde

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

Kredietrisico

Noorderbreedte B.V. handelt voornamelijk met kredietwaardige partijen. Tevens heeft Noorderbreedte B.V. richtlijnen opgesteld om de omvang van het kredietrisico bij elke financiële instelling en debiteur te beperken. Bovendien bewaakt de groep voortdurend haar vorderingen en hanteert de groep een strikte aanmaningsprocedure. Voor het mogelijke kredietrisico is een voorziening opgenomen. Met een verwijzing naar de post 'debiteuren en overige vorderingen' in de toelichting op de balans. Door de bovenstaande maatregelen is het kredietrisico voor Noorderbreedte beperkt.

Marktrisico/liquiditeitsrisico

Het toegepaste treasurybeleid binnen Noorderbreedte B.V. is vastgelegd in het Treasurystatuut en past binnen de door de overheid, de NZa en WfZ gestelde kaders. Binnen Noorderbreedte heeft treasury als doelstelling de financiële middelen en de gerelateerde risico's van de organisatie optimaal te beheren ter ondersteuning van het primaire proces van de organisatie (het leveren van zorg), zodat de financiële continuïteit gehandhaafd blijft en mede daardoor de continuïteit van de bedrijfsvoering.

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

Fiscale eenheid

Noorderbreedte BV maakt onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met de entiteiten van de Stichting Zorgpartners Friesland en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid ultimo 2025. Voor de schulden uit hoofde van de fiscale eenheid ultimo 2025 verwijzen wij naar de jaarrekening van Stichting Zorgpartners Friesland.

Huurovereenkomsten Noorderbreedte BV

Pand De FRSLND, met een looptijd van 10 jaar van 01-11-2023 tot en met 31-10-2033 waarbij de jaarlast € 796.708 bedraagt.

Pand Jabikshof met een looptijd van 15 jaar van 12-11-2021 tot en met 12-11-2036, waarbij de jaarlast € 1.270.884 bedraagt.

Appartementencomplex (22 huurwoningen) bij Bennema State te Hurdergaryp met een looptijd van 20 jaar van 01-11-2024 tot en met 31-10-2044, waarbij de jaarlast € 167.830 bedraagt.

Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector

Conform de voorwaarden in het Reglement van Deelneming van het Waarborgfonds van de Zorgsector (WfZ) heeft Noorderbreedte BV, een obligoverplichting van 3 % van de restschuld van de door het WfZ geborgde leningen. Deze obligo is door het WfZ inroepbaar ingeval het risicovermogen van het WfZ minder dan het garantieniveau bedraagt. Ultimo 2025 bedraagt deze obligoverplichting voor Noorderbreedte BV 1,3 miljoen euro.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europees Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdswerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van de vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Noorderbreedte B.V. volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

3.15 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	233.749	42.186	24.229	8.433	308.597
- cumulatieve afschrijvingen	106.780	28.598	14.095	0	149.473
Boekwaarde per 1 januari 2025	126.969	13.588	10.134	8.433	159.124
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	0	0	1.538	7.672	9.210
- ingebruikname activa	4.642	3.864	108	-8.614	0
- afschrijvingen	7.997	2.204	1.892	0	12.093
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-3.355	1.660	-246	-942	-2.883
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	238.391	46.050	25.875	7.491	317.807
- cumulatieve afschrijvingen	114.777	30.802	15.987	0	161.566
Boekwaarde per 31 december 2025	123.614	15.248	9.888	7.491	156.241

3.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Overige vorderingen	Totaal
	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000	x € 1.000
Boekwaarde per 1 januari 2025	12.486	0	0	0	12.486
Kapitaalstortingen	0	0	0	0	0
Resultaat deelnemingen	4.379	0	0	0	4.379
Boekwaarde per 31 december 2025	16.865	0	0	0	16.865

3.16 Enkelvoudig overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom € (x 1.000)	Totale looptijd	Soort lening	Werke- lijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025 € (x 1.000)	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€ (x 1.000)			%	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)	€ (x 1.000)			€ (x 1.000)	
ING	2006	5.471	19	hypotheek	2,07%	288	0	288	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
ING	2015	3.250	10	swap	3,03%	163	0	163	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
ING	2015	20.000	20	swap	3,29%	10.500	0	10.500	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
ING	2015	11.000	20	swap	3,29%	5.775	0	5.775	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
ING	2019	1.000	10	roll-over	4,23%	450	0	450	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				geborgd, wfs										
ING	2024	10.800	20		2,81%	10.800	0	540	10.260	7.560	19	lineair	540	hypotheek/pandrecht
				geborgd, wfs										
ING	2024	12.000	20		2,81%	12.000	0	600	11.400	8.400	19	lineair	600	hypotheek/pandrecht
				geborgd, wfs										
ING	2025	10.000	15		2,95%	0	10.000	167	9.833	6.500	14	lineair	667	hypotheek/pandrecht
				senior debt, bilateraal										
ING	2025	21.500	15		3,46%	0	21.500	717	20.783	13.617	14	lineair	1.433	hypotheek/pandrecht
Rabobank	1998	1.948	45	bilateraal	1,22%	801	0	801	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
Rabobank	2015	3.250	10	swap	3,02%	163	0	163	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
Rabobank	2015	20.000	20	swap	3,28%	10.500	0	10.500	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
				roll-over, payer										
Rabobank	2015	11.000	20	swap	3,28%	5.775	0	5.775	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
Rabobank	2019	1.000	10	roll-over	4,23%	450	0	450	0	0	0	lineair	0	hypotheek/pandrecht
Totaal bank		132.219				57.665	31.500	36.889	52.276	36.077			3.240	
Gemeente Kollumerland	1994	3.267	41	geborgd, gemeente	2,90%	1.426	0	112	1.314	704	10	annuïtair	115	hypotheek/pandrecht
Gemeente Kollumerland	1995	1.479	50	geborgd, gemeente	3,15%	962	0	33	929	747	20	annuïtair	34	hypotheek/pandrecht
NN Insurance EurAsia NV	2013	6.800	15	geborgd, wfs	2,09%	1.587	0	453	1.134	0	2	lineair	453	hypotheek/pandrecht
NN Insurance EurAsia NV	2013	20.700	30	geborgd, wfs	2,86%	12.764	0	690	12.074	8.625	17	lineair	690	hypotheek/pandrecht
Totaal onderhands		32.246				16.739	0	1.288	15.451	10.076			1.292	
Totaal		164.465				74.404	31.500	38.177	67.727	46.153			4.532	

3.17 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening

BATEN

13. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

13.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Geriatrische Revalidatie Zorg	9.584	10.719
Eerste lijnverblijf	3.197	2.001
Geneeskundige zorg voor specialistische patiëntgroepen	465	526
Huntington	690	617
Totaal	13.936	13.863

13.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wet langdurige zorg (V&V)	168.220	159.623
Totaal	168.220	159.623

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

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Subsidieregeling Praktijkleren	231	264
Subsidieregeling Stageplaatsen Zorg	415	432
Sectorplan Plus	176	549
Totaal	822	1.245

13.4 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Beschikbaarheidsbijdrage medische vervolgopleiding	171	138
Totaal	171	138

13.5 Baten uit onderaanneming

De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Wijkverpleging	708	859
Totaal	708	859

13.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige Zorgprestaties	69	6
Totaal	69	6

14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo)	296	374
Overige dienstverlening	9.449	5.883
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	227	237
Totaal	9.972	6.494

LASTEN

16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Personeel niet in loondienst	5.130	4.808
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.174	4.331
Totaal	9.304	9.139

17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Lonen en salarissen	95.085	90.779
Sociale lasten	15.988	15.129
Pensioenpremies	8.082	7.754
Totaal personeelskosten	119.155	113.662
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	1.785	1.831

18. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	12.093	11.951
Totaal afschrijvingen	12.093	11.951

19. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Overige personeelskosten	3.949	3.794
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.972	9.607
Algemene kosten	10.928	9.067
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	4.260	4.015
Onderhoud en energiekosten	7.529	7.528
Huur en leasing	3.689	2.866
Dotaties en vrijval voorzieningen	28	-21
Totaal overige bedrijfskosten	40.355	36.856

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	x € 1.000	x € 1.000
Rentebaten	-748	-784
Subtotaal financiële baten	-748	-784
Rentelasten en soortgelijke kosten	2.352	2.712
Resultaat deelnemingen	-4.379	1.336
Subtotaal financiële lasten	-2.027	4.048
Totaal financiële baten en lasten	-2.775	3.264

3.18 Vaststelling en goedkeuring

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Noorderbreedte BV heeft een formeel besluit tot opmaak van de jaarrekening genomen in de vergadering van 2 april 2026.

De Raad van Bestuur van Zorgpartners Friesland, handelend als aandeelhouder van Noorderbreedte BV (artikel 210 lid 3 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 8.3 lid 1 eerste volzin van de statuten), heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 13 april 2026.

De Raad van Commissarissen van Noorderbreedte BV heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 17 april 2026.

Op grond van artikel 210 lid 2 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en artikel 8.1 lid 3 van de statuten is de jaarrekening ondertekend door het bestuur en commissarissen.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Van gebeurtenissen na balansdatum is geen sprake.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

<i>w.g. P.G. Visch, Bestuurder</i>	<i>w.g. C. Bijl, voorzitter</i>
<i>w.g. F.A. van Dijk, lid</i>	
<i>w.g. S.E.J.A. de Rooij, lid</i>	
<i>w.g. T. Koster, lid</i>	
<i>w.g. J. Volkers, lid</i>	

3.19 Overige gegevens

3.19.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

- 1. De winst staat ter beschikking van de algemene vergadering van aandeelhouders met inachtneming van het hierna bepaalde.
- 2. Op de winst worden in aftrek gebracht de niet gedelgde verliessaldi van de voorgaande jaren alsmede de belastingen, welke ten laste van de winst geheven zijn of geheven zullen worden, zonodig door schatting vast te stellen.
- 3. De vennootschap kan aan de aandeelhouders en de andere gerechtigden tot de voor uitkering vatbare winst slechts uitkeringen doen voor zover het eigen vermogen groter is dan het gestorte en opgevraagde deel van het kapitaal vermeerderd met de reserves die krachtens de wet moeten worden aangehouden. Uitkering van winst geschiedt na de vaststelling van de jaarrekening waaruit blijkt dat zij geoorloofd is. Op de aandelen wordt geen winst ten behoeve van de vennootschap uitgekeerd. Bij de berekening van de winstverdeling tellen de aandelen die de vennootschap in haar eigen kapitaal houdt niet mee, tenzij deze aandelen belast zijn met een vruchtgebruik of daarvan met medewerkingen van de vennootschap certificaten zijn uitgegeven. De Vennootschap mag tussentijds slechts uitkeringen doen, indien aan het vereiste als vermeld in de eerste zin van dit lid is voldaan.
- 4. Uitkering van winst kan niet plaatsvinden in de situatie waarin de kredietwaardigheid van de vennootschap, of gezamenlijkheid van vennootschappen, die deelneemt aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector, en waaraan direct of indirect garanties zijn verleend, niet voldoet aan de op dat moment geldende criteria van het Waarborgfonds voor de Zorgsector ten aanzien van deelname en borging, dan wel als een dergelijke uitkering frictie met die criteria tot gevolg zou hebben. Een voorgenomen winstuitkering behoeft om deze reden voorafgaande schriftelijke goedkeuring van het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Deze goedkeuring is niet vereist indien de winstuitkering geschiedt aan een aandeelhouder-rechtspersoon, die:
 - A. onderdeel is van de Waarborgfonds voor de Zorgsector-groepsdeelnemer Stichting Zorgpartners Friesland dan wel haar rechtsopvolger;
 - B. enig aandeelhouder is van de uitkerende Waarborgfonds voor de Zorgsector vennootschap.

1.3.2 Nevenvestigingen

Noorderbreedte BV heeft geen nevenvestigingen.

1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

3.19.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de aandeelhouder en de raad van commissarissen van Noorderbreedte B.V.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Noorderbreedte B.V. te Leeuwarden gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Noorderbreedte B.V. per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Noorderbreedte B.V. (de organisatie) zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Onze focus op fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

Onze verantwoordelijkheid

Hoewel wij niet verantwoordelijk zijn voor het voorkomen van fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving en van ons niet verwacht kan worden dat wij het niet-naleven van alle wet- en regelgeving ontdekken, is het onze verantwoordelijkheid om een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen dat de jaarrekening als geheel geen afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten.

Onze controleaanpak met betrekking tot frauderisico's

Wij hebben de risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de organisatie en de omgeving, de componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop de raad van bestuur inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort en de wijze waarop de raad van commissarissen toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar hoofdstuk 1.7 van het bestuursverslag, waarin de (fraude)risicoanalyse van de raad van bestuur is opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd alsook bijvoorbeeld de gedragscode, klokkenluidersregeling en de trimesterrapportage. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

In onze controle bouwen wij een element in van onvoorspelbaarheid. Ook hebben wij de uitkomst van andere controlewerkzaamheden beoordeeld en overwogen of er bevindingen zijn die aanwijzing geven voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving.

Wij houden rekening met het risico dat het management interne beheersmaatregelen kan doorbreken, aangezien dit risico in alle organisaties aanwezig is. Vanwege dit risico hebben wij onder meer geëvalueerd of de keuze en toepassing van de grondslagen voor financiële verslaggeving door de organisatie en met name voor subjectieve waarderingsvraagstukken en complexe transacties, zoals toegelicht in "Gebruik van schattingen" in Toelichting 3.4.1. in de jaarrekening, een indicatie vormen voor frauduleuze financiële verslaggeving. Ook hebben wij data-analyse gebruikt om journaalposten met een verhoogd risico te signaleren en te toetsen, evenals andere aanpassingen gemaakt in het proces van financiële verslaggeving. Wij hebben de zakelijke beweegredenen (of het ontbreken daarvan) beoordeeld van bijzondere transacties.

Wij zijn bij het identificeren en inschatten van frauderisico's uitgegaan van de veronderstelling dat er bij de opbrengstenverantwoording frauderisico's bestaan. Wij hebben onder andere een analyse gedaan op journaalposten buiten de reguliere zorgprocessen en hebben hierop additionele controlewerkzaamheden verricht. Wij hebben in reactie op het veronderstelde frauderisico onze werkzaamheden inzake de opbrengstenverantwoording bepaald en uitgevoerd.

Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en om inlichtingen gevraagd bij de raad van bestuur, management, interne controle en de raad van commissarissen. Uit de door ons geïdentificeerde frauderisico's, ontvangen inlichtingen en andere beschikbare informatie volgen geen specifieke aanwijzingen voor fraude of vermoedens van fraude met een mogelijk materieel belang voor het beeld van de jaarrekening.

Onze controleaanpak met betrekking tot het risico van niet voldoen aan wet- en regelgeving

Wij hebben passende controlewerkzaamheden verricht inzake de naleving van de bepalingen van de relevante wet- en regelgeving die van directe invloed zijn op de verantwoorde bedragen en toelichtingen in de jaarrekening. Daarnaast hebben wij de omstandigheden ingeschat met betrekking tot het risico van niet-naleven van wet- en regelgeving waarvan redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze van materiële invloed kunnen zijn op de jaarrekening, op basis van onze ervaring in de sector, door afstemming met de raad van bestuur, het lezen van notulen, het kennisnemen van rapporten van de interne audit en trimesterrapportages en het uitvoeren van gegevensgerichte werkzaamheden gericht op transactiestromen, jaarrekeningposten en toelichtingen.

Wij hebben verder kennisgenomen van advocatenbrieven en correspondentie met toezichthouders. Wij zijn alert gebleven op indicaties voor een (mogelijke) niet-naleving gedurende de controle. Ten slotte hebben wij schriftelijk de bevestiging ontvangen dat alle bekende gebeurtenissen van niet-naleving van wet- en regelgeving met ons zijn gedeeld.

Onze controleaanpak met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling

Zoals toegelicht in het onderdeel Continuïteitsveronderstelling van Toelichting 3.4.1 van de jaarrekening, is de jaarrekening opgemaakt op basis van de continuïteitsveronderstelling. Bij het opmaken van de jaarrekening heeft de raad van bestuur een specifieke beoordeling gemaakt van de mogelijkheid van de organisatie om de continuïteit te handhaven en haar activiteiten voort te zetten voor de voorzienbare toekomst.

Wij hebben de specifieke beoordeling met de raad van bestuur besproken en professioneel-kritisch geëvalueerd. Wij hebben overwogen of de specifieke beoordeling van de raad van bestuur op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, alle relevante gebeurtenissen en omstandigheden bevat waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen.

Op basis van onze werkzaamheden hebben wij geen materiële onzekerheden ten aanzien van de continuïteit of het hanteren van de continuïteitsveronderstelling door de raad van bestuur geïdentificeerd. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat de organisatie de continuïteit niet langer kan handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Naleving vereisten van SBR Regelgevende Technische Standaard, inclusief XBRL-markering, niet gecontroleerd

Wij hebben de naleving van de vereisten van de Regelgevende Technische Standaard van het SBR-domein Handelsregister, waaronder de aangebrachte eXtensible Business Reporting Language (XBRL) markeringen, niet onderzocht en brengen daarover geen oordeel tot uitdrukking.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

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

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in Titel 9 Boek 2 BW, de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW en de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. De sectie Informatie ter ondersteuning van ons oordeel hierboven, bevat een informatieve samenvatting van onze verantwoordelijkheden en de uitgevoerde werkzaamheden als basis voor ons oordeel. Onze controle bestond verder onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen van de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op, beoordeling en evaluatie van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

Communicatie

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

Arnhem, 17 april 2026

EY Accountants B.V.

w.g. drs. R.H.W.H. Leensen RA