




Noorderboog
Zorggroep


Noorderboog
Zorggroep

Jaarverslag 2025

Zorggroep Noorderboog

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Voorwoord

In het jaarverslag 2025 leest u de resultaten van Zorggroep Noorderboog over het verslagjaar. Noorderboog is de aanbieder van ouderenzorg in onze regio. Wij leveren reguliere, tijdelijke, herstelgerichte en gespecialiseerde zorg en ondersteuning aan ouderen binnen onze verpleeghuizen, het revalidatiecentrum en onze woonzorglocaties. Ons primaire werkgebied omvat Zuidwest-Drenthe en Noordwest-Overijssel, met als kerngemeenten Meppel, De Wolden, Westerveld en Steenwijkerland. Met onze gespecialiseerde diensten en tijdelijke verblijfszorg vervullen wij bovendien een regionale en bovenregionale functie. Daarnaast ondersteunen wij andere organisaties met onze expertise in ouderenzorg.

De ouderenzorg staat voor grote uitdagingen. Ondanks deze ontwikkelingen kijken wij met tevredenheid terug op 2025. De cliënttevredenheid kwam uit op een gemiddelde score van 8, het verzuim lag met 6,5% ruim onder het branchegemiddelde, de inzet van zzp'ers in de zorg was minimaal en wij sloten het jaar af met een positief financieel resultaat. Wij zijn trots dat wij deze resultaten gezamenlijk binnen Noorderboog hebben gerealiseerd.

In 2025 hebben wij gewerkt aan de ontwikkeling van onze strategische koers richting 2030, die in september is gelanceerd. Deze koers richt zich op drie hoofdlijnen: goed werkgeverschap, investeren in kwaliteit van bestaan en intensieve regionale samenwerking. Wij kijken daarbij steeds naar wat wél mogelijk is binnen de beschikbare middelen en zetten de medewerker centraal. Werkgeluk en vakmanschap vormen de basis voor hoogwaardige zorg aan cliënten.

Wij blijven ons richten op het leveren van goede zorg aan ouderen, bouwen voort op onze sterke punten en ontwikkelen deze verder. Samen maken wij de beweging van kwaliteit van zorg naar kwaliteit van bestaan. Zowel lokaal, regionaal als landelijk zoeken wij actief de samenwerking op om gezamenlijk te werken aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Wij zijn trots op onze medewerkers, die zich dagelijks met betrokkenheid en professionaliteit inzetten voor onze cliënten. In dit jaarverslag blikken wij terug op de resultaten van het afgelopen jaar, reflecteren wij op onze ontwikkeling en geven wij richting aan de vertaling van onze koers naar de dagelijkse praktijk.

Samen werken wij aan duurzame en hoogwaardige ouderenzorg.

Wij wensen u veel leesplezier bij het doornemen van deze verslaglegging, die is opgesteld conform de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving en de Governance Code Zorg.

Erwin Duits
Bestuurder Noorderboog

Inhoud

1. Profiel van de organisatie.....	5
1.1 Algemene identificatiegegevens	5
1.2 Structuur.....	5
1.3 Kerngegevens	6
1.3.1 Doelstellingen, kernactiviteiten en nadere typering	6
1.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
1.3.3 Werkgebieden	7
1.4 Samenwerkingsrelaties	7
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	8
2.1 Normen goed bestuur, toepassing en naleving (gedrags)codes	8
2.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur	8
2.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht	8
2.4 Toepassing Governance Code Zorg.....	9
2.4.1 Goede zorg.....	9
2.4.2 Waarden en normen	9
2.4.3 Invloed belanghebbenden.....	10
2.4.4 Inrichting Governance	10
2.4.5 Goed bestuur	10
2.4.6 Verantwoord toezicht	10
2.4.7 Continue ontwikkeling.....	11
3. Algemeen beleid	12
3.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid	12
3.2 Algemene gang van zaken en belangrijke gebeurtenissen	12
3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, inclusief duurzaamheid.....	16
3.4 Naleving gedragscodes	17
3.5 Risicoparagraaf.....	17
3.6 Toekomstparagraaf	18
4. Bedrijfsvoering	19
4.1 Interne beheersing van processen en procedures	19
4.2 Cultuur en gedrag.....	19
4.3 Kwaliteitsbeheersing	20
4.4 Informatievoorziening, in- en extern	21
4.5 Automatisering	21
5. Financieel beleid.....	23
6. Jaarrekening	28

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026

Bestuursverslag

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

1. Profiel van de organisatie

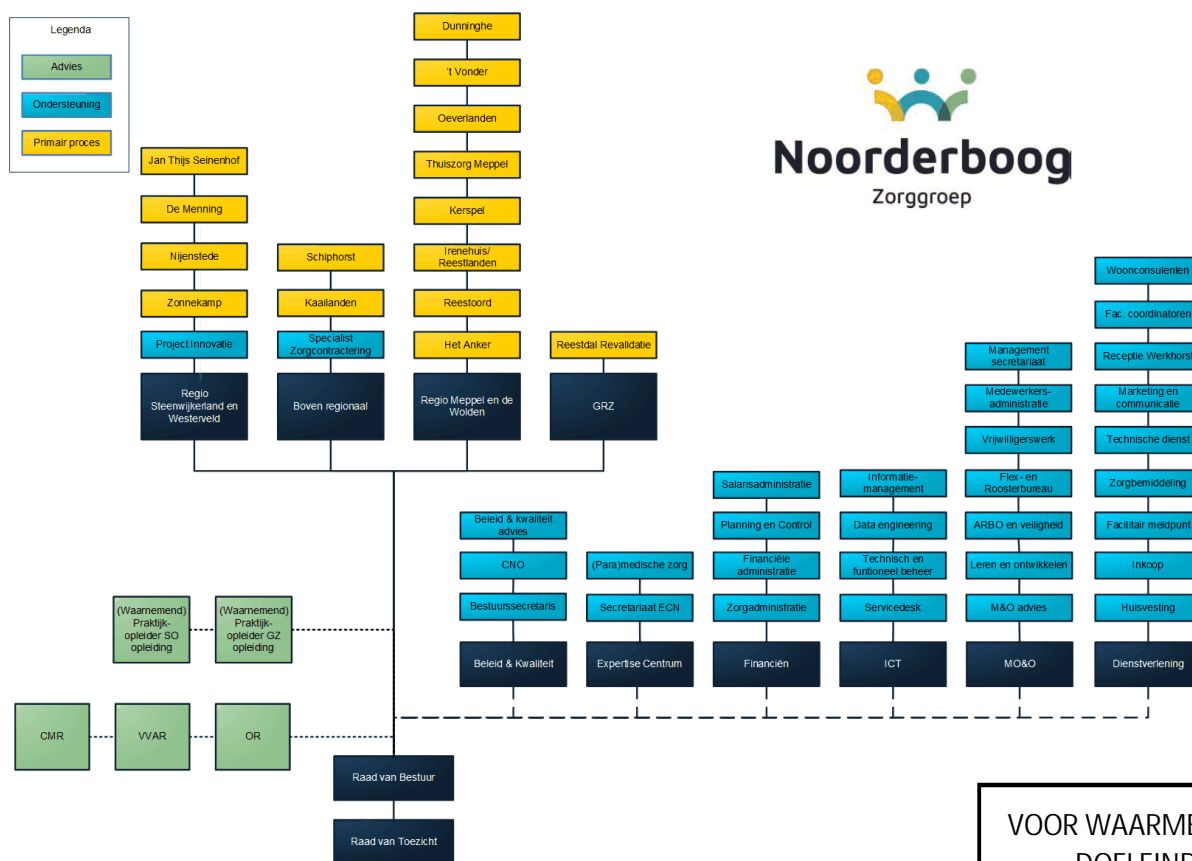
1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Zorggroep Noorderboog
Adres	Werkhorst 36
Postcode	7944 AV
Plaats	Meppel
Telefoonnummer	0522-498 498
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41020668
Emailadres	Info@noorderboog.nl
Internetpagina	www.noorderboog.nl

1.2 Structuur

Stichting Zorggroep Noorderboog (hierna: Noorderboog) kent een Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur bestaat uit één persoon, de heer H.A.E. (Erwin) Duits. De medezeggenschapstructuur bestaat uit de Cliënten Medezeggenschapsraad (CMR), de Ondernemingsraad (OR) en de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR).

Noorderboog beschikt over een toelating op grond van de Wet toetreding zorgaanbieders (Wtza). Noorderboog levert in dit kader zorg gefinancierd op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz) of zorgverzekeringswet in de categorieën persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding en behandeling. Daarnaast levert Noorderboog zorgdiensten die gefinancierd worden vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning 2015 (Wmo 2015).



VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Doelstellingen, kernactiviteiten en nadere typering

Noorderboog is de aanbieder van ouderenzorg in de regio. Wij bieden reguliere en gespecialiseerde zorg en ondersteuning aan ouderen en mensen met ouderenproblematiek in onze verpleeghuizen, revalidatiecentrum en woonzorglocaties. Met onze expertise ondersteunen we tevens andere organisaties bij de zorg voor cliënten met ouderenproblematiek

We richten ons op de volgende vormen van zorg voor ouderen en mensen met ouderenproblematiek:

- Woonzorg locaties (geclusterde woon- en zorgvormen waar we verpleegzorg, MPT, VPT en wijkverpleging leveren)
- Verpleeghuiszorg
- Specialisaties en tijdelijk verblijf:
 - (gespecialiseerd) tijdelijk verblijf inclusief geriatrische revalidatie;
 - gespecialiseerde verpleeghuiszorg; zoals D-Zep, Parkinson en Jonge mensen met dementie (JMD);
 - regionale expertise: medisch generalistische zorg (MGZ) en inzet van behandelaren uit het expertisecentrum in de eerste lijn.

1.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

Cliënten

Clientgegevens over 2025

Wonen met behandeling	687	
Wonen zonder behandeling	454	Inclusief VPT en partnerindicaties
Dagbesteding, Dagbehandeling en Thuiszorg	905	Wijkverpleging, GZSP, Wmo, Paramedisch en MPT
Tijdelijk verblijf	625	GRZ, ELV en Logeerszorg Wlz

Bovenstaande gegevens betreffen unieke cliënten over 2025. In geval van meerdere producten is de cliënt opgenomen bij het product waarvoor in 2025 de hoogste omzet is gerealiseerd.

Capaciteit

Noorderboog ontwikkelt vastgoed dat past bij de ontwikkelingen in de ouderenzorg en past bij de huidige en toekomstige vraag van de ouder wordende inwoner. Het strategisch vastgoedplan 2025-2035 vormt het kader voor de ver- en nieuwbouwprojecten.

Productie en opbrengsten

De activiteiten van Zorggroep Noorderboog worden voornamelijk gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) en daarnaast uit de Zorgverzekeringswet, de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) 2015 en verhuuropbrengsten van appartementen en woningen.

Personeel

Medewerkers	1852
FTE	1068
Vrijwilligers	937
Instroompercentage	4,7%
Uitstroompercentage	4,4%
Verzuimpercentage	6,59%
BBL'ers (over heel 2025)	134
Stagiaires (over heel 2025)	266

1.3.3 Werkgebieden

Het werkgebied van Noorderboog ligt binnen Zuidwest-Drenthe en Noordwest-Overijssel, met als kerngemeenten Meppel, De Wolden, Westerveld en Steenwijkerland.

Met onze specialisaties en tijdelijk verblijf hebben wij een (sub)regionale en bovenregionale functie.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Met verschillende partijen hebben wij een samenwerkingsrelatie. Zoals andere zorgorganisaties, het zorgkantoor en zorgverzekeraars, gemeenten, netwerken op lokaal, regionaal en landelijk niveau, onderwijsinstellingen, branche-, beroeps-, en vakverenigingen, woningbouwcorporaties, banken en financiële instellingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1 Normen goed bestuur, toepassing en naleving (gedrags)codes

Voor Noorderboog is de Governance Code Zorg leidend. De code biedt een instrument om de governance zo in te richten dat deze bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstelling en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

2.2 Samenstelling en bezoldiging Raad van Bestuur

Raad van Bestuur	
Naam	Dhr. H.A.E. Duits
Functie	Voorzitter Raad van Bestuur
Sinds	01-09-2017
Nevenfuncties	Voorzitter Raad van Toezicht Estinea (tot begin 2026) Lid remuneratiecommissie
	Lid Raad van Toezicht Pro Persona Lid auditcommissie
	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Welzijn Ouderen Arnhem

Er waren in 2025 geen maatregelen nodig om belangenverstrengelingen te voorkomen of weg te nemen.

Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Bestuur in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening (hoofdstuk 6, onder toelichting 25).

Voor de Raad van Bestuur heeft de Raad van Toezicht een declaratieregeling vastgesteld die op onze website kan worden geraadpleegd ([Governance code > Zorggroep Noorderboog](#)). In 2025 zijn de volgende vergoedingen bovenop de bezoldiging aan de Raad van Bestuur verstrekt:

• vaste en andere onkostenvergoedingen	€	-
• binnenlandse en buitenlandse reiskosten	-	5.695
• opleidingskosten	-	725
• representatiekosten	-	941
• overige kosten	-	298
Totaal	€	<u>7.659</u>

Het bedrag voor binnenlandse en buitenlandse reiskosten is inclusief de kosten van een ter beschikking gesteld vervoermiddel, onder aftrek van de hiervoor in rekening gebrachte eigen bijdrage.

2.3 Samenstelling en bezoldiging Raad van Toezicht

Voor de samenstelling van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar het separate verslag van de Raad van Toezicht.

Voor informatie over de bezoldiging van de Raad van Toezicht in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening (hoofdstuk 6, onder toelichting 25).

Per 1 januari 2026 loopt de eerste termijn van twee leden Raad van Toezicht af. Om te komen tot de herbenoeming, is in het najaar 2025 een procedure ingericht conform het reglement Raad van Toezicht. Conform hetzelfde reglement zijn de OR en CMR geïnformeerd over de procedure.

2.4 Toepassing Governance Code Zorg

2.4.1 Goede zorg

Het is onze missie om met onze (gespecialiseerde) zorg, behandeling en ondersteuning in onze verpleeghuizen, woonzorglocaties, tijdelijk verblijf, revalidatiecentrum en daarbuiten, bij te dragen aan de kwaliteit van bestaan van ouderen en mensen met ouderenproblematiek. Als onderdeel van het netwerk rondom de cliënt voegen wij, met de beschikbare mensen en middelen, op een positieve en creatieve manier onze professionele bijdrage toe.

Wij zijn ervan overtuigd dat wij de transformatie die nodig is in de ouderenzorg alleen kunnen realiseren als we een goed werkgever zijn, als we werken vanuit vertrouwen in het vakmanschap van onze medewerkers, als we samenwerken aan kwaliteit van bestaan van de cliënt en met verbinding in de regio. En dat doen we samen.

In de drie ambities komt ‘*Dat doen we samen.*’ op de volgende wijze naar voren:

1. *Goed werkgeverschap:*
Samen met het team en vanuit professionele verantwoordelijkheid bepaalt een professional wat nodig is om goed voor de cliënt en zichzelf te zorgen.
2. *Samenwerken aan kwaliteit van bestaan:*
Samen met het team en het netwerk rondom de cliënt geven we invulling aan goede zorg voor onze cliënten en bewoners.
3. *Verbinding in de regio:*
We werken samen met andere organisaties met als doel dat er nu en in de toekomst voldoende zorg en ondersteuning is.

2.4.2 Waarden en normen

De kernwaarden van Noorderboog zijn:

- Deskundigheid;
- Toegankelijkheid;
- Verbinding;
- Daadkracht;
- Liefde;
- Plezier.

Noorderboog wil een lerende organisatie zijn. Dit betekent dat gestimuleerd wordt dat medewerkers bij elkaar in de keuken kijken. Driemaal per jaar worden de ontwikkelingen in de organisatie besproken tijdens de tertiaal evaluatie. Ook dit zijn belangrijke leermomenten om met elkaar de successen te delen en te bepalen waar bijgestuurd moet worden. Bij de tertiaalevaluatie zijn de Raad van Bestuur, MT en een afvaardiging van de medezeggenschapsraden aanwezig.

Binnen Noorderboog is een vertrouwenspersoon aangesteld en is een klokkenluidersregeling beschikbaar. In het handboek Governance zijn procedures opgenomen om belangentegenstelling te voorkomen of te signaleren en verhelpen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

2.4.3 Invloed belanghebbenden

De medezeggenschap van medewerkers en cliënten is binnen Noorderboog op een drietal niveaus geregeld:

- De Ondernemingsraad (OR);
- De Cliënten Medezeggenschapsraad (CMR);
- De Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR).

2.4.4 Inrichting Governance

De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Hiervoor zijn er jaarlijks zes gezamenlijke vergaderingen. De besluiten worden vastgelegd in de besluitenlijst. Naast de vergaderingen van de Raad van Toezicht vergaderen de Auditcommissie Financiën en de Commissie Kwaliteit en Veiligheid voorafgaande aan de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Deze commissies verrichten voorbereidende werkzaamheden en ondersteunen daarmee het toezicht dat de Raad van Toezicht uitoefent.

Naast deze vergaderingen vergadert de Raad van Toezicht jaarlijks met de medezeggenschap (de Ondernemingsraad, de Cliënten Medezeggenschapsraad en de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad).

Jaarlijks heeft de Raad van Toezicht een tweedaagse. Een vast onderdeel hiervan is de evaluatie onder leiding van een extern begeleider. De evaluatiepunten worden gedeeld op de NVTZ site.

2.4.5 Goed bestuur

De Raad van Bestuur richt zich bij de vervulling van zijn taak op het belang van de zorgorganisatie op korte en lange termijn, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de organisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. In de besluitvorming door de Raad van Bestuur zijn de belangen van de cliënten en medewerkers geborgd door een zorgvuldige procedure, waarin het voorgenomen besluit ter advisering, instemming of goedkeuring in een consultatieronde kan worden voorgelegd aan de Ondernemingsraad, Verpleegkundigen en Verzorgenden Adviesraad en of de Cliënten Medezeggenschapsraad. De Raad van Bestuur komt tot een definitief besluit, mede op basis van de resultaten van de consultatieronde.

De besluiten worden vastgelegd in de besluitenlijst. In het reglement van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht wordt beschreven hoe de werkwijze is van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht en hoe de informatievoorziening plaatsvindt.

2.4.6 Verantwoord toezicht

De Raad van Toezicht is het orgaan dat toezicht houdt op de realisatie van de organisatiedoelstellingen, de risico's die dat met zich mee kan brengen en de manier waarop verantwoording wordt afgelegd aan de belanghebbenden. Een andere taak is het benoemen, evalueren, ondersteunen en adviseren van de Raad van Bestuur. De leden van de Raad van Toezicht werken niet binnen de organisatie, maar bekleden elders een maatschappelijke functie. Leden van de Raad van Toezicht zijn benoemd zonder last of ruggenspraak.

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Ieder lid van de Raad van Toezicht behartigt het belang van het concern als geheel en niet een deelbelang. De leden van de Raad van Toezicht hebben oog voor zowel het organisatiebelang, de belangen van alle betrokkenen (met inbegrip van cliënten en medewerkers), als het maatschappelijk belang.

Toezichtplan

In dit plan is de werkstijl van de Raad van Toezicht beschreven aan de hand van vijf kenmerken, namelijk regie op de agenda, gebruik van diverse bonnen, onderbuikgevoel, een elkaar aanvullend team en rolbewustzijn. Ook heeft de Raad van Toezicht de aandachtspunten vastgesteld aan de hand van de speerpunten van de organisatie. Per speerpunt is benoemd waar de Raad van Toezicht in het bijzonder op toeziet, hoe ze dit monitoren en wat vanuit de toezichthoudende rol bereikt wordt. Het toezichtplan is te lezen via de website van Noorderboog: [Raad van toezicht > Zorggroep Noorderboog](#).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Commissies

De Raad van Toezicht kent drie vaste commissies: de commissie Kwaliteit en Veiligheid, de Auditcommissie Financiën en de Remuneratiecommissie. De werkwijze van de commissies is uitgewerkt in reglementen. In de commissies worden verdiepende gesprekken met de bestuurder gevoerd.

De commissie Kwaliteit en Veiligheid bespreekt de relationele, professionele en organisatorische aspecten van de kwaliteit en veiligheid van de zorg en diensten van Noorderboog.

De Auditcommissie Financiën bespreekt het financiële beleid en beheer, zoals de inzet van de financiële middelen, de risicobeheersing en controlesystemen, de naleving van wet- en regelgeving en Governancecode en bevindingen en aanbevelingen van de externe accountant. Doorgaans sluiten medewerkers vanuit de organisatie bij deze gesprekken aan.

De Remuneratiecommissie verzorgt voorstellen voor de Raad van Toezicht over het bezoldigingsbeleid van de Raad van Toezicht en het totale beloningspakket van de individuele bestuurder, inclusief de prestatiecriteria voor de bepaling van de variabele beloning op basis van de Wet normering topinkomens (WNT). In deze commissie wordt het functioneren van de bestuurder beoordeeld en de onderlinge samenwerking tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur besproken.

Voor een verdere beschrijving van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar het separate verslag van de Raad van Toezicht.

2.4.7 Continue ontwikkeling

De bestuurder werkt continu aan zijn eigen ontwikkeling. Dit wordt besproken in de Remuneratiecommissie. De bestuurder zit in een externe intervisiegroep van de NVZD. In 2024 is hij geheraccrediteerd door de NVZD en per 1 oktober opnieuw ingeschreven in het register van geaccrediteerde bestuurders in de zorg. Het functioneren van de bestuurder wordt jaarlijks beoordeeld in de Remuneratiecommissie.

De Raad van Toezicht evalueert het eigen functioneren na iedere vergadering en tijdens de tweedaagse. De procedure zelfevaluatie is een onderdeel van het handboek Governance. Vanuit het programma Goed Toezicht van de NVTZ worden de leerpunten gedeeld op de site. Ook worden op de site van de NVTZ de deskundigheid, de professionaliteit en de gevolgde opleidingen van de leden van de Raad van Toezicht vastgelegd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

3. Algemeen beleid

3.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

Over het verslagjaar 2025 is de strategische koers 2025 - 2030 gehanteerd.

We werken vanuit onze visie dat we streven naar een passende professionele bijdrage aan kwaliteit van bestaan van ouderen en mensen met ouderenproblematiek. Dit gaan we bereiken wanneer we werken vanuit het vertrouwen in het vakmanschap van onze medewerkers, we samenwerken met de cliënt en het netwerk en we in verbinding zijn met de regio. De missie hierbij is dat we met onze (gespecialiseerde) zorg, behandeling en ondersteuning in onze verpleeghuizen, woonzorglocaties, tijdelijk verblijf, revalidatiecentrum en daarbuiten, bijdragen aan de kwaliteit van bestaan van ouderen en mensen met ouderenproblematiek. Als onderdeel van het netwerk rondom de cliënt voegen wij, met de beschikbare mensen en middelen, op een positieve en creatieve manier onze professionele bijdrage toe.

Onze strategische koers bestaat uit de volgende ambities:

1. Goed werkgeverschap

Op een positieve en creatieve manier kijken we steeds naar wat wél kan, met de mensen en middelen die we hebben. We zetten de medewerker op één en werken vanuit vertrouwen in vakmanschap. Want als de medewerker werkgeluk ervaart, krijgt de cliënt de beste zorg.

2. Samenwerken aan kwaliteit van bestaan

Samenwerken aan kwaliteit van bestaan begint met het open gesprek en de vraag: wat is voor u kwaliteit van bestaan? Hierbij gebruiken we 6 vragen als hulpmiddel om dit open gesprek te voeren. Het open gesprek wordt regelmatig gevoerd omdat de situatie van de cliënt, de belastbaarheid van mantelzorg en de mogelijkheden van het netwerk kunnen wijzigen. We doen het samen en vinden goed naar elkaar luisteren en respect hebben voor elkaars inbreng belangrijk.

3. Verbinding in de regio

We zijn actief verbonden met onze omgeving - lokaal, regionaal én landelijk. Samen met zorgpartners en andere organisaties werken we aan toekomstbestendige ouderenzorg.

Om onze ambities te kunnen realiseren is het belangrijk dat wij steeds op de goede manier met elkaar werken, ons huis op orde hebben, ons werk op een goede manier organiseren en met de juiste middelen en ondersteuning. Dit zijn de randvoorwaarden en we vinden het vanzelfsprekend om er elke dag opnieuw voor te zorgen dat deze op orde zijn, zich door ontwikkelen en meebewegen met wat nodig is om onze ambities te halen.

We willen een lerende, faciliterende en versterkende organisatie zijn. Financieel gezond en onze huisvesting op orde. We werken aan duurzaamheid en volgen ICT ontwikkelingen op de voet. We zien technologie als hulpmiddel en implementeren innovaties als deze bewezen effectief zijn.

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

3.2 Algemene gang van zaken en belangrijke gebeurtenissen

Er hebben zich na de balansdatum geen gebeurtenissen voorgedaan die zodanig van betekenis zijn dat zij aanpassing van of toelichting op de jaarrekening vereisen. De gang van zaken binnen de organisatie is ongewijzigd gebleven.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Presentatie strategische koers 2025-2030

Tijdens de jaarlijkse themadag is de strategische koers voor de periode 2025-2030 gepresenteerd. We kiezen voor een duidelijke koers, waarin we een goede werkgever zijn, we samenwerken aan kwaliteit van bestaan en waarin we met anderen in de regio samenwerken.

Op onze website is een pagina ingericht over onze strategische koers: [Strategische koers > Zorggroep Noorderboog](#). Hierop staat onder andere een link naar de video met uitleg en ons magazine. In het magazine is te lezen hoe wij onze strategische koers vertalen naar de dagelijkse werkpraktijk, met inspirerende voorbeelden en verhalen.

Bezetting

De intramurale bezetting (Wlz, ELV en GRZ) is bijna 16 bedden lager dan begroot voor 2024. Het effect hiervan is in financiële zin voor ruim de helft gecompenseerd door een hogere zorgzwaarte of meerzorgopbrengsten in de Wlz en ELV en een verkorting van de ligduur in de GRZ.

Personele kosten

Begin april 2025 zijn de achterbannen akkoord gegaan met de uitkomsten van de cao-onderhandelingen over een cao met een looptijd tot en met 31 augustus 2026. Onderdeel hiervan zijn onder andere een algemene salarisverhoging van 4% per 1 juli 2025 en 3,5% per 1 juli 2026, een aanpassing van de vergoedingen voor ORT en woon-werkverkeer en een nieuwe regeling voor de vergoeding van overwerk. Tevens zijn in de cao afspraken vastgelegd voor de vergoedingen aan medewerkers die voorafgaand aan de pensionering minder willen gaan werken of vervroegd willen uitreden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen andere mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen.

De uit deze cao volgende kostenstijgingen voor 2026 zijn zoveel mogelijk verwerkt in de begroting 2026. Er is in de begroting voor volgend jaar geen rekening gehouden met eventuele kosten die voor 2026 nog kunnen voortvloeien uit een nieuw af te sluiten cao vanaf 1 september 2026.

Renovatie en onderhoud panden

In de begroting 2025 zijn grote investeringen opgenomen op het gebied van renovatie van bestaande panden en meerjarenonderhoud. Gezien de omvangrijke impact die deze investeringen zouden hebben op de liquiditeit van Noorderboog werd het noodzakelijk geacht om dit planmatig aan te pakken. Dit betekent dat 2025 voornamelijk in het teken heeft gestaan van de herijking van het strategisch vastgoedplan met een horizon van 10 jaar en de meerjarenonderhoudsraming/vastgoedkalender met een horizon van 5 jaar. Dit proces zal in het voorjaar van 2026 naar verwachting zijn afgerond.

Vooruitlopend op de prioritering en fasering die uit deze herijking volgt is in 2025 besloten tot de verbouwing van Irene om in de toekomst goede zorg en een passende woonomgeving te kunnen blijven bieden op deze locaties. Daartoe worden onder meer centraal gepositioneerde huiskamers gecreëerd. De verbouwing is in januari 2026 gestart en zal naar verwachting in november 2026 zijn afgerond. Daarnaast is besloten om in het eerste kwartaal van 2026 te starten met de renovatie van de aanleunwoningen in Nijenstede.

De verbouwing van de van Woonzorg Nederland gehuurde locatie Zonnekamp loopt op schema. Eind 2025 zijn de afdelingen Kogge en Tjalk opgeleverd en zijn bewoners naar de verbouwde appartementen verhuisd. In de zomer 2026 wordt naar verwachting de andere afdelingen (Schoener en Klipper) opgeleverd en kunnen bewoners worden terugverhuisd vanuit hun tijdelijke onderkomens in de facilitaire vleugel of op Het Anker.

Met woningbouwvereniging Actium was Noorderboog in gesprek over de herontwikkeling van de locatie De Menning, waarbij het de bedoeling was dat Actium een nieuw vastgoedpand in Wilhelminaoord zou realiseren, waarna Noorderboog dit voor langere termijn zou huren. Helaas hebben partijen begin 2026 moeten constateren dat dit financieel geen haalbare optie blijkt. Noorderboog beraadt zich momenteel over de gevolgen hiervan voor de noodzakelijke nieuwbouw.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Van zorg naar gewoon leven en reablement

Steeds meer zorgorganisaties sluiten zich aan bij de landelijke beweging Van Zorg naar Gewoon Leven, waarin het dagelijkse leven van mensen centraal staat. Ook Noorderboog omarmt deze beweging, die naadloos aansluit bij de strategische ambitie Samenwerken aan kwaliteit van bestaan. Eind 2025 startten veertien collega's van de locaties Jan Thijs Seinenhof en Reestoord met het zesdaagse programma 'Van zorg naar gewoon leven: samenwerken aan kwaliteit van bestaan' van V&VN. De training richt zich op persoonlijk leiderschap en het zetten van eerste stappen richting een nieuwe manier van werken, ondersteund door praktijkopdrachten. Daarnaast nam Noorderboog in 2025 deel aan het regioproject Reablement, samen met andere VVT-organisaties in Drenthe. In 2026 zetten we een volgende stap waarbij we Reablement koppelen aan het programma Van Zorg naar Gewoon Leven: Samenwerken aan kwaliteit van bestaan.

Bekwaam = inzetbaar

Binnen Noorderboog zetten we een belangrijke stap richting toekomstbestendige zorg. Landelijk verschuift de aandacht van "bevoegd is bekwaam" naar "bekwaam is inzetbaar". Dat betekent dat het niet alleen meer gaat om wat iemand op basis van diploma's mag doen, maar om wat medewerkers in de praktijk kunnen en waarvoor ze zich bekwaam voelen. De nadruk ligt op vertrouwen in vakmanschap, eigen regie en het benutten van competenties. In 2025 zijn de eerste stappen gezet. In 2026 en 2027 bouwen we hierop voort. We ontwikkelen een nieuw bekwaamheidsbeleid dat het huidige BIG-beleid vervangt, waarbij we gebruikmaken van de landelijke juridische ruimte. We verschuiven naar een skillsgerichte benadering: wat een medewerker kan, wordt bepalend. De bevoegdhedenmatrix wordt herzien zodat deze aansluit op feitelijke bekwaamheid, ongeacht functie.

De Kwaliteitsraad

De Kwaliteitsraad is een gemandateerde subgroep van het MT die zich richt op zorginhoudelijke kwaliteit binnen Noorderboog. De Kwaliteitsraad werkt vanuit het principe shared governance en zorgt voor focus, grip en samenhang in het werken aan zorginhoudelijke kwaliteit. In 2025 is door actieteams gewerkt aan de volgende onderwerpen: inhoud en proces rondom ZZP10 (afgerond), zorgpad stervensfase (afgerond), palliatieve zorg, valpreventie (afgerond), Wzd open deuren (afgerond), Wzd beleid, vaccinatiebeleid (afgerond), visie op kwaliteit van bestaan (niet gestart, eerdere visie op welzijn is voldoende meegenomen in de strategische koers), leren van incidenten (eerste deelresultaat afgerond), Mikzo evaluatie (eerste deelresultaat afgerond), informele zorg, implementeren (afgerond), omgaan met monitoringstechnologie, en onderzoeken vanuit het UNO-UMCG: van moeten naar mogen en Adapt.

Technologie en innovatie

In 2025 heeft Noorderboog belangrijke stappen gezet in het toekomstbestendig maken van de zorg. Door de intramurale inzet en opschaling van Medido en slim incontinentiemateriaal is de kwaliteit van zorg verhoogd én is kostbare tijd van zorgprofessionals vrijgespeeld. Met de introductie van oogdruppel hulpmiddelen - in lijn met de Drentse Norm - is bovendien een concrete stap gezet richting meer zelfregie voor cliënten.

Verdere hoogtepunten waren;

- Het succesvol continueren van de inzet van de Wolk Heupairbag en de Bbrain kalenderklok
- De inzet van de zelfredzaamheidskoffers binnen de aanleunwoningen helpt bewoners om langer zelfstandig te blijven of zelfstandigheid te herwinnen
- De start van de doorontwikkeling van een serious game voor zorgmedewerkers gericht op de adoptie van zorgtechnologie intramuraal
- Het onderzoek rondom de inzet van ambassadeurs zorgtechnologie en digicoaches binnen de organisatie. Deze rollen vormen een belangrijke bouwsteen voor een lerende organisatie, waarin innovatie niet incidenteel is, maar structureel verankerd raakt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Medisch generalistische zorg

MGZ is de geneeskundige zorg die huisartsen, specialisten ouderengeneeskunde (SO's) en artsen voor verstandelijk gehandicapten samen leveren aan mensen met een beperking, ouderen en mensen met een psychische aandoening. Vanuit Noorderboog werken SO's al langer intensief samen met huisartsen. Sinds 2024 is dit opgenomen in het regionale project Medisch Generalistische Zorg, onderdeel van de Gezonde Marke (www.gezondemarke.nl). In dit project wordt in vier proeftuinen gezocht naar oplossingen voor het vraagstuk van het groeiend aantal (complexe) hulpvragen en een dalend aantal beschikbare professionals. Noorderboog is actief betrokken bij proeftuin Meppel, hierin werken we verder aan de door ons ingezette werkwijze: het werken met kernteams rondom de huisartsenpraktijk. Een kernteam bestaat uit onder andere de huisarts, specialist ouderengeneeskunde, casemanager dementie en vaak een GZ psycholoog. Tijdens de kernteamoverleggen bespreken zij gezamenlijk de zorg- en behandelkwesties uit de huisartspraktijk. Daarnaast kunnen specialisten ouderengeneeskunde ook buiten deze teams worden ingeschakeld voor consulten, huisbezoeken of diagnostisch onderzoek. In 2025 is meer verbinding ontstaan met de huisartspraktijk en huisartsen zijn daardoor meer bekend met de mogelijkheden die er zijn voor het betrekken van professionals bij complexe zorgvragen. Hierdoor zien we een toename van de inzet van de GZ psycholoog in de huisartspraktijk en in onze woonzorgcentra.

Gespecialiseerde verpleeghuiszorg

Noorderboog heeft zich sterk ontwikkeld op het gebied van gespecialiseerde ouderenzorg. De gespecialiseerde verpleeghuiszorg heeft een regionale functie en worden cliënten die bij andere zorgorganisaties verblijven of in de eerste lijn ondersteund. Voor de gespecialiseerde verpleeghuiszorg zijn wij actief in de landelijke (kennis) netwerken en dragen wij actief bij aan structurele erkenning en financiering.

In 2025 heeft Noorderboog opnieuw de erkenning als Regionaal Expertisecentrum (REC) voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-zep) behaald. Dit betekent dat wij ook de komende vier jaar een specialistische en onmisbare voorziening zijn voor Drenthe, de Kop van Overijssel en in toenemende mate de regio Zwolle. Het aantal consultatie- en adviesvragen vanuit VVT organisaties blijft groeien, waarmee het REC een belangrijke rol vervult in de regionale zorgketen.

In 2025 heeft de afdeling Jonge mensen met dementie (JMD) met succes de PREZO-audit doorstaan, waardoor het PREZO-keurmerk voor dementiezorg op jonge leeftijd behouden blijft. Tijdens de audit werden gesprekken gevoerd met diverse bewoners, medewerkers en leden van Cliëntbelang, en werd de zorgverlening beoordeeld op vier specifieke aspecten: veiligheid, vrijheid, vertrouwen en vakkundigheid. De auditor was onder de indruk van de kwaliteit van zorg welke wij leveren en het enthousiasme van de grote groep belangstellenden.

Binnen Noorderboog is de afgelopen jaren een stevig aanbod aan Parkinson gespecialiseerde zorg ontwikkeld, met een (boven)regionale functie. Dit aanbod omvat onder meer de Parkinson Revalidatie Opname (PRO) en dagrevalidatie op Reestdal, Parkinson dagbehandeling op Zonnekamp, de afdeling Parkinson en Wonen op de Woonark, eerstelijnsbehandeling door ParkinsonNet-geschoolde medewerkers van het Expertisecentrum Noorderboog (ECN), oefengroepen en ondersteuning van het Parkinson Café. Voor de komende periode richten we op het presenteren van het Plan Parkinson en op de verdere doorontwikkeling naar een Punt voor Parkinson, regionale samenwerking, positionering Parkinsonverpleegkundige en Parkinson woonafdeling.

Doorontwikkeling GRZ

In 2024 is gestart met een analyse van de GRZ ten behoeve van verdere doorontwikkeling. Dit heeft geleid tot een plan van aanpak waarbij betrokken collega's in 2025 verbeterpunten in werkgroepen hebben uitgewerkt. De doorontwikkeling die in 2025 is voorbereid en deels gestart, bestaat uit de verschuiving naar ambulante revalidatie. Voor de langere termijn ontwikkelt de GRZ zich van een traditionele, klinische revalidatieafdeling naar een modern centrum voor geriatrische revalidatie waarin zelfstandigheid, regie en kwaliteit van bestaan centraal staat.

Regionale projecten

In het belang van de transitie naar toekomstbestendige ouderenzorg wordt actief samengewerkt in de regio. Bijvoorbeeld door samen met andere (zorg)organisaties deel te nemen aan regionale projecten. In 2025 waren dit de volgende:

VERGEMENDE DOELINDEN
 Verstegen accountants en adviseurs B.V.
28/05/2026 d.d.

- project Community Care in Steenwijk
- ontwikkeling woonzorgvisie
- doorontwikkeling Essentiële voorzieningen; samenwerken in een regionaal behandelnetwerk
- digitale dagbesteding
- Anders Werken In de Zorg
- medisch generalistische zorg
- versterking eerstelijnszorg Drenthe
- ACP/palliatieve zorg
- Reablement
- Transformatieplan zorgcoördinatie Noord Nederland

Kwaliteitsbeeld

Voor een uitgebreider overzicht van gebeurtenissen, een reflectie daarop en een vooruitblik naar 2026 verwijzen wij naar het kwaliteitsbeeld [Over Noorderboog > Zorggroep Noorderboog](#).

ICT-migraties

De volgende ICT-migraties zijn in 2025 uitgevoerd:

Inmiddels is nCare op alle zorglocaties door Medimo vervangen.

In korte tijd is de financiële administratie succesvol overgezet van Exact naar Afas, waardoor we efficiënter kunnen werken.

Business Intelligence: beter inzicht in gegevens

Het oude managementinformatiesysteem (MIS) is vervangen door Noorderboog InZicht, gebaseerd op SDB analytics; een nieuwe en toekomstbestendige oplossing. Hiermee kunnen meer medewerkers, waaronder zorgverleners, op een eenvoudige manier actuele informatie raadplegen. Belangrijke dashboards, zoals strategische personeelsplanning, zijn beschikbaar gekomen.

Zorgtechnologie en innovatie

Op locatie Woonark en twee afdelingen van Zonnekamp is het oude domoticasysteem vervangen door Cinnovate. Tegelijkertijd zijn netwerkcomponenten vernieuwd en is de wifi-kwaliteit verbeterd.

Op Kaailanden en 't Anker is AI-camera-technologie (Kepler) geïmplementeerd.

Voor de kleinere locaties zijn noodknoppen gerealiseerd die direct kunnen doorverbinden naar een andere locatie.

Het netwerk is onderzocht op toekomstbestendigheid. Hieruit volgt in 2026 de overstap van IP-VPN naar SD-WAN. Nieuwe leveranciers voor netwerk en verbindingen zijn geselecteerd. In 2026 wordt het nieuwe netwerk uitgerold.

3.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, inclusief duurzaamheid

Als maatschappelijke organisatie vindt Noorderboog het belangrijk bij te dragen aan duurzaamheid en een gezonde leef- en werkomgeving. In dat kader heeft Noorderboog zich eerder ook gecommitteerd aan de Greendeal 3.0. en de ambitie uitgesproken om een duurzaamheidsbeleid op basis van het ESG-model te hebben waarbij een goede monitoring en rapportage noodzakelijk is. Voor vastgoed voldoet Noorderboog aan de wet- en regelgeving (EML en EED). Alle verplichte rapportages zijn aanwezig en Noorderboog heeft voor alle locaties de CO2- routekaart ingevuld.

In 2025 heeft Noorderboog de structuur van het duurzaamheidsteam herzien en gekozen voor de inrichting van een kernteam duurzaamheid. Hiermee is toegewerkt naar een compactere en beter passende samenstelling en structuur, die meer aansluiting biedt bij de omvang en complexiteit van de duurzaamheidsopgave. Als maatschappelijke organisatie vinden wij het belangrijk om bij te dragen aan een gezonde leef- en werkomgeving, het verminderen van onze milieupact en het toekomstbestendig maken van onze zorg. Wij blijven hiermee invulling geven aan de ambitie om de milieudoelstellingen te halen.

In 2026 zetten we deze lijn voort door verdere uitwerking en implementatie van maatregelen, verdere groei naar toekomstige certificering binnen de Milieuthermometer, en het versterken van de samenwerking tussen zorgteams en ondersteunende diensten. Hiermee blijft Noorderboog gericht investeren in een duurzame, gezonde en toekomstbestendige zorgomgeving.

3.4 Naleving gedragscodes

Noorderboog hanteert de zeven principes van de Governance Code Zorg 2022. De naleving staat vermeld onder paragraaf 2.4.

3.5 Risicoparagraaf

Eind 2025 hebben wij het risicomanagementbeleid vastgesteld. Risicomanagement is onderdeel van het kwaliteitssysteem van Noorderboog en heeft een plek in de jaarlijkse beleidscyclus. Toepassing van risicomanagement zorgt voor het tijdig herkennen van risico's die het behalen van strategische ambities kunnen belemmeren. Door risicomanagement kan op tijd worden gereageerd op risico's of kansen die daarmee samenhangen, door deze te accepteren of te beheersen/mitigeren. Dit zorgt voor duidelijkheid over mogelijke bedreigingen en onzekerheden, het leidt tot minder ad-hoc beslissingen, goed onderbouwde strategische keuzes en waar nodig bijsturing van strategisch (meerjaren)beleid.

Bij integraal risicomanagement wordt vanuit een breder perspectief gekeken naar het minimaliseren van risico's: alle soorten risico's worden betrokken en deze worden in hun onderlinge samenhang beschouwd en gewaardeerd. Ook wordt bij integraal risicomanagement het interne risicobewustzijn gestimuleerd - het gesprek over de risico's. Daarnaast gaat integraal risicomanagement niet alleen over risico's, maar ook over het benutten van kansen die samenhangen met risico's.

Ten aanzien van onze strategische doelstellingen en ambities worden de onderstaande risico's benoemd:

Goed werkgeverschap

Risico's die het behalen van onze lange termijn doelstelling bij deze ambitie kunnen belemmeren zijn onder meer krapte op de arbeidsmarkt, samenwerken met informele zorg, stijgende AOW leeftijd, toenemende zorgzwaarte en probleemgedrag, medewerker als mantelzorger, het kunnen meekomen met technologische ontwikkelingen en 'oud' gedrag. De risico's leveren ook kansen op, zoals de kans om het samenwerken met informele zorg goed vorm te geven en de ontwikkeling van de beweging van "bekwaam is inzetbaar".

Samenwerken aan kwaliteit van bestaan

Risico's bij deze ambitie zijn bijvoorbeeld een tekort aan mantelzorg en vrijwilligers, verschillen in normen en waarden rondom kwaliteit van bestaan van zorgprofessional en bewoner, onvoldoende samenhang in thema's waardoor het voor zorgprofessionals onduidelijk is welke thema's prioriteit hebben, onvoldoende adaptie van technologie door bewoners en het spanningsveld tussen creatieve oplossingen enerzijds en uniforme werkwijzen anderzijds. De kansen die deze risico's bieden zijn onder andere de kans om thema's in deze ambities planmatig op te pakken of de kans om bewoners tijdig te laten kennis maken met zorgtechnologie.

Verbinding in de regio

Deze ambitie kan belemmerd worden doordat er een risico is dat we niet bij elke samenwerking betrokken zijn zodat we niet voldoende kunnen inspelen op de behoefte in de regio. Een ander risico is dat intern onvoldoende bekend is over regionale verbindingen. Of het risico dat ICT faciliteiten van samenwerkingspartners onvoldoende op elkaar aansluiten. De kansen die dit oplevert zijn het steeds alert zijn op wat er speelt in de regio en hierover intern communiceren.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

Randvoorwaarden

Onze acties op de randvoorwaarden zijn fundamenteel om onze ambities te kunnen halen. Risico's die we hierin zien zijn bijvoorbeeld niet passend vastgoed bij toekomstige zorgvraag, de eisen rondom duurzaamheid, externe ontwikkelingen in de brede zin, budgetten die niet meestijgen met de prijsstijgingen, medijntekorten, digivaardigheden en de toepassing van meegebrachte technologie door onze bewoners. De kansen die deze risico's meebrengen zijn een continue alertheid op ontwikkelingen en tijdige doorontwikkeling op de genoemde thema's.

Het meer concreet beschrijven van de risico's en de analyse ervan vindt begin 2026 plaats in het MT. Vanaf 2026 maakt de monitoring/evaluatie op risicomangement deel uit van de tertiaalevaluaties.

3.6 Toekomstparagraaf

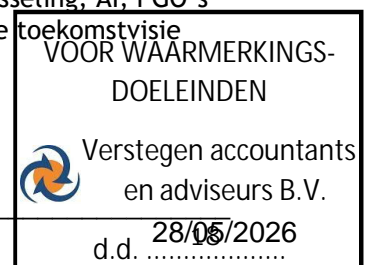
Binnen Noorderboog richten we ons op goed werkgeverschap, samenwerken aan kwaliteit van bestaan en het versterken van de verbinding in de regio. Goed werkgeverschap betekent dat we het open gesprek over werkgeluk faciliteren, verschillen accepteren en de dialoog centraal stellen. We blijven aandacht houden voor duurzame inzetbaarheid. We investeren in competenties en gedrag die nodig zijn voor de transformatie waar de organisatie voor staat en stimuleren de beweging naar "bekwaam = inzetbaar", waarbij vakmanschap en praktische toepasbaarheid leidend zijn.

In onze visie op kwaliteit van bestaan zijn we onderdeel van het netwerk van de cliënt. De komende jaren implementeren we de zes vragen rond kwaliteit van bestaan en zorgen we dat onze locaties deel uitmaken van betrokken gemeenschappen. Waar nodig nemen we zelf initiatief om deze verbinding te creëren. De inzet van onze behandelaren sluiten we aan op de behoeften in verpleeghuizen, woonzorgcentra en de regio.

Onze regionale verbinding krijgt vorm door een leidende rol te nemen in projecten, bestuurlijke samenwerkingen en regionale initiatieven. We delen onze expertise om deze te behouden voor de regio. Vanuit onze regiefunctie coördineren wij de acute zorgvragen en bouwen deze door naar een professionele en betrouwbare bemiddelingsfunctie. We hebben een actueel beeld van de lokale zorgvraag en passen ons behandel- en zorgaanbod hierop aan. Daarnaast bieden we gespecialiseerde ouderenzorg voor meerdere doelgroepen en versterken we onze expertfunctie op het gebied van jonge mensen met dementie, D-ZEP en Parkinson, zowel intramuraal als via onze outreachende functie. We signaleren ontwikkelingen in het zorglandschap, verkennen nieuwe zorgproducten en dragen actief bij aan passende financiering van ons gespecialiseerde aanbod.

Voor het realiseren van onze ambities is het essentieel dat randvoorwaarden op orde zijn. We richten ons op het versterken van de lerende organisatie door tijd voor reflectie te normaliseren en te leren van incidenten binnen het kader van Safety II. We bouwen aan een faciliterende en versterkende organisatie, met voorbeeldgedrag in leiderschap en verbeterde werkprocessen voor zorgprofessionals. Financiële gezondheid is hierbij een randvoorwaarde; we voldoen aan afspraken met financiers en streven naar een structureel bedrijfsresultaat dat meegroeit met inflatie, waarbij efficiënt en doelmatig wordt omgegaan met schaarse zorgmiddelen. De implementatie van rolling forecasts ondersteunt een duurzame bedrijfsvoering.

Daarnaast werken we structureel aan huisvesting via een vastgoed- en meerjarenonderhoudsplan en investeren we in domotica. Op het gebied van duurzaamheid werken we aan de uitvoering van het plan van aanpak vanuit de Green Deal en volgen we de ontwikkelingen rondom de CSRD. Onze ICT-voorzieningen richten we in om medewerkers optimaal te ondersteunen, administratieve lasten te verminderen en betrouwbare informatie beschikbaar te maken. We werken toe naar minder systemen, betere beheersing en verdere ontwikkeling van digitale gegevensuitwisseling, AI, PGO's en een dataplatform. Tot slot richten we ons op technologie en innovatie door de toekomstvisie verder uit te werken en bewezen technologie breed te implementeren.



4. Bedrijfsvoering

4.1 Interne beheersing van processen en procedures

Maandelijks worden de financiële uitkomsten gerapporteerd en besproken tussen Raad van Bestuur en verantwoordelijk manager. Naast een analyse van de afwijkingen ligt de nadruk in deze gesprekken vooral op de acties die worden ondernomen om de bedrijfsvoering in lijn met de gewenste uitkomsten te brengen.

Eveneens wordt maandelijks de verwachte financiële waarde van de productie op jaarbasis vergeleken met de afgesproken schadelastplafonds. Indien deze vergelijking daartoe aanleiding geeft wordt in overleg getreden met zorgverzekeraars om de gewenste budgetverhoging te verkrijgen. Hierdoor is het risico op niet-gefinancierde productie geminimaliseerd.

Elk tertiaal vindt een organisatiebrede evaluatie plaats van de uitkomsten op financiële, personele, kwaliteits- en productieparameters in relatie tot de in de jaarplannen gestelde doelen en worden eventuele bijsturingafspraken gemaakt. Om deze evaluatie op financiële uitkomsten te faciliteren hebben we in het afgelopen jaar geoefend met het toepassen van een rolling forecast. De hierdoor verkregen ervaring met deze werk- en denkwijze vormt in 2026 de basis om de rolling forecast in 2026 verder te ontwikkelen en te implementeren binnen Noorderboog.

Gedurende het boekjaar worden meerdere operational audits op locatie uitgevoerd. Tevens wordt elk tertiaal een interne controle uitgevoerd op de zorgregistratie en de naleving van de belangrijkste contractuele voorwaarden. Deze worden besproken in het MT en waar nodig worden maatregelen getroffen om ongewenste uitkomsten in de toekomst te voorkomen of tot een minimum te beperken.

4.2 Cultuur en gedrag

Zeggenschap

We hebben vertrouwen in het vakmanschap van medewerkers en stimuleren zeggenschap over de inhoud van het werk en het tonen van professioneel leiderschap. Dit doen we bijvoorbeeld door onze verpleegkundigen te positioneren. Door actief deel te nemen aan besluitvorming en beleidsontwikkeling, kunnen verpleegkundigen bijdragen aan verbeterde zorguitkomsten. De komende jaren zal de aandacht gericht zijn op verdere positionering, implementatie en borging van het werken volgens het functieprofiel.

LifeCheck

LifeCheck is een website en app waarop medewerkers van Noorderboog toegang hebben tot meerdere online diensten in relatie tot gezondheid. Ze krijgen bijvoorbeeld advies van arts, psycholoog of coach of een voedingsdeskundige, kunnen meedoen aan een Get Fit programma of hulp ontvangen bij het grip krijgen op de financiën van een budgetcoach. In 2025 is actief ingezet op het vergroten van bewustzijn rondom gezondheid en leefstijl, steeds met een duidelijke koppeling naar LifeCheck. Medewerkers konden deelnemen aan verschillende activiteiten, waaronder een webinar over mantelzorg, de Suikerchallenge, Stoptober en de Noorderboogchallenge. Tijdens deze challenge werkten vijf medewerkers drie maanden aan persoonlijke doelen, met een feestelijke afsluiting waarbij zij in het zonnetje werden gezet.

Lerende organisatie

De-escalerend handelen

Omdat ook wij zien dat agressief en grensoverschrijdend gedrag onder cliënten en helaas ook verwanten toeneemt vinden we het belangrijk dat onze medewerkers getraind worden in de-escalerend handelen. Samen met aanbieder Trifier zijn we gestart met deze trainingen en eind 2025 hadden alle locaties de basistraining gevolgd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Medewerker Leer Systeem

Afgelopen jaar zijn in ons medewerkerleersysteem naast het reguliere aanbod een aantal microlearnings opgenomen. Microlearnings zijn kort, krachtig en direct toepasbaar in de praktijk. Ze helpen zorgprofessionals snel nieuwe vaardigheden en inzichten op te doen om zo de praktijkgerichte kennis te bevorderen. Daarnaast zijn we samen met onze leverancier gestart met een kennisplatform voor mantelzorgers te ontwikkelen om ook hen toegang te geven tot e-learning modules. Dit platform zal in 2026 operationeel worden voor mantelzorgers van onze afdeling voor jonge mensen met dementie (JMD). Op basis van die ervaringen zal een verdere uitrol naar andere mantelzorgers vorm en inhoud krijgen.

Safety II

Medewerkers hebben afgelopen jaren aangegeven dat het leren van incidenten te weinig centraal staat. Het behandelen van incidenten voelt als een administratieve plicht. Om de werkwijze rondom het omgaan met incidenten en calamiteiten te vernieuwen, is er vanuit de Kwaliteitsraad een actieteam gestart. Binnen dit actieteam is het gedachtegoed Safety II omarmd. Dit gedachtegoed benadrukt het nieuwe perspectief dat volledige veiligheid in de zorg niet haalbaar is en dat de mens juist vanuit veerkracht de sterke schakel is in plaats van de zwakke schakel. Binnen de VVT is nog geen vaste werkwijze ontwikkeld die bij dit perspectief past. Daarom zijn binnen Noorderboog diverse werkwijzen uitgetoetst, zoals onder andere coachende gesprekken en learning teams. De coachende gesprekken vinden plaats na een incident met leden van de centrale incidenten commissie en worden als waardevol beoordeeld. Daarnaast worden er learning teams ingezet bij incidenten met impact en calamiteiten. Hiervoor is expertise van een extern adviesbureau gebruikt. Na een incident met impact of calamiteit worden er meerdere sessies georganiseerd. Tijdens deze sessies wordt eerst stilgestaan bij de impact van het gebeurde op betrokkenen, daarna wordt er gesproken over de werkprocessen die erbij betrokken waren en welke verbeteringen er bedacht kunnen worden. Er wordt onderscheid gemaakt tussen eenvoudige, direct uitvoerbare oplossingen en micro-experimenten; daarnaast worden grotere verbeteringen uitgewerkt. Vervolgens wordt er een manier bedacht om het verhaal te delen, zodat anderen er ook van kunnen leren. De pilots zijn steeds geëvalueerd met betrokken regieverpleegkundigen en managers, en zij ervaren dat er op deze manier meer geleerd wordt van calamiteiten. In 2025 is nieuw beleid en bijbehorende processen gepubliceerd. Er is een aanvang gemaakt met implementatie en dit wordt in 2026 vervolgd. Ook worden er procesbegeleiders opgeleid om de learning teams te kunnen begeleiden.

4.3 Kwaliteitsbeheersing

In 2025 is Noorderboog opnieuw HKZ-gecertificeerd. De auditoren van Het Keurmerkinstituut hebben tijdens de audit gesproken met medewerkers en observaties uitgevoerd op de werkvloer. Tijdens de eindevaluatie werd waardering uitgesproken voor de warme en professionele zorgverlening. De auditoren benadrukten onder meer de wijze waarop cliënten worden gestimuleerd in hun eigen regie, het effectieve gebruik van zorgtechnologie en de constructieve samenwerking tussen disciplines. Ook teamreflectie en de professionele houding van medewerkers zijn als sterke punten benoemd.

Daarnaast zijn enkele aandachtsgebieden geformuleerd. Het betreft onder andere het versterken van de samenhang binnen de veiligheidscultuur, het verder structureren van documentbeheer in Zenya en het borgen van domotica. Deze punten vormen geen belemmering voor de certificering en zijn meegenomen in de jaarplannen.

De HKZ-audit werkt met een certificatiecyclus van drie jaar. In 2025 is een nieuwe cyclus gestart. Het Keurmerkinstituut komt in 2026 opnieuw langs voor de eerste controleaudit binnen deze cyclus.



4.4 Informatievoorziening, in- en extern

De interne informatievoorziening binnen Noorderboog bestaat uit maandelijkse rapportages met betrekking tot de financiële ontwikkeling van de resultaten ten opzichte van de begroting. Daarnaast wordt op elk gewenst moment in de meest actuele informatiebehoefte op het gebied van financiën, productie en personeel voorzien door middel van Noorderboog InZicht, het nieuwe managementinformatiesysteem.

Van operational audits en interne controles wordt na afloop van deze werkzaamheden een verslag gemaakt. Externe informatievoorziening vindt voornamelijk via de website van Noorderboog plaats. Op deze website kunnen onder meer de jaarstukken en het kwaliteitsbeeld worden gevonden. Ook zijn we actief op social media. Noorderboog is met regelmaat zichtbaar in lokale media, door middel van persberichten, artikelen en publicaties van een hele pagina in de krant.

Informatiesystemen ICT

In 2025 hebben we grote stappen gezet om de digitale ondersteuning van onze zorgprofessionals te verbeteren. Daarbij hebben we steeds gewerkt vanuit hetzelfde doel: systemen eenvoudiger maken, beter laten samenwerken en zorgen dat cliënten en medewerkers optimaal worden geholpen.

Afas

Het systeem voor personele zaken, Afas, is verder geoptimaliseerd. De werving & selectie processen zijn verbeterd en recruiters kunnen gegevens sneller vinden. De voorbereidingen voor het nieuwe digitale indiensttreedingsproces zijn gestart; dit wordt begin 2026 in gebruik genomen.

Documentbeheer Zenya

Voor kwaliteits- en risicomanagement is in Zenya het toekennen van rechten geautomatiseerd en is een slimme AI-zoekfunctie toegevoegd die medewerkers helpt sneller informatie te vinden.

Toegankelijke informatie voor cliënten en verwanten

Eind 2025 is de nieuwe Mijn Noorderboog webapp gelanceerd. Cliënten en hun verwanten kunnen hierin veilig het zorgplan en rapportages bekijken. Hiermee is de niet meer aan de eisen voldoende app vervangen. In 2026 wordt ook de agenda toegevoegd, zodat afspraken makkelijk online te volgen zijn. Daarnaast wordt onderzocht of de toegang gebruikersvriendelijker kan worden gemaakt.

Ondersteuning van behandelaren

Voor onze paramedische behandelaren is een nieuwe administratieve werkwijze ingevoerd. Daarnaast worden rapportages automatisch doorgezonden naar Fierit ECD bij cliënten die meerdere soorten zorg ontvangen. Dit voorkomt dubbel werk en verhoogt de kwaliteit.

Domotica en technische infrastructuur

We hebben grote stappen gezet in het beter beheren en ondersteunen van domotica - systemen die de veiligheid en zelfstandigheid van cliënten vergroten. Door uitbreiding van het ICT-team kan hier nu professioneler en meer gestructureerd mee worden omgaan.

4.5 Automatisering

Leveranciersmanagement

Ook in 2025 is actief gestuurd op leveranciers met afspraken die zijn gemaakt in SLA/XLA's, hebben er leveranciersbeoordelingen plaatsgevonden en zijn kostenverlagingen gerealiseerd door gebruik te maken van bewezen oplossingen, afschalen van licenties en dubbele functionaliteit te voorkomen. Hierbij is gebruikersgemak een randvoorwaarde waarbij gestreefd wordt naar maatwerk in beleving van de gebruiker en standaardisatie in de uitvoering in intern beheer.

Innovatie en digitale vaardigheden

Er is nauw samengewerkt met de projectleiders innovatie om nieuwe technologieën beschikbaar te maken voor zorgteams. In het leerplatform (MLS) is een speciaal leerplein ingericht voor zorgtechnologie en digitale vaardigheden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Trainingen in het gebruik van Copilot (AI-ondersteuning) zijn gecontinueerd.

De NightWatch, een epilepsiealarm voor de nacht, is ingezet met een koppeling naar het domoticasysteem.

Het opleidingsprogramma voor Cinnovate is afgerond en in gebruik genomen. Er is daarnaast een skillslab ingericht op Reestdal voor oefenen en testen. Het programma loopt door met opleidingsprogramma's voor ECD en Microsoft-producten in 2026.

Informatiebeveiliging & Privacy

Beveiliging en privacy blijven belangrijke speerpunten. In 2025 hebben we gewerkt aan verdere versterking van onze beveiliging volgens de normen NEN 7510 en NIS2.

Belangrijke activiteiten waren onder andere:

- het nieuwe **Security Awareness-programma**, met e-learnings en phishing-testen voor alle medewerkers;
- het uitvoeren van werkplekonderzoek met als resultaat concrete verbeteradviezen;
- het oplossen van kwetsbaarheden die uit onderzoeken naar voren kwamen;
- het uitvoeren van risicoanalyses en het bijwerken van maatregelen;
- een verbetering op veilig mailen;
- een volledige upgrade naar Windows 11, volgens de richtlijnen van Microsoft;
- een uitgebreid onderzoek (DPIA) op ons nieuwe data-platform.

Ontwikkeling afdeling ICT

Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt zijn bijna alle openstaande vacatures ingevuld, waardoor de afdeling ICT begin 2026 weer volledig op sterkte is. De tevredenheid over de ICT-dienstverlening was hoog: gemiddeld **boven de 95%**.



5. Financieel beleid

Financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar, behaalde omzet en resultaten

Noorderboog heeft over 2025 een resultaat behaald van circa € 5.262.400 positief, terwijl over 2024 een positief resultaat van bijna € 8.441.500 werd gerapporteerd. Voor 2025 was een positief resultaat van € 4.600.000 begroot.

De som van de bedrijfsopbrengsten steeg van bijna € 114.144.100 in 2024 naar bijna € 116.398.900 in 2025. De toename komt met name door de indexering van tarieven en de toegenomen zorgzwaarte. Anderzijds is de bezetting lager geworden en was er in 2024 sprake van een aantal incidentele baten, onder meer door een afrekening van het SectorPlanPlus over voorgaande jaren.

De som van de bedrijfslasten nam toe van bijna € 105.710.800 in 2024 naar bijna € 110.863.800 in 2025. De belangrijkste oorzaak hiervoor is gelegen in de algemene cao-verhoging van 4% per 1 juli 2025. Tevens kan de kostenstijging worden verklaard uit inflatoire effecten en een toename van de afschrijvingen als gevolg van investeringen.

Het saldo van de financiële baten en lasten bedroeg over 2025 ruim € 272.700 negatief (2024: bijna € 8.200 positief). Deze verslechtering kan vooral worden verklaard door de dalende rentetarieven. Het eind 2023 ingezette beleid ter verbetering van het rendement op de beschikbare liquide middelen door deze op deposito te zetten en vergoedingsafspraken met huisbankier Rabobank zijn in 2025 gecontinueerd.

Het resultaat kan als volgt worden uitgesplitst:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat zorg- en dienstverlening	1.013.940	3.465.936
Resultaat kapitaallasten	<u>2.798.230</u>	<u>3.406.684</u>
Genormaliseerd resultaat	3.812.170	6.872.620
Bijzondere baten en lasten	<u>1.450.236</u>	<u>1.568.857</u>
Resultaat boekjaar	<u>5.262.406</u>	<u>8.441.477</u>

Het resultaat op de zorg- en dienstverlening betreft het resultaat op de primaire bedrijfsvoering van Noorderboog: het verplegen, verzorgen, begeleiden en behandelen van bewoners en patiënten. Dit resultaat bedraagt circa 1,02% van de daaraan gerelateerde opbrengsten (2024: 3,50%).

Noorderboog streeft naar een resultaat dat ongeveer gelijk is aan de inflatie, zodat het eigen vermogen relatief gezien gehandhaafd blijft. Volgens de NZa bedraagt de definitieve prijsindex over 2025 4,25%. Een belangrijke oorzaak voor het relatief lage resultaat op de zorg- en dienstverlening wordt gevormd door de toename van de schuld inzake nog niet opgenomen verlof (ruim € 775.000).

Het resultaat op de kapitaallasten bestaat uit de vergoedingen die voor het beschikbaar stellen van (woon)ruimte en de inrichting daarvan worden ontvangen, zoals de NHC/NIC en huurpenningen, onder aftrek van de gemaakte kosten, zoals afschrijvingen, onderhoud en interest en een toegerekend deel van de salariskosten. Het resultaat op de kapitaallasten is relatief hoog, hetgeen enerzijds kan worden verklaard uit de gunstige liquiditeitspositie van Noorderboog, waardoor in 2025 bijna € 638.000 aan rentebaten kon worden gegenereerd (2024: bijna € 928.000). Daarnaast zijn de kosten nog relatief laag, omdat renovaties of nieuwbouw nog moeten plaatsvinden. Na realisatie daarvan zullen de kosten aanzienlijk stijgen. Door de wijze waarop de kapitaallastenvergoeding in de zorgtarieven is verwerkt, namelijk als een vervangingsvergoeding, is het inherent aan dit systeem dat, wanneer investeringen nog niet hebben plaatsgevonden, er een relatief hoog resultaat op deze component ontstaat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

De bijzondere baten en lasten betreffen opbrengsten of kosten die betrekking hebben op voorgaande jaren of een eenmalig of niet-regulier karakter hebben. Voor een specificatie wordt verwezen naar toelichting 22 op de jaarrekening. De belangrijkste posten in 2025 betreffen de vrijval van voorzieningen (ruim € 1.288.700), de definitieve vaststelling van de nacalculatie Wlz 2024 (ruim € 157.000) en de teruggave van (energie)belastingen en heffingen door het met behulp van een extern adviseur succesvol bezwaar maken tegen in het verleden opgelegde aanslagen (bijna € 194.000). Hier staat een eenmalig hoge dotatie aan de nieuw te vormen voorziening Generatieregeling (bijna € 324.100).

Solvabiliteit en liquiditeit

Het positieve resultaat heeft ook gunstige effecten op de kengetallen. De budgetratio (eigen vermogen gedeeld op de som van de bedrijfsopbrengsten) bedraagt eind 2025 45,0% (eind 2024: 41,3%). Noorderboog heeft als doelstelling een minimaal percentage van 20% geformuleerd.

De balanssolvabiliteit (eigen vermogen gedeeld op balanstotaal) verbetert, onder meer dankzij het positieve resultaat, van 52,3% ultimo 2024 naar 55,8% ultimo 2025. Gestreefd wordt naar een minimale balanssolvabiliteit van 30%.

De liquiditeitsratio (vlottende activa gedeeld op kortlopende schulden) is gestegen naar 2,0 eind 2025 (eind 2024: 1,9). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van de banktegoeden ten gevolge van de positieve kasstroom uit operationele activiteiten.

Kasstroom en financieringsbehoeften

In 2025 is ruim € 3.902.600 geïnvesteerd. De belangrijkste investeringen hebben betrekking op ICT-infrastructuur en bijbehorende investeringen in domotica en andere zorgtechnologische toepassingen, vervanging van installaties en ander meerjarenonderhoud van locatie en de aanschaf van inventarissen en hulpmiddelen ten behoeve van de zorg- en dienstverlening. Op de investeringen is een toegekende subsidie ad € 175.000 in het kader van de Stimuleringsregeling Ontmoetingsruimten in Ouderenhuisvesting (SOO) 2022 voor locatie Het Anker in mindering gebracht.

Voor 2026 staan een aantal grote investeringsprojecten op het gebied van renovatie/verbouwing of meerjarenonderhoud in de locaties van Noorderboog gepland. De meest recente inschatting gaat uit van een totale investering van circa € 17.000.000 gaan. Dit bedrag kan naar verwachting uit de bestaande overliquiditeit worden gehaald, zodat voor 2026 geen nieuwe financieringen hoeven te worden aangetrokken.

Het afgelopen is gewerkt aan de herijking van het strategisch vastgoedplan met een horizon van 10 jaar en de meerjarenonderhoudsraming/vastgoedkalender met een horizon van 5 jaar. Dit proces zal naar verwachting aan het begin van de zomer van 2026 zijn afgerond. Als deze uitkomsten bekend zijn volgt nadere besluitvorming met betrekking tot de prioritering en fasering van investeringen op het gebied van vastgoed.

Afspraken met externe kredietverschaffers

Noorderboog heeft een aantal langlopende leningen lopen bij de Rabobank. Ter zekerheid van deze langlopende leningen is een hypotheekrecht gevestigd tot maximaal € 35.000.000 op diverse gebouwen en terreinen, alsmede op de erfpacht en het recht van opstal voor Reestdal Revalidatie. Daarnaast is het totale financieringsvoorstel bepaald dat de absolute EBITDA minimaal € 5.500.000 dient te bedragen. Deze afspraak is geldig tot eind 2026. Aan deze afspraak wordt voldaan.

Financiële instrumenten en risicobeheer

Noorderboog maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Noorderboog blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Noorderboog handelt in overeenstemming met de interne procedures en gedragslijnen niet in financiële derivaten.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Noorderboog 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.

Prijstrisico

Met de belangrijkste leveranciers heeft Noorderboog prijsafspraken gemaakt, waardoor prijsstijgingen van bijvoorbeeld kosten van grond- en hulpstoffen niet automatisch kunnen worden doorberekend. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de levering van energie. Het risico voor Noorderboog is derhalve beperkt tot toekomstige stijgingen, die veelal gebaseerd zijn op mutaties in prijsindexcijfers. Hiervoor worden de tarieven van zorgproducten opgehoogd op basis van berekeningen door de NZa.

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij het zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt. Van de per balansdatum te vorderen bedragen op debiteuren staat begin maart 2026 nog € 12.412 (1,1%) open. Voor mogelijke oninbaarheid van vorderingen is een voorziening in mindering gebracht ter hoogte van € 13.472. Daarnaast is de vordering op VIPD voor vooruitbetaalde opleidingskosten (€ 48.866) eind 2025 volledig voorzien.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is voor Noorderboog beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage dat voor langere tijd is vastgelegd. Noorderboog heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Liquiditeits- en kasstroomrisico

De door Noorderboog aangehouden liquide middelen zijn grotendeels direct opeisbaar of zijn dat binnen maximaal één maand. De huidige hoogte ervan stelt Noorderboog in staat om minimaal een periode van een halfjaar aan haar personele verplichtingen (salaris, loonheffing, pensioenpremie) te voldoen. Noorderboog streeft naar minimaal twee maanden.

Begroting 2026

In december 2025 is de begroting 2026 vastgesteld door de Raad van Bestuur en vervolgens goedgekeurd door de Raad van Toezicht. De begroting 2026 is tevens besproken met de Ondernemingsraad (OR) en de Cliënten Medezeggenschapsraad (CMR).

De begroting 2026 heeft een positief resultaat van € 5.600.000 (circa 4,5% van de opbrengsten), waarvan € 2.814.000 bestaat uit het resultaat op de kapitaallasten. Hierbij is uitgegaan van een continuering van de bestaande activiteiten en de realisatie van de nodige onderhouds-, renovatie en verbouwtrajecten. Niet alleen van de locaties waarvan Noorderboog eigenaar is, maar ook van gehuurde of in de toekomst te huren locaties. Na realisatie daarvan zullen de kapitaallasten van Noorderboog toenemen, hetgeen een negatief effect op het resultaat zal hebben.

Door de hoogte van het voor 2026 begrote resultaat, in combinatie met de structurele verhoging van de NHC-vergoeding voor gestegen stichtingskosten op grond van (brand)veiligheid en duurzaamheid van vastgoed, is Noorderboog in staat om deze effecten op te vangen, zonder dat hiervoor grootschalig ingrijpen in de exploitatie nodig blijkt.

De realisatie van de begroting is hoofdzakelijk afhankelijk van de intramurale bezetting van onze locaties. De goede bezetting in het verleden en de aanwezigheid van (beperkte) wachtlijsten voor de meeste van onze locaties maakt dat Noorderboog de toekomst in dit kader in principe met vertrouwen tegemoetziet. Het aanbod van bij de wensen van cliënten aansluitend zorgvastgoed blijft van belang. Vandaar de inspanningen die Noorderboog op dit terrein in het verleden heeft ontwikkeld en in 2026 en daarna zal bestendigen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

Noorderboog stuurt op basis van een intern ontwikkelde personele norm, waarbij de toegestane inzet wordt berekend op basis van de daadwerkelijk gerealiseerde productie. Afwijkingen van de norm dienen te worden verklaard. Waar de bezetting structureel afwijkt van de begrote bezetting zal de roostering moeten worden aangepast. Effecten van afwijkingen worden financieel inzichtelijk gemaakt via de rolling forecast-systematiek.

De toekomstige exploitatie wordt daarnaast in grote mate beïnvloed door (politieke) ontwikkelingen met betrekking tot de toegang en financiering van ouderenzorg in de toekomst. Bezuinigingen of andere maatregelen zullen niet per definitie binnen de bestaande exploitatie kunnen worden opgevangen. Noorderboog volgt de ontwikkelingen op dit vlak actief en zal zodra er meer duidelijkheid hierover is ontstaan een impactanalyse maken. Samen met het MT en andere betrokkenen zullen waar nodig mogelijke ombuigingsmaatregelen worden bepaald en geïmplementeerd.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN




Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

6. Jaarrekening

Balans per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref	31 december 2025 €	31 december 2024 €
ACTIVA			
VASTE ACTIVA			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		40.584.156	42.130.294
Machines en installaties		4.760.584	4.951.925
Andere vaste bedrijfsmiddelen		7.380.977	6.166.802
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		441.994	495.090
Totaal Materiële vaste activa		<u>53.167.711</u>	<u>53.744.111</u>
VLOTTENDE ACTIVA			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	2	1.180.811	948.230
Vorderingen	3		
Op handelsdebiteuren		1.128.532	1.176.376
Overige vorderingen		2.061.381	1.795.577
Overlopende activa		589.104	365.949
Totaal Vorderingen		<u>3.779.017</u>	<u>3.337.902</u>
Liquide middelen	4	35.732.383	32.001.310
TOTAAL ACTIVA		<u><u>93.859.922</u></u>	<u><u>90.031.553</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		28.502	28.502
Bestemmingsfondsen		43.678.210	39.472.101
Overige reserves		8.660.370	7.604.073
Totaal Eigen vermogen		<u>52.367.082</u>	<u>47.104.676</u>
Vorzieningen	6		
Overige		962.580	2.386.413
Totaal Voorzieningen		<u>962.580</u>	<u>2.386.413</u>
Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)	7		
Schulden aan banken		11.769.475	12.817.840
Overige schulden		7.561.578	7.393.484
Overige passiva		1.203.292	1.346.257
Totaal Langlopende schulden		<u>20.534.345</u>	<u>21.557.581</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste één jaar)	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.401.293	2.570.786
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.595.348	1.465.386
Schulden ter zake van pensioenen		1.850.155	1.731.538
Overige schulden		4.416.883	3.622.304
Overige passiva		9.732.236	9.592.869
Totaal Kortlopende schulden		<u>19.995.915</u>	<u>18.982.863</u>
TOTAAL PASSIVA		<u><u>93.859.922</u></u>	<u><u>90.031.553</u></u>

 Verstegen accountants en adviseurs B.V. d.d. 28/05/2026	VOORBEREIDING- DOELMIDDELEN
--	--------------------------------

Winst- en verliesrekening over 2025

	Ref	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening 11			
Zorgverzekeringswet		10.619.474	10.433.522
Wet langdurige zorg		100.416.486	97.535.815
VWS- en/of Wlz-subsidies		461.180	364.207
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		188.514	205.995
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		<u>241.166</u>	<u>203.324</u>
Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		111.926.820	108.742.863
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	<u>4.472.064</u>	<u>5.401.198</u>
NETTO OMZET		116.398.884	114.144.061
Overige bedrijfsopbrengsten	13	-	-
SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN		116.398.884	114.144.061
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	1.538.240	1.818.227
Lonen en salarissen	15	60.411.804	56.873.873
Sociale lasten	16	10.196.498	9.590.609
Pensioenlasten	17	5.216.344	4.789.241
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	4.432.656	4.274.176
Overige bedrijfskosten	19	<u>29.068.222</u>	<u>28.364.643</u>
SOM DER BEDRIJFSLASTEN		110.863.764	105.710.769
BEDRIJFSRESULTAAT		5.535.120	8.433.292
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	786.522	1.070.926
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-1.059.236	-1.062.741
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>5.262.406</u>	<u>8.441.477</u>
RESULTAATBESTEMMING			
Het resultaat is als volgt verdeeld:			
Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten		4.206.109	7.006.735
Overige reserves (Zorgverzekeringswet)		-141.369	298.581
Overige reserves (Wmo)		43.186	-14.710
Overige reserves (verhuur appartementen, woningen en overige ruimtes)		<u>1.154.480</u>	<u>1.150.871</u>
		<u>5.262.406</u>	<u>8.441.477</u>

Kasstroomoverzicht over 2025

	Ref	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			5.535.120		8.433.292
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen	18	4.432.656		4.274.176	
- Mutaties voorzieningen	6	<u>-1.423.833</u>		<u>-372.486</u>	
			3.008.823		3.901.690
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	2	-232.581		-7.630	
- Vorderingen	3	-441.114		747.123	
- Kortlopende schulden (exclusief schulden aan banken)	8	<u>1.459.574</u>		<u>-1.827.465</u>	
			<u>785.879</u>		<u>-1.087.972</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			9.329.822		11.247.010
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	643.557		927.961	
Rentelasten en soortgelijke kosten	21	-580.905		-555.015	
Interestdeel financial leasetermijnen	21	-478.331		-507.726	
Oprenting financial leaseverplichting	7	<u>261.060</u>		<u>227.416</u>	
			<u>-154.619</u>		<u>92.636</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			9.175.203		11.339.646
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-3.902.616		-4.521.827	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>46.360</u>		<u>232.284</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.856.256		-4.289.543
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	-1.048.365		-1.048.371	
Aflossingsdeel financial leasetermijnen	7	<u>-539.509</u>		<u>-490.845</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.587.874		-1.539.216
Mutatie geldmiddelen			<u>3.731.073</u>		<u>5.510.887</u>
Stand geldmiddelen 1 januari	4		32.001.310		26.490.423
Stand geldmiddelen 31 december	4		<u>35.732.383</u>		<u>32.001.310</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>3.731.073</u>		<u>5.510.887</u>

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

De toename van de geldmiddelen in 2025 en 2024 wordt voornamelijk verklaard door de kasstroom vanuit het positieve bedrijfsresultaat na correctie voor afschrijvingen en mutaties van voorzieningen. Dit effect wordt deels getemperd door investeringen in materiële vaste activa en de afname van het werkkapitaal.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Stichting Zorggroep Noorderboog is statutair (en feitelijk) gevestigd te Meppel, op het adres Werkhorst 36, en is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 41020668. De belangrijkste activiteiten bestaan uit de levering van zorg- en welzijnsdiensten, al dan niet in combinatie met behandeling en/of verblijf. Dit vindt plaats vanuit de volgende locaties:

- | | | |
|------------------------|-------------------------------------|----------------|
| • De Schiphorst | Reggersweg 11 | Meppel |
| • Het Anker | Reestlaan 2 | Meppel |
| • Oeverlanden | Reestlaan 4 t/m 98 en 4-10 t/m 4-31 | Meppel |
| • Jan Thijs Seinenhof | De Wijert 59 | Diever |
| • Zonnekamp | Oyershoeve 1 | Steenwijk |
| • Nijenstede | Joh. Bogermanstraat 1 | Steenwijk |
| • De Menning | Linthorst Homanstraat 1 | Wilhelminaoord |
| • Irene | Prinses Irenelaan 4 | Meppel |
| • De Reestlanden | Prins Bernhardsingel 19 en 21 | Meppel |
| • Reestoord | Zuiderlaan 134 | Meppel |
| • 't Vonder | Molenbergh 1 | Ruinerwold |
| • Dunninghe | Prins Clauslaan 6 | De Wijk |
| • Kaailanden | Heerengracht 21 | Meppel |
| • Reestdal Revalidatie | Reggersweg 2a | Meppel |
| • Het Kerspel | Ds. Van Halsemastraat 12 | Nijeveen |

Verslaggevingsperiode

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

Continuïteitsveronderstelling

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Gebruik van schattingen

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

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

- De economische gebruiksduur van de vaste activa;
- De waardering van het onderhanden werk;
- De uitgangspunten die worden gehanteerd ter bepaling van de voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris) rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en kortlopende schulden.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar, met uitzondering van onderstaande herrubricering.

Met ingang van 2025 zijn de ingegane verplichtingen op grond van de regelingen voor vervroegd uitreden na minimaal 45 dienstjaren of duurzame inzetbaarheid (waaronder de in de cao opgenomen Generatieregeling) niet langer als een voorziening te behandelen, maar op te nemen onder de schulden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in de verplichtingen voor het komende kalenderjaar (onderdeel van de Kortlopende schulden) en de verplichtingen voor de periode daarna (onderdeel van de Langlopende schulden). Hiertoe is besloten gezien de relatief korte looptijd van deze verplichtingen en de kans dat deze niet tot een uitstroom van minimaal is.

In verband hiermee zijn de cijfers voor 2024 geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken (Overige voorzieningen € 443.770 verlaagd en Kortlopende (€ 280.847) en Langlopende (€ 162.923) schulden verhoogd).

Daarnaast is, als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van Overige bedrijfsopbrengsten naar Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten voor een totaalbedrag van € 3.922.222 (2024: € 4.843.581). Onder de Overige bedrijfsopbrengsten worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

Leasing

Financial lease

Noorderboog leest een gebouw waarin zorg- en verhuurappartementen zijn gevestigd (Het Anker en Oeverlanden). Hierbij heeft Noorderboog grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa zijn geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de leasetermijnen.

 Verstegen accountants en adviseurs B.V.	DOEL WAARMERKINGS- DOELEINDEN minimale
d.d. 28/05/2026	

Beide waardes zijn bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet.

De grondslagen voor de vervolgwaaarding van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofdstuk 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 op annuïtaire wijze verantwoord in de winst-en-verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent.

Operational lease

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

Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische nadelen 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 tot het opnemen van de activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Materiële vaste activa

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

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.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

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.

Investeringsubsidies

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

Groot onderhoud

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

Onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten

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

De waardering van het onderhanden werk is gecorrigeerd met de te verwachten overschrijdingen van de met zorgverzekeraars per schadelastjaar afgesproken schadelastplafonds. Deze schadelastoverschrijding is toegerekend aan het boekjaar, waarbij schadelastjaar en kalenderjaar aan elkaar gelijk zijn gesteld.

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid op basis van ouderdom en een individuele beoordeling van grotere vorderingen.

De per balansdatum nog te factureren omzet is als overlopende post verantwoord. Dit betreft de omzet van afgesloten zorgproducten ultimo boekjaar, welke pas in het volgende boekjaar tot daadwerkelijke facturatie heeft geleid of zal leiden.

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.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen betreffen middelen die zijn verkregen met een door derden aangegeven specifieke bestemming.

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 zijn tegen de nominale waarde gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het verschil tussen nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Voorziening uitgestelde beloningen

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

- Jubileumgratificaties;
- Wachtgeldregelingen;
- Regeling vervroegd uittreden en de generatieregeling;
- Andere soorten van uitgestelde beloning.

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

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde verwerkt onder de kortlopende schulden. De nominale waarde wordt in dit geval berekend door de opgebouwde rechten in uren om te rekenen met het bruto-uurloon op balansdatum en te verhogen met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen.

Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten wordt verwezen naar het hierna volgende onderdeel "Grondslagen van resultaatbepaling".

Regeling vervroegd uittreden

Deze voorziening betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'.

De voorziening betreft de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Hierbij is uitgegaan van het brutoloon en premies en heffingen op balansdatum, een jaarlijkse indexering van de uitkering en gecorrigeerd voor de inschatting van blijfkans, de deelnamekans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Voorziening langdurig zieken

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op een betaling van 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Gezien de korte looptijd van deze voorziening is geen disconteringsvoet toegepast. Tevens is geen rekening gehouden met eventuele salarisverhoging gedurende de uitkeringstermijn.

In de voorziening is tevens de eventueel verschuldigde transitievergoeding bij beëindiging van het dienstverband begrepen, voor zover de eerste ziekte dag voor 1 juli 2024 ligt.

Generatieregeling

Deze voorziening betreft de contante waarde van de (opgebouwde) rechten van medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. Hierbij is uitgegaan van het brutoloon en premies en heffingen op balansdatum, een jaarlijkse indexerings van de uitkering en gecorrigeerd voor de inschatting van blijfkans, de deelnamekans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Schulden

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

Financiële instrumenten

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

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 waarderinggrondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten (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 materiële fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

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.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Noorderboog zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden.

Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst- en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden in mindering op de aanschafprijs gebracht.

Pensioenen

Noorderboog 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 Noorderboog. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Noorderboog betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

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

Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van 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.

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.

Waarderingsgrondslagen WNT

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

Toelichting op de balans

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	53.744.111	53.728.744
Bij: Investeringen	3.902.616	4.521.827
Af: Afschrijvingen	4.432.656	4.274.176
Af: Desinvesteringen	46.360	232.284
Boekwaarde per 31 december	<u>53.167.711</u>	<u>53.744.111</u>

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het Mutatieoverzicht Materiële vaste activa.

In 2025 is € 3.902.616 geïnvesteerd. De belangrijkste investeringen hebben betrekking op ICT-infrastructuur en bijbehorende investeringen in domotica en andere zorgtechnologische toepassingen, vervanging van installaties en ander meerjarenonderhoud van locatie en de aanschaf van inventarissen en hulpmiddelen ten behoeve van de zorg- en dienstverlening. Op de investeringen is een toegekende subsidie ad € 175.000 in het kader van de Stimuleringsregeling Ontmoetingsruimten in Ouderenhuisvesting (SOO) 2022 voor locatie Het Anker in mindering gebracht.

De desinvesteringen hebben betrekking op de inruil van de personenauto van de bestuurder en de afwaardering van een in het verleden geactiveerde post voor BHV-video's.

De WOZ-waarde over 2026 (waardepeildatum 1 januari 2025) bedraagt € 44.097.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 143.545.822.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 12.468.429 (2024: € 13.516.794) als onderpand voor de schulden aan kredietinstellingen. Ten behoeve van de zekerheidsstelling van de leningen o/g hypotheekrecht gevestigd tot maximaal € 35.000.000 op diverse gebouwen en terreinen, alsmede op de erfpacht en het recht van opstal voor Reestdal Revalidatie.


Onder de materiële vaste activa is begrepen een bedrag van € 5.076.047 (2024: € 5.596.031) inzake financiële leases. De stichting leaset deze activa, maar is geen juridisch eigenaar hiervan.

Noorderboog heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroomgenererende eenheden, en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025. Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2025 geen afwaardering noodzakelijk gebleken.

2. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt weer te geven:

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's/DBC-zorgproducten	1.220.211	956.662
Af: Voorziening onderhanden werk	39.400	8.432
Totaal onderhanden werk	<u>1.180.811</u>	<u>948.230</u>

 Verstegen accountants en adviseurs B.V. d.d. 28/05/2026
--

De specificatie per categorie DBC's/DBC-zorgproducten is als volgt weer te geven:

<u>Stroom DBC's/DBC-zorgproducten</u>	<u>Gerealiseerde kosten en toegerekende winst</u> €	<u>Af: Verwerkte verliezen</u> €	<u>Saldo per 31 december 2025</u> €
Zilveren Kruis/Achmea	695.277	-	695.277
Coöperatie VGZ	368.957	39.400	329.557
CZ	83.117	-	83.117
Menzis	51.271	-	51.271
DSW Stad Holland	9.975	-	9.975
a.s.r. Ziektekostenverzekeringen	11.614	-	11.614
Totaal onderhanden werk	<u>1.220.211</u>	<u>39.400</u>	<u>1.180.811</u>

Het onderhanden werk bestaat uit lopende Geriatrische Revalidatiezorg DBC's/DBC-zorgproducten die per balansdatum nog niet gereed zijn gemeld. De voorziening heeft betrekking op een mogelijke omzetcorrectie in verband met overschrijden van de met zorgverzekeraars per schadelastjaar afgesproken zorgkostenplafonds.

3. Vorderingen

De vorderingen hebben een looptijd van minder dan één jaar. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 13.472 (2024: € 4.809).


De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31 december 2025</u> €	<u>31 december 2024</u> €
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringskort	1.212.113	947.841
- Nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten	518.714	462.840
- Vorderingen inzake transitievergoedingen	13.313	43.994
- Te ontvangen overige subsidies	19.486	300
- Overige vorderingen	297.755	340.602
Totaal Overige vorderingen	<u>2.061.381</u>	<u>1.795.577</u>
Overlopende activa:		
- Vooruitbetaalde bedragen	589.104	365.949
Totaal Overlopende activa	<u>589.104</u>	<u>365.949</u>

De overige vorderingen en overlopende activa hebben over het algemeen een kortlopend karakter.

De nog te factureren omzet DBC's/DBC-zorgproducten betreft de nog bij zorgverzekeraars in rekening te brengen vergoeding voor afgesloten revalidatietrajecten Geriatrische Revalidatiezorg. Op grond van wettelijke bepalingen kan deze pas na het verstrijken van een wachtermijn van 42 dagen worden gefactureerd. De toename wordt mede verklaard uit een verlaging van de gemiddelde verpleegduur in 2025, waardoor er op balansdatum meer nog te factureren trajecten zijn. De vorderingen inzake transitievergoedingen houden verband met de vergoedingen die zijn of moeten worden betaald bij beëindiging van dienstverbanden van werknemers die ingestroomd zijn in de WIA. Op grond van wetgeving kan onder voorwaarden de betaalde transitievergoeding worden teruggevorderd van het UWV. De aan deze werknemers nog te betalen vergoedingen zijn reeds uitbetaald. Ultimo 2025 zijn geen vorderingen meer opgenomen inzake te betalen transitievergoedingen aan medewerkers waarvoor is gereserveerd in de voorziening langdurig zieken.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026

Deze medewerkers gaan naar verwachting na 1 juli 2026 ziek uit dienst, per die datum zal de vergoedingsmogelijkheid van deze betaling voor grote werknemers naar alle waarschijnlijkheid vervallen, en daarom is hiervoor geen vordering meer opgenomen.

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

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €	<u>t/m 2023</u> €	<u>totaal</u> €
Saldo per 1 januari		947.841	-	947.841
Financieringsverschil boekjaar	1.212.113			1.212.113
Correcties voorgaande jaren		157.109	-	157.109
Betalingen/ontvangsten		<u>-1.104.950</u>	-	<u>-1.104.950</u>
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>1.212.113</u>	<u>-947.841</u>	-	<u>264.272</u>
Saldo per 31 december	<u>1.212.113</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.212.113</u>
Stadium van vaststelling	a	c	c	

a = interne berekening

b = overeenstemming met verzekeraars

c = definitieve vaststelling NZa

Waarvan gepresenteerd als:

	<u>31 december 2025</u> €	<u>31 december 2024</u> €
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	1.212.113	947.841
Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>1.212.113</u>	<u>947.841</u>
	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		
Wlz-zorg (exclusief subsidies)	99.483.341	96.033.795
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	<u>98.271.228</u>	<u>95.085.954</u>
Totaal financieringsverschil	<u>1.212.113</u>	<u>947.841</u>

Bij de definitieve vaststelling van het Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten over 2024 door de NZa is de overproductie ten opzichte van de met het Zorgkantoor gemaakte productieafspraken alsnog toegekend en vergoed. Ultimo 2024 was deze overproductie voorzichtigheidshalve voorzien.

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	20.720.334	26.986.591
Kassen	12.049	14.719
Deposito's	<u>15.000.000</u>	<u>5.000.000</u>
Totaal liquide middelen	<u>35.732.383</u>	<u>32.001.310</u>

In de liquide middelen is een tweetal deposito's begrepen tot een bedrag van € 15.000.000 (2024: één deposito ad € 5.000.000). Het deposito ad € 5.000.000 loopt begin februari 2026 af. Het tweede deposito ad € 10.000.000 is eind februari afgelopen. De deposito's worden per vervaldatum, op basis van een actuele liquiditeitsinschatting, voor een korte looptijd van één tot maximaal drie maanden verlengd. De overige liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	28.502	28.502
Bestemmingsfondsen	43.678.210	39.472.101
Overige reserves	<u>8.660.370</u>	<u>7.604.073</u>
Totaal eigen vermogen	<u>52.367.082</u>	<u>47.104.676</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1 januari 2025</u>	<u>Resultaat- bestem- ming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31 decem- ber 2025</u>
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	<u>28.502</u>	-	-	<u>28.502</u>
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>28.502</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>28.502</u>
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	<u>39.472.101</u>	<u>4.206.109</u>	-	<u>43.678.210</u>
Totaal bestemmingsfondsen	<u>39.472.101</u>	<u>4.206.109</u>	<u>-</u>	<u>43.678.210</u>
Overige reserves:				
Algemene reserve	386.659	-	-	386.659
Zorgverzekeringswet	407.997	-141.369	-	266.628
Wmo	860.460	43.186	-	903.646
Verhuur	<u>5.948.957</u>	<u>1.154.480</u>	-	<u>7.103.437</u>
Totaal overige reserves	<u>7.604.073</u>	<u>1.056.297</u>	<u>-</u>	<u>8.660.370</u>

Onder de bestemmingsfondsen worden alle reserves opgenomen die een beperking hebben die opgelegd is door een derde, zoals bepalingen in de wet of beleidsregels. Het gaat hierbij om beperkingen die volgen uit de beleidsregels van de NZa of andere regelingen zoals Wmo- en de Zorgverzekeringswetbepalingen vanuit gemeenten en zorgverzekeraars. Zo dient het verschil tussen de werkelijke kosten en de aanvaardbare kosten van Wlz-zorg op grond van de Beleidsregel "Bekostigingscyclus Wlz" te worden toegevoegd of onttrokken aan het bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare kosten. Door het bestuur zijn geen andere beperkingen in bestedingsmogelijkheden aangebracht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten kan daarnaast worden aangewend voor de exploitatie van zorg op basis van de Zorgverzekeringswet, Wmo en/of Jeugdwet. Noorderboog heeft er echter voor gekozen om de resultaten op de niet via de Wlz gefinancierde activiteiten onder te brengen onder de Overige reserves. Noorderboog onderscheidt hierbij de resultaten die worden bepaald op zorg gefinancierd op basis van de Zorgverzekeringswet en Wmo enerzijds en de verhuur van appartementen en woningen anderzijds. Voor de toerekening van kosten en opbrengsten wordt een bestendige gedragslijn gevolgd.

Het aansprakelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen en eventuele achtergestelde leningen die onder de langlopende schulden verwerkt zijn. Het aansprakelijk vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 52.094.869 (2024: € 47.104.676).

6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1 januari 2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31 decem- ber 2025
	€	€	€	€	€
Uitgestelde beloningen	803.707	177.083	106.874	425.901	448.015
Regeling vervroegd uittreden (RVU)	1.434.844	196.345	762.593	868.596	-
Generatieregeling	-	119.523	-	-	119.523
Langdurig zieken	147.862	456.457	209.277	-	395.042
Totaal voorzieningen	2.386.413	949.408	1.078.744	1.294.497	962.580

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

	Saldo per 31 decem- ber 2025
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (korter dan één jaar)	386.669
Langlopend deel van de voorzieningen (langer dan één jaar)	575.911
Hiervan langer dan vijf jaar	133.860

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening voor uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%.

De vrijval op deze voorziening heeft betrekking op de uitkering die in de cao is afgesproken bij pensionering. Op grond van een nieuwe interpretatie van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving is het, in verband met het ontbreken van een dienstjarencriterium voor het recht op deze uitkering, niet langer toegestaan hiervoor een bedrag te reserveren onder de voorzieningen.

Voorziening regeling vervroegd uittreden (RVU)

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering.



De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3,7%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. Wel is rekening gehouden met de levenskans van de betreffende medewerkers aan de hand van de data van het CBS (levensverwachting, geslacht, leeftijd (per jaar en periode van vijf jaren)) en varieert van 98,97% tot 99,54%.

De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt. Met ingang van 2026 is aanmelding voor de oude regeling (na 45 dienstjaren) niet langer mogelijk. Dit verklaart ook de vrijval in 2025.

Generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3,5%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%.

De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op een betaling van 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Gezien de korte looptijd van deze voorziening heeft is geen disconteringsvoet toegepast. Tevens is geen rekening gehouden met eventuele salarisverhoging gedurende de uitkeringstermijn. In de voorziening is tevens de eventueel verschuldigde transitievergoeding bij beëindiging van het dienstverband begrepen.

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan één jaar)

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

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (korter dan één jaar), aflossingsverplichtingen	2.238.019	2.011.686
Langlopend deel van de langlopende schulden (langer dan één jaar), balanspost	20.534.345	21.557.581
Hiervan langer dan vijf jaar	12.321.965	14.084.987

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het Overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen gedurende het komende boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.



Aan de Rabobank is ter zekerheidsstelling van de langlopende schulden hypotheekrecht verleend op de bedrijfsgebouwen en terreinen tot een bedrag ter hoogte van maximaal € 35.000.000 (2024: € 35.000.000) en een pandrecht op de vorderingen. Voor de locatie Reestdal Revalidatie valt hier tevens het recht van erfpacht alsmede het afhankelijk recht van opstal onder.

De langlopende leningen van de Rabobank vallen onder het totale financieringsvoorstel van de Rabobank aan Noorderboog. In dit financieringsvoorstel is bepaald dat de absolute EBITDA minimaal € 5.500.000 (2024: € 6.300.000) dient te bedragen. Over zowel 2025 als 2024 wordt aan deze eis voldaan.

8. Kortlopende schulden (voor ten hoogste één jaar)

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

	<u>31 december 2025</u>	<u>31 december 2024</u>
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen langlopende schulden aan banken/financial lease komend boekjaar	1.644.790	1.587.874
- Nog te betalen salarissen	562.198	575.931
- Schulden uit hoofde van subsidies	435.979	438.826
- Overige schulden	1.773.916	1.019.673
Totaal Overige schulden	<u>4.416.883</u>	<u>3.622.304</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	2.900.188	2.706.013
- Vakantiedagen	6.372.907	5.597.636
- Nog te besteden Regionale en Transitie-middelen	252.755	1.073.071
- Nog te besteden overige projecten	63.421	71.720
- Vooruit ontvangen opbrengsten	-	1.464
- Kortlopend deel boekwinst ABC-complex	142.965	142.965
Totaal Overige passiva	<u>9.732.236</u>	<u>9.592.869</u>

De toename van de post Overige schulden wordt verklaard door de reservering eind 2025 voor nog door te betalen bijdragen aan collega-zorgaanbieders die participeren in regionale trajecten waarvoor Noorderboog als kassier optreedt. Deze bijdragen zijn begin 2026 betaald. Daarnaast is een reservering getroffen voor een nog te verwachten nota voor het energieverbruik van een locatie, waarbij de energie van een derde wordt betrokken. Het hiermee samenhangende contract is begin 2025 overgedragen, maar tot op heden heeft dit nog niet tot een facturering geleid.

De Nog te besteden Regionale en Transitie-middelen betreffen het niet-bestede deel van de in dit kader ontvangen bedragen verkregen van het Zorgkantoor waarvoor Noorderboog als kassier is aangewezen. Deze middelen zullen in overeenstemming met het Zorgkantoor in 2026 alsnog voor gezamenlijke projecten met collega-zorgaanbieders worden aangewend. De afname wordt verklaard door de aanwending van op 31 december 2024 nog te besteden bedragen in het kader van de gezamenlijk overeengekomen projecten in dit kader.

Tevens zijn bedragen ontvangen van het Zorgkantoor en de gemeente Emmen voor projecten in het kader van Bestuurlijke samenwerking, de Doorontwikkeling van Essentiële voorzieningen en Gezonde Marke. Het nog niet bestede deel van deze gelden is eind 2025 gepassiveerd.

De boekwinst op de verkoop van het ABC-complex staat in verband met de sale-and-lease back-constructie is voor dit complex is aangegaan. Omdat dit een financial lease betreft dient de boekwinst gedurende de looptijd van het huurcontract in gelijke delen ten gunste van de winst- en verliesrekening te worden gebracht. Ten behoeve van de balans is een uitsplitsing gemaakt in een langlopend en een kortlopend deel.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 28/05/2026
.....

9. Financiële instrumenten

Algemeen

Noorderboog maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Noorderboog blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Noorderboog handelt in overeenstemming met de interne procedures en gedragslijnen niet in financiële derivaten.

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

Kredietrisico

De vorderingen zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De kredietrisico's zijn beperkt. Van de per balansdatum te vorderen bedragen op debiteuren staat begin maart 2026 nog € 12.412 (1,1%) open. Voor mogelijke oninbaarheid van vorderingen is een voorziening in mindering gebracht ter hoogte van € 13.472. Daarnaast is de vordering op VIPD voor vooruitbetaalde opleidingskosten (€ 48.866) eind 2025 volledig voorzien.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is voor Noorderboog beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage dat voor langere tijd is vastgelegd. Noorderboog heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

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

10.a. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa


Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Geschatte jaarhuursom 2026</u> €	<u>Omvang verplichting komende 5 jaar</u> €	<u>Omvang verplichting resterende jaren</u> €	<u>Einddatum huurcontract</u>
Schiphorst A	357.775	1.788.876	722.283	7-1-2033
Schiphorst B	715.550	1.444.565	-	7-1-2028
Schiphorst C en D	715.550	1.550.359	-	1-3-2028
Jan Thijs Seinenhof	797.929	2.439.447	7.318.342	1-1-2045
Zonnekamp	953.980	7.008.727	22.691.411	1-1-2047
't Vonder	368.707	1.843.536	3.871.426	1-7-2041
Dunninghe	349.734	1.748.669	4.021.940	1-7-2042
Het Kerspel	17.523	87.617	245.327	31-12-2044
Werkhorst	261.876	283.699	-	31-1-2027
Het Spectrum	18.404	6.135	-	30-4-2026
Totaal	<u>4.557.029</u>	<u>18.201.631</u>	<u>38.870.728</u>	

Over het algemeen worden de huursommen jaarlijks geïndexeerd. Omdat de hoogte van de indexering van contract tot contract en van jaar tot jaar kan verschillen en deze niet betrouwbaar kan worden geschat is hier in bovenstaande opstelling geen rekening mee gehouden.

**VOORWAARMERKINGS-
DOELEN**

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

De huurcontracten, met uitzondering van die van het ABC-complex, kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen, maar worden gedurende de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt.

Investeringsverplichtingen

Per 31 december 2025 is er voor € 501.811 aan Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering geactiveerd. De afronding van deze projecten vraagt het komend jaar nog de nodige investeringen.

Ten aanzien van de huurlocatie Zonnekamp is begin 2024 overeenstemming bereikt met verhuurder Woonzorg Nederland over een renovatie in combinatie met een verlening van de huurperiode. Hierbij is overeengekomen dat Noorderboog eenmalig een bedrag ad € 300.000 in de ontwikkelkosten van de facilitaire vleugel heeft bijgedragen. Nadat de renovatie is afgerond zal een nieuw huurcontract ingaan met een looptijd van 20 jaar; de eenmalige bijdrage zal gedurende deze looptijd worden afgeschreven. De renovatie is in september 2024 gestart, de verwachte ingangsdatum van het nieuwe huurcontract is nu voorzien na de zomer van 2026.

Bij de locatie Het Anker is een nieuwe brandmeldinstallatie geïnstalleerd. Eind 2025 is deze installatie nagenoeg gereed, begin maart zal de installatie gecertificeerd en in gebruik worden genomen.

Voor de locatie Irene is in het vierde kwartaal van 2025 besloten tot een verbouwing om in de toekomst goede zorg en een passende woonomgeving te kunnen blijven bieden. Daartoe worden onder meer centraal gepositioneerde huiskamers gecreëerd. De verbouwing is in januari 2026 gestart en zal naar verwachting in november 2026 zijn afgerond.

In december 2022 heeft Noorderboog de aanleunwoningen in locatie Nijenstede overgenomen van woningbouwcorporatie WoonConcept. De appartementen die voor die tijd reeds in eigendom van Noorderboog waren, zijn in de afgelopen jaren gerenoveerd. In het eerste kwartaal van 2026 zullen ook de overgenomen aanleunwoningen op dit nieuwe niveau worden gebracht. Dit vergt naar verwachting een doorlooptijd van circa 16 maanden.

Op grond van een eind 2019 gesloten ontwikkelovereenkomst dient de huurlocatie Jan Thijs Seinenhof in de komende jaren door verhuurder Actium te worden gerenoveerd. Op grond van de overeenkomst leidt dit ook voor Noorderboog tot een investeringsverplichting, berekend op circa € 946.700 (prijspeil 2024). Na gereedkomen van de renovatie treedt een nieuw huurcontract in werking, waarbij Noorderboog zich verplicht tot een huurtermijn van 20 jaar. Momenteel is nog onduidelijk of en wanneer Actium de renovatie op zal starten.

Met betrekking tot de locatie De Menning was Noorderboog in overleg met woningbouwvereniging Actium om op de huidige plaats een de nieuwe locatie te ontwikkelen. Begin 2026 hebben we helaas moeten constateren dat dit geen haalbare kaart blijkt voor beide partijen. Noorderboog beraamt zich momenteel op de consequenties hiervan voor de noodzakelijke nieuwbouw.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

De investeringsverplichtingen betreffen:

<u>Project</u>	<u>Reeds besteed op 31 december 2025</u> €	<u>Verwachte investering komend jaar</u> €	<u>Verwachte investering na 1 jaar en binnen 5 jaar</u> €	<u>Verwachte investering na 5 jaar</u> €
Zonnekamp renovatie				
huurdersinvesteringen	300.000	575.000	-	-
Het Anker installaties	141.994	5.000	-	-
Verbouwing Irene	-	4.110.000		
Renovatie aanleunwoningen				
Nijenstede	-	2.215.500	1.007.100	-
Jan Thijs Seinenhof renovatie				
huurdersinvesteringen	-	P.M.	P.M.	-
De Menning nieuwbouw	-	P.M.	P.M.	-
Totaal	<u>441.994</u>	<u>6.905.500</u>	<u>1.007.100</u>	<u>-</u>

Overige verplichtingen

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

<u>Onroerende zaak</u>	<u>Geschatte verplichting 2026</u> €	<u>Omvang verplichting komende 5 jaar</u> €	<u>Omvang verplichting resterende jaren</u> €	<u>Einddatum huurcontract</u>
Erfpacht Reestdal Revalidatie	<u>47.115</u>	<u>235.574</u>	<u>1.900.295</u>	29-4-2071
Totaal	<u>47.115</u>	<u>235.574</u>	<u>1.900.295</u>	

Een deel van de locatie Reestdal Revalidatie wordt door Noorderboog onderverhuurd aan Revalidatie Friesland, waarmee in 2019 een huurovereenkomst met een looptijd van 20 jaar is gesloten, ingaande op 1 december 2021 (kale huur met ingang van januari 2026 € 20.474 per maand).

10.b. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het mbi-omzetplafond. Noorderboog is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2024. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op inzetten van het macrobeheersinstrument zeer laag ingeschat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Financial lease

De ten aanzien van de financial lease verwachte te ontvangen toekomstige sublease betalingen met betrekking tot niet tussentijds opzegbare subleases op balansdatum bedragen € 10.602.506. De uit hoofde van financial lease minimaal te betalen leasetermijnen en de contante waarde daarvan zijn als volgt te specificeren:

	<u>Leasebetalingen</u> €	<u>Contante waarde</u> €
Niet langer dan 1 jaar	1.055.442	1.022.726
Tussen 1 en 5 jaar	4.221.766	3.503.654
Langer dan 5 jaar	<u>4.661.533</u>	<u>2.965.241</u>
Totaal	<u>9.938.741</u>	<u>7.491.621</u>

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

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

- Over 2025 heeft een inventarisatie van de ingezette derden plaatsgevonden en is van geval tot geval beoordeeld of er naar de mening van Noorderboog sprake is van schijnzelfstandigheid;
- Er is juridisch en fiscaal advies ingewonnen over de gesloten raamcontracten met bemiddelaars;
- Vanaf 1 januari 2025 is alleen nog inzet op basis van de beoordeelde raamcontracten toegestaan, hier wordt door het Planbureau en de roosteraars op toegezien.

Het is nog onzeker of naheffingen en/of boetes aan de orde zullen zijn. Daardoor geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat - mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan - de impact substantieel kan zijn. Stichting Zorggroep Noorderboog volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Mutatieoverzicht Materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering / voortuitbetaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- Aanschafwaarde	72.048.481	6.181.588	11.361.727	495.090	90.086.886
- Cumulatieve afschrijvingen	29.918.187	1.229.663	5.194.925	-	36.342.775
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>42.130.294</u>	<u>4.951.925</u>	<u>6.166.802</u>	<u>495.090</u>	<u>53.744.111</u>
Mutaties in het boekjaar					
- Investerings	1.084.258	164.145	2.563.252	90.961	3.902.616
- Afschrijvingen	2.630.396	371.095	1.431.165	-	4.432.656
- In gebruik genomen bedrijfsactiva	-	15.609	128.448	-144.057	-
- Terugname geheel afgeschreven activa					
· Aanschafwaarde	1.648.037	-	1.326.640	-	2.974.677
· Cumulatieve afschrijvingen	1.648.037	-	1.326.640	-	2.974.677
- Desinvesteringen					
· Aanschafwaarde	-	-	72.513	-	72.513
· Cumulatieve afschrijvingen	-	-	26.153	-	26.153
· Per saldo	-	-	46.360	-	46.360
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.546.138</u>	<u>-191.341</u>	<u>1.214.175</u>	<u>-53.096</u>	<u>-576.400</u>
Stand per 31 december 2025					
- Aanschafwaarde	71.484.702	6.361.342	12.654.274	441.994	90.942.312
- Cumulatieve afschrijvingen	30.900.546	1.600.758	5.273.297	-	37.774.601
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>40.584.156</u>	<u>4.760.584</u>	<u>7.380.977</u>	<u>441.994</u>	<u>53.167.711</u>

Afschrijvingspercentage 0,00 tot 25,00% 5,00% tot 10,00% 10,00% tot 33,33%
 Voor de financial lease van het ABC-complex gelden afwijkende afschrijvingstermijnen, gebaseerd op de resterende contractduur van de lease.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELINDEN

 Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Overzicht langlopende schulden

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom €	Totale looptijd	Soort lening*	Werke- lijke rente %	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024 €	Nieuwe leningen/ schulden in 2025 €	Aflossing in 2025 €	Restschuld 31 december 2025 €	Restschuld over 5 jaar €	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos- sings- wijze **	Aflossing 2026 €	Gestelde zeker- heden ***
St. van Wijk-Visser	01/07/70	223.623	onb.	S	3,00	onb.	223.623	-	-	223.623	223.623	onb.	-	-	geen
St. van Wijk-Visser	01/07/70	125.788	onb.	S	3,00	onb.	125.788	-	-	125.788	125.788	onb.	-	-	geen
Rabobank	12/12/22	198.529	9	O	0,35	09/11/29	141.805	-	28.361	113.444	-	4	Lin	28.361	1)
Rabobank	03/07/06	4.750.000	30	H	1,70	01/07/31	1.790.000	-	160.000	1.630.000	830.000	10	Lin	160.000	1)
Rabobank	03/07/06	7.200.000	30	H	1,60	01/08/31	1.680.000	-	240.000	1.440.000	240.000	6	Lin	240.000	1)
Rabobank	03/01/11	3.550.000	30	H	2,85	31/01/29	1.280.000	-	120.000	1.160.000	560.000	10	Lin	120.000	1)
Rabobank	28/03/22	5.000.000	10	H	2,25	28/03/32	3.624.989	-	500.004	3.124.985	624.965	6	Lin	500.004	1)
Rabobank	28/03/22	5.000.000	10	H	2,40	28/03/32	5.000.000	-	-	5.000.000	5.000.000	6	Vrij	-	1)
Schulden aan banken							13.866.205	-	1.048.365	12.817.840	7.604.376			1.048.365	
Huurverplichting ABC-complex	30/05/17	8.425.394	18	F	6,50	n.v.t.	7.770.070	261.060	539.509	7.491.621	4.082.403	9	Ann	596.425	
Generatieregeling/vervroegd uittreden na 45 dienstjaren							443.770	953.723	280.847	1.116.646	3.756			450.264	
Overige schulden							8.213.840	1.214.783	820.356	8.608.267	4.086.159			1.046.689	
Boekwinst ABC-complex							1.489.222	-	142.965	1.346.257	631.430	9	Lin	142.965	
Overige passiva							1.489.222	-	142.965	1.346.257	631.430			142.965	
Totaal							<u>23.569.267</u>	<u>1.214.783</u>	<u>2.011.686</u>	<u>22.772.364</u>	<u>12.321.965</u>			<u>2.238.019</u>	

* Soort lening: F = Financial Lease, H = Hypotheek, O = Onderhands, S = Schuldbekentenis

** Aflossingswijze: Ann = Annuïteit, Lin = Lineair, Vrij = Aflossingsvrij (aflossing ineens per einde looptijd)

*** Gestelde zekerheden
1) Hypotheek

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Toelichting op de winst- en verliesrekening

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Algemeen

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.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel worden bijgesteld. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

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

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Onder de post Opbrengsten zorgverzekeringwet is een mutatie op het onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 232.581 voordelig (2024: bate ad € 7.630).

Bij de bepaling van de baten op basis van de Wet langdurige zorg is rekening gehouden met de voor 2025 gecontracteerde financiële productieafspraken. Baten worden slechts verantwoord tot aan dit bedrag, voor een eventuele financiële overproductie wordt een voorziening getroffen, aangezien de uiteindelijke financiering van deze overproductie onzeker is en mede van de onderuitputting van macrobudgetten door andere zorgaanbieders afhankelijk is. Voor 2025 is een dergelijke voorziening niet noodzakelijk, dit in tegenstelling tot 2024. Bij de definitieve vaststelling van de nacalculatie 2024 door de NZa is deze financiële overproductie ten opzichte van de met het Zorgkantoor in dit kader gemaakte afspraak, alsnog vergoed. Dit heeft in 2025 geleid tot een bate ad € 157.109 (2024: € 652.112), die onderdeel uitmaakt van de correcties over voorgaande jaren.

Bij de bepaling van de baten op basis van de Zorgverzekeringwet is rekening gehouden met de voor 2025 gecontracteerde zorgkostenplafonds en eventuele doelmatigheidsafspraken. Indien zorgkostenplafonds worden overschreden of doelmatigheidsafspraken niet zijn behaald is de hieruit voortvloeiende terugbetalingsverplichting, in totaliteit berekend op € 89.031 nadeel (2024: € 88.245 nadeel) in mindering op de baten gebracht. Anderzijds zijn verrekeningen op basis van de Zorgverzekeringwet en ontvangen over voorgaande jaren ad € 39.726 nadelig (2024: € 280.617 voordeel), welke tevens zijn opgenomen onder de correcties over voorgaande jaren.

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	549.832	557.616
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	188.875	239.886
- Subsidies van provincies en gemeenten	-513	138.578
- Overige loonkostensubsidies	148.490	122.821
- Overige subsidies	69.255	915.007
Subtotaal Subsidies	406.107	1.416.292
Te transporteren	955.939	1.973.908
Jaarverslag 2025		28/05/2026 d.d.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Transport	955.939	1.973.908
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	1.655.945	1.662.771
- Opbrengsten servicekosten	501.025	498.934
- Opbrengsten horecavoorzieningen	589.311	568.506
- Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	670.963	653.322
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	98.881	43.757
Totaal baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	4.472.064	5.401.198

In de Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten is in 2025 per saldo een bate opgenomen ad € 3.285 (2024: per saldo € 316.907 positief, met name door de afrekening van het SectorPlan Plus over voorgaande jaren) die betrekking heeft op nagekomen baten en lasten.

De toename van de Overige opbrengsten kan voornamelijk worden verklaard uit tariefaanpassingen in verband met inflatiecorrecties en de detachering van een projectleider voor het provinciale project Gezonde Marke vanaf september 2024.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening worden onder de Overige bedrijfsopbrengsten uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Zowel in 2025 als in 2024 was hiervan geen sprake.

BEDRIJFSLASTEN

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	436.117	487.854
Kosten dienstverlening door onderaannemers	375.722	396.157
Kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten	726.401	934.216
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>1.538.240</u>	<u>1.818.227</u>

15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	60.411.804	56.873.873
Totaal lonen en salarissen	<u>60.411.804</u>	<u>56.873.873</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Wlz-zorg	998	997
Zorgverzekeringswet	106	109
Wmo	5	6
Verhuur	<u>5</u>	<u>5</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden	<u>1.114</u>	<u>1.117</u>

Het gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden is exclusief stagiaires en medewerkers waarvoor een vergoeding van het UWV wordt verkregen (zogenoemde 'vangnetters').

Onder de Lonen en salarissen is in 2025 een voordeel opgenomen ad € 1.216.078 (2024: € 300.048 positief) uit de vrijval van voorzieningen. Hier staat een nadeel voor de dotatie van de vorming van de voorziening Generatieregeling dan wel de opname van een schuld ad € 254.239 voor reeds ingegane verplichtingen in dit kader. Daarnaast is in onder deze post een voordeel verantwoord ad € 15.714 (2024: € 60.373 voordeel) dat betrekking heeft op nagekomen baten en lasten.

De toename van de Lonen en salarissen na correctie voor deze incidentele effecten (7,1%) wordt verklaard door collectieve salarisverhogingen en aanpassingen in de vergoedingen (berekend op circa 5%). Daarnaast wordt dit verklaard door de toename van verlofsaldi en het nadelige saldo van dotaties en onttrekkingen aan voorzieningen.

16. Sociale lasten

De stijging van de Sociale lasten wordt voornamelijk verklaard door de stijging van de lonen en salarissen waarover deze verschuldigd zijn.

Onder de Sociale lasten is in 2025 een voordeel opgenomen ad € 72.643 (2024: € 47.113 positief) uit de vrijval van voorzieningen en een nadeel ad € 47.561 met betrekking tot de vorming van de voorziening Generatieregeling en de opname van een schuld voor reeds ingegane verplichtingen. Daarnaast is in onder deze post een voordeel verantwoord ad € 9.416 (2024: € 22.790 voordelig) dat betrekking heeft op nagekomen baten en lasten.

17. Pensioenlasten

De stijging van de Pensioenlasten wordt veroorzaakt door de algehele stijging van de Lonen en salarissen.

De vrijval van voorzieningen heeft in 2025 geen voordelig effect op de Pensioenlasten (2024: € 5.140 voordeel). Wel is er een nadeel ontstaan door de vorming van de voorziening Generatieregeling en de opname van de schuld voor reeds ingegane verplichtingen ad € 22.266. Daarnaast is in onder deze post een voordeel verantwoord ad € 1.289 (2024: € 2.716 voordelig) dat betrekking heeft op nagekomen baten en lasten.

18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
Materiële vaste activa	4.432.656	4.274.176
Totaal afschrijvingen	<u>4.432.656</u>	<u>4.274.176</u>

De stijging van de Afschrijvingen op materiële vaste activa houdt verband met de investeringen die in de loop van 2024 of 2025 zijn gedaan en veelal betrekking hebben op uitbreidingen op het gebied van ICT-infrastructuur en bijbehorende investeringen in domotica en andere zorgtechnologische toepassingen.

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.767.563	6.529.028
Patiënt- en bewonergebonden kosten	3.530.614	3.378.226
Overige personeelskosten	2.771.604	2.632.272
Algemene kosten	6.536.639	5.917.195
Huur en leasing	4.920.578	5.134.059
Onderhoudskosten	2.222.912	2.227.282
Energiekosten	2.318.312	2.546.581
Totaal overige bedrijfskosten	<u>29.068.222</u>	<u>28.364.643</u>

Van de overige bedrijfskosten heeft per saldo een bedrag van € 189.863 positief (2024: last ad € 261.924) betrekking op nagekomen kosten en correcties van reserveringen over voorgaande jaren. De belangrijkste baten in dit kader hebben betrekking op de teruggave van (energie)belastingen en heffingen nadat met behulp van een externe adviseur succesvol bezwaar is gemaakt tegen in het verleden in dit kader opgelegde aanslagen (bate circa € 193.700).

De stijging van de Overige bedrijfskosten wordt voor een belangrijk deel verklaard uit algemene prijsstijgingen (inflatie) en toename van de zorgzwaarte. Voor de Overige personeelskosten geldt dat dit daarnaast wordt veroorzaakt door de verhoging van de vergoeding voor het woon-werkverkeer per 1 juli 2025.

20. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Toegerekende boekwinst verkoop ABC-complex	142.965	142.965
Boekwinst afgestoten materiële vaste activa	5.666	-
Rentebaten	637.891	927.961
Totaal andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>786.522</u>	<u>1.070.926</u>

De afname van de rentebaten wordt verklaard door de dalende rentevergoeding op basis van het beleid van de ECB.

21. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	1.059.236	1.062.741
Totaal rentekosten en soortgelijke kosten	<u>1.059.236</u>	<u>1.062.741</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.

Eind mei 2017 is het ABC-complex verkocht aan een externe investeerder en is voor dit complex een langlopende huurverplichting aangegaan. Deze huurverplichting is als een financial lease aangemerkt en derhalve onder de langlopende schulden opgenomen.

Op grond van de verslaggevingsregels met betrekking tot financial leases dient de bij de verkoop gerealiseerde boekwinst gedurende de looptijd van het huurcontract in gelijke termijnen ten gunste van de winst- en verliesrekening te worden gebracht.

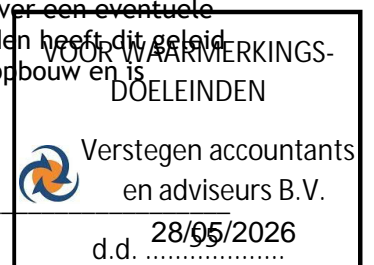
De huurverplichting wordt annuïtair afgebouwd, waarbij het toegerekende rentedeel onder de rentelasten wordt verantwoord. Tevens is de oprenting van de leaseverplichting als gevolg van de indexering van de termijnen onder de Rentelasten verwerkt.

22. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende opbrengsten- en kostensoorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Vrijval voorzieningen:		
- verwerkt onder Lonen en salarissen	1.216.078	300.048
- verwerkt onder Sociale lasten	72.643	47.113
- verwerkt onder Pensioenlasten	-	5.140
Bovenmatige dotatie voorziening Generatierегeling of schulden voor ingegane verplichtingen in dit kader:		
- verwerkt onder Lonen en salarissen	-254.239	-
- verwerkt onder Sociale lasten	-47.561	-
- verwerkt onder Pensioenlasten	-22.266	-
Nagekomen baten en lasten:		
- verwerkt onder Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening: Zorgverzekeringswet	-39.726	280.617
- verwerkt onder Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening: Wet langdurige zorg	157.109	652.112
- verwerkt onder Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	4.688	-1.555
- verwerkt onder Overige bedrijfsopbrengsten: Subsidies van provincies en gemeenten	-513	-
- verwerkt onder Overige bedrijfsopbrengsten: Overige loonkostensubsidies	-890	318.462
- verwerkt onder Lonen en salarissen	15.714	60.373
- verwerkt onder Sociale lasten	9.416	22.790
- verwerkt onder Pensioenpremies	1.289	2.716
- verwerkt onder Overige bedrijfskosten	189.863	-261.924
Boekwinst bij verkoop activa:		
- verwerkt onder Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	148.631	142.965
Totaal bijzondere baten en lasten	<u>1.450.236</u>	<u>1.568.857</u>

Eind 2025 is voor het eerst een voorziening voor de Generatierегeling op basis van de cao gevormd. De benodigde dotatie is berekend over een opbouwperiode van vijf jaar. Voor zover een eventuele voorziene uitkering echter reeds eerder dan deze opbouwperiode plaats kan vinden heeft dit geleid tot een extra dotatie. Deze extra dotatie gaat uit boven een normale jaarlijkse opbouw en is daarmee als bovenmatig aangemerkt.



23. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	107.000	103.000
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	6.566	10.274
3. Fiscale advisering	-	-
4. Niet-controlediensten	-	-
Totaal overige bedrijfskosten	113.566	113.274

De in bovenstaande tabel vermelde honoraria hebben betrekking op totale kosten voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024) of overige controlewerkzaamheden met betrekking tot 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

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.

25. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2024 is als volgt:

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

Functie (functienaam)	Dhr. H.A.E. Duits
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	Voorzitter RvB 1 januari 2025
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31 december 2025
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor	100,000%
Bezoldiging	€
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	208.730
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.096
Totale bezoldiging	224.826
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000
Vergelijkende cijfers 2024	
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 januari 2024
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31 december 2024
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor	100,000%
Bezoldiging	€
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.821
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.179
Totale bezoldiging	214.000
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

Functie (functienaam)	Mevr. C.B Runia- de Ruiter Voorzitter RvT	Dhr. S.J. Toorenburg Lid RvT	Mevr. M.E. Lokker Lid RvT	Dhr. E.K. Strijker Lid RvT	Mevr. B.H.M. Ottenschot Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 januari 2025	1 januari 2025	1 januari 2025	1 januari 2025	1 januari 2025
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31 december 2025	31 december 2025	31 december 2025	31 december 2025	31 december 2025
Bezoldiging	€	€	€	€	€
Totaal bezoldiging in het kader van de WNT	<u><u>27.120</u></u>	<u><u>18.080</u></u>	<u><u>18.080</u></u>	<u><u>18.080</u></u>	<u><u>18.080</u></u>
Individueel toepasselijk bezoldigings- maximum	33.900	22.600	22.600	22.600	22.600
Vergelijkende cijfers 2024					
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1 januari 2024	1 januari 2024	1 januari 2024	1 januari 2024	1 april 2024
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31 december 2024	31 december 2024	31 december 2024	31 december 2024	31 december 2024
Bezoldiging	€	€	€	€	€
Totaal bezoldiging in het kader van de WNT	<u><u>25.680</u></u>	<u><u>17.120</u></u>	<u><u>17.120</u></u>	<u><u>17.120</u></u>	<u><u>12.840</u></u>
Individueel toepasselijk bezoldigings- maximum	32.100	21.400	21.400	21.400	16.079

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Stichting Zorggroep Noorderboog een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.



Vaststelling en goedkeuring**Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling zoals opgenomen onder de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Zorggroep Noorderboog heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de Raad van Toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Was getekend,
H.A.E. Duits

28 mei 2026

Was getekend,
C.B. Runia-de Ruiter

28 mei 2026

Was getekend,
S.J. Toorenborg

28 mei 2026

Was getekend,
M.E. Lokker

28 mei 2026

Was getekend,
E.K. Strijker

28 mei 2026

Was getekend,
B.H.M. Ottenschot

28 mei 2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.58.....

Overige gegevens

Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 8, lid 5, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Zorggroep Noorderboog. De Raad van Bestuur stelt volgens dit artikel een resultaatbestemming voor, dat vervolgens door de Raad van Toezicht moet worden goedgekeurd.

Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Noorderboog heeft geen nevenvestigingen.

De zorg- en dienstverlening aan cliënten vindt plaats op of vanuit onderstaande locaties:

- | | | |
|------------------------|-------------------------------------|---------------|
| • De Schiphorst | Reggersweg 11 | Meppel |
| • Het Anker | Reestlaan 2 | Meppel |
| • Oeverlanden | Reestlaan 4 t/m 98 en 4-10 t/m 4-31 | Meppel |
| • Jan Thijs Seinenhof | De Wijert 59 | Diever |
| • Zonnekamp | Oyershoeve 1 | Steenwijk |
| • Nijenstede | Joh. Bogermanstraat 1 | Steenwijk |
| • De Menning | Linthorst Homanstraat 1 | Wilhelminaord |
| • Irene | Prinses Irenelaan 4 | Meppel |
| • De Reestlanden | Prins Bernhardsingel 19 en 21 | Meppel |
| • Reestoord | Zuiderlaan 134 | Meppel |
| • 't Vonder | Molenbergh 1 | Ruinerwold |
| • Dunninghe | Prins Clauslaan 6 | De Wijk |
| • Kaailanden | Heerengracht 21 | Meppel |
| • Reestdal Revalidatie | Reggersweg 2a | Meppel |
| • Het Kerspel | Ds. Van Halsemastraat 12 | Nijeveen |

Controleverklaring

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



Accountantsverklaring

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

28/05/2026
d.d.60.....

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Zorggroep Noorderboog

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Zorggroep Noorderboog te Meppel gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Noorderboog op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met 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:

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

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling 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 Stichting Zorggroep Noorderboog zoals vereist in 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling 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.

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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 van 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, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens 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 fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar 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 de bedrijfsactiviteiten 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 bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht 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, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond 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 vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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. 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 een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

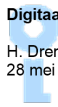
Wij communiceren met de raad van toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

H. Drenth
28 mei 2026 14:47 +02:00



drs. H. (Erik) Drenth RA MGA