

Jaarverantwoording 2025

Zorggroep Oude en Nieuwe Land



INHOUDSOPGAVE**Pagina****Voorwoord**

3

Bestuursverslag

1.	Algemene informatie	5
2.	Verlag over het afgelopen jaar	10
3.	Financiële analyse verslagjaar	13
4.	Toepassing gedragscodes	15
5.	Toekomst	16
6.	Risicomanagement	19
7.	Maatschappelijke aspecten van ondernemen	22
8.	Duurzaamheid, rapportage 2025	25
9.	Innovatie	26
10.	Research & Development	29
	Bijlage 1. ESG-rapportage 2025 (Environmental, Social, Governance)	30

Verlag Interne Toezichthouder

11.	Verlag van de Raad van Commissarissen	35
-----	---------------------------------------	----

Jaarrekening**12.1 Geconsolideerde jaarrekening**

12.1.1	Geconsolideerde balans per 31-12-2025	44
12.1.2	Geconsolideerde winst- en verlies rekening over 2025	45
12.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	46
12.1.4	Geconsolideerde grondslagen van waardering en resultaatbepaling	47
12.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	56
12.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	63
12.1.7	Geconsolideerd overzicht langlopende schulden ultimo 2025	64
12.1.8	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over	65
12.1.8.1	Gesegmenteerde winst- en verliesrekening over 2025	68
12.1.9	WNT	72

12.2 Enkelvoudige jaarrekening

12.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	74
12.2.2	Enkelvoudige winst- en verlies rekening over 2025	75
12.2.3	Enkelvoudige grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	76
12.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	77
12.2.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	81
12.2.6	Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	82
12.2.7	Enkelvoudig overzicht langlopende schulden ultimo 2025	83
12.2.8	Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2025	84
12.2.9	Vaststelling en goedkeuring	85

12.3 Overige gegevens

12.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	87
12.3.2	Nevenvestigingen	87
12.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	87
12.4.4	Bijlage gemeente	93

Voorwoord

Ruimte maken

In dit jaarverslag kijken we terug op 2025, een jaar waarin Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) opnieuw stappen heeft gezet in de ontwikkeling van toekomstbestendige zorg. 2025 stond in het teken van ruimte maken: ruimte voor medewerkers om te groeien, ruimte voor cliënten om zo gewoon mogelijk te leven, ruimte voor partnerschap in de regio en ruimte om te bouwen aan de zorg van morgen.

In lijn met ons strategisch plan 'Ruimte maken' werkten we verder aan innovatie, digitalisering en professionalisering van onze sturing met data. We versterkten de beweging naar meer zorg thuis, meer samenwerking in de wijk en meer samenhang in onze organisatie. In wonen, zorg en behandeling werden projecten doorontwikkeld die bijdragen aan kleinschaligheid, nabijheid en professionele autonomie. In de wijkverpleging maakten we werk van nieuwe teamstructuren, deskundigheid en vernieuwing van zorgprocessen.

Ook op financieel terrein was 2025 een stabiel jaar. Dankzij zorgvuldige keuzes en beheersing van processen konden we blijven investeren in kwaliteit, innovatie en de ontwikkeling van onze medewerkers. Dit alles droeg bij aan een financieel gezonde organisatie die voorbereid is op een toekomst met meer vraag naar zorg, schaarste op de arbeidsmarkt en grote maatschappelijke veranderingen.

2025 was geen eenvoudig jaar. De context waarin wij werken kenmerkte zich door veel onzekerheden, druk op de arbeidsmarkt en stijgende kosten. Juist in die omstandigheden vonden wij binnen ZONL de rust om samen koers te houden. Door duidelijke keuzes te maken en verantwoordelijkheid te nemen, ontstond ruimte om door te ontwikkelen, te leren en te verbeteren.

Dat is alleen mogelijk dankzij de dagelijkse inzet van onze medewerkers, de betrokkenheid van onze vrijwilligers, het vertrouwen van cliënten en naasten, en de samenwerking met onze partners in gemeenten, zorg, welzijn, onderwijs en woningcorporaties. Ook de medezeggenschapsraden speelden een belangrijke rol in het meedenken en versterken van de koers. Samen maakten we stappen die bijdragen aan betere zorg, sterkere teams en een organisatie die met vertrouwen vooruitkijkt.

Met trots en dankbaarheid kijk ik terug op een jaar waarin inhoudelijke en financiële resultaten hand in hand gingen met leren, ontwikkelen en samenwerken. Zo maken we ruimte voor de toekomst.

Albert Hilvers

Raad van Bestuur, Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Bestuursverslag 2025

Zorggroep Oude en Nieuwe Land



1. Algemene informatie

1.1 Over Zorggroep Oude en Nieuwe Land

“Bij Zorggroep Oude en Nieuwe Land geloven we in het verschil dat we maken in het leven van mensen. Vanuit onze missie om inwoners zo zelfstandig en veerkrachtig mogelijk te laten leven, bouwen we samen met talent, nieuwsgierigheid en verbondenheid aan een toekomst waarin ondersteuning aansluit bij het gewone leven en iedereen kan meedoen. In een tijd waarin de zorg verandert en de uitdagingen groter worden, kiezen we bewust voor samenwerking, innovatie en menselijkheid, zodat onze gemeenschap ook morgen kan rekenen op zorg die dichtbij, persoonlijk en betekenisvol is.”

Zorggroep Oude en Nieuwe Land staat midden in een samenleving waarin mensen hun eigen leven vormgeven op manieren die passen bij hun persoonlijke waarden, ritme en omstandigheden. Wij geloven dat ieder mens het verdient om zo zelfstandig en veerkrachtig mogelijk te kunnen leven, ongeacht leeftijd, gezondheid of situatie. Daarom bieden wij zorg en ondersteuning die dichtbij, toegankelijk en afgestemd is op wat voor iemand belangrijk is.

Onze ondersteuning begint met luisteren. Luisteren naar verhalen, naar zorgen, naar wensen. Luisteren naar wat er wél kan. We gaan in gesprek om samen te bepalen welke zorg en ondersteuning aansluit bij iemands leven en netwerk. Iedere situatie is anders. Dat vraagt om maatwerk, professionele afweging en ruimte voor eigen regie. Zo dragen wij bij aan ondersteuning die het dagelijks leven versterkt in plaats van overneemt.

Onze medewerkers spelen hierin een centrale rol. Met talent en nieuwsgierigheid zetten zij zich elke dag in om het gewone leven van mensen te ondersteunen. Zij werken vanuit vertrouwen en nemen verantwoordelijkheid voor de kwaliteit en betrouwbaarheid van onze zorg.

Samenwerking is daarbij essentieel. Met cliënten, naasten, mantelzorgers, vrijwilligers en partners in de wijken, gemeenten, zorg en welzijn werken wij aan samenhangende ondersteuning voor de regio. Vanuit deze overtuiging geven wij invulling aan onze missie en visie en bouwen wij aan toekomstbestendige zorg.

Ruimte maken

In 2025 ontwikkelden we een nieuwe missie, visie en Strategisch plan 2026–2029. De nieuwe koers van ZONL markeert een duidelijke beweging: ruimte maken. Ruimte voor mensen om hun leven te leven zoals zij dat willen, ruimte voor veerkracht en ruimte voor samenwerking in de regio. De veranderende context vraagt om een toekomstgerichte en wendbare manier van werken. Onze vier strategische doelen – Medewerker op 1, Samen Leven, Toekomstgericht ondernemerschap en Krachtige samenwerkingen – versterken elkaar en vormen het fundament onder onze koers richting 2029.

Medewerkersreis

Die beweging begint bij de medewerkersreis. Medewerkers brengen onze missie en visie dagelijks in de praktijk. Daarom staat de medewerker nadrukkelijk op 1. We creëren ruimte om talenten te benutten, om vakmanschap te laten groeien en om eigenaarschap te nemen over werk, leven en loopbaan. We werken vanuit vertrouwen. Vertrouwen in deskundigheid en samenwerking. Medewerkers die zich gezien voelen en verantwoordelijkheid kunnen nemen, vormen de basis voor kwalitatieve en mensgerichte zorg.

Cliëntreis

Vanuit die basis komt de cliëntreis in beweging. In het strategisch plan kiezen we ervoor om ondersteuning te bieden die aansluit bij het dagelijks leven van cliënten, dichtbij en in verbinding met hun netwerk. De cliëntreis beschrijft hoe iemand ondersteuning ervaart binnen ZONL én in samenwerking met partners. Door aan te sluiten bij wensen en mogelijkheden versterken we eigen regie en kwaliteit van leven, in lijn met het gedachtegoed van Positieve Gezondheid.

Organisatiereis

De organisatiereis vormt het fundament dat dit mogelijk maakt. In de herijkte besturingsfilosofie is uitgewerkt hoe wij als organisatie toekomstbestendig blijven. Dat betekent integraal samenwerken, heldere keuzes maken, investeren in digitalisering en duurzaamheid en onze sturing zodanig inrichten dat we wendbaar en koersvast kunnen opereren. Zo ontwikkelen wij ons tot een lerende en verbonden organisatie, stevig geworteld in de regio waarin we werken. Samen vormen de drie reizen één samenhangende beweging richting 2029.

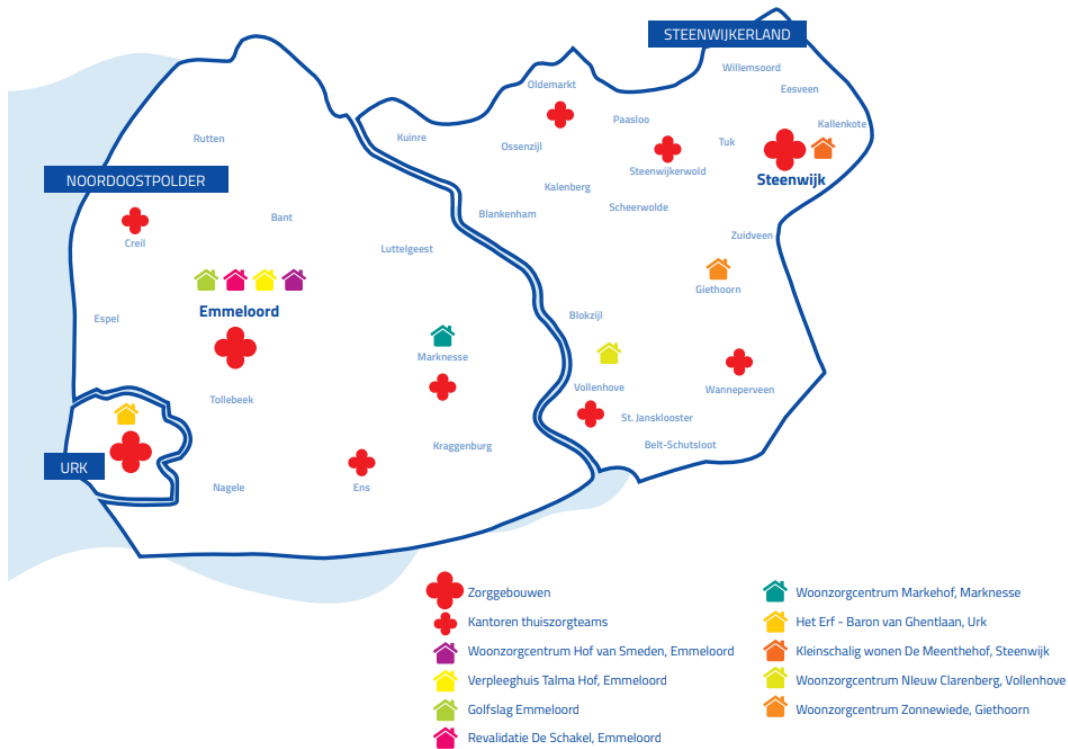
1.2 Doelgroepen en werkgebied

Zorggroep Oude en Nieuwe Land is actief in de gemeenten Steenwijkerland, Noordoostpolder en Urk en stevig verankerd in de dorpen en kernen binnen deze regio. Wij leveren zorg, behandeling en dienstverlening, gefinancierd vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz), de Zorgverzekeringswet (Zvw) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). In 2025 hebben wij afscheid genomen van de activiteiten op het gebied van jeugdgezondheidszorg en maatschappelijk werk.

Onze woonzorg- en verpleeghuislocaties vervullen een belangrijke functie in de lokale gemeenschap. Zij bieden niet alleen een veilige woonomgeving, maar ook daginvulling, ontmoeting en samenwerking met informele zorg en andere maatschappelijke partners. In onze locaties wonen naast cliënten uit de VVT ook cliënten met een VG-, LG- of GGZ-achtergrond, voor zover wij passende en verantwoorde zorg kunnen bieden.

Met cliënten, familie en mantelzorgers maken wij afspraken over de zorg en behandeling die wij leveren. Daarbij werken wij actief samen met het informele netwerk om passende ondersteuning mogelijk te maken.

In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor de vervanging van Verpleeghuis Talma Hof (Emmeloord) en het GRZ-aanbod. De planvorming zal naar verwachting in 2028 leiden tot een nieuw zorgconcept aan de Urkerweg in Emmeloord. Hier worden intramurale zorg, revalidatie en ontmoeting gecombineerd. Daarnaast is de kantoorlocatie aan de Kometenlaan verkocht. ZONL huurt deze locatie tijdelijk en verhuist eind 2026 naar een nieuwe kantoorlocatie aan de Nagelerstraat in Emmeloord.



Figuur 1 Werkgebied

In 2025 heeft ZONL verdere stappen gezet in de ontwikkeling van langdurige zorg thuis. Met de start van het Vertrouwd Thuis Team is een vernieuwde visie op Wlz-zorg thuis in gang gezet, waarbij VPT en MPT nadrukkelijker worden ingezet als bouwstenen voor toekomstbestendige ondersteuning in de thuissituatie. De keuze om alle Wlz-zorg thuis onder te brengen binnen het Cluster Thuis en Herstel vormt daarbij een belangrijke organisatorische basis voor verdere groei.

Binnen cluster Thuis en Herstel is de beweging richting integrale en wijkgerichte zorg versterkt. Teams worden voorbereid op nauwere samenwerking met het sociaal en medisch domein. Wonen en zorg thuis worden niet langer als gescheiden werelden gezien en worden sterker met elkaar verbonden, waarbij de cliëntreis leidend is. Het aanbod van ZONL sluit zoveel als mogelijk aan op de reis van de cliënt. Het besluit om alle Wlz-zorg thuis onder te brengen binnen het cluster Thuis en Herstel vormt daarbij een fundament voor verdere groei van zorg thuis in de regio in de komende jaren.

Ook de ontwikkeling van revalidatie thuis is in 2025 verder doorgezet. Revalidanten kunnen hierdoor eerder terugkeren naar hun vertrouwde omgeving. Daarnaast is een regionale samenwerking gestart met Revalidatie Friesland, gericht op geïntegreerde revalidatiezorg in Noordelijk Flevoland. Deze samenwerking vormt mede de basis voor de voorgenomen verplaatsing van de geriatrische revalidatiezorg naar Talma Hof als tussenstap richting de nieuwbouw aan de Urkerweg. Verder is in samenwerking met ziekenhuizen gestart met ziekenhuisverplaatste zorg thuis, waaronder oncologische zorg. Een dienst die in de komende jaren verder ontwikkeld wordt. ZONL heeft zich actief verbonden aan de regionale samenwerking binnen Nestium om de voorwaarden duurzaam te realiseren. Naast deze samenwerking zijn er onder andere ook afspraken gemaakt met Antonius, Isala en zijn er bestuurlijke gesprekken gevoerd met Frisius.

Binnen het cluster Wonen is het woonzorgconcept herijkt in het licht van de landelijke beweging naar langer thuis wonen en beheersing van Wlz-kosten. Het programma Vensters naar de Toekomst ondersteunt deze ontwikkeling door het woon- en leefklimaat opnieuw te doordenken en beter te verbinden met zorg in de wijk. Daarin wordt gewerkt aan een woonomgeving waar nabijheid, veiligheid, herkenbaarheid en betekenisvolle dagelijkse activiteiten centraal staan. Tegelijkertijd worden teams ondersteund om anders te kijken, te werken en te organiseren, zodat het woonzorgconcept beter aansluit bij wat bewoners en hun netwerk nodig hebben. Daarmee ontstaat meer samenhang tussen ondersteuning thuis en ondersteuning binnen woonzorglocaties.

ZONL werkt ook aan toekomstbestendige huisvesting. De nieuwbouwplannen richten zich op het realiseren van flexibele woonvormen die passen bij de nieuwe realiteit van de langdurige zorg. In deze plannen wordt niet alleen gekeken naar woningen voor ouderen, maar gewerkt wordt aan een voorziening in Emmeloord voor kort verblijf, tussenverblijf, revalidatie en dagactiviteiten. Deze locatie heeft daarmee een regionaal karakter. De ontwikkeling van ontmoetingsruimtes is daarbij belangrijk. In lijn met de woonzorgakkoorden wordt voorzien in plekken waar bewoners en wijkbewoners elkaar kunnen ontmoeten, waar laagdrempelige ondersteuning vanuit welzijn en zorg beschikbaar is en waar een sociaal netwerk kan worden opgebouwd dat helpt om zelfstandig wonen langer vol te houden.

Om deze transformatie mogelijk te maken zijn met het zorgkantoor meerjarenafspraken gemaakt over de gefaseerde afbouw van intramurale plaatsen en de opbouw van Wlz-zorg thuis via VPT en MPT. Daarbij zijn financiële kaders en tempo vastgelegd om de veranderingopgave beheerst en uitvoerbaar te realiseren.

1.3 Sturing en structuur

ZONL bestaat uit meerdere onderdelen. De hoofdstichting is Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL). Binnen deze stichting vinden alle zorgactiviteiten plaats. Een deel van het vastgoed is ondergebracht in Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV) en Stichting Bouw en Beheer (SBB) deze vallen onder de RvB van ZONL. In 2025 is de fusie met Schokkerbrink B.V. afgerond, waarna deze vennootschap is opgeheven.

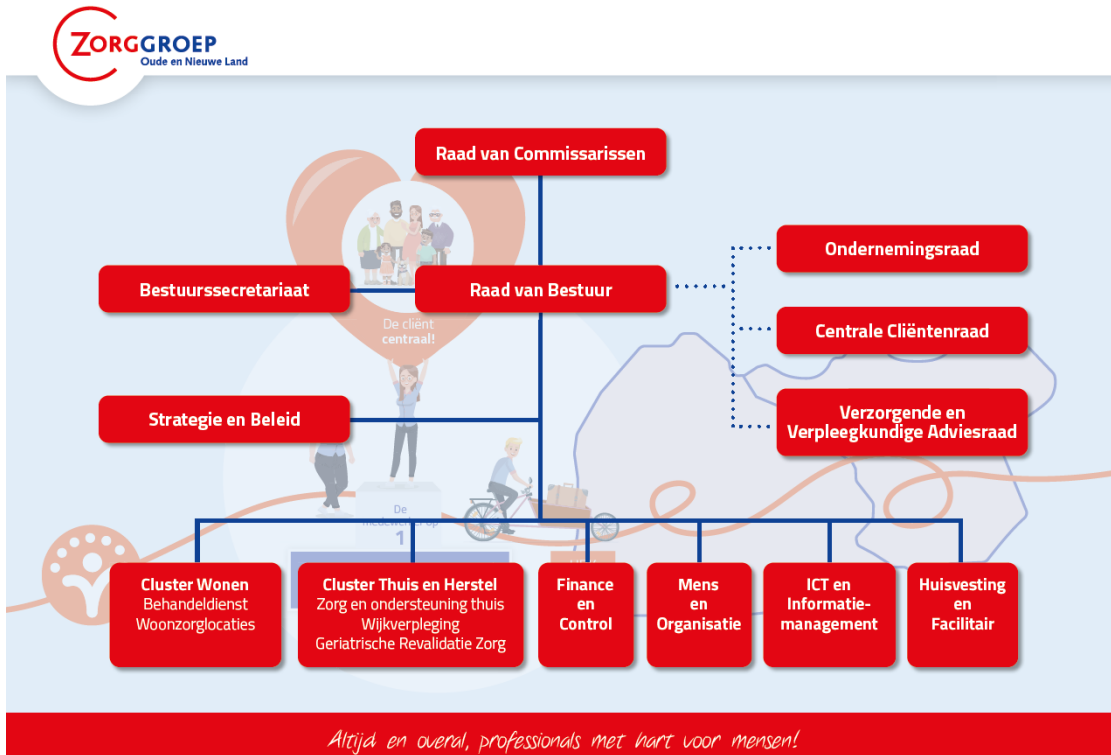
De Stichting ter bevordering van Positieve Gezondheid in Noordelijk Flevoland, waarin door ZONL werd deelgenomen, is begin 2026 opgeheven en uitgeschreven uit het Handelsregister.

Eind 2025 telde ZONL 1.555 medewerkers (907 FTE).

Organogram

ZONL wordt bestuurd door een eenhoofdige Raad van Bestuur. In het kader van de organisatiereis is de organisatiestructuur in 2025 aangepast. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en is voorzitter van het Directie Overleg.

Het Directie Overleg bestaat uit de Raad van Bestuur, de Bestuurssecretaris, de Directeur Wonen, de Directeur Thuis en Herstel en de Concern Controller (ook leidinggevende Finance en Control). De ondersteunende functies zijn Strategie en Beleid, Mens en Organisatie, Huisvesting en Facilitair en ICT en Informatiemanagement. Deze vallen rechtstreeks onder de Raad van Bestuur. Het Directie Managementoverleg wordt bij toerbeurt voorgezeten door de leden van het directieteam.



Figuur 2 Organogram

2. Verslag over het afgelopen jaar

2.1 Inleiding

2025 was voor ZONL een jaar waarin de strategische koers richting toekomstbestendige zorg concreter werd in het dagelijks werk. Organisatiebrede trajecten kregen verdere uitwerking, de beweging naar langer thuis wonen werd versterkt en de interne structuur werd aangepast om medewerkers en cliënten beter te ondersteunen.

Binnen de medewerkersreis is geïnvesteerd in vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en vakmanschap. Het voortschrijdend ziekteverzuim bleef stabiel onder het landelijk gemiddelde en sloot het jaar af op 6,3%. Daarnaast is gewerkt aan het vernieuwen van het sociaal fundament van de organisatie. Er werden voorbereidingen getroffen voor een sociaal kader dat aansluit bij een organisatie in beweging. In het zorgaanbod zijn gerichte keuzes gemaakt. De ontwikkeling naar langer thuis wonen kreeg onder meer vorm via de groei van VPT en MPT en herziening van intramurale voorzieningen. Onderdelen van de jeugdgezondheidszorg en Maatschappelijke Ondersteuning zijn overgedragen aan regionale partners, terwijl thuisbegeleiding en dagactiviteiten binnen ZONL zijn behouden.

Binnen de organisatie zijn stappen gezet in het herinrichten van ondersteunende functies. Door eenvoud, integraliteit en betere procesbeheersing centraal te stellen, is een organisatie ontstaan die beter kan inspelen op de beweging in zorg en samenleving. De doorontwikkeling van data gedreven sturing en het verder ontwikkelen van de ZONL Academie dragen bij aan een stevige basis.

Medezeggenschap

Ook de medezeggenschap kreeg in 2025 een sterkere positie in de besluitvorming. Het Breed Overleg Cliëntenraden groeide uit tot een waardevol platform voor signalen uit de praktijk en voedt de Centrale Cliëntenraad (CCR) bij strategische keuzes. Tegelijkertijd werkt de CCR aan een nieuwe toekomstbestendige vorm van medezeggenschap. De Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) startte een professionaliseringstraject. De Ondernemingsraad werd vroegtijdig betrokken bij organisatiebrede ontwikkelingen en kon daarmee mede richting geven aan lastige ontwikkelopgaven.

2.2 Het Nieuwe Ouder worden

Als mensen ouder worden, willen zij vooral hun eigen leven blijven leiden. In hun eigen tempo, in hun eigen omgeving en op een manier die past bij wie zij zijn. Bij ZONL noemen we dat het nieuwe ouder worden. Niet omdat het anders móet, maar omdat de manier waarop we samen ouder worden veranderd. We zien dat veel cliënten zo lang mogelijk thuis willen blijven wonen. Daarom richten we onze ondersteuning steeds meer in rondom het dagelijks leven van cliënten en sluiten we aan bij wat iemand nog wél kan. Het huishouden draaiende houden, contact met familie of burens onderhouden, naar buiten kunnen of simpelweg een fijne dag hebben. Het nieuwe ouder worden betekent dat zorg minder draait om ziekte en meer om het ondersteunen van het leven zelf. We kijken samen met cliënten naar wat voor hen belangrijk is: praktische ondersteuning, begeleiding, behandeling of als het thuis tijdelijk niet lukt, een plek om te herstellen met korte lijnen naar huis.

De zorg voor en begeleiding van ouderen is verschoven van een taakgerichte naar een meer persoonsgerichte waarde gedreven aanpak. Daarbij is Positieve Gezondheid de basis van onze visie op zorg. Medewerkers worden gestimuleerd en gemotiveerd om geïntegreerde teams te vormen van professionals, vrijwilligers en mantelzorgers. Dit vraagt een andere kijk op zorg verlenen en een nieuwe aanpak van en door medewerkers.

Medewerkersreis

In 2025 is binnen ZONL verder gewerkt aan de ontwikkeling van de medewerkersreis. Centraal stond het versterken van goed werkgeverschap, met aandacht voor duidelijke processen, voorspelbaarheid in werkwijzen en ruimte voor professioneel handelen.

De ZONL Academie is voorbereid als samenhangend platform voor leren en ontwikkelen. Het opleidingsaanbod is geordend en leergebieden en verantwoordelijkheden zijn verduidelijkt. Het Leer Management Systeem (LMS) is verbeterd, waardoor medewerkers beter inzicht hebben in hun scholing en leidinggevendend gerichter kunnen sturen op voortgang.

Ook de HR-processen zijn verder geprofessionaliseerd. Het team Mens en Organisatie heeft interne werkprocessen aangescherpt en rollen verduidelijkt, zodat vragen van medewerkers en leidinggevendend consistent en sneller kunnen worden opgepakt. Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen voor de invoering van een nieuw sollicitantenvolgsysteem in 2026, waarmee het wervingsproces eenvoudiger en transparanter wordt ingericht. Ook zijn Firda in Noordelijk Flevoland en Deltion in Steenwijkerland als strategische opleidingspartners aan ZONL verbonden.

In 2025 is ook gewerkt aan de voorbereiding van een sociaal kader. Dit biedt houvast in een periode waarin functies en teams veranderen en ondersteunt interne mobiliteit en ontwikkeling. Tegelijkertijd is gestart met het in kaart brengen van de ontwikkelbehoefte van leidinggevendend, als basis voor gerichte versterking van leiderschap in 2026.

Aan het einde van 2025 is besloten om het strategische thema ‘Medewerker op 1’ vanaf 2026 programmatisch te organiseren. Vitaliteit, ontwikkeling, leiderschap, instroom en goed werkgeverschap worden daarmee samengebracht in één meerjarig programma, waarmee prioritering en voortgang beter zichtbaar worden gemaakt.



Figuur 3 Medewerkersreis

2.3 Keuzes in aanbod van ZONL die de cliëntreis raken

In 2025 zijn binnen de cliëntreis gerichte keuzes gemaakt in lijn met de beweging naar langer thuis wonen en een toekomstbestendig zorgaanbod in de regio. Een belangrijke stap was het afronden van de herordering van het maatschappelijk werk en overige JMO-taken. In september 2025 is ook het maatschappelijk werk op Urk overgedragen aan De Kern. Daarmee is de voormalige JMO-structuur volledig afgebouwd en zijn deze activiteiten ondergebracht bij regionale partners voor wie dit de kerntaak is. ZONL richt zich hiermee volledig op zorg en ondersteuning die direct samenhangen met de cliëntreis en ondersteuning in en rond het eigen huis. Ondersteuning die essentieel is voor het dagelijks functioneren van cliënten, zoals thuisbegeleiding en dagactiviteiten, is behouden binnen ZONL en wordt doorontwikkeld.

Binnen de wijkverpleging zijn het verpleegkundig adviesgesprek en de eigen ontwikkelde gespreksmethodiek ‘de VIJF-vragenwijzer’ verder ingevoerd. Hierdoor hebben wijkteams sneller een integraal beeld van wat voor cliënten belangrijk is en kan passende ondersteuning eerder worden ingezet. Ook is gewerkt aan betere bereikbaarheid van verpleegkundige zorg.

De samenwerking met huisartsen en andere eerstelijnspartners is versterkt. Na een heroriëntatie op de regionale zorgtransformatie is gekozen voor directe bilaterale samenwerking. In de tweede helft van 2025 is samen met huisartsen en Medrie gewerkt aan gezamenlijke prioriteiten, waaronder zorg voor kwetsbare ouderen en eenduidige werkafspraken in de keten.

Binnen de geriatrische revalidatie is de ontwikkeling van revalidatie thuis verder doorgezet, waardoor cliënten eerder kunnen terugkeren naar hun vertrouwde omgeving. Tegelijkertijd is de samenwerking met Revalidatie Friesland en andere partners verdiept. De voorbereiding op de verhuizing van de GRZ naar Talma Hof vormt een volgende stap in het moderniseren van de revalidatievoorziening. Binnen het intramurale aanbod is gekozen voor het sluiten van een kleine woonzorglocatie. Deze keuze sluit aan bij de concentratie van intramurale capaciteit op toekomstbestendige locaties en de verdere ontwikkeling van wijkgerichte ondersteuning.



Figuur 4 Cliëntreis

3. Financiële analyse verslagjaar

3.1 Behaalde omzet en resultaten van de entiteit in het verslagjaar

Het geconsolideerde resultaat van ZONL over het boekjaar 2025 bedraagt € 4,1 miljoen. Het is daarmee € 2,3 miljoen lager dan het resultaat over het jaar 2024.

De totale omzet is met ongeveer € 3,4 miljoen gedaald ten opzichte van 2024 en uitgekomen op een totaal van € 92,5 miljoen.

Genormaliseerd resultaat (bedragen in miljoenen)	2025	2024
Totaal Resultaat (incl. financiële baten en lasten)	€ 4,1 +/+	€ 6,4 +/+
<ul style="list-style-type: none"> • Alsnog uitbetaalde overproductie voorgaande jaren • Boekwinst verkoop activa • Afkoop huurcontract locatie Zaaier • Mutatie opslagpercentage vakantierechten 	<ul style="list-style-type: none"> € 1,1 -/- € 0,3 +/+ 	<ul style="list-style-type: none"> € 0,7 -/- € 3,9 -/- € 0,8 +/+ € 0,7 +/+
Genormaliseerd resultaat geschoond voor incidentele posten	€ 3,3 +/+	€ 3,3 +/+

In het genormaliseerde resultaat zijn mutaties in de voorzieningen meegenomen die in de jaarrekeningen zijn opgenomen, maar die qua impact en omvang als behorend tot de normale exploitatie worden gedefinieerd.

Binnen ZONL zijn de entiteiten ZONL, SBB, SVV, en Schokkerbrink B.V. opgenomen. In de Stichting ZONL is de exploitatie opgenomen. In de overige entiteiten is een deel van het vastgoed gealloceerd, er vinden geen zorgactiviteiten plaats. De Schokkerbrink B.V. is doormiddel van een fusie per 31/12/2025 onderdeel geworden van de stichting ZONL.

3.2 Financiële positie

Het positieve resultaat van € 4,1 miljoen wordt toegevoegd aan het vermogen, dat daarmee uitkomt op € 30 miljoen. De kasstroom uit bedrijfsoperaties is met € 7,7 miljoen in 2025 € 3,9 miljoen hoger geweest dan in het voorgaande jaar. Het saldo investeringen was met € 1,4 miljoen € 7 miljoen lager dan in het jaar 2024 en de desinvesteringen zijn met € 2,7 miljoen € 2,1 miljoen lager dan in het jaar 2024. De geldmiddelen zijn daardoor met € 7,7 miljoen toegenomen tot een totaal saldo van € 25,1 miljoen aan liquide middelen ultimo 2025. Investeringen in 2025 zijn vanuit beschikbaar werkkapitaal gefinancierd.

3.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

De resultaten over het jaar 2025 in combinatie met de prognose voor het jaar 2026 geven het vertrouwen dat de toekomstige kasstromen voldoende zijn om aan de verplichtingen te voldoen en om meerjarige vastgoedinvesteringen verantwoord uit te werken en te realiseren.

In de convenanten met betrekking tot de financieringen zijn de ratio's opgenomen. Het betreft hier de **solvabiliteitsratio** (verhouding aansprakelijk vermogen en balanstotaal) met een norm van 25%, die uitkomt op 47%. De **Debt Service Coverage ratio** met een norm van minimaal 1,2, die uitkomt op 4,8 en **Leverage (Net Debt/Ebitda)** met een norm van maximaal 4 die uitkomt op -1,07.

3.4 Financiële en niet-financiële indicatoren

In de Planning en Controlcyclus wordt binnen ZONL gerapporteerd op financiële performance per cluster. Daarbij wordt gebruik gemaakt van KPI's. De gehanteerde KPI's geven een beeld van de kosten en opbrengsten. Maar ook van kwalitatieve indicatoren van inzet van personeel in relatie tot de zorgvraag binnen de intramurale locaties, de inzet per cliënt in de wijkverpleging (doelmatigheid) en in de GRZ. Verder is er aandacht voor kwaliteit van zorg binnen ZONL. Zoals die naar voren komt in rapportages van afdeling Strategie en Beleid/team Kwaliteit en van AO/IC.

In deze tertaalrapportages is specifiek aandacht voor de cliënttevredenheid, resultaten van audits, calamiteitenonderzoeken en dergelijke instrumenten wat gepaard gaat met signalen, adviezen en leer- en verbeterinformatie voor het DO. In 2025 is het gebruik van de BI-omgeving sterk toegenomen. In de rapportages verschuift het accent naar analyse en duiding. De weergave van KPI's en relevante stuurinformatie vindt plaats in de BI-omgeving die zoveel mogelijk actuele informatie weergeeft.

Op het gebied van duurzaamheid zijn in 2025 stappen gemaakt. Deze staan beschreven in hoofdstuk 8 van dit bestuursverslag en in de ESG-rapportage (bijlage 1).

4. Toepassing gedragscodes

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen sturen en toetsen volgens de Zorgbrede Governancecode 2022. In de statuten en reglementen zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden vastgelegd, waaronder het gezamenlijke toezicht op goede en veilige zorg. Deze afspraken vormen het fundament voor de besturing van ZONL en de wijze waarop verantwoording wordt afgelegd.

Naast deze landelijke code werkt ZONL met eigen gedragscodes die medewerkers richting geven in het dagelijks handelen. Deze codes zijn gebaseerd op wet- en regelgeving en bieden houvast bij onderwerpen als agressie en ongewenste omgangsvormen, privacy en gegevensbescherming, inkoop en integriteit. Zij bieden duidelijkheid over wat we van elkaar mogen verwachten en ondersteunen medewerkers bij het maken van zorgvuldige keuzes.

Omdat naleving meer vraagt dan het volgen van regels, werkt ZONL met een Commissie Ethiek Ondersteuning. Deze commissie bespreekt vragen en dilemma's die ontstaan in de zorgverlening en andere onderdelen van de organisatie en ondersteunt teams bij zorgvuldig en professioneel handelen.

In 2025 kreeg Governance extra aandacht door nieuwe wettelijke en maatschappelijke ontwikkelingen. De invoering van NIS2 vraagt om versterking van informatiebeveiliging en risicobeheersing en om nauwere samenwerking tussen ICT, bestuur en de lijn. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om deze verplichtingen zorgvuldig te implementeren.

Daarnaast is gekozen voor ISO 9001 als kader voor het toetsen van de kwaliteit van het totale zorg- en ondersteuningsaanbod. Hiermee werkt ZONL aan één geïntegreerd kwaliteitssysteem dat aansluit bij de toenemende samenhang tussen zorg thuis, verblijf, behandeling en ondersteuning. Het ISO-kader biedt duidelijkheid in processen en verantwoordelijkheden en ondersteunt continu verbeteren.

5. Toekomst

5.1 Financieringsverwachtingen

In 2025 heeft ZONL het huisvestingsbeleid opnieuw vastgesteld met een herijkt Masterplan Huisvesting 2025–2034. Dit plan geeft richting aan de investeringen die nodig zijn om passende woon- en zorgomgevingen te realiseren in een regio die vergrijsst, waar de zorgvraag verandert en langer thuis wonen steeds centraler staat. Het masterplan bouwt voort op afgeronde projecten en beschrijft de vervolgstappen voor de komende tien jaar.

De grootste investering betreft de nieuwbouw aan de Urkerweg in Emmeloord. Deze locatie vervangt Talma Hof en De Schakel en wordt ontwikkeld als een toekomstbestendige voorziening voor verblijf, herstel en revalidatie. Hiervoor is een businesscase opgesteld en in 2025 is gestart met de voorbereidingen voor ontwerp, planning en financiering. Omdat de investering niet volledig uit eigen middelen kan worden gefinancierd, wordt externe financiering aangetrokken die past binnen de lange termijnstrategie en financiële kaders van ZONL.

Daarnaast bevat het Masterplan besluitvorming over meerdere locaties in Steenwijkerland, Noordoostpolder en Urk. Hiermee wordt de vastgoedportefeuille in lijn gebracht met de verschuiving van intramurale zorg naar scheiden wonen en zorg en met de lokale woonzorgvisies van gemeenten.

Het masterplan omvat ook investeringen in ICT, brandveiligheid, verduurzaming en modernisering van bestaande panden. Ook zijn stappen gezet in de optimalisatie van kantoorlocaties: in 2025 is het kantoor aan de Kometenlaan verkocht en is huisvesting geregeld aan de Nagelerstraat. De verbouwing van het kantoor in Steenwijk is verder uitgewerkt. Deze maatregelen dragen bij aan een efficiëntere organisatie-inrichting en lagere structurele lasten.

De totale investeringsbehoefte is uitgewerkt in een meerjarenoverzicht 2025–2034. Daarbij is rekening gehouden met veranderende regelgeving, WOZO-beleid, duurzaamheidseisen en arbeidsmarktontwikkelingen. De Meerjarenprognose laat zien dat de financiële haalbaarheid onder voorwaarden realistisch is, mits investeringen gefaseerd worden uitgevoerd en in balans blijven met het verwachte resultaat en de beschikbare leenruimte.

Het herijkte masterplan legt daarmee een fundament voor toekomstbestendige huisvesting en ondersteunt de strategische beweging naar passende zorg dichtbij huis. De komende jaren staan in het teken van verdere uitwerking en realisatie, in samenwerking met gemeenten, corporaties, zorgpartners en het Zorgkantoor.

5.2 Verwachte personeelsbezetting

De arbeidsmarkt in het werkgebied van ZONL staat al enkele jaren onder toenemende druk. De demografische ontwikkeling in Noordoostpolder, Urk en Steenwijkerland laat een versnelde vergrijzing zien, terwijl het aantal mensen in de beroeps actieve leeftijd juist afneemt. Deze dubbele beweging, een groeiende zorgvraag en een krimpende arbeidsmarkt, maakt dat de regionale krapte in de zorgsector structureel van aard is. Voor ZONL betekent dit dat investeren in het behoud, de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers een absolute randvoorwaarde is om goede en toekomstbestendige zorg te blijven leveren.

Ondanks deze uitdagende context lukt het ZONL om de personele basis stabiel en wendbaar te houden. Eind 2025 werkten in totaal 1.555 medewerkers bij ZONL. De organisatie kenmerkt zich door een relatief grote interne flexibele schil van oproepmedewerkers en door teams waarin medewerkers onderling flexibel inzetbaar zijn. Hierdoor kunnen ziekte- en vakantievervangingen voor een groot deel met eigen personeel worden opgevangen. De bewuste strategie om de inzet van personeel niet in loondienst (PNIL) laag te houden, blijft succesvol: het aandeel PNIL stabiliseert rond 3,5% en ligt daarmee onder het sectorgemiddelde. Hiermee onderstreept ZONL de keuze om te investeren in eigen medewerkers en langdurige binding.

Personeelsbestand

In de samenstelling van het personeelsbestand zien we een positieve ontwikkeling richting verjonging. Hoewel het grootste deel van de medewerkers nog valt binnen de categorie 51–60 jaar, neemt het aantal jongeren duidelijk toe. Met name het aantal medewerkers tot 20 jaar groeit sterk, terwijl het aantal medewerkers van 60 jaar en ouder afneemt. Deze verschuiving draagt bij aan het verminderen van de toekomstige risico's rondom pensionering en sluit aan bij het strategisch streven naar een evenwichtige opbouw van ons personeelsbestand.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen ZONL blijft structureel laag. Over de afgelopen twaalf maanden kwam het verzuim uit op 6,3%, met een meldingsfrequentie van 1,0. Dit ligt substantieel onder het sectorgemiddelde. De daling van het verzuim in de afgelopen jaren is het resultaat van een consequente, persoonlijke en proactieve aanpak: vanaf de ziekmelding is er intensief contact, met maatwerk in begeleiding en re-integratie en nauwe samenwerking tussen bedrijfsarts en leidinggevenden. Structurele intervisies tussen leidinggevenden versterken deze aanpak.

In 2026 wordt de focus verder verschoven naar preventie, vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Dat is nodig, want de ontwikkelingen in de regio zijn onmiskenbaar. De zorgvraag wordt zwaarder doordat cliënten later instromen in intramurale zorg en vaker langer thuis wonen.

Voor ZONL betekent dit dat niet alleen voldoende, maar ook goed toegeruste medewerkers nodig zijn. De strategie Medewerker op 1 vormt daarbij het kompas. In deze strategie investeren we gericht in eigenaarschap, talentontwikkeling, vitaliteit en in manieren van slimmer organiseren. Hiermee versterken we het werkgeluk en de professionele ruimte van medewerkers en vergroten we de organisatiekracht in een krappe arbeidsmarkt.

Goede basis

ZONL werkt daarnaast intensief samen met onderwijsinstellingen, regionale partners en gemeenten om nieuwe instroom te stimuleren. Stageplaatsen, leer-werktrajecten en samenwerkingsprogramma's worden structureel ingezet om jong talent te binden en om zij-instromers succesvol te laten landen. Binnen de teams wordt verder gewerkt aan het optimaliseren van werkprocessen en het inzetten van ondersteunende technologie, zodat medewerkers meer tijd en aandacht kunnen geven aan directe zorg.

Hoewel de arbeidsmarktdruk de komende jaren verder zal toenemen, is er een goede basis met een stabiele instroom, laag verzuim, beperkte externe inhuur en een duidelijke strategische koers. ZONL blijft investeren in een sterke en toekomstbestendige personeelsbasis. Door medewerkers op de eerste plaats te stellen en continu te blijven ontwikkelen, creëren we de voorwaarden om cliënten ook in de toekomstige demografische realiteit te voorzien van passende, hoogwaardige en professionele zorg.

5.3 Verwachte ontwikkeling omzet en rentabiliteit

ZONL gaat vanuit de ambitiebrief voor het jaar 2026 bij een omzet van € 94 miljoen uit van een verwacht jaarresultaat van € 2,6 miljoen, uitgaande van een volledige uitnutting van budgetten met betrekking tot projecten. Aanvullend hierop wordt dan nog een incidenteel resultaat als gevolg van boekwinst bij het afstoten van activa verwacht.

Voor de lange termijn heeft ZONL diverse scenario's doorgerekend waarin verder uitrol van het masterplan huisvesting is uitgewerkt. Basis hiervoor zijn de verwachtingen met betrekking tot de transitie in de zorg op de langere termijn. Ontwikkelingen in het kader van scheiden van wonen en zorg, de verschuiving naar VPT, MPT en revalidatie thuis hebben impact op het benodigde vastgoed, de gewenste formatie en de omvang van de omzetverwachting.

In de scenario's is sprake van stevige investeringen in de jaren 2026 t/m 2028. Deze investeringen leiden tot extra financieringsbehoefte.

De verwachting is dat de toename van de zorgvraag in het werkgebied door de verschuiving naar zorg in de thuissituatie opgevangen gaat worden met een gelijkblijvende of licht krimpende personeelsomvang. Voor de intensieve en zware zorg zal voor een afnemend aantal cliënten meer specifiek vastgoed gebruikt worden ook zal er meer gebruik gemaakt worden van technische en sociale innovatie. Dit betekent dat op langere termijn de omzetverwachting stabiel is. Aan de kostenkant is een verzwaring in de vastgoedlasten als rente, afschrijving en de overige materiele kosten te verwachten. Deze kosten zullen deels gecompenseerd worden door relatief lagere personele kosten. De nadruk op duurzaamheid bij nieuwe locaties zal invloed hebben op de toekomstige energiekosten.

Omdat het zwaartepunt van de huisvestingskosten in de eerste jaren na ingebruikname van nieuwe locaties ligt, het zogenaamde badkuipeffect, zal de rentabiliteit van ZONL als geheel naar verwachting met ingang van 2027 dalen om na een laagste punt in 2029 weer te stabiliseren en licht te verbeteren.

In de uitgewerkte scenario's is een op langere termijn gezonde kasstroom voorzien. De lagere rentabiliteit past bij de investeringsbehoefte die in de betreffende jaren wordt verwacht.

6. Risicomanagement

ZONL hanteert een integraal risicomanagementproces waarin operationele, tactische en strategische risico's periodiek worden geïnventariseerd en gewogen. In 2025 is dit proces opnieuw doorlopen, mede in samenhang met de herijking van missie en visie en de vaststelling van de strategie 2026–2029. De risicoanalyse vormt onderdeel van de jaarlijkse planning- en controlcyclus en dient als input voor ambities en jaarplannen.

Een risico wordt binnen ZONL gedefinieerd als een gebeurtenis die het realiseren van doelstellingen kan belemmeren. Bij de inventarisatie is aangesloten bij de contouren van de strategie 2026–2029. Veranderingen in het risicobeeld hangen samen met gewijzigde externe omstandigheden en met aangescherpte strategische doelstellingen.

Bestuur, directie en management hebben vanuit verschillende perspectieven (cliënt en kwaliteit, regelgeving en compliance, HR en personeel, aansturing en Governance, IT, financiën en huisvesting) een gezamenlijke inventarisatie uitgevoerd van kansen, risico's en bedreigingen.

Strategische risico's met een hoge impact zijn nader uitgewerkt. Het betreft risico's waarvan de combinatie van kans en impact uitstijgt boven het voor ZONL aanvaardbare niveau, met mogelijke gevolgen voor financiële continuïteit en kwaliteit van zorg.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risico-bereidheid	Getroffen maatregelen/ verbeteringen	Impact boekjaar en (verwachte) impact
1. Niet kunnen voldoen aan toenemende zorgvraag in aantal en complexiteit	Laag	Er wordt ingezet op een transitie van Intramurale zorg naar meer zorg thuis in de vorm van MPT en VPT en revalidatie thuis. Het masterplan huisvesting is hierop aangepast. Met het zorgkantoor en zorgverzekeraars worden domein overstijgende afspraken gemaakt m.b.t. de financiering van de transitie en de toekomstige zorg. Er is ingezet op extra inzet van technologie in de zorg.	In het boekjaar is een start gemaakt met de herijking van het masterplan huisvesting. De plannen om vervanging van de huidige locaties Talma Hof en de Schakel mogelijk te maken zijn concreet gemaakt, de impact in het boekjaar is op dat onderdeel beperkt. Realisatie van de plannen wordt in 2027/2028 verwacht. Het gebruik van technologische oplossingen in de wijkverpleging is toegenomen in 2025.
2. Onvoldoende beschikbaar personeel om zorg/ behandeling/ ondersteuning te bieden en de bedrijfsvoering op orde te houden.	Laag	Er wordt gezocht naar meer samenwerking in het kader van regionaal opleiden. Er is ingezet op functiedifferentiatie, daarmee kan de zorgvraag anders ingevuld worden en wordt ook het arbeidsmarktpotentieel benut. Er is extra aandacht voor de inzetbaarheid van het personeel in het kader van verzuimbeleid en preventie. De implementatie en doorontwikkeling van de vijf-vragenwijzer als onderdeel van de visie op zorg en leven zorgt voor een beperktere inzet van zorg. Voor acute tekorten wordt teruggevallen op het zorgcontinuïteitsplan waarin o.a. het afschalen van zorg waar mogelijk is meegenomen.	Er is een samenwerkingsovereenkomst gesloten met Firda over opleiden in Noordelijk Flevoland. In 2026 wordt besloten welk opleidingsinstituut in Steenwijkerland gaat opleiden voor ZONL en andere zorgaanbieders in samenwerking met gemeente. In 2026 wordt de flexibele inzet van personeel versterkt om een betere aansluiting op verschuivingen in de zorgvraag en het aanbod te kunnen maken. In 2026 zijn extra kosten in de prognose opgenomen in het kader van opleidingen. Andere vormen van het aanbieden van opleidingen in het kader van ZONL Academie zijn hier onderdeel van. In de zorg was de inzet van ZZP'ers en uitzendkrachten al beperkt.

			Bij inzet in ondersteunende en andere specifieke functies wordt rekening gehouden met voorwaarden uit de wet DBA.
3. Uitval Nutsvoorzieningen	Midden	De impact van langdurige uitval van nutsvoorzieningen op met name intramurale locaties wordt als groot gezien. Uitval van eigen systemen als gevolg van Cyberaanvallen wordt zoveel mogelijk beperkt door inzet op cybersecurity. Voor intramurale locaties worden calamiteitenplannen aangepast en ingericht op uitval van nutsvoorzieningen	De impact in 2025 is beperkt geweest. Voor 2026 zou de uitwerking van de plannen kunnen leiden tot het nemen van extra mitigerende maatregelen als noodstroomvoorzieningen.
4. Financiering sluit niet aan op portfolio	Laag	Het risico bestaat dat (toekomstige) financiering niet aansluit op de transitie in de langdurige zorg die door ZONL verwacht wordt. ZONL ondervangt die door het maken van meerjarenafspraken met financiers die aansluiten bij de verwachtingen. Zonl verstevigt haar financiële positie om een deel van de kosten bijvoorbeeld m.b.t. investeringen uit eigen middelen te kunnen betalen.	In 2025 is het resultaat positief beïnvloed door de verkoop van een kantoorgebouw dat niet meer past binnen de vastgoedstrategie waarin vooral huisvesting van cliënten met een complexe zorgvraag wordt geboden. Er zijn keuzes gemaakt in het portfolio van ZONL. In 2025 zijn de JGZ en AMW-activiteiten overgedragen aan andere partijen.
5. Het niet voldoen aan (maatschappelijke) normen op het gebied van duurzaamheid.	Midden	De ambities op het gebied van duurzaamheid werden in een specifiek programma ondergebracht, maar raken alle onderdelen van ZONL. ZONL richtte zich op thema's zoals CO ₂ -reductie, verduurzaming van vastgoed, duurzame mobiliteit, circulair inkopen, medewerkerswelzijn en Governanceversterking. Tegelijkertijd werd gewerkt aan een toekomst-bestendige inrichting van zorg, digitalisering en leiderschap.	In 2025 is gestart met het programma. Er zijn data verzameld die input vormen voor toekomstig beleid. ZONL ambieert een zorgorganisatie waarin duurzaamheid structureel is ingebed in beleid en operatie. Voor 2026 wordt er voor de HLO gelden ingezet op het thema duurzaamheid, hierbij worden afspraken gemaakt over de certificering van de locaties met de milieuthermometer met minimaal het bronzen keurmerk. In de periode 2026-2027
6. Onvoldoende prioritering bij het realiseren van doelen en koers van de organisatie.	Midden	Eind 2025 is de missie en visie herijkt en is aan de hand van de uitgangspunten een strategisch document t/m 2029 opgesteld. Er vindt een verschuiving plaats naar programmatisch en projectmatig werken. Er wordt gebruik gemaakt van de systematiek van portfoliomanagement.	In het boekjaar is in de prognose ruimte gemaakt voor strategische projecten. Er is gestart met portfoliomanagement om duidelijke keuzes te maken m.b.t. prioritering in inzet van capaciteit. Er is meer samenhang tussen projecten en projectleiders. De uitputting van het budget is lager geweest dan verwacht. Voor 2026 wordt de systematiek verfijnd een aangescherpt. De invoering van een Rolling Forecastssystematiek is ondersteunend aan het uitwerken van scenario's binnen de uitgezette koers.

De mogelijke financiële impact van geïdentificeerde risico's wordt meegenomen in meerjarencenario's en bijbehorende gevoeligheidsanalyses. Het tijdig signaleren en beheersen van liquiditeits- en financieringsrisico's is onderdeel van het besluitvormingsproces bij het aangaan van verplichtingen.

Ultimo 2025 is de risicocapaciteit van ZONL toereikend om financiële tegenvallers op te vangen. De uitvoering van het Masterplan Huisvesting ZONL brengt extra investeringen en financieringsbehoefte met zich mee. ZONL maakt gebruik van reguliere financiële instrumenten, waaronder handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, overige financieringsverplichtingen en handelsschulden. Er wordt geen gebruikgemaakt van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

De belangrijkste financiële risico's betreffen kredietrisico (oninbaarheid) en renterisico op tegoeden en leningen. Deze risico's worden actief gemonitord en waar nodig gemitigeerd, onder meer door langjarige financieringsafspraken. In 2025 heeft de treasurycommissie geadviseerd over het beheer van overtollige liquiditeit. De tijdelijke overliquiditeit ten opzichte van de gewenste buffers houdt verband met de toekomstige financiering van investeringen in het kader van het Masterplan Huisvesting ZONL.

7. Maatschappelijke aspecten van ondernemen

7.1 Inleiding

De veranderingen in de maatschappij gaan snel. Technologische ontwikkelingen, digitalisering en toepassingen van AI beïnvloeden de zorgverlening. Tegelijkertijd neemt de aandacht voor duurzaamheid, vitaliteit en preventie toe. Daarnaast groeit de behoefte aan eigen regie en ondersteuning die aansluit bij het dagelijks leven van mensen. Voor ZONL zijn dit ingrediënten voor de uitdagingen van nu en de toekomst.

Urgentie voor ontwikkeling en vernieuwing is groot. Doordat de samenleving verandert, verandert de (toekomst van) zorg ook. Dit is niet nieuw, dit is een proces dat al jaren gaande is. Er is allerlei onderzoek dat inzicht geeft in maatschappelijk gedrag en de onderliggende behoeftes en drijfveren door de jaren heen. Wat hieruit kan worden opgemaakt, is dat we een verandering zien in de mentale gesteldheid van de maatschappij. Op basis van zeer uitgebreide kennis over het verleden, zijn we bovendien in staat om trends en ontwikkelingen te voorspellen. Uit divers onderzoek blijkt dat gedrag en de onderliggende behoeftes enorm gaan veranderen ten opzichte van de afgelopen 25 jaar. De urgentie voor ontwikkeling en vernieuwing is dus lang niet zo hoog geweest als nu.

ZONL is als organisatie sterk verwant met de eerste pioniers in het nieuwe land. We zijn ambitieus en stellen hoge eisen aan ons werk. De drive om in deze tijd van verandering het verschil te maken is groot.

7.2 Regionale samenwerking

WOZO-ontwikkelingen in de regio

In 2025 is verder gewerkt aan de uitvoering van de WOZO-agenda in de gemeenten waar ZONL actief is. Onderzoeken naar een toekomstbestendige infrastructuur voor wonen, welzijn en zorg zijn voortgezet. Gemeenten, corporaties, zorg- en welzijnsorganisaties werkten gezamenlijk aan de voorbereiding op de groei van het aantal ouderen en kwetsbare inwoners.

De uitkomsten benadrukken de behoefte aan geclusterde woonvormen, zorggeschikte woningen en toegankelijke wijken. Voor ZONL sluiten deze inzichten aan bij het herijkte Masterplan Huisvesting en de beweging naar scheiden wonen en zorg. In 2026 worden de resultaten vertaald naar lokale actieplannen.

Zorgzaam Flevoland

De provinciale samenwerking binnen Zorgzaam Flevoland is in 2025 verder ontwikkeld. Doel is een heldere overlegstructuur waarin zorg, welzijn en preventie beter op elkaar aansluiten. Lokale initiatieven, zoals Gezond op Urk en de samenwerking in de Noordoostpolder, worden nadrukkelijker verbonden aan de provincie brede agenda.

Binnen de VVT-sector werken organisaties aan verdere samenwerking, onder meer op het gebied van informatie-uitwisseling, digitalisering, opleiden en het toekomstbestendig maken van specialistische functies. Deze stappen zijn nodig om de arbeidsmarkt in de regio te versterken en de zorg toegankelijk te houden.

IZA en zorgcoördinatie

Het brede transformatieprogramma binnen het Integraal Zorgakkoord bleek in 2025 niet volledig uitvoerbaar. Daarom is gekozen voor gerichte bilaterale samenwerking. De ontwikkeling van zorgcoördinatie is als uitvoerbaar onderdeel voortgezet, gericht op betere triage en afstemming tussen wijkverpleging, huisartsenzorg en acute zorg. In 2025 is gewerkt aan het samenbrengen van alle deelplannen tot één integraal transformatieplan, inclusief afspraken over Governance, financiën en inzet van verpleegkundigen.

Daarnaast is de regio aangesloten bij het initiatief Thuisziekenhuis Noordoost Nederland (Nestium), waarin ziekenhuiszorg waar mogelijk thuis wordt geleverd. ZONL bereidde in 2025 de inzet van eigen verpleegkundigen in dit model voor.

Steenwijkerland en IJssel Vecht

In Steenwijkerland participeert ZONL binnen Samen Gezond IJssel Vecht op de thema's Gezond ouder worden en digitale samenwerking. Daarnaast is intensief samengewerkt met Noorderboog, PVGZ en Mbo-opleidingen om de regionale opleidingscapaciteit, met name BBL, te versterken. In 2026 wordt dit omgezet in een concreet opleidingsaanbod.

ZONL neemt daarnaast deel aan gesprekken rond het Woonzorgakkoord en initiatieven voor vitaal ouder worden en wijkgerichte ondersteuning.

Lokale samenwerking in Urk

Op Urk werkte het wijknetwerk Gezond op Urk in 2025 verder aan het versterken van de samenwerking tussen huisartsen, Talma Urk, ZONL, welzijnsorganisaties en andere partners. De nadruk lag op het verbeteren van de aansluiting tussen zorg en ondersteuning in de wijk, het delen van informatie, het bespreken van casuïstiek en het voorbereiden op de toekomstige woonzorgopgave op Urk. Daarnaast vond in 2025 de overdracht van het maatschappelijk werk naar De Kern/Dimence plaats. Deze overdracht vraagt om goede afstemming in het netwerk, omdat het maatschappelijk werk een belangrijke schakel vormt in de ondersteuning van inwoners. De overgang is zorgvuldig uitgevoerd met aandacht voor continuïteit van ondersteuning en betrokkenheid van cliënten en medewerkers.

7.3 Wonen en werken in de toekomst

In 2025 zijn stappen gezet om wonen en zorg beter te laten aansluiten op de regionale ontwikkeling en de veranderende zorgvraag. Het herijkte Masterplan Huisvesting ZONL vormde daarbij het uitgangspunt. Alle locaties zijn opnieuw beoordeeld op functie, toekomstbestendigheid, regionale behoefte en samenwerking met gemeenten en corporaties. Bij deze afwegingen is nadrukkelijk rekening gehouden met arbeidsmarktgegevens. Zorg verlenen op locaties waar in de toekomst onvoldoende personeel beschikbaar is, is niet houdbaar. De arbeidsmarktsituatie heeft daarmee richting gegeven aan de inrichting van het zorgaanbod in de regio.

In de gemeente Noordoostpolder is besloten om Markehof (Marknesse) verder te ontwikkelen tot een volwaardige verpleeghuislocatie. De vergrijzing en de toenemende behoefte aan intensieve zorg maken dit noodzakelijk. Het gebouw wordt aangepast voor complexe en langdurige zorg, met veiligere woonvormen, beter ingerichte huiskamers en ruimtes voor behandeling en begeleiding.

Voor Hof van Smeden (Emmeloord) is gekozen voor behoud en modernisering. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor verduurzaming, verbetering van brandveiligheid en herinrichting van het gebouw. Eén afdeling is in het najaar van 2025 geschikt gemaakt voor meer complexe verpleeghuiszorg. Hierdoor kunnen begin 2026 cliënten vanuit Talma Hof (Emmeloord) verhuizen naar Hof van Smeden.

Voor Nieuw Clarenberg (Vollenhove) en Zonnewiede (Giethoorn) zijn in 2025 vervolgstappen gezet om passende toekomstige woonzorgvormen te bepalen, in samenhang met de woonzorgvisies van gemeenten. Definitieve keuzes volgen in 2026.

Het meest omvangrijke traject betreft de ontwikkeling van de nieuwbouw aan de Urkerweg in Emmeloord. In 2025 zijn het programma van eisen, de eerste ontwerpschetsen, het financieel kader en de samenwerking met partners verder uitgewerkt. De locatie gaat ruimte bieden voor langdurige zorg, revalidatie en behandeling. Ook is verkend welke zorg- en dagactiviteiten hier kunnen worden ondergebracht, inclusief eerstelijnsbehandeling en fysiotherapie. Het ontwerp wordt naar verwachting in 2026 vastgesteld.

Parallel hieraan is de ontwikkeling van zorg thuis versterkt. De beweging richting VPT en MPT is verder geconcretiseerd. Teams in Urk, Steenwijkerland, Noordoostpolder en Golfslag zijn organisatorisch versterkt, met duidelijke verantwoordelijkheden en betere afstemming tussen wijkverpleging, behandeling en begeleiding. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen voor uitbreiding van VPT-teams in 2026. Daarnaast zijn afspraken voorbereid met de zorgverzekeraar over de financiering van scheiden wonen en zorg.

Op meerdere locaties is gewerkt aan verduurzaming en veiligheid. Panden zijn doorgelicht op brandveiligheid en energieverbruik en ruimtes zijn efficiënter ingericht. Deze aanpassingen dragen bij aan comfort voor bewoners en betere werkomstandigheden voor medewerkers.

2025 was daarmee een jaar van voorbereiding en positionering. Door het huisvestingsplan te herijken, concrete projecten te starten en zorg thuis verder te versterken, werkt ZONL aan een samenhangende woon- en zorgstructuur die aansluit bij regionale ontwikkelingen en toekomstige zorgvragen.

8. Duurzaamheid, rapportage 2025

In 2025 heeft ZONL het thema duurzaamheid verder verankerd in strategie, beleid en uitvoering. De vernieuwde missie en visie vormen daarbij het uitgangspunt. Duurzaamheid wordt niet als afzonderlijk project benaderd, maar als integraal onderdeel van de organisatie. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor de uitvoering. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op voortgang, risico's en samenhang met kwaliteit en continuïteit. Voor de volledige uitwerking wordt verwezen naar Bijlage 1: duurzaamheidsrapportage 2025.

Op het gebied van milieu is in 2025 vooral geïnvesteerd in structuur en datavorming. Er is gestart met CO₂-registratie, onder meer op basis van mobiliteitsgegevens van medewerkers, om vanaf 2026 betrouwbare inzichten te kunnen genereren. Daarnaast is gewerkt aan een aanzet van het mobiliteitsbeleid met aandacht voor fietsgebruik, openbaar vervoer en elektrische mobiliteit. Binnen vastgoed zijn locaties beoordeeld op energiebesparings-mogelijkheden en worden nieuwbouwprojecten ontwikkeld volgens gasloze en energiezuinige uitgangspunten. Het herijkte Masterplan Huisvesting ZONL 2025–2034 bevat expliciete duurzaamheidsambities, waaronder energiereductie en verbetering van het binnenklimaat.

Ook circulariteit krijgt steeds meer vorm. Het inkoopbeleid is herzien en bij verschillende inkoopprocessen heeft duurzaamheid een belangrijke plek gekregen. Daarnaast is er naar logistieke processen gekeken om verspilling en verpakkingsmateriaal te verminderen. Daarnaast is een plan van aanpak opgesteld om medicijnresten in water te beperken. Vergroeningsinitiatieven bij locaties en natuur inclusieve elementen in nieuwbouw versterken de aandacht voor biodiversiteit en leefomgeving.

Binnen het sociale domein is in 2025 ingezet op vitaliteit, duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van medewerkers. Scholing via de ZONL Academie richt zich onder meer op digitale vaardigheden en technologische innovatie. De hoge positie in de Vernet Health Ranking bevestigt de ingezette lijn. Tegelijkertijd wordt de zorginhoudelijke beweging naar meer zorg thuis voortgezet, met nadruk op eigen regie, preventie en samenwerking in de regio. Veiligheid en kwaliteit van zorg zijn verder geprofessionaliseerd door versterking van het kwaliteitsmanagementsysteem en voorbereiding op externe audits.

Op Governance-niveau is gewerkt aan verdere professionalisering van rapportagelijnen, risicomanagement en besluitvorming. De voorbereiding op ISO 9001 en de actieve toepassing van de Governancecode Zorg 2022 dragen bij aan transparantie en beheersing. Daarnaast is de aandacht voor informatiebeveiliging en privacy geïntensiveerd, met verbeterde datakwaliteit, aangescherpte beheersmaatregelen en versterkte bewustwording rondom digitale veiligheid.

Met deze stappen heeft ZONL in 2025 de basis gelegd voor structurele verslaglegging en sturing. In 2026 ligt de focus op verdere integratie van processen, verdieping van datakwaliteit en aanscherping van beleid, zodat duurzaamheid blijvend onderdeel is van dagelijks handelen en strategische keuzes. Voor de volledige toelichting, indicatoren en nadere uitwerking wordt verwezen naar Bijlage 1.

9. Innovatie

Sociale innovatie

ZONL zette in 2025 duidelijk in op sociale innovatie: het vernieuwen van de manier waarop medewerkers samenwerken, leren en zorg verlenen, met de overtuiging dat betere zorg begint bij het versterken van mensen. Sociale innovatie is geen los thema, maar een manier van werken die in veel programma's terugkwam.

De investering in strategische ontwikkeling speelde daarbij een belangrijke rol. In 2025 werkte ZONL aan een nieuwe koers waarin medewerkers, cliënten, technologie en samenwerking nadrukkelijk met elkaar werden verbonden. De keuze om hierin te investeren was een bewuste. De organisatie wilde af van versnipperde projecten en toewerken naar één samenhangende ontwikkellijn. Dat betekende aandacht voor leiderschap, duidelijke rolverdeling, meer ruimte voor professionele ontwikkeling en een omgeving waarin medewerkers kunnen groeien en verantwoordelijkheid kunnen nemen.

In teams kreeg sociale innovatie handen en voeten. Steeds vaker werd gewerkt vanuit rollen in plaats van strakke functies, waardoor ruimte ontstond om beter aan te sluiten op talent en motivatie. Teams ontwikkelden nieuwe manieren om met elkaar te overleggen en besluiten te nemen, onder andere door multidisciplinair samen te werken in thuiszorgteams en door vaste werkstructuren in VPT-teams die gericht zijn op het leven van cliënten in plaats van op losse handelingen. Deze vormen van vernieuwing maakten het mogelijk om sneller te schakelen en zorg dichterbij het dagelijks leven van cliënten te organiseren. Ook was er aandacht voor mentale belasting en werkdruk. Er kwam meer focus op teamgesprekken, ondersteuning waar nodig en kleinere praktische verbeteringen die het werken overzichtelijker en werkbaarder maakten.

Op het gebied van leren en ontwikkelen werd sociale innovatie concreet zichtbaar in de doorontwikkeling van de ZONL Academie. In 2025 ontstond een nieuw fundament voor opleiden en deskundigheidsbevordering. Het leren kreeg een andere vorm: meer digitaal, meer praktijkgericht én meer afgestemd op wat medewerkers in het dagelijks werk nodig hebben. Er werd gewerkt met VR-trainingen, blended learning en nieuwe leerlijnen voor thema's zoals dementie, gedragsproblematiek, het toepassen van technologie in de zorg en het vergroten van eigen regie van cliënten. De samenwerking met onderwijsinstellingen werd verdiept, zodat BBL-routes en stages beter aansluiten op de praktijk. Hierdoor werd opleiden niet alleen een instrument om personeel te werven, maar vooral een manier om medewerkers langdurig te ondersteunen in hun ontwikkeling.

Ook in de relatie met cliënten en hun netwerk werd sociale innovatie merkbaar. De ontwikkeling van VPT en MPT bracht een verschuiving op gang. Hiermee verschoof de focus van taken uitvoeren naar het ondersteunen van het dagelijks leven. Het verpleegkundig adviesgesprek, de vijf vragenwijzer en nieuwe vormen van triage hielpen medewerkers om meer samenhang in het zorgaanbod te brengen. In de wijk en in woonvormen ontstonden nieuwe manieren om ontmoeting, begeleiding en ondersteuning te combineren. Wijkgerichte initiatieven, ontmoetingsruimtes en samenwerking met gemeenten en welzijnsorganisaties versterkten de sociale structuur rondom cliënten. Het uitgangspunt was steeds hetzelfde: zorg wordt beter als zij wordt ingebed in het gewone leven van de mensen die het betreft.

Technologische innovatie

Digitalisering, technologie en informatievoorziening zijn geen onderwerpen naast ons gewone werk. Ze vormen integraal onderdeel van ons werk en vragen toenemend meer aandacht. Het was een jaar waarin de organisatie de basis heeft versterkt én vooruitkeek naar wat nodig is om zorg in de toekomst betrouwbaar, veilig en slim te ondersteunen. Centraal stonden drie ontwikkelingen: een modernere digitale werkplek, betere beschikbaarheid en kwaliteit van data en een professionele inrichting van privacy en informatieveiligheid.

Binnen de digitale werkplek kwamen meerdere veranderingen samen. De harmonisatie van systemen, de overstap van applicaties en een grote devicewissel vroegen veel van ICT en medewerkers. Tegelijk werd gewerkt aan het vergroten van digitale vaardigheden, onder andere via digicoaches en het DigiFit-programma. Deze ondersteuning was nodig, omdat medewerkers steeds vaker werken met geïntegreerde systemen en omdat digitalisering alleen werkt als processen, techniek en gebruik goed op elkaar aansluiten. In 2025 is daarom bewuster “onder architectuur” gewerkt. Dit betekende dat nieuwe oplossingen alleen werden ingevoerd als ze passen binnen de totale ICT-inrichting. Dit voorkwam dat losse tools of pilots het werk onnodig ingewikkeld maken. Door deze aanpak kon ZONL onder meer nieuwe AI-toepassingen sneller en veiliger testen, zoals ondersteuning bij medicatiecontrole.

Business Intelligence

Een andere grote beweging was de ontwikkeling van data en Business Intelligence (BI). In 2025 koos ZONL voor de inzet van een moderne dataomgeving op basis van Microsoft Fabric. Daardoor kunnen databronnen uit zorg, HR, financiën en bedrijfsvoering beter worden gecombineerd, gecontroleerd en ontsloten. Dat maakt het mogelijk om stuurinformatie actueler, betrouwbaarder en breder beschikbaar te stellen. Voor veel teams betekende dit dat er voor het eerst dashboards beschikbaar kwamen die inzicht geven in productie, inzet, verzuim, financiën of kwaliteit. Het BI-team werkte dit jaar aan het verbeteren van datakwaliteit en aan het ontsluiten van nieuwe databronnen. Ook is een meerjarige BI-strategie opgesteld. Hierin is vastgelegd hoe ZONL toewerkt naar een hoger niveau van datavolwassenheid en hoe data in de toekomst worden gebruikt om trends te herkennen, risico's in beeld te brengen of zorgprocessen te ondersteunen. In 2025 is ook nagedacht over de manier waarop BI is gepositioneerd binnen de organisatie. BI is gepositioneerd dicht bij de financiële sturing, met een duidelijke doorkijk naar een bredere rol in besluitvorming en strategische ontwikkeling.

Privacy en informatieveiligheid

Op het gebied van privacy en informatieveiligheid veranderde de organisatie in 2025 van structuur. De samenwerking met de externe partij Northwave werd beëindigd en ZONL nam de verantwoordelijkheid voor informatiebeveiliging weer volledig in eigen huis. Dit vroeg om duidelijke keuzes in rollen, processen en Governance. De privacy-inventarisatie maakte inzichtelijk waar verantwoordelijkheden lagen, welke processen verder moesten worden aangescherpt en hoe dossiers beter konden worden bijgehouden. De rol van Functionaris Gegevensbescherming en Privacy Officer werd opnieuw belegd en er kwam een structureel overleg tussen ICT, privacy en security.

Informatieveiligheid kreeg bovendien een extra impuls door de aankomende Europese wetgeving voor cybersecurity (NIS2). Omdat deze wet strengere eisen stelt aan Governance, incidentafhandeling, ketenbewaking en risicobeheer, bereidde ZONL zich in 2025 voor op deze veranderingen. Er werd een analyse gedaan van de bestaande situatie en besloten om de technische weerbaarheid te versterken. Een belangrijke stap daarin was de invoering van uitgebreide monitoring op netwerkverkeer, waardoor verdachte activiteiten sneller kunnen worden gedetecteerd.

Daarnaast werd een crisisteam ingericht dat bij ernstige digitale incidenten direct kan handelen. Om medewerkers bewust te maken van risico's, werd een grote phishingtest uitgevoerd. Die liet zien dat medewerkers verdachte mails in veel gevallen herkennen, maar dat het proces van melden nog verbeterd moet worden. Op basis hiervan zijn vervolgacties uitgezet.

In de zorg zelf werd technologie steeds vaker ingezet om de dagelijkse ondersteuning te versterken. Er is gewerkt aan het beter borgen van Domotica in zorgplannen, zodat helder is wie waarvoor verantwoordelijk is en welke hulpmiddelen onderdeel zijn van het zorgproces. Ook werd gekeken hoe technologie kan bijdragen aan veiligheid, bereikbaarheid en het voorkomen van incidenten. Niet alleen de techniek zelf, maar ook de samenwerking tussen zorg, facilitair en ICT werd daarbij verbeterd.

Tot slot is in 2025 digitalisering nadrukkelijk verbonden aan de strategische koers van ZONL voor de komende jaren. Digitalisering is gericht op het slimmer en eenvoudiger inrichten van werkprocessen, het beter ondersteunen van de cliëntreis en het versterken van samenwerking met partners in de regio. In de opleidingen van de ZONL Academie kwamen thema's zoals digitale veiligheid, digivaardigheden en nieuwe toepassingen steeds vaker terug. Ook werden VR-toepassingen, e-learning en AI-trainingen verkend als onderdeel van het bredere scholingsaanbod.

10. Research & Development

De ontwikkeling van ZONL loopt hand in hand met onderzoeken en evaluatie. Ook in 2025 hebben diverse onderzoeken plaatsgevonden die ieder op hun eigen manier bijdragen aan de kwaliteit van zorg, het leren en ontwikkelen van medewerkers en de doorontwikkeling van de organisatie. Vaak met inzet van studenten en afstudeerders. Voor 2026 worden gesprekken gevoerd met opleidingen in de regio en met de Talma Stichting over het uitvoeren van diverse onderzoeken.

De onderzoeken die in 2025 hebben plaatsgevonden:

1. Onderzoek naar de ervaringen met de ZALTO-methode
2. Marktonderzoek naar naamsbekendheid en imago van ZONL
3. Onderzoek naar kanaalkeuze en digitale strategie voor arbeidsmarktcommunicatie
4. Onderzoeks- en adviestraject voor de doorontwikkeling van de ZONL Academie
5. Onderzoek naar de optimale presentatie en toegankelijkheid van het opleidingsaanbod
6. Analyse van instroom en voortijdige uitstroom van stagiaires en BBL-leerlingen
7. Onderzoek naar teamontwikkeling en ondersteuning van teams binnen de wijkverpleging
8. Onderzoek naar digitale vaardigheden van medewerkers
9. Onderzoek naar de werkbaarheid en inrichting van het leer en ontwikkelproces
10. Onderzoek naar datavolwassenheid en positionering van Business Intelligence
11. Onderzoek naar datakwaliteit en stuurinformatie voor zorg en bedrijfsvoering
12. Proof of Value voor cybersecurity, gericht op dreigingsdetectie en monitoring
13. Onderzoek naar bewustzijn en handelingsvaardigheid via een phishingtest onder medewerkers
14. Pilot Voorzorgcirkel gericht op vroeg signalering en multidisciplinaire samenwerking
15. Onderzoek naar de borging en toepassing van domotica in zorgplannen
16. Onderzoek naar crisisrespons en samenwerking tussen zorgteams, facilitair en ICT
17. Onderzoek ter voorbereiding op de nieuwe merkidentiteit en positionering van ZONL
18. Onderzoek naar effecten van het opendeurenbeleid binnen intramurale zorglocaties
19. Cliëntervaringsonderzoek vertegenwoordigers intramuraal (Generiek Kompas)
20. Cliëntervaringsonderzoek thuiszorg in Steenwijkerland, Noordoostpolder en Urk
21. Analyse van de toepassing van de Wet Zorg en Dwang over 2024–2025

Bijlage 1: ESG-rapportage 2025 (Environmental, Social, Governance)

Inleiding

In 2025 heeft ZONL stappen gezet om duurzaamheid structureel te verankeren in de organisatie. De vernieuwde missie en visie vormen de uitwerking van de strategie voor de komende jaren. We geloven in het verschil dat we maken in het leven van mensen. Met talent en nieuwsgierigheid bouwen aan een veerkrachtige toekomst. We durven te kiezen en bouwen aan een vitale en evenwichtige samenleving. Duurzaamheid vormt een rode draad in beleid, bedrijfsvoering en samenwerking. De organisatie richtte zich op thema's zoals CO₂reductie, verduurzaming van vastgoed, duurzame mobiliteit, circulair inkopen, medewerkerswelzijn en governanceversterking. Tegelijkertijd werd er gewerkt aan een toekomstbestendige inrichting van zorg, digitalisering en leiderschap. Duurzaamheid is een programma waar de bestuurder eigenaar van is. ZONL ambieert een zorgorganisatie waarin duurzaamheid structureel is ingebed in beleid en operatie. De belangrijkste ambities zijn:

- Volledig aansluiten op de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.
- Behalen van Milieuthermometer Zorg – Brons op alle locaties in 2026–2027.
- Verregaande reductie van CO₂-uitstoot door mobiliteit, energie en vastgoed.
- Integrale toepassing van circulaire principes.
- Gezonde leefomgeving voor cliënten en medewerkers.
- Duurzame mobiliteit als norm (fiets, OV, elektrisch).

Dubbele Materialiteitsanalyse

In 2025 is gestart met de voorbereiding van een Dubbele Materialiteitsanalyse (DMA). Deze vormt de basis voor toekomstige ESG-rapportage.

Environmental (E)

Klimaat en CO₂uitstoot: ZONL is in 2025 aan de slag gegaan met het verzamelen van betrouwbare CO₂data en het ontwikkelen van beleid.

- CO₂registratie
 - 860 medewerkers namen deel aan de verplicht gestelde mobiliteitsregistratie voor woonwerk- en dienstreizen.
 - Met deze dataset kunnen vanaf 2026 nauwkeurige CO₂-footprints worden berekend.
- CO₂reductie
 - Het vastgoedplan van ZONL voldoet in 2030 aan de gestelde eisen voor CO₂reductie vanwege de maatregelen die worden genomen op het gebied van duurzaamheid bij de nieuwe en bij de bestaande gebouwen.

- Duurzame mobiliteit
 - Start uitwerking van nieuw mobiliteitsbeleid gericht op fietsstimulering, OV-gebruik, elektrische mobiliteit en dienstreizen.
 - Pilot gedraaid met lease hybride voertuigen en elektrische fietsen. Aanschaf van leaseauto's en elektrische fietsen voor extramurale teams.
 - Deelname aan landelijke bewustwordingscampagnes.
- Energie en gebouwen
 - Locaties zijn doorgelicht op besparingspotentieel.
 - Nieuwbouwprojecten worden gebouwd volgens gasloze, energiezuinige principes (warmtepompen, zonnepanelen, laadpunten).
 - EPBD-keuringen zijn ingepland of uitgevoerd.
 - Voorbereidingen zijn getroffen voor integrale monitoring van energieprestaties.

Vastgoedstrategie

Het Masterplan Huisvesting 2025–2034 bevat o.a.:

- Start nieuwbouw Urkerweg (vervanging Talma Hof en De Schakel).
- Inzet op energie neutrale gebouwen en hogere isolatiewaarden.
- Optimalisatie van ruimten voor een gezonde leefomgeving.
- Afval, circulariteit en materiaalgebruik
 - Inkoopprocessen worden herzien zodat duurzame en circulaire keuzes beter worden geborgd.
 - Met Green Team gekeken naar de verschillen op locaties in afvalscheiding.
 - Procesoptimalisatie in voorraadbeheer en logistiek draagt bij aan reductie van verpakkingsmateriaal en verspilling. Specifiek voorbeeld: voor de verspreiding van medicijnen gewisseld van plastic naar papier bekertjes.
- Waterverontreiniging en medicijnresten
 - Plan van aanpak gemaakt voor het verminderen van medicijnresten in water.
 - Acties gericht op medicijnresten (afvoer, opslag, vermindering verspilling) zijn uitgerold op diverse locaties door medicatiecommissie.
- Biodiversiteit en leefomgeving
 - Vergroeningsinitiatieven bij Green Team leden zijn geïnventariseerd (zoals realiseren pluktuin).
 - Positieve koppeling gemaakt met het invullen van formulier voor werk gebonden mobiliteit aan het planten van bomen bij locaties.
 - Bewust ontwikkelen van natuur inclusieve elementen in nieuwbouwontwerpen.

Social (S)

Medewerkers: gezondheid, vitaliteit en inzetbaarheid. ZONL zet Medewerker op 1: meer ruimte voor medewerkers om talenten te benutten en te versterken. In 2025 lag de focus op:

- Vitaliteit & inzetbaarheid
 - Integrale vitaliteitsaanpak met aandacht voor mentale en fysieke gezondheid.
 - Verdere implementatie van positieve gezondheid in teams en werkprocessen.
 - Scholingstrajecten gericht op digitale vaardigheden, AI, domotica etc. Via de ZONL Academie.
- Inzetbaarheid en verzuim
 - ZONL behaalde een top3 positie in de Vernet Health Ranking 2025 (score 9,5).
 - In teams is gewerkt aan het verlagen van werkdruk en versterken van werkplezier op basis van de uitkomsten van medewerkertevredenheidsmeting.
- Cliënten en community care
 - Versterking van de beweging naar meer zorg thuis met VPT/MPT-aanpak.
 - Focus op leefomgeving, eigen regie en preventie.
 - Samenwerking met gemeenten, woningcorporaties en regionale partners binnen WOZO en zorgdomeinen.
- Veiligheid en kwaliteit van zorg
 - Verdere professionalisering van kwaliteitsmanagementsysteem. Voorbereidingen getroffen voor audit op basis van ISO-normen.
 - Implementatie van verbetermaatregelen naar aanleiding van interne audits.

Governance (G)

- Governancestructuur en risicomanagement

In 2025 heeft ZONL verdere stappen gezet in Governanceversterking:

 - De samenwerking tussen ondersteunende afdelingen en het primaire proces is versterkt als onderdeel van de organisatieis.
 - Rapportagelijnen en besluitvormingsprocessen zijn verder geprofessionaliseerd.
 - Voorbereiding gestart voor ISO 9001implementatie als toekomstig kwaliteitssysteem.
 - De RvB is eindverantwoordelijk voor duurzaamheidsopgave en de integratie daarvan in strategie en bedrijfsvoering.
 - De RvC monitort jaarlijks de voortgang van duurzaamheidsthema's en bespreekt deze in relatie tot risico's, kwaliteit, wendbaarheid en continuïteit.
- Informatiebeveiliging en privacy (NIS2)
 - Stapsgewijze verbetering van datakwaliteit, cybersecurity en architectuur.
 - Uitvoering van risicoanalyses en aanscherping van beheersmaatregelen.
 - In algemene zin versterkt ZONL de organisatiebrede bewustwording rond digitale veiligheid.

- Integriteit en gedragscodes
 - De Governancecode Zorg 2022 wordt actief gevolgd.
 - De commissie Ethiek kan betrokken worden bij complexe dilemma's.
 - Gedragscodes zijn gekoppeld aan leiderschap en cultuurontwikkeling.

Conclusie en vooruitblik

ZONL heeft in 2025 de basis gelegd voor een eerste uitwerking van duurzaamheid op basis van ESG-richtlijnen. Voor 2026 willen we de interne processen zo inrichten dat we blijvend aan de norm kunnen voldoen om de data aan te leveren.

Verder volgt een inventarisatie van processen op het gebied van inkoop, voeding, schoonmaak, afval etc. om van daaruit voorstellen te doen voor beleids- en procesverbetering.

Ook gaan we in 2026 een frisse blik 'van buiten naar binnen' brengen door een groep internationale studenten aan de slag te laten gaan met een vraagstuk op het gebied van duurzaamheid.

Zo zetten we verdere stappen om doelgericht aan een toekomstbestendige en maatschappelijk verantwoorde zorgorganisatie te bouwen. Waarbij we duurzaam omgaan met mensen, middelen, geld en gebouwen.

Verlag Interne Toezichthouder



11. Verslag van de Raad van Commissarissen

11.1 Voorwoord

Ook in 2025 heeft Zorggroep Oude en Nieuwe Land (ZONL) op een betrokken, veerkrachtige en professionele wijze uitvoering gegeven aan haar missie. De Raad van Commissarissen (RvC) kijkt terug op een periode waarin de organisatie belangrijke keuzes maakte, nieuwe lijnen uitzette en tegelijkertijd de rust en continuïteit wist te bewaren die nodig zijn om goede zorg te kunnen blijven leveren.

Het was een jaar waarin de maatschappelijke opgave voelbaar dichtbij kwam: de druk op de zorg, de noodzaak om anders te organiseren, de krapte op de arbeidsmarkt en de vraag hoe we wonen, welzijn en zorg in onze regio's toekomstbestendig kunnen vormgeven.

In dat krachtenveld heeft ZONL zich opnieuw gepositioneerd, met een duidelijke koers, een hernieuwde besturingsfilosofie en een organisatie die steeds meer vanuit integraliteit werkt. Als Raad van Commissarissen hebben wij dit proces met aandacht gevolgd, steeds in dialoog met de Raad van Bestuur (RvB) - Albert Hilvers - en het management, en waar nodig meegekeken, bevraagd of richting gegeven. Daarbij hebben wij gezien hoe de organisatie stappen heeft gezet in het verder ontwikkelen van zorginhoud, het versterken van zowel het medewerkers- als het cliëntperspectief en in het werken volgens de besturingsfilosofie waarin integraliteit, professionaliteit en eigenaarschap centraal staan.

Onze waardering gaat naar iedereen die aan deze ontwikkeling heeft bijgedragen: cliënten en hun naasten die hun vertrouwen in ZONL blijven stellen, partners in de regio die samen met ZONL werken aan toekomstbestendige zorg, en vooral ook naar alle medewerkers van ZONL. Zij zijn immers het (warme) hart en vormen de (sterke) ruggengraat van de organisatie, gedragen door een betrokken en bevlogen bestuurder, directie en managementteam.

Namens de Raad van Commissarissen,

Jan Meems

Voorzitter

11.2 Samenstelling en bezoldiging

De RvC werkte in 2025 in een stabiele samenwerking en bestond uit een deskundige groep leden, die gezamenlijk zorgdroegen voor onafhankelijk en evenwichtig toezicht op de RvB van ZONL.

In 2025 was de samenstelling van de RvC als volgt:

- **Jan Meems**
Benoemd tot 01-01-2029, herbenoembaar.
Voorzitter RvC, lid remuneratiecommissie.
- **Hessiëlle Kerkhoff**
Benoemd op voordracht van de Centrale Cliëntenraad tot 1-10-2026, niet herbenoembaar.
Vicevoorzitter RvC. In overleg met de RvC is afgesproken dat Hsia Ping Lou de voordrachtsrol richting de CCR overneemt bij vertrek Karin Kranendonk.
- **Karin Kranendonk**
Benoemd op voordracht van de Ondernemingsraad tot 31-12-2025, niet herbenoembaar.
Voorzitter remuneratiecommissie
- **Hsia Ping Lou**
Benoemd tot 5-10-2026, herbenoembaar
- **Adriana Romkema**
Benoemd tot 28-02-2027, herbenoembaar.
Voorzitter commissie financiën.
- **Marinus Zandvoort**
Benoemd tot 31 december 2028, herbenoembaar.
Lid commissie financiën.

Werkwijze

De RvC vervulde haar taken in lijn met statuten van de organisatie, de Governancecode Zorg 2022, de Wtza en de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

In 2025 heeft de RvC gewerkt volgens de door de raad eind 2024 vastgestelde Visie op toezicht en toetsing. Een meer programmatische en thematische wijze van toezichthouden vormt in deze Visie een belangrijk ankerpunt. Door integraal en proactief toezicht te houden, sluiten we beter aan op de besturingsfilosofie. De praktijk leert dat onderwerpen onderling verweven zijn en elkaar voortdurend beïnvloeden.

De veranderende zorgomgeving en zowel interne als externe omstandigheden vragen ook om een wendbaarder en themagericht toezichtsmodel. We spelen hierop in door situationeel uitvoering te geven aan ons toezicht.

In 2025 is vanuit dat kader extra aandacht besteed aan de thema's 'zorg voor patiënten en personeel (de cliëntreis en de medewerkersreis)' en 'duurzaamheid (organisatiereis)'.

Programmatisch toezicht biedt ons per saldo een steviger basis, doordat het de inhoudelijke verantwoordelijkheid gelijkmatiger is verdeeld, de samenhang tussen thema's wordt versterkt en de dialoog tussen bestuur en toezicht wordt verrijkt. De raad heeft regelmatig stil gestaan bij hoe programmatisch toezicht bijdraagt aan de maatschappelijke opgave, doelstellingen waar de organisatie voor staat en op welke wijze integraal toezicht houden vorm krijgt. De raad beschouwt zichzelf hierin nog als lerend.

De Remuneratiecommissie en de Commissie financiën hebben hun plaats in het nieuwe toezichtmodel behouden. De Remuneratiecommissie vervult een belangrijke initiërende en coördinerende rol in het kader van de aan de raad toegekende werkgeversrol richting de RvB. De Commissie financiën is een belangrijk voorbereidend orgaan voor financiële besluitvorming rondom vastgoed, begroting en forecasting en risicobeheersing.

De Remuneratiecommissie heeft in 2025 een tussentijds voortgangsgesprek en een eindejaar functioneringsgesprek gevoerd met de RvB. Hiervoor is onder meer gebruik gemaakt van opgehaalde feedback uit de organisatie, waaronder de Ondernemingsraad (OR), Centrale Cliëntenraad (CCR) en de Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad (VVAR). Daarnaast had de Commissie financiën steeds overleg met de RvB en de concerncontroller voorafgaand aan elke reguliere RvC-vergadering.

De RvC vergaderde in 2025 zes keer regulier in aanwezigheid van de RvB, aangevuld met tussentijdse collegiale overleggen, themabijeenkomsten en werkbezoeken. Daarnaast had ook de voorzitter van de RvC door het jaar heen regelmatig bilateraal overleg met de RvB.

Bezoldiging RvC

Hoeveel topfunctionarissen van een zorgorganisatie maximaal mogen verdienen hangt af van de WNT-bezoldigingsklasse (I t/m V) waarin de organisatie valt. Volgens de hiervoor geldende richtlijnen is ZONL ingedeeld in bezoldigingsklasse IV. De bezoldiging van de leden van de RvC in 2025 was in overeenstemming met de voor ZONL geldende wettelijke WNT-normering en bleef ook binnen de (lagere) normen die door de NVTZ worden geadviseerd.

11.3 Onafhankelijkheid

Alle commissarissen zijn onafhankelijk en kunnen ten opzichte van elkaar, de RvB en andere organen onafhankelijk functioneren. Dat is geborgd in de statuten en reglementen van de organisatie. In 2025 is geen sprake geweest van (transacties met) tegenstrijdige belangen waarbij een lid van de RvC of RvB betrokken was. De commissarissen hadden in 2025 de volgende nevenfuncties:

Naam	Hoofd- en nevenfuncties	Zakelijke relatie met ZONL?	Bezoldigd?
Jan Meems	Eigenaar HbH Interim- en projectmanagement in Epe	Nee	Ja
	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting ZGR (per 1 mei 2025)	Nee	Ja
	Lid Raad van Commissarissen Stichting Woonpalet Zeewolde te Zeewolde	Nee	Ja
	Lid Klachtencommissie Signalis in Epe	Nee	Nee
	Lid Lionsclub Epe (voorzitter 1.07.2025-01.07.2026)	Nee	Nee
Hessiëlle Kerkhoff	Eigenaar De Waerdmeester	Nee	Ja
	Lid Raad van Toezicht Psycho Praktijk-Harderwijk-Emmeloord	Nee	Ja
Karin Kranendonk	Eigenaar Krachtige Kwaliteiten, loopbaan coaching	Nee	Ja
	Lid Rotaryclub Steenwijk	Nee	Nee
Hsia Ping Lou	Sectormanager Advies, behandeling en consult Vanboeijen	Nee	Ja
Adriana Romkema	Directeur-bestuurder BEZINNZorg, per 1-5-2025	Nee	Ja
	Lid Raad van Toezicht Zorgcentrum Het Bildt & Leppehiem mienskipsintrum_	Nee	Ja
	Ledenraadslid KNVB	Nee	Nee
Marinus Zandvoort	Eigenaar Zandvoort Beheer BV (interim financieel management	Nee	Ja
	Lid Raad van Toezicht Trias Jeugdzorg	Nee	Ja
	Lid Raad van Commissarissen Woningstichting Sint Joseph te Almelo	Nee	Ja

11.4 Kwaliteit van het toezicht

De RvC werkt langs diverse lijnen aan de kwaliteit van het toezicht. De eerste lijn betreft deskundigheidsbevordering door deelname aan leergangen, bijeenkomsten en themasessies die aansluiten bij de strategische opgaven van ZONL. Inzichten worden gedeeld binnen de raad om de gezamenlijke kennispositie te versterken.

De tweede lijn betreft verdieping van het toezicht via structurele gesprekken met de medezeggenschapsraden. Twee RvC-leden sloten meerdere keren per jaar aan bij de artikel-24-overleggen van de OR. Bij de CCR wordt twee keer per jaar aangesloten bij het overleg met de bestuurder. Met de VVAR is afgesproken om eens per jaar aan te sluiten.

Daarnaast vonden gezamenlijke themabijeenkomsten plaats met management en medezeggenschap over onder meer kwaliteit en veiligheid van zorg, cliëntreis, medewerkersbeleid, digitalisering, informatieveiligheid, huisvesting, duurzaamheid en regionale samenwerking.

Een derde lijn betrof werkbezoeken. RvC-leden liepen mee in het primaire proces en spraken met managers en teams. De bevindingen werden teruggekoppeld in de voltallige raad en betrokken bij de oordeelsvorming.

De vierde en laatste lijn betreft de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad. Deze werd in december 2025 georganiseerd. Dit keer zonder externe begeleiding. Vastgesteld werd dat er een sterke basis staat in het toezichthouderschap: zorgvuldig, kritisch, open in dialoog en betrokken. Tegelijkertijd werd benoemd dat programmatisch en integraal toezicht nog wel om verdere verdieping vraagt. Onder andere de invloed van de RvC op de agendavoering, het versterken van de informatiepositie en het verder ontwikkelen van thematische voorbereiding werden genoemd als aandachtspunten die in 2026 verder worden opgepakt.

11.5 Belangrijke ontwikkelingen

De voornaamste onderwerpen in 2025 betroffen de cliënt-, medewerkers- en organisatieeis, huisvesting, kwaliteit en veiligheid, duurzaamheid, informatieveiligheid en digitalisering, de financiële positie, de druk op de arbeidsmarkt en – last but not least – de regionale samenwerking.

Cliënt-, medewerkers- en organisatieeis

Binnen de cliëntreis is gewerkt aan zorg thuis, versterking van medisch-generalistische zorg en langer zelfstandig wonen. De portfoliooverschuiving naar Wonen naar Thuis en Herstel kreeg vervolg: de RvC besprak de effecten op samenwerking in de keten, de positionering van ZONL en de samenhang tussen zorgaanbod, medewerkers en vastgoed.

In het kader van de organisatieeis sprak de RvC over de doorontwikkeling van de besturingsfilosofie: versterking van samenwerking tussen afdelingen, verbetering van governancestructuren en de herijking van rollen in de topstructuur, inclusief de samenhang tussen het primaire proces en ondersteunende functies.

De RvC zag hoe de organisatie een volgende stap wil zetten van ‘Mensen zien’ naar ‘Ruimte maken’:

- Ruimte voor medewerkers om hun vakmanschap te benutten;
- Ruimte voor cliënten om zo zelfstandig mogelijk te leven;
- Ruimte voor samenwerking in de regio;
- Ruimte om te vernieuwen en te experimenteren.

De RvC onderschrijft deze beweging en heeft actief meegedacht over de prioritering, fasering en de samenhang tussen strategie, vastgoed en organisatieontwikkeling.

Huisvesting

Het Masterplan Huisvesting vormde opnieuw een belangrijk thema. De RvC gaf goedkeuring aan de aangepaste richting van het plan, nadrukkelijk een startpunt, geen eindpunt en besprak de spanning tussen noodzakelijke investeringen en beschikbare financiële ruimte.

De RvC hield toezicht op:

- de naleving van de regels van het College sanering zorginstellingen;
- de borging van financieringsvoorwaarden en convenanten;
- de juridische vereenvoudiging van de structuur (fusie ZONL–Schokkerbrink B.V.);
- de risico's rond extramuralisering en VPT/ MPT-ontwikkeling;
- de realisatie van verduurzaming van het vastgoed.

De RvC waardeerde de openheid van bestuurder en concern controller over de bijbehorende dilemma's en blijft dit dossier in 2026 nauwgezet volgen.

Kwaliteit en veiligheid

De RvC ondersteunde de doorontwikkeling naar een integraal kwaliteitsmanagementsysteem dat beter aansluit bij de cliëntreis en de besturingsfilosofie, en ziet dat ZONL de thema's kwaliteit en veiligheid meer verbindt aan leren, reflectie en vakmanschap.

Vanuit Governance perspectief vroeg de raad aandacht voor:

- de borging van kwaliteitsinformatie in de RvC;
- de rol van de VVAR in vakinhoudelijke besluitvorming;
- de positionering van kwaliteit in de nieuwe besturingsstructuur;
- de opvolging van audits en externe onderzoeken.

Duurzaamheid

Duurzaamheid kreeg in 2025 meer gewicht in het toezicht. De RvC besprak dit onderwerp in samenhang met huisvesting, financiële keuzes en de strategische positionering.

Informatieveiligheid en digitalisering

De RvC sprak over ICT, data en informatieveiligheid en herkende de strategische betekenis hiervan voor kwaliteit, efficiëntie en risicobeheersing. Ook kwamen de uitdagingen rond het bewustzijn en het gedrag van medewerkers evenals ketenveiligheid aan bod.

Vanuit compliance perspectief keek de RvC naar:

- de borging van NEN7510 eisen;
- de Governance rond datalekken en incidentmanagement;
- de rol van de bestuurder in het veiligheidsdomein;
- de samenwerking met leveranciers en ketenpartners.

Financiën en continuïteit

De financiële positie van ZONL bleef in 2025 solide. Wel worden de komende jaren uitdagend door cao-ontwikkelingen, vastgoedopgaven en extramuralisering.

De RvC hield toezicht op:

- de naleving van financieringsconvenanten;
- de implementatie van aanbevelingen van de accountant;
- de risico's rond overwerktoeslag en Europese jurisprudentie;
- de borging van interne beheersing in de nieuwe structuur;
- de invoering van de (nieuwe) forecasting-methodiek.

De samenwerking met de financiële commissie verliep constructief. De raad waardeert de transparantie van bestuurder en concern controller.

Medewerkers en arbeidsmarkt

De personele uitdagingen stonden ook in 2025 centraal: de druk op personeel en de noodzaak van aantrekkelijk werkgeverschap, vitaliteit en het stimuleren van de professionele ruimte. Dit mede met het oog op de noodzaak om de zorg anders in te richten zodat deze ook in de toekomst kwalitatief geborgd blijft.

Regionale samenwerking

Op het gebied van regionale samenwerking was er in 2025 veel aandacht voor het Integraal Zorgakkoord in Noordelijk Flevoland. De RvC besprak de voortgang, knelpunten en de rol van ZONL, mede gezien haar omvang en verantwoordelijkheid in het verzorgingsgebied.

11.6 Werkgeversrol en relatie met de bestuurder

De RvC evalueerde het functioneren van de bestuurder volgens de Governancecode Zorg. De raad constateert dat de bestuurder koersvast, verbindend en transparant leidinggeeft en dat hij in staat is om zowel strategische als operationele vraagstukken te verbinden. De RvC sprak waardering uit voor de wijze waarop de bestuurder medewerkers betreft, ruimte geeft aan directie en managers en tegelijkertijd scherp stuurt op kwaliteit, veiligheid en financiën.

11.7 Relatie met medezeggenschap

Het besluit van 2024 om het informele overleg tussen de raden stop te zetten is dit jaar op verzoek van de nieuwe voorzitter RvC geëvalueerd. De wens is uitgesproken om dit overleg toch weer op te pakken. Het overleg kent geen agenda. De uitdrukkelijke doelstelling is om elkaar te kennen en bij elkaar betrokken te blijven, het historisch besef vast te houden en vanuit die gezamenlijkheid in iedere onafhankelijke raad je werk nog beter te kunnen doen.

De RvC had in 2025 regelmatig contact met de CCR, OR en VVAR. De raad ziet dat de medezeggenschap zich verder professionaliseert en dat de samenwerking met de bestuurder open en constructief is.

Werkbezoeken aan locaties, gesprekken met medewerkers en deelname aan bijeenkomsten gaven de RvC waardevolle inzichten in de praktijk van zorg en ondersteuning. Deze ontmoetingen vormen een belangrijk onderdeel van de ambassadeursrol van de raad.

11.8 Tot slot

Als Raad van Commissarissen kijken wij met vertrouwen naar de toekomst. Wij blijven ons inzetten om kritische vragen te stellen waar nodig en te waken over de langetermijnbelangen van medewerkers, cliënten en ketenpartners in de regio. Op die manier willen ook wij bijdragen aan een organisatie die niet alleen goede zorg levert, maar die ook duurzaam, innovatief en samenhangend blijft werken en ontwikkelen in de jaren die komen.

Jaarrekening 2025

Zorggroep Oude en Nieuwe Land



Geconsolideerde jaarrekening 2025

12.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		22.207.216	24.247.075
2. Machines en installaties		7.066.749	7.292.609
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.219.773	4.136.113
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		310.501	837.958
Totaal materiële vaste activa		<u>33.804.239</u>	<u>36.513.756</u>
B Vlottende activa			
I Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	2	<u>371.568</u>	<u>622.503</u>
II Vorderingen	3		
1. Handelsdebiteuren		691.587	687.340
2. Overige vorderingen		4.392.105	4.396.118
3. Overlopende activa		39.297	39.284
Totaal vorderingen		<u>5.122.989</u>	<u>5.122.742</u>
Liquide middelen	4	<u>25.118.005</u>	<u>17.455.049</u>
C Totaal activa		<u>64.416.801</u>	<u>59.714.050</u>
	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
PASSIVA			
D Groepsvermogen			
I Kapitaal	5	228	228
II Bestemmingsreserves		0	0
III Bestemmingsfonds		12.243.851	9.356.713
IV Overige reserves		17.798.054	16.527.716
Totaal groepsvermogen		<u>30.042.133</u>	<u>25.884.657</u>
E Voorzieningen			
1. Overige voorzieningen	6	1.551.050	1.361.513
Totaal voorzieningen		<u>1.551.050</u>	<u>1.361.513</u>
F Langlopende schulden			
1. Schulden aan banken	7	16.265.945	14.468.495
Totaal langlopende leningen		<u>16.265.945</u>	<u>14.468.495</u>
G Kortlopende schulden			
1. Schulden aan banken	8	941.401	3.695.263
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		606.514	657.720
3. belastingen en premies sociale verzekeringen		1.190.722	1.100.427
4. schulden ter zake pensioenen		1.378.939	1.348.130
5. overige schulden		11.638.037	10.175.618
6. overige passiva		802.061	1.022.226
Totaal kortlopende schulden		<u>16.557.674</u>	<u>17.999.384</u>
H Totaal passiva		<u>64.416.801</u>	<u>59.714.050</u>

12.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:	11		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet		23.693.535	24.084.875
Wet langdurige zorg		62.862.709	59.076.956
Jeugdwet		6.936	22.590
Baten uit onderaaneming		<u>175.662</u>	<u>181.593</u>
		<u>86.738.842</u>	<u>83.366.014</u>
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	<u>3.341.332</u>	<u>6.946.030</u>
Netto omzet		<u>90.080.174</u>	<u>90.312.044</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	2.418.771	5.594.025
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>92.498.945</u>	<u>95.906.069</u>
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14	2.273.626	3.441.750
Lonen en salarissen	15	48.862.353	48.331.630
Sociale lasten	15	8.494.286	8.319.046
Pensioenlasten	15	4.139.583	4.060.735
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	16	2.594.580	2.138.551
Overige bedrijfskosten	17	<u>21.626.960</u>	<u>22.809.292</u>
Som der bedrijfslasten		87.991.388	89.101.004
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		-270.993	-99.102
Rentelasten en soortgelijke kosten		<u>621.074</u>	<u>497.268</u>
		<u>350.081</u>	<u>398.166</u>
Resultaat voor belastingen		4.157.476	6.406.900
Belastingen		-	-
Resultaat boekjaar		<u>4.157.476</u>	<u>6.406.900</u>
Resultaatbestemming			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
Toevoeging / onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.887.138	2.363.981
Algemene / overige reserves		1.270.338	4.042.919
		<u>4.157.476</u>	<u>6.406.900</u>

12.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		4.507.557		6.805.066
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	2.594.580		2.138.551	
- mutaties voorzieningen	189.536		-227.209	
- boekresultaten afstoting vaste activa	-1.138.582		-4.002.427	
		1.645.534		-2.091.085
Veranderingen in werkkapitaal:				
- mutatie onderhanden werk DBC	250.935		123.719	
- mutatie vorderingen	-364.470		159.558	
- vorderingen/schulden uit financieringstekort	364.222		-922.523	
- toename (afname) van overige schulden	1.312.151		-262.054	
		1.562.839		-901.300
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		7.715.930		3.812.681
Ontvangen interest	270.993		99.102	
Betaalde interest	-621.074		-497.268	
		-350.081		-398.166
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		7.365.849		3.414.515
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringen materiële vaste activa	-1.427.571		-8.399.974	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2.681.090		5.429.272	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		1.253.519		-2.970.702
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Nieuw opgenomen leningen	-		4.810.937	
Aflossing langlopende schulden	-956.412		-813.759	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-956.412		3.997.178
Mutatie geldmiddelen		7.662.956		4.440.992
Stand geldmiddelen per 1 januari		17.455.049		13.014.057
Stand geldmiddelen per 31 december		25.118.005		17.455.049
Mutatie geldmiddelen		7.662.956		4.440.992

Toelichting:

Het kasstroomoverzicht is via de indirecte methode samengesteld.

12.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

12.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen en Stichting Bouw en Beheer, behoren tot de Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Aan het hoofd van deze groep staat Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, welke statutair gevestigd is op Smeden 5 te Emmeloord kantoorhoudende te Meester Zigher ter Steghestraat 9, Steenwijk, en is geregistreerd onder KvK-nummer 39084589. De financiële gegevens van bovengenoemde instellingen zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De belangrijkste activiteiten zijn Verpleging, Verzorging, Thuiszorg en Geriatrische Revalidatiezorg.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verrekenen en salderen

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

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

Gebruik schattingen

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

De 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.

Operationele leasing

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

Grondslagen voor de consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens verwerkt van Zorggroep Oude en Nieuwe Land en haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding wordt uitgevoerd. Groepsmaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en direct kunnen worden uitgeoefend.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de volgende stichtingen en vennootschappen opgenomen:

- Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen, statutair gevestigd te Emmeloord;
- Stichting Bouw en Beheer, statutair gevestigd te Emmeloord;
- Schokkerbrink B.V., statutair gevestigd te Emmeloord (per 31-12-2025 gefuseerd met Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land);

Ten aanzien van de besloten vennootschap was sprake van een 100% belang.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

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

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan: een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

Juridische fusie

Per 31 december 2025 heeft een juridische fusie plaatsgevonden waarbij Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land is opgetreden als verkrijgende rechtspersoon en Schokkerbrink B.V. is opgehouden te bestaan. Als gevolg van deze fusie zijn alle activa en passiva van Schokkerbrink B.V. van rechtswege overgegaan op Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

De fusie vond plaats binnen de bestaande groepsstructuur en is juridisch geëffectueerd per balansdatum. De vermogensbestanddelen van Schokkerbrink B.V. bestonden uitsluitend uit het eigen vermogen, grond en een rekening courantverhouding met Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Deze vermogensbestanddelen zijn per balansdatum opgenomen in de geconsolideerde balans tegen de bestaande boekwaarden.

Omdat de juridische fusie per balansdatum heeft plaatsgevonden en geen sprake was van overige activa, verplichtingen of bedrijfsactiviteiten, heeft de fusie geen invloed gehad op het resultaat over het verslagjaar 2025 en zijn in de geconsolideerde balans per balansdatum geen afzonderlijke posten meer opgenomen die betrekking hebben op Schokkerbrink B.V.

12.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

Activa en passiva

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 verantwoordt van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich naar waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

Materiële vaste activa

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven op basis van economische levensduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. 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.

Materiële vaste activa

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

De volgende reguliere afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en -terreinen : 0 tot 20 %.
- Machines en installaties : 3 tot 25 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 tot 33,3 %.

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

Financiële vaste activa

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

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

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

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

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. Voor de jaarrekening 2025 hebben geen indicaties en/of omstandigheden voorgedaan die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden.

Financiële instrumenten

De instelling maakt, conform haar Treasury statuut, geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. In de jaarrekening van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden bij eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. De vervolfgaardering is hierna per post toegelicht.

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

Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten (en DBBC's)

Het onderhanden 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. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht.

Vorderingen

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

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

Liquide middelen

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

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

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen gepresenteerd. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de stichting is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. De bestemmingsreserve is geen verplichting en de stichting kan deze beperking opheffen. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is vastgesteld, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van gebeurtenissen in het verleden waarbij het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. De disconteringsvoet, waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,8%. Voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,4%. Bij toepassing van waardering tegen contante waarde wordt de rentemutatatie als interestlast verantwoord.

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

Voorziening uitgestelde beloning

Voorziening uitgestelde beloning vloeit voort uit de CAO VVT en wordt aangewend op het moment van de gebeurtenis zoals bijvoorbeeld een jubileum. 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.

Voorziening Regeling Vervroegde Uittreding

In de CAO VVT is een regeling opgenomen ten aanzien van het stoppen met werken na 45 dienstjaren. De regeling is voor mensen die minimaal 20 jaar gewerkt hebben in een zwaar beroep en aantoonbaar 45 jaar in zorg en welzijn gewerkt hebben. Daarnaast dient de werknemer de laatste 5 jaar werkzaam te zijn geweest op basis van een arbeidsovereenkomst bij een werkgever in de VVT-sector. Om het gat tot aan de AOW-leeftijd te overbruggen stelt de werkgever een maandelijkse (gemaximeerde en geïndexeerde) uitkering vast die is gebaseerd op het laatstverdiende salaris van de medewerker aan het einde van het dienstverband tot maximaal het bedrag van de geldende RVU-drempelvrijstelling. Voor 2025 betreft dit € 2.237 per maand (2024: € 2.182 per maand per medewerker).

Voorziening generatieregeling

In de CAO VVT is per 1 januari 2025 de generatieregeling opgenomen. Deze stelt medewerkers vanaf 1 januari 2026 in staat om 3 jaar voor de pensioenleeftijd gebruik te maken van de regeling. De medewerker heeft hierbij recht om de arbeidsduur terug te brengen naar 80% van de oorspronkelijke arbeidsduur met als voorwaarde dat de medewerker minimaal 18 uur per week blijft werken. Het salaris blijft hierbij op 90% van het oorspronkelijke salaris en de pensioenopbouw blijft 100%. Op basis van ingeschatte en al gedane claims is een voorziening getroffen.

Voorziening langdurig zieken

Voorziening Landurig zieken wordt getroffen voor op de balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op de balansdatum naar verwachting geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid.

Schulden

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

12.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

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

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

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

Opbrengsten

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

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Personele kosten

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

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

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

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

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land 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 Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Zorggroep Oude en Nieuwe Land betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

De dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken, zal de dekkingsgraad nu minder sterk schommelen. Eind 2025 bedroeg de dekkingsgraad 117,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 111,8%. Per 2026 gaat pensioenfonds zorg en welzijn over op de nieuwe pensioenregeling, de effecten van deze overstap zijn nog niet bekend en eventuele effecten daarvan zijn niet van invloed op de jaarrekening van 2025. Zorggroep Oude en Nieuwe heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

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

Subsidies

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

Uitgangspunten Sociaal Domein

Voor de gemeenten Noordoostpolder en Urk zijn alle traject-financieringen en alle offertetrajecten integraal beoordeeld. Alleen door beschikkingen onderbouwde zorg is in de financiële verantwoording opgenomen. Geconstateerde verschillen worden buiten het berichtenverkeer om gecorrigeerd.

Gelet op boven vermelde werkwijzen heeft de Zorggroep Oude en Nieuwe Land deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2026 of later.

12.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt zoals aanbevolen in de Richtlijn 655 Zorginstellingen een segmentatie van de winst- en verliesrekening gemaakt in de volgende segmenten Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen en Stichting Bouw en Beheer.

Bij de verdeling van de winst- en verliesrekening per operationele segment is aangesloten op de activiteiten van het segment.

12.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. In deze opstelling is de mutatie van de kortlopende schulden aan de kredietinstellingen begrepen in de kasstroom uit financieringsactiviteiten. 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.

12.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

12.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

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

12.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 december 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	36.513.756	31.679.178
Bij: investeringen	1.427.571	8.399.974
Af: afschrijvingen	2.594.580	2.138.551
Af: desinvesteringen	1.542.508	1.426.845
Boekwaarde per 31 december	<u>33.804.239</u>	<u>36.513.756</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 12.1.6.

2. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	371.568	622.503
Totaal onderhanden werk	<u>371.568</u>	<u>622.503</u>

Toelichting:

De onderhanden werk positie is de waarde van de DBC's met startdatum in 2025 die per 31 december 2025 nog niet zijn afgesloten. Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land ontvangt geen voorschotten maar betalingen op basis van afgehandelde DBC's.

3. Vorderingen

De specificatie overige vorderingen is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	691.587	687.340
Overige vorderingen	3.526.816	3.681.684
Nog te ontvangen bedragen	865.290	714.433
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>5.083.692</u>	<u>5.083.458</u>

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Toelichting:			
In de overige vorderingen eind 2025 is een bedrag van € 1.906.645 (eind 2024: € 1.753.915) opgenomen voor nog te factureren bedragen. Deze vorderingen zijn in het opvolgende boekjaar afgerond.			
Onder de overige vorderingen is begrepen € 675.301 (2024: € 1.039.523) inzake het financieringsverschil Wlz dat als volgt is te specificeren:			
	2024	2025	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.039.523	-	1.039.523
Financieringsverschil boekjaar	-	675.301	675.301
Betalingen/ontvangsten	(1.039.523)		(1.039.523)
Subtotaal mutatie boekjaar	(1.039.523)	675.301	(364.222)
Saldo per 31 december	-	675.301	675.301
Stadium van vaststelling (per erkenning):	c	b	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgverzekeraars			
c= definitieve vaststelling NZa			
		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen uit hoofde van financieringsstekort		675.301	1.039.523
- overige schulden uit hoofde van financieringsoverschot		-	
		<u>675.301</u>	<u>1.039.523</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		2025	2024
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		62.997.783	58.413.274
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		62.322.482	57.373.751
Totaal financieringsverschil		<u>675.301</u>	<u>1.039.523</u>

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	25.111.951	17.444.330
Kassen	6.053	10.719
	<u>25.118.005</u>	<u>17.455.049</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan voor een bedrag van € 2.609.538 niet ter vrije beschikking van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. De verstrekte zekerheden staan vermeld onder de langlopende schulden.

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kapitaal	228	228
Bestemmingsfondsen	12.243.851	9.356.713
Algemene en overige reserves	17.798.054	16.527.716
Totaal eigen vermogen	<u>30.042.133</u>	<u>25.884.657</u>

Kapitaal

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten	9.356.713	2.887.138	-	12.243.851
Totaal bestemmingsfondsen	<u>9.356.713</u>	<u>2.887.138</u>	<u>-</u>	<u>12.243.851</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten	7.874.485	2.363.981	(881.752)	9.356.713
Totaal bestemmingsfondsen	<u>7.874.485</u>	<u>2.363.981</u>	<u>-881.752</u>	<u>9.356.713</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene en overige reserves	16.527.716	1.270.338	-	17.798.054
Totaal algemene en overige reserves	<u>16.527.716</u>	<u>1.270.338</u>	<u>-</u>	<u>17.798.054</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Algemene reserves: Algemene en overige reserves	9.172.324	4.042.919	3.312.473	16.527.716
Totaal algemene en overige reserves	<u>9.172.324</u>	<u>4.042.919</u>	<u>3.312.473</u>	<u>16.527.716</u>

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

6. Voorzieningen

	Saldo per 01-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
€	€	€	€	€	€
Voorziening uitgestelde beloning	1.130.286	14.036	-	-	1.144.322
Voorziening Regeling Vervroegde Uitdienst	231.227	-	231.227	-	-
Voorziening Generatieregeling	-	193.529	-	-	193.529
Voorziening Langdurig zieken	-	213.198	-	-	213.198
	<u>1.361.513</u>	<u>420.764</u>	<u>231.227</u>	<u>-</u>	<u>1.551.050</u>

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

	<u>2025</u>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	283.526
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	643.568
hiervan > 5 jaar	623.956

7. Langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Stand per 1 januari	18.163.758	14.166.579
Bij: nieuwe leningen	2.810.699	4.810.937
Af: aflossingen	3.767.111	813.759
Stand per 31 december	<u>17.207.346</u>	<u>18.163.758</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	941.401	3.695.263
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>16.265.945</u>	<u>14.468.495</u>

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	941.401	3.695.263
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	16.265.945	14.468.495
hiervan > 5 jaar	11.433.455	11.927.400

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden, waar onder de verstrekte zekerheden, wordt verwezen naar de bijlage 12.1.7
Overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

8. Kortlopende schulden

De specificatie van overige schulden is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Crediteuren	606.514	657.720
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	941.401	3.695.263
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.190.722	1.100.427
Schulden terzake pensioenen	1.378.939	1.348.130
Nog te betalen salarissen	3.273.152	2.328.404
Transitorische rente	81.704	81.083
Verenigingen	1.219	45.463
Nog te betalen kosten	529.071	749.377
Vooruitontvangen opbrengsten	-	128.319
Vakantiegeld	2.019.593	1.925.928
Vakantiedagen	5.733.298	4.917.045
Totaal overige schulden	<u><u>15.755.613</u></u>	<u><u>16.977.158</u></u>

De specificatie van overige passiva is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige overlopende passiva	802.060	1.022.226
Totaal overige passiva	<u><u>802.060</u></u>	<u><u>1.022.226</u></u>

9. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan kredietrisico, renterisico en kasstroomrisico en liquiditeitsrisico. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Om deze risico's te beheersen heeft de Raad van Bestuur van de stichting een Treasury statuut vastgesteld waarin het financieringsbeleid is vastgesteld. Daarnaast beschikt de stichting over liquiditeitsbegrotingen.

Kredietrisico

De stichting loopt kredietrisico over debiteuren en overige vorderingen en liquide middelen. De vorderingen hebben voor een belangrijk deel betrekking op gemeenten en zorgverzekeraars en zijn gerelateerd aan de bekostiging van de zorgactiviteiten van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Gezien de aard van de post zitten hier geen kredietrisico's aan. Voor inzicht in de kredietrisico's inzake de debiteuren overige vorderingen wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Liquiditeitsrisico

De stichting bewaakt de liquiditeitspositie. Het management ziet er op toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen van de stichting te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft, zodat de stichting steeds binnen de gestelde lening convenanten kan blijven voldoen. Uit de liquiditeitsplanning voor 2025 en verder blijkt dat Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land over voldoende liquide middelen beschikt.

Mitigerende maatregelen

De stichting ziet er op toe dat er voldoende opvraagbare tegoeden zijn om gedurende een periode van 90 dagen de verwachte operationele kosten te dekken, inclusief het voldoen aan de financiële verplichtingen. Hierin is geen rekening gehouden met het eventuele effect van extreme omstandigheden die redelijkerwijs niet kunnen worden voorspeld. Tevens is geen rekening gehouden met de voortijdige afwikkeling van basisrenteleningen.

Reële waarde

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

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

Huurverplichtingen

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane huurverplichtingen van onroerende zaken bedraagt voor het komende jaar € 2.181.116 voor de komende 1-5 jaar € 6.635.115 en daarna € 8.762.072.

Verplichtingen meerjarencontracten

Het jaarlijks bedrag van met derden aangegane verplichtingen bedraagt voor het komende jaar € 327.463 voor de komende 1-5 jaar € 475.877.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Obligoverplichting

Deelnemers van het Waarborgfonds voor de Zorgsector dragen bij aan het fondsvermogen door storting van een disagio. In het extreme geval dat het fondsvermogen door een cumulatie van financiële problemen bij de zorginstellingen uitgeput zou dreigen te raken kan het Waarborgfonds voor de Zorgsector een beroep doen op tijdelijke financiële hulp van de deelnemers, het zogenaamde obligo. Het obligo is maximaal 3% over de boekwaarde van de lening. Het obligo wordt weer terugbetaald aan de instelling zodra het vermogen van het Waarborgfonds voor de Zorgsector weer op niveau is. De totale boekwaarde van de leningen, welke door het Waarborgfonds geborgd zijn, bedraagt ultimo 2025 € 7.850.683 (2024: € 8.180.450). Derhalve is het obligo ultimo 2025 een bedrag van € 293.044 (2024: € 305.353).

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloofd en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument (MBI) kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen. De minister heeft voor verschillende subsectoren in de zorg een MBI ingesteld, waarvan de volgende omzetplafonds voor 2025 relevant zijn:

- MBI-omzetplafond verpleging en verzorging;
- MBI-omzetplafond geriatrische revalidatiezorg en eerstelijns verblijf;
- MBI-omzetplafond geneeskundige geestelijke gezondheidszorg.

De minister van VWS zou uiterlijk vóór 1 december van het opvolgende jaar moeten beslissen over inzet van het MBI, als sprake is van een macro-overschrijding. In de afgelopen jaren is gebleken dat deze periode van elf maanden te kort is om de werkelijke realisatie vast te stellen, met als gevolg dat de realisatie voor meerdere voorgaande jaren nog niet is vastgesteld.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 heeft ZONL nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2025 en de nog niet afgewikkelde voorgaande jaren. Hierdoor is nog onduidelijk of er daadwerkelijk sprake zal zijn van het inzetten van het macrobeheersinstrument. Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land is daarom nu niet in staat een betrouwbare schatting 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 van de stichting per 31 december 2025. Mocht het MBI worden ingezet, dan zal de macro-overschrijding worden verhaald op individuele zorginstellingen naar rato van de gerealiseerde omzet (waarop het MBI van toepassing is).

12.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	46.651.811	13.283.499	9.655.714	837.958	70.428.983
- cumulatieve afschrijvingen	22.404.736	5.990.890	5.519.602	-	33.915.227
	<u>24.247.075</u>	<u>7.292.609</u>	<u>4.136.113</u>	<u>837.958</u>	<u>36.513.756</u>
Boekwaarde per 1 januari 2025					
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	156.452	170.339	878.886	221.895	1.427.571
- afschrijvingen	1.255.716	565.011	773.853	-	2.594.580
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- ingebruikname Activa in uitvoering	370.995	283.641	-	(654.636)	-
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	4.633.695	227.286	234.063	94.716	5.189.760
cumulatieve afschrijvingen	<u>3.322.105</u>	<u>112.457</u>	<u>212.690</u>	<u>-</u>	<u>3.647.252</u>
per saldo	1.311.590	114.829	21.373	94.716	1.542.508
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.039.860</u>	<u>-225.860</u>	<u>83.660</u>	<u>-527.457</u>	<u>-2.709.517</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	42.545.563	13.510.192	10.300.537	310.501	66.666.794
- cumulatieve afschrijvingen	20.338.347	6.443.443	6.080.765	-	32.862.555
	<u>22.207.216</u>	<u>7.066.749</u>	<u>4.219.773</u>	<u>310.501</u>	<u>33.804.239</u>
Boekwaarde per 31 december 2025					
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 20,0%	3,0% - 25,0%	10,0% - 33,3%	N.v.t.	0,0% - 33,3%

12.1.7 GECONSOLIDEERD OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld per 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026
						€	€	€	€	€			€
ING .589	1-3-2014	4.523.621	11	Onderhandse	4,50%	1.603.545		1.603.546	-	-	-	Lineair	-
ING .179	1-5-2014	2.268.750	11	Onderhandse	4,50%	1.462.500		1.462.500	-	-	-	Lineair	-
BNG .852	1-11-2012	5.178.425	32	Onderhandse	3,04%	3.180.450		163.100	3.017.350	2.201.850	19	Lineair	163.100
ABN .234	1-4-1997	2.868.799	38	Onderhandse	4,45%	1.254.244		98.447	1.155.796	701.245	10	Annuiteit	83.019
ING .801	1-2-2023	2.500.000	10	Onderhandse	3,95%	2.437.500		83.333	2.354.167	1.937.502	7	Lineair	83.333
ING .828	1-2-2023	3.500.000	10	Onderhandse	3,70%	3.412.500		116.667	3.295.833	2.712.498	7	Lineair	116.667
NWB 1-31788	30-10-2024	5.000.000	30	Onderhandse	2,97%	5.000.000		166.667	4.833.333	3.999.998	29	Lineair	166.667
Disagio lening NWB 1-31788	30-10-2024	(189.063)	30	Onderhandse	2,97%	186.981-		(12.265)	-174.716	-119.638	29	Lineair	11.848-
ING .205	1-7-2025	1.406.250	2	Onderhandse	3,04%	-	1.406.250	18.750	1.387.500	-	2	Lineair	75.000
ING .213	1-7-2025	1.404.449	2	Onderhandse	3,04%	-	1.404.449	66.366	1.338.083	-	2	Lineair	265.464
		28.461.232				18.163.758	2.810.699	3.767.111	17.207.347	11.433.455			941.401

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen leningen bij ING Bank N.V. en ABN AMRO Bank N.V. luiden als volgt:

- Comptie joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst, afgegeven aan ING Bank N.V. en ABN AMRO Bank N.V. door Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land, Stichting Bouw en Beheer, Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen, Verpleeghuis Schokkerbrink B.V., Logopedie Oude en Nieuwe Land B.V.;
- Hypothecaire inschrijving ad € 20.000.000 gezamenlijk met het WfZ/ABN AMRO Bank N.V.zekerheid (via ING Bank) op al het onroerend goed;
- Pandrecht op de vorderingen.

De volgende ratio's zijn van toepassing: solvabiliteit 25%, DSCR 1,20, leverage 4,0.

In 2025 is de looptijd van een tweetal leningen bij de ING Bank verstreken. Als gevolg van een rente herziening zijn hiervoor twee nieuwe overeenkomsten met de ING Bank afgesloten. In het overzicht van de langlopende schulden ultimo 2025 is dit weergegeven als volledige aflossing van de aflopende leningen en opname van nieuwe leningen. Aangezien er geen feitelijke uitstroom van middelen heeft plaatsgevonden worden deze bedragen in het kasstroomoverzicht niet separaat weergegeven.

12.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet	23.693.535	24.084.875
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	62.862.709	59.076.956
Opbrengsten Jeugdwet	6.936	22.590
Opbrengsten onderaanneming	175.662	181.593
Totaal	<u><u>86.738.842</u></u>	<u><u>83.366.014</u></u>

Toelichting:

De Wlz zorg is toegenomen onder andere als gevolg van een verschuiving van de Zvw gefinancierde zorg naar VPT en MPT gefinancierde extramurale zorg. Daarnaast is sprake van een tariefsverhoging.

12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:</i>	€	€
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	474.667	2.981.990
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.029.429	2.057.263
Opbrengsten Wmo	1.197.490	1.107.023
Overige zorgprestaties	<u>639.746</u>	<u>799.754</u>
Totaal	<u><u>3.341.332</u></u>	<u><u>6.946.030</u></u>

Toel

De afname van de subsidies wordt nagenoeg geheel veroorzaakt door het afstoten van het bedrijfsonderdeel JMO in 2025.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Opbrengst huren derden	501.064	413.388
Overige dienstverlening	537.913	548.912
Overige opbrengsten	1.379.795	4.631.725
Totaal	<u><u>2.418.771</u></u>	<u><u>5.594.025</u></u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten van 2025 hebben voor € 1,1 miljoen betrekking op de boekwinst van de verkoop van een tweetal panden (2024: € 4 miljoen).

LASTEN

14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	2.273.626	3.441.750
Totaal kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>2.273.626</u>	<u>3.441.750</u>

15. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	48.862.353	48.331.630
Sociale lasten	8.494.286	8.319.046
Pensioenpremies	4.139.583	4.060.735
Totaal personeelskosten	<u>61.496.222</u>	<u>60.711.411</u>
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>907</u>	<u>935</u>

Toelichting:

Ondanks een lager gemiddeld aantal fte's in 2025 zijn de personeelskosten in 2025 toegenomen ten opzichte van 2024. De salarisverhogingen 2025 in de van toepassing zijn de CAO's veroorzaken deze toename van de personeelskosten.

16. Afschrijvingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Materiële vaste activa	2.594.580	2.138.551
Totaal afschrijvingen	<u>2.594.580</u>	<u>2.138.551</u>

17. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere personeelskosten	4.023.420	4.071.901
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.667.442	3.638.609
Algemene kosten	5.585.936	5.720.528
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.851.256	2.503.969
Onderhoud en energiekosten	2.855.388	3.259.494
Huur en leasing	2.236.576	3.429.630
Lasten voorgaande jaren, dotaties en vrijval voorzieningen	406.942	185.161
Totaal overige bedrijfskosten	<u>21.626.960</u>	<u>22.809.292</u>

18. Wet normering topinkomens (WNT)

Toelichting:

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

19. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	172.367	185.631
2 Overige controlewerkzaamheden	32.832	7.865
3 Fiscale advisering	75.387	28.584
4 Niet-controlediensten	11.752	-
Totaal honoraria accountant	<u>292.338</u>	<u>222.080</u>

20. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen in de WNT-verantwoording in de jaarrekening.

12.1.8.1 GESEGMENTEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

SEGMENT 1 - Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	23.693.535	24.084.875
Wet langdurige zorg	62.862.709	59.076.956
Jeugdwet	6.936	22.590
Baten uit onderaanneming	<u>175.662</u>	<u>181.593</u>
	86.738.842	83.366.014
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>3.341.332</u>	<u>6.946.030</u>
Netto omzet	<u>90.080.174</u>	<u>90.312.044</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>2.256.406</u>	<u>1.381.869</u>
	<u>2.256.406</u>	<u>1.381.869</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	92.336.580	91.693.914
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	2.273.626	3.441.750
Lonen en salarissen	48.862.353	48.331.630
Sociale lasten	8.494.286	8.319.046
Pensioenlasten	4.139.583	4.060.735
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.487.288	1.997.605
Overige bedrijfskosten	<u>21.626.380</u>	<u>22.803.508</u>
Som der bedrijfslasten	87.883.516	88.954.274
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(270.856)	(98.617)
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>586.749</u>	<u>474.276</u>
	<u>315.893</u>	<u>375.659</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING	<u>4.137.171</u>	<u>2.363.981</u>
Belastingen	-	-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>4.137.171</u></u>	<u><u>2.363.981</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	2.887.137	2.363.981
Algemene / overige reserves	1.250.034	-
	<u>4.137.171</u>	<u>2.363.981</u>

Toelichting:

Met ingang van 2025 is de resultaatbestemming aangepast in lijn met de beleidsregel Bekostigingscyclus Wlz. Het resultaat wordt toegerekend op basis van de verhouding tussen de Wlz-omzet en de totale omzet en overeenkomstig verdeeld over het bestemmingsfonds aanvaardbare kosten en de algemene reserves.

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

SEGMENT 2 - Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV)

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	-	-
Wet langdurige zorg	-	-
Jeugdwet	-	-
Baten uit onderaanneming	-	-
	-	-
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	-	-
Netto omzet	-	-
Overige bedrijfsopbrengsten	186.460	2.981.217
	<u>186.460</u>	<u>2.981.217</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	186.460	2.981.217
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van grond- en hulpstoffen		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Lonen en salarissen		
Sociale lasten		
Pensioenlasten		
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	100.095	117.950
Overige bedrijfskosten	291	5.474
Som der bedrijfslasten	100.386	123.424
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	(136)	(81)
Rentelasten en soortgelijke kosten	34.324	22.993
	<u>34.188</u>	<u>22.912</u>
RESULTAAT VOOR BELASTING	51.886	2.834.881
Belastingen	-	-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-	-
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>51.886</u>	<u>2.834.881</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten	-	-
Algemene / overige reserves	51.886	2.834.881
	<u>51.886</u>	<u>2.834.881</u>

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

SEGMENT 3 - Stichting Bouw en Beheer (SBB)

	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	€		€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	-		-
Wet langdurige zorg	-		-
Jeugdwet	-		-
Baten uit onderaanneming	-		-
	-		-
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	-		-
Netto omzet	-		-
Overige bedrijfsopbrengsten	(24.093)		1.230.939
	(24.093)		1.230.939
Som der bedrijfsopbrengsten	(24.093)		1.230.939
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	-		-
Lonen en salarissen	-		-
Sociale lasten	-		-
Pensioenlasten	-		-
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	7.197		22.996
Overige bedrijfskosten	291		309
Som der bedrijfslasten	7.488		23.305
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-		(404)
	-		(404)
RESULTAAT VOOR BELASTING	(31.581)		1.208.038
Belastingen	-		-
Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-		-
	-		-
RESULTAAT BOEKJAAR	(31.581)		1.208.038
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
	<u>2025</u>		<u>2024</u>
	€		€
Toevoeging/onttrekking:			
Afschrijvingsreserve	-		-
Algemene / overige reserves	(31.581)		1.208.038
	(31.581)		1.208.038

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Aansluiting totaal resultaat met resultaten segmenten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat volgens gesegmenteerde winst- en verliesrekeningen:		
SEGMENT 1 - Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land	4.137.171	2.363.981
SEGMENT 2 - Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen (SVV)	51.886	2.834.881
SEGMENT 3 - Stichting Bouw en Beheer (SBB)	(31.581)	1.208.038
	<u>4.157.476</u>	<u>6.406.900</u>
Resultaat volgens geconsolideerde winst- en verliesrekening	<u><u>4.157.476</u></u>	<u><u>6.406.900</u></u>

12.1.9 WNT

De WNT is van toepassing op Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land. Het voor Zorggroep Oude en Nieuwe Land toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000 (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 10 punten).

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een ezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functieervulling.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functieervulling in 2025	1-1-2025 31-12-2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 205.234
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.035
Subtotaal	€ 221.269
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 226.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	€ 221.269
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	
Functiegegevens	Bestuurder
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 194.833
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.124
Subtotaal	€ 210.957
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 214.000
Bezoldiging	€ 210.957

1c. Toezichhoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	J. Meems	H. Kerkhoff	K. Kranendonk
Funcctiegegevens	RvC Voorzitter	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 21.750	€ 14.500	€ 14.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 33.900	€ 22.600	€ 22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 21.750	€ 14.500	€ 14.500
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	J. Meems	H. Kerkhoff	K. Kranendonk
Funcctiegegevens	RvC Voorzitter	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	N.v.t.	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024
Bezoldiging			
Bezoldiging	N.v.t.	€ 13.000	€ 13.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	N.v.t.	€ 21.400	€ 21.400

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	H.P. Lou	A. Romkema	M. Zandvoort
Funcctiegegevens	RvC Lid	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025	1-1-2025 31-12-2025
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 14.500	€ 14.500	€ 14.500
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 22.600	€ 22.600	€ 22.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	€ 14.500	€ 14.500	€ 14.500
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
bedragen x € 1	H.P. Lou	A. Romkema	M. Zandvoort
Funcctiegegevens	RvC Lid	RvC Lid	RvC Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1-1-2024 31-12-2024	1-1-2024 31-12-2024	N.v.t.
Bezoldiging			
Bezoldiging	€ 13.000	€ 13.000	N.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 21.400	€ 21.400	N.v.t.

12.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 december 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		21.129.448	20.934.883
2. Machines en installaties		6.963.467	7.153.142
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		4.219.773	4.136.113
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		310.501	837.958
Totaal materiële vaste activa		<u>32.623.189</u>	<u>33.062.096</u>
I I Financiële vaste activa	2	<u>0</u>	<u>1.000.000</u>
Totaal vaste activa		<u>32.623.189</u>	<u>34.062.096</u>
B Vlottende activa			
I Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	<u>371.568</u>	<u>622.503</u>
II Vorderingen	4		
1. Handelsdebiteuren		691.587	687.340
2. Op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		0	1.139.225
3. Overige vorderingen		4.392.106	4.396.118
4. Overlopende activa		39.297	39.284
Totaal vorderingen		<u>5.122.989</u>	<u>6.261.967</u>
Liquide middelen	5	<u>24.804.064</u>	<u>17.144.812</u>
C Totaal activa		<u>62.921.811</u>	<u>58.091.378</u>
	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
PASSIVA			
D Groepsvermogen			
I Kapitaal	6	228	228
II Bestemmingsreserves		-	-
III Bestemmingsfonds		12.228.102	9.340.964
IV Overige reserves		8.186.792	6.936.758
Totaal groepsvermogen		<u>20.415.122</u>	<u>16.277.951</u>
E Voorzieningen			
1. Overige voorzieningen	7	1.551.050	1.361.513
Totaal voorzieningen		<u>1.551.050</u>	<u>1.361.513</u>
F Langlopende schulden			
1. Schulden aan banken	8	15.193.168	13.325.968
Totaal langlopende leningen		<u>15.193.168</u>	<u>13.325.968</u>
G Kortlopende schulden			
1. Schulden aan banken	9	858.382	3.583.547
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		606.514	657.720
3. Schulden aan participanten en maatschappijen		9.299.398	9.245.712
4. Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.190.722	1.100.427
5. Schulden ter zake pensioenen		1.378.939	1.348.130
6. Overige schulden		11.626.847	10.168.574
7. Overige passiva		801.669	1.021.836
Totaal kortlopende schulden		<u>25.762.471</u>	<u>27.125.946</u>
H Totaal passiva		<u>62.921.811</u>	<u>58.091.378</u>

12.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet		23.693.535	24.084.875
Wet langdurige zorg		62.862.709	59.076.956
Jeugdwet		6.936	22.590
Baten uit onderaaneming		<u>175.662</u>	<u>181.593</u>
		86.738.842	83.366.014
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten			
Netto omzet		<u>3.341.332</u>	<u>6.946.030</u>
		90.080.174	90.312.044
Overige bedrijfsopbrengsten	11	<u>2.442.862</u>	<u>1.381.869</u>
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>92.523.036</u>	<u>91.693.914</u>
Bedrijfslasten			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		2.273.626	3.441.750
Lonen en salarissen		48.862.353	48.331.630
Sociale lasten		8.494.286	8.319.046
Pensioenlasten		4.139.583	4.060.735
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	12	2.487.288	1.997.605
Overige bedrijfskosten	13	21.812.836	22.803.508
Som der bedrijfslasten		<u>88.069.972</u>	<u>88.954.274</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	14	-270.856	-98.617
Rentelasten en soortgelijke kosten	14	586.749	474.276
		315.893	375.659
Resultaat voor belastingen		4.137.171	2.363.981
Belastingen		-	-
Resultaat boekjaar		<u>4.137.171</u>	<u>2.363.981</u>
Resultaatbestemming			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
Toevoeging / onttrekking:			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		2.887.138	2.363.981
Algemene / overige reserves		1.250.033	0
		<u>4.137.171</u>	<u>2.363.981</u>

12.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

12.2.3.1 Algemeen

De waarderingsgrondslagen zijn dezelfde als die van de geconsolideerde jaarrekening. Daarom wordt hier verwezen naar paragraaf 12.1.4. waar deze grondslagen verder zijn uitgewerkt.

12.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 december 2025

ACTIVA

VASTE ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	21.129.448	20.934.883
Machines en installaties	6.963.467	7.153.142
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.219.773	4.136.113
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	310.501	837.958
Totaal materiële vaste activa	32.623.189	33.062.096

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	21.731.966	28.033.199
Bij: investeringen	-1.427.571	-2.930.156
Af: afschrijvingen	2.487.287	1.997.605
Af: desinvesteringen	1.518.416	1.373.472
Boekwaarde per 31 december	16.298.692	21.731.966

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 12.1.6.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	0	1.000.000
Totaal financiële vaste activa	0	1.000.000

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.000.000	1.000.000
Desinvestering	-1.000.000	0
Boekwaarde per 31 december	0	1.000.000

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal €	%	Kapitaal- belang	Eigen vermogen €	Resultaat €
Rechtrekse belangen >=20%						
Verpleeghuis Schokkerbrink B.V.	zie toelichting	1.000.000		100%	1.000.000	0

Toelichting:

Per 31-12-2025 is Schokkerbrink B.V. gefuseerd met Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land.

3. Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	371.568	622.503
Totaal onderhanden werk	<u>371.568</u>	<u>622.503</u>

Toelichting:

De onderhanden werk positie is de waarde van de DBC's met startdatum in 2025 die per 31 december 2025 nog niet zijn afgesloten. Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land ontvangt geen voorschotten maar betalingen op basis van afgehandelde DBC's.

4. Vorderingen

De specificatie overige vorderingen is als volgt:	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op debiteuren	691.587	687.340
Overige vorderingen	3.526.816	3.681.684
Vorderingen op participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-	1.139.225
Nog te ontvangen bedragen	865.290	714.433
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u>5.083.692</u>	<u>6.222.683</u>

4.1 Overlopende activa

De specificatie overlopende activa is als volgt:	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige overlopende activa	39.297	39.284
Totaal overlopende activa	<u>39.297</u>	<u>39.284</u>

5. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	24.798.010	17.134.093
Kassen	6.053	10.719
	<u>24.804.064</u>	<u>17.144.812</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan voor € 2.609.538 niet ter vrije beschikking van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land . De verstrekte zekerheden staan vermeld onder de langlopende schulden.

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kapitaal	228	228
Bestemmingsfondsen	12.228.102	9.340.964
Algemene en overige reserves	<u>8.186.792</u>	<u>6.936.758</u>
Totaal eigen vermogen	<u><u>20.415.122</u></u>	<u><u>16.277.951</u></u>

Kapitaal

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Kapitaal	228	-	-	228
Totaal kapitaal	<u>228</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>228</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	9.340.964	2.887.138		12.228.102
Totaal bestemmingsfondsen	<u>9.340.964</u>	<u>2.887.138</u>	<u>-</u>	<u>12.228.102</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	7.700.337	2.363.981	(723.353)	9.340.964
Totaal bestemmingsfondsen	<u>7.700.337</u>	<u>2.363.981</u>	<u>-723.353</u>	<u>9.340.964</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	6.936.758	1.250.033	-	8.186.792
Totaal algemene en overige reserves	<u>6.936.758</u>	<u>1.250.033</u>	<u>-</u>	<u>8.186.792</u>

Het verloop 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
Algemene en overige reserves	3.782.684	-	3.154.074	6.936.758
Totaal algemene en overige reserves	<u>3.782.684</u>	<u>-</u>	<u>3.154.074</u>	<u>6.936.758</u>

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

De specificatie is als volgt :

	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Resultaat</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
	20.415.122	4.137.171
Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land	20.415.122	4.137.171
Stichting Vastgoed Verzorgingshuizen	7.692.581	51.886
Stichting Bouw en Beheer	1.934.429	(31.581)
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u><u>30.042.133</u></u>	<u><u>4.157.476</u></u>

7. Voorzieningen

De voorzieningen enkelvoudig zijn gelijk aan die van de geconsolideerde jaarrekening. Voor een toelichting op de voorzieningen enkelvoudig wordt verwezen naar de geconsolideerde jaarrekening.

8. Langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Stand per 1 januari	16.909.515	12.802.557
Bij: nieuwe leningen	2.810.699	4.810.937
Af: aflossingen	3.668.664	703.979
Stand per 31 december	<u>16.051.550</u>	<u>16.909.515</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	858.382	3.583.547
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>15.193.168</u>	<u>13.325.968</u>

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	858.382	3.583.547
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	15.193.168	13.325.968
hiervan > 5 jaar	10.732.210	11.251.794

9. Kortlopende schulden

De specificatie van overige schulden is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Crediteuren	606.514	657.720
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	858.382	3.583.547
Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.190.722	1.100.427
Schulden terzake pensioenen	1.378.939	1.348.130
Nog te betalen salarissen	3.273.152	2.328.404
Transitorische rente	70.511	74.039
Verenigingen	1.219	45.463
Schulden aan participanten en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	9.299.398	9.245.712
Nog te betalen kosten	529.074	749.377
Vooruitontvangen opbrengsten	-	128.319
Vakantiegeld	2.019.593	1.925.928
Vakantiedagen	5.733.298	4.917.045
Totaal overige schulden	<u>24.960.802</u>	<u>26.104.109</u>

De specificatie van overige passiva is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige overlopende passiva	801.669	1.021.836
Totaal overige passiva	<u>801.669</u>	<u>1.021.836</u>

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen

De niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen zijn dezelfde als die van de geconsolideerde jaarrekening. Daarom wordt hier verwezen naar paragraaf 12.1.5 onderdeel 10.

12.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	39.993.958	12.526.972	9.655.714	837.958	63.014.603
- cumulatieve afschrijvingen	19.059.075	5.373.830	5.519.602	-	29.952.507
Boekwaarde per 1 januari 2025	20.934.883	7.153.142	4.136.113	837.958	33.062.096
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	156.452	170.339	878.886	221.895	1.427.571
- afschrijvingen	1.184.610	528.824	773.853	-	2.487.287
- verwerving via fusies en overnames	2.139.225	-	-	-	2.139.225
- Ingebruikname activa in uitvoering	370.995	283.641	-	(654.636)	-
- <i>desinvesteringen</i>					
.aanschafwaarde	3.844.274	227.286	234.063	94.716	4.400.339
.cumulatieve afschrijvingen	2.556.776	112.457	212.690	-	2.881.924
per saldo	1.287.497	114.829	21.373	94.716	1.518.416
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	(1.092.933)	(304.503)	62.287	(622.173)	(1.957.322)
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	38.816.356	12.753.665	10.300.537	310.501	62.181.060
- cumulatieve afschrijvingen	17.686.908	5.790.198	6.080.765	-	29.557.871
Boekwaarde per 31 december 2025	21.129.448	6.963.467	4.219.773	310.501	32.623.189
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 20,0%	3,0% - 25,0%	10,0% - 33,3%	N.v.t.	

12.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen €
Boekwaarde per 1 januari 2025	1.000.000
Kapitaalstortingen	-
Resultaat deelnemingen	-
Ontvangen dividend	-
Beëindigde deelneming	-1.000.000
Boekwaarde per 31 december 2025	<u><u>-</u></u>

12.2.7 ENKELVOUDIG OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld per 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossingen in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2026
						€	€	€	€	€			€
ING .589	1-3-2014	4.523.621	11	Onderhandse	4,50%	1.603.545		1.603.546	0	0	-	Lineair	0
ING .179	1-5-2014	2.268.750	11	Onderhandse	4,50%	1.462.500		1.462.500	0	0	-	Lineair	0
BNG .852	1-11-2012	5.178.425	32	Onderhandse	3,04%	3.180.450		163.100	3.017.350	2.201.850	19	Lineair	163.100
ING .801	1-2-2023	2.500.000	10	Onderhandse	3,95%	2.437.500		83.333	2.354.167	1.937.502	7	Lineair	83.333
ING .828	1-2-2023	3.500.000	10	Onderhandse	3,70%	3.412.500		116.667	3.295.833	2.712.498	7	Lineair	116.667
NWB 1-31788	30-10-2024	5.000.000	30	Onderhandse	2,97%	5.000.000		166.667	4.833.333	3.999.998	29	Lineair	166.667
Disagio lening NWB 1-31788	30-10-2024	189.063-	30	Onderhandse	2,97%	-186.981		-12.265	-174.716	-119.638	29	Lineair	-11.848
ING .205	1-7-2025	1.406.250	2	Onderhandse	3,04%	0	1.406.250	18.750	1.387.500	0	2	Lineair	75.000
ING .213	1-7-2025	1.404.449	2	Onderhandse	3,04%	0	1.404.449	66.366	1.338.083	0	2	Lineair	265.464
		25.592.433				16.909.514	2.810.699	3.668.664	16.051.550	10.732.210			858.383

Voor een toelichting op de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar onderdeel 12.1.7. van de jaarrekening.

In 2025 is de looptijd van een tweetal leningen bij de ING Bank verstreken. Als gevolg van een rente herziening zijn hiervoor twee nieuwe overeenkomsten bij de ING Bank afgesloten. In het overzicht van de langlopende schulden ultimo 2025 is dit weergegeven als volledige aflossing van de aflopende leningen en opname van nieuwe leningen. Aangezien er geen feitelijke uitstroom van middelen heeft plaatsgevonden worden deze bedragen in het kasstroomoverzicht niet separaat weergegeven.

12.2.8 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING OVER 2025

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn deze hierna niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

BATEN

11. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengst huren derden	501.063	413.388
Overige dienstverlening	537.913	548.912
Overige opbrengsten	1.403.886	419.569
Totaal	<u>2.442.862</u>	<u>1.381.869</u>

LASTEN

12. Afschrijvingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Materiële vaste activa	2.487.288	1.997.605
Totaal afschrijvingen	<u>2.487.288</u>	<u>1.997.605</u>

13. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere personeelskosten	4.023.419	4.071.901
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.667.442	3.638.609
Algemene kosten	5.585.355	5.719.936
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.851.256	2.503.969
Onderhoud en energiekosten	2.855.388	3.259.494
Huur en leasing	2.423.034	2.659.630
Lasten voorgaande jaren, dotaties en vrijval voorzieningen	406.942	949.970
Totaal overige bedrijfskosten	<u>21.812.836</u>	<u>22.803.508</u>

14. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	-270.856	-98.617
Mutatie voorzieningen (discontering)	-	-
Resultaat deelnemingen	-	-
Subtotaal financiële baten	<u>-270.856</u>	<u>-98.617</u>
Rentelasten	586.749	474.276
Resultaat deelnemingen	-	-
Subtotaal financiële lasten	<u>586.749</u>	<u>474.276</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>315.893</u>	<u>375.659</u>

12.2.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026.

De raad van commissarissen van de Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 12.1.3.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die toelichting behoeven in deze jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.G.

De heer A.H. Hilvers MBA

W.G.

De heer J. Meems
Voorzitter Raad van Commissarissen

W.G.

Mevrouw H.S. Kerkhoff

W.G.

Mevrouw H.P. Lou

W.G.

De heer M. Zandvoort

W.G.

Mevrouw A. Romkema

12.3 OVERIGE GEGEVENS

12.3 OVERIGE GEGEVENS

12.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de Raad van Bestuur.

12.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land heeft geen nevenvestigingen.

12.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

CONTROLEVERKLARING

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van bestuur en de raad van commissarissen van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarverantwoording opgenomen jaarrekening voor het boekjaar geëindigd op 31 december 2025 van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land te Steenwijk gecontroleerd. Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing. De verantwoording inzake de Wet normering topinkomens (hierna WNT-verantwoording) is opgenomen in de jaarrekening.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land per 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 van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land (hierna: de organisatie) 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 het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen, alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de jaarverantwoording opgenomen andere informatie

De jaarverantwoording omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in 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 commissarissen 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 bij en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om 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 activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

Het besluit van de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening is onderworpen aan de goedkeuring van de raad van commissarissen.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben, waar relevant, professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. 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 stichting;
- 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 gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 de stichting de continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen;
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Communicatie

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

Groningen, 26 mei 2026

EY Accountants B.V.

w.g. P.G.J. Brouwer RA

12.3.4 Bijlagen Gemeentes

Bijlage Gemeente Urk

Stichting Zorggroep Oude en Nieuwe Land		
Urk: AMW		2025
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Subsidies exclusief Wmo en Jeugdwet		€391.040
Totale bedrijfsopbrengsten		€391.040
BEDRIJFSLASTEN		
Personeelskosten		
Lonen en salarissen	(€181.616)	
Sociale lasten	(€33.524)	
Pensioenpremies	(€18.367)	
Andere personeelskosten	(€7.557)	
Subtotaal personeelskosten		(€241.064)
PNIL		(€775)
Algemene kosten		(€63.702)
Overheadkosten		(€86.029)
Som der kosten		(€391.570)
Bedrijfsresultaat (JR)		(€530)