



Stichting Interzorg Noord-Nederland

Jaarverslag over 2025

Inhoud

Deel 1 Jaarverslag over 2025.....	3
1.1 Inleiding.....	3
1.2 Profiel van de organisatie	5
1.2.1 De visie en missie van Interzorg	5
1.2.2 De koers van Interzorg en doelstellingen in 2025.....	6
1.3. Financieel.....	9
1.4 Kwaliteitskompas.....	11
1.4.1 Kwaliteitsbeeld 2025	11
1.4.2 Leven in vrijheid	12
1.4.3 Het werk organiseren	12
1.4.4 Leren en ontwikkelen	12
1.5 Samenwerkingsrelaties en netwerken	19
1.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen	20
1.6.1 Sustainable Development Goals	20
1.6.2 meerjarendoelstellingen vastgesteld in 2025.....	22
1.7 Vooruitblik op 2026 en verder	24
1.8 Bestuur en medezeggenschap	26
1.8.1 Normen voor goed bestuur	26
1.8.2 Verslag Centrale Cliëntenraad 2025	27
1.8.3 Verslag Ondernemingsraad 2025	29
1.8.4 Verslag Zorg Adviesraad (ZAR) PAR in oprichting 2025	32
1.9 Verslag Onafhankelijke Klachtencommissie	34
1.10 Kerngegevens	35
1.10.1 Algemene identificatiegegevens.....	35
1.10.2 Structuur van de organisatie	35
1.10.3 Cliënten, medewerkers en opbrengsten	38
1.11 Risicomanagement	38
Deel 2 Verslag raad van toezicht 2025	40
2.1 Raad van toezicht 2025	40
2.2 Raad van Toezicht	40
2.3 Auditcommissie.....	41
2.4 Commissie Kwaliteit en Veiligheid.....	41
2.5 Bestuurscommissie	42
2.6 De jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht	42
2.7 Leden Raad van Toezicht 2024 en andere functies:	42
Deel 3 Jaarrekening 2025	45

Deel 1 Jaarverslag over 2025

1.1 Inleiding

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van Stichting Interzorg Noord-Nederland, hierna Interzorg. Net als voorgaande jaren informeren we onze stakeholders – cliënten en naasten, vrijwilligers, medewerkers, samenwerkingspartners, overheden, financiers en leveranciers – graag transparant over onze activiteiten, ons beleid en de koers voor de toekomst.

In 2025 werkten we koersvast en stapsgewijs vooruit aan vitaliteit, gezondheid, duurzaamheid en verbondenheid. We investeerden in een cultuur van continu leren en verbeteren, met steeds meer aandacht voor betrouwbare stuurinformatie en effectief datagebruik.

Het welzijn van cliënten en het werkgeluk van medewerkers stonden centraal. We wilden het werk verder vergemakkelijken en ruimte creëren voor wat er écht toe doet: de relatie met cliënten en hun naasten. Vanuit reablement en positieve gezondheid streefden we naar zoveel mogelijk eigen regie voor cliënten, met ondersteuning die aansluit bij wat zij zelf willen en kunnen.

Daarnaast zetten we in op wijkgericht werken en het versterken van informele zorg. Dit vroeg om nauwe samenwerking tussen cliënten, naasten, medewerkers, vrijwilligers en andere zorg- en welzijnsorganisaties.

Innovatie en technologie speelden een belangrijke rol, als hulpmiddel om werk te verlichten, veiligheid te borgen en tijd vrij te maken voor relationele zorg. We zetten technologie gericht in om eigen regie te ondersteunen of om via monitoring de balans tussen vrijheid en veiligheid te bewaken. Ook versterkten we onze gegevensbescherming en hebben we gewerkt aan het zorgvuldig en veilig verwerken van privacygevoelige informatie.

Onze duurzaamheidsambities, in lijn met de Green Deal 3.0, kregen volop aandacht. Als duurzame werkgever verweven we duurzaamheid verder in zorgprocessen, vastgoed en strategische keuzes. We beperken actief de impact van onze bedrijfsvoering en delen onze kennis binnen en buiten de organisatie.

In 2025 hebben we samen veel bereikt. Zo realiseerden we – in samenwerking met Icare en het Wilhelmina Ziekenhuis Assen (WZA) – het herstelgerichte expertisecentrum Novare, werd het eerste deel van de nieuwbouw Slinge 1 opgeleverd, deden we actief mee aan de totstandkoming van de Woonzorgvisie Assen, startten we succesvol met de methode *Van verzuim naar inzetbaarheid* en lanceerden we ons nieuwe intranet Linn.

Met een vegetarisch menu won onze keukencrew in mei de kookwedstrijd 'Het beste Menu van de zorg 2025'. Er was ook ruimte voor ontmoeting en ontspanning: in september vierden we voor alle medewerkers een geslaagd Indian Summer Beachfestival aan de Baggelhuizerplas in Assen.

Via deze weg wil ik alle medewerkers, vrijwilligers, bewoners, cliënten, naasten en samenwerkende zorgorganisaties bedanken voor hun inzet en betrokkenheid. Dankzij jullie zetten we opnieuw mooie stappen vooruit.

Met vertrouwen kijken we uit naar 2026, waarin we blijven bouwen aan vraag gestuurde en betaalbare zorg/ welzijn, behandeling en ondersteuning – dicht bij de cliënt en dicht bij onszelf. Samen vooruit!

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit jaarverslag.

Peter van der Noord

Voorzitter raad van bestuur

1.2 Profiel van de organisatie

1.2.1 De visie en missie van Interzorg

Wie wij zijn en wat wij doen

We zijn allemaal mensen met een verhaal. Een verhaal dat met de dag groeit en een leven rijk en waardevol maakt. Daar oog voor hebben, is een belangrijke basis voor de manier waarop wij denken en doen. Voor de manier waarop wij samenwerken, met elkaar, maar vooral ook met cliënten en hun naasten.

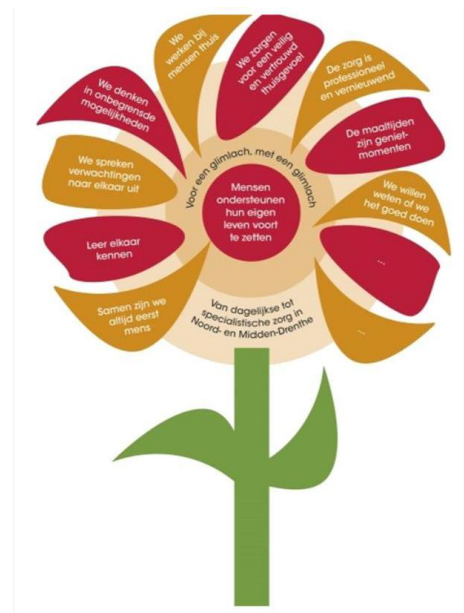
“U werd geboren, groeide op, ging naar school. U vocht voor zelfstandigheid. U maakte uw eigen keuzes: voor een studie, een baan, een gezin. U zag plekken van de wereld. U was gezond. Of niet. U kende momenten van intens geluk, maar ook van tegenslag en verdriet. U probeerde in harmonie te leven met uzelf, uw partner, uw kinderen, burens, vrienden, familie, collega’s, de overheid. Vaak op uw manier, soms op een gezamenlijke of die van een ander. Hoe uw leven ook liep, u bent uniek. Met uw eigen verleden en eigen kijk op de toekomst. Met uw verhaal, uw rugzak vol aan kennis en ervaring, bewandelde u uw pad. En toen, opeens of geleidelijk, dreigde u alles te verliezen waar u zo hard voor gevochten heeft: uw zelfstandigheid.”

Dat is niet hoe wij het voor ogen hebben. Een mens houdt niet op zichzelf te zijn, zodra hij of zij ‘cliënt’ wordt. Wij zien zorg niet alleen als ‘zorgen voor’ maar vooral als ‘samenleven’. Wij willen een bijdrage leveren aan het zelfrespect en de kwaliteit van leven van cliënten en hun naasten. Zodat zij dichtbij zichzelf kunnen blijven, hun eigen leven kunnen voortzetten. Want er is heel veel mogelijk.

De ‘bloem’ van Interzorg

Interzorg ondersteunt mensen bij het voortzetten van hun eigen leven. Dit doen wij met behulp van dagelijkse tot specialistische zorg in Noord- en Midden-Drenthe. Om dit te realiseren, gaan wij in gesprek met cliënten en hun naasten. We leren elkaar kennen als mens, spreken verwachtingen uit, zoeken naar mogelijkheden en willen weten of we het goed doen. Zodra we duidelijke afspraken hebben gemaakt, zorgen we ervoor dat cliënten en hun naasten zich veilig en vertrouwd voelen, thuis in hun eigen huis. Zij wonen niet op onze werkplek, nee, wij werken bij hen thuis, waar dat thuis zich ook bevindt. We bieden professionele en vernieuwende zorg en maken van elke maaltijd een genietmoment.

Medewerkers, vrijwilligers en cliënten hebben dit samen verwoord en visueel uitgebeeld in een ‘bloem’. We blijven voortdurend aandacht besteden aan het gedrag dat bij deze bloem past en welke veranderingen ook de bloem dient te ondergaan om relevant te blijven b(l)oeien. Daarnaast willen we voldoen aan de geldende kwaliteitseisen, financieel gezond zijn, tevreden cliënten en naasten hebben, ervaren worden als een aantrekkelijke en goede (potentiële) werkgever, steeds meer informele zorg inzetten en processen efficiënter maken door middel van innovatie.



1.2.2 De koers van Interzorg en doelstellingen in 2025

De ingezette bewegingen, doelen en strategische kaders waar we ons meerjarig aan verbonden hebben kloppen bij hoe we onze missie en visie willen realiseren.

Onze missie is onveranderd: we richten ons op het ondersteunen van mensen om hun eigen leven voort te zetten. Tevreden cliënten en medewerkers, voldoen aan kwaliteitseisen van het Generiek Kompas, financieel gezond blijven en de inzet van informele zorg en innovatie, dragen bij aan het realiseren van deze missie en toekomstbehouding. De strategische koers van wijkgericht werken bleef ook in 2025 de rode draad in de vertaling van onze missie naar het welzijn van onze cliënten, passend bij de ontwikkelingen in het Drentse zorglandschap en de eisen van financiers. Met regionale samenwerkingen en netwerken versterkten we in 2025 onze positie in de gemeenten en wijken verder op het gebied van medische generalistische zorg en een toename van behandeling in de eerstelijns.

Vanuit ons meerjarenperspectief gaan we uit van een termijn die we in het huidige tijdsgewricht enerzijds nauwelijks kunnen overzien en anderzijds nodig hebben om iedere dag de juiste keuzes te kunnen maken. Met wijkgericht werken dragen we er samen optimaal aan bij dat ouderen zo lang mogelijk thuis kunnen blijven wonen. Samen, ieder vanuit een eigen rol. Door ondersteuning te bieden aan naasten, mantelzorgers en vrijwilligers, met kennis van zorgtechnologie en regelgeving en een passend aanbod van zorg, behandeling en welzijnsactiviteiten.

De cliëntreis van zelfstandig thuis tot en met volledig afhankelijk van professionele zorg en ondersteuning is hierin de verbindende schakel. Dit betekent dat we onze doelen, onze stuurinformatie, managementstructuur, bedrijfsprocessen en interne en externe samenwerking in 2025 nog beter op elkaar afstemden.

De bouwstenen voor wijkgericht werken zijn en blijven:

- Domein-overstijgende samenwerking tussen zorg, behandelen en welzijn, zowel binnen een locatie als buiten de muren van de locatie.
- De wijk kennen (inwoners, voorzieningen, leefomgeving, problematiek, partners in zorg en welzijn, demografische opbouw)
- Betere, eerdere en/of snellere vormen van zorg en ondersteuning (voorkomen, vervangen, verplaatsen)
- Toekomstbestendige balans tussen vraag en aanbod (capaciteit, volume, complexiteit zorgvraag, efficiëntie)
- Wijkgerichte samenwerking met informele zorg en inzet van (data)technologie, samen met anderen, passend bij de regionale opgaven uit het Integraal Zorg Akkoord Drenthe 2040

Op basis van het meerjarenperspectief hebben we met elkaar afgesproken dat we een aantrekkelijke werkgever willen zijn, eigen regie bij cliënten stimuleren en verder bouwen aan sterke netwerken om de zorg betaalbaar en toegankelijk te houden. Met het meerjarenperspectief houden we focus op onze doelen, maken we gefundeerde keuzes in wat we wel en niet doen en onderbouwen we onze inzet op de kwaliteit en tijdigheid van ondersteuning, zorg en behandeling. Technologie zetten we in

om dit perspectief op een hoger plan te tillen, met bovenal behoud van of meer eigen regie van cliënten en naasten.

Daarmee willen we zo optimaal mogelijk en met enig comfort in kunnen spelen op veranderende vragen en ontwikkelingen in het leven van cliënten, onze regio en de maatschappij waarin we leven. Kortom: toekomstbeendig onze plek vinden als organisatie, als professional en van mens tot mens. We zien groei niet als doel op zich en blijven scherp op innovatievormen, die bijdragen aan werkgeluk en kwaliteit van bestaan. In 2025 hebben we een start gemaakt met de actualisatie, herijking en aanscherping van het meerjarenperspectief op de thema's *eigen regie, actief in sterke netwerken* en *aantrekkelijk werkgeverschap*.

Focus 2025

We bewonen het zorglandschap samen met anderen en zitten in een beweging die nooit af is. Om iedereen in de gelegenheid te stellen hieraan bij te dragen hebben we in 2025 de volgende doelen gerealiseerd.

Een continue en collectieve modus van meten, willen weten, willen leren en verbeteren heeft geleid tot inzicht op basis van data die ons op tijd ondersteunen in besluitvorming en bijsturing. Deze data zijn cruciaal om te kunnen anticiperen op factoren die invloed hebben op ons resultaat, de kwaliteit van onze dienstverlening en het werkgeluk van medewerkers.

Welzijn cliënten & werkgeluk medewerkers

In 2025 hebben we concreet aandacht gegeven aan mogelijkheden die het werk vergemakkelijken en ruimte geven voor wat echt relevant is in ondersteuning en zorgverlening in de relatie met cliënt en naasten en welzijn en werkgeluk. Welzijn in eigen regie met behoud van kwaliteit en comfort van leven, ook in de laatste fase van het leven. Onze inzet op reablement en positieve gezondheid als basis van (niet) handelen en voorkomzorg blijkt uit onze deelname aan een pilot in één van onze locaties. Samen met de cliënt en naasten stemmen we af wat ze zelf willen en kunnen en hoe wij het stuk(je) kunnen opvangen dat niet meer lukt. Dit begint met het tijdig bespreken van deze vragen en samen helder afspreken wie wat doet en bijdraagt.

- Ondersteuning middenkader met strategisch opleiden, leiderschapsprogramma, kennis en kunde van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' en inzicht in de invulling van kwaliteit van zorg en werkgeluk is veelvuldig aan de orde geweest; leidinggevenden zijn betrokken bij de ontwikkeling van het meerjarenperspectief.
- De overlegstructuur van het directieteam en de managementteams op de locaties zijn inhoudelijk, in volgorde van belangrijkheid en op procesniveau op elkaar afgestemd in de beleidscyclus.
- Inzet van naasten, het sociaal netwerk en vrijwilligers is bij elke cliënt onderdeel van het ondersteunings- en zorgaanbod: met elke cliënt is in het introductiegesprek, samen met diens naasten/sociaal netwerk of andere belangrijke relaties, en daarna minimaal elk jaar, het open gesprek gevoerd over wat deze belangrijke anderen kunnen betekenen in de zorg aan de cliënt, is aan de orde of het sociale netwerk in adequaat in kaart gebracht is en wordt ingezet op het behouden dan wel versterken van dit netwerk en besproken welk deel van de zorgvraag ingevuld kan worden met hulpmiddelen en technologie.

Informele zorg

In 2025 heeft de organisatie en inrichting van informele zorg de nodige aandacht gevraagd. Er is gezocht naar een goede balans in de rolverdeling tussen welzijnscoaches, coaches informele zorg en woonbegeleiders. De positionering van informele zorg vraagt om goede afstemming met cliënten en naasten, bewoners van de wijk/buurt, vrijwilligers, binnen de teams op de locaties en in de wijk en met en tussen leidinggevendenden op verschillende plekken in de organisatie. In het afgelopen jaar is een kader voor de samenwerking tussen formele en informele zorg opgesteld en is een app voor vrijwilligers ontwikkeld en geïmplementeerd. Vraag en aanbod komen in deze app bij elkaar, zodat vrijwilligers snel kunnen inspringen als het nodig is en regie voeren op hun eigen keuzes hierin. Naast bovengenoemde initiatieven hebben we voor de wijk Larix een wijkcoördinator aangesteld. Deze collega zal de komende jaren benutten om de samenwerking met de wijkbewoners en andere ketenpartners verder te ontwikkelen.

Innovatie en technologie

Innovatie van onze manier van werken, vernieuwen en steeds kleine verbeteringen aanbrengen, steeds leren en verbeteren, is een normaal en aantrekkelijk deel van ons werk geworden. Technologie zetten we steeds meer in om werk te vergemakkelijken en repeterend werk over te nemen, waardoor professionals meer ruimte krijgen om relationele zorg en ondersteuning, ten behoeve van welzijn, te bieden. We zetten technologie in waar het de cliënt en naasten in regie houdt of weer brengt, waar handelingsruimte en vrijheid toe kan nemen, ook als monitoring daarvoor een voorwaarde is. Een groeiende inzet van technologie gaat gepaard met een toenemend bewustzijn van en omgang met privacygevoelige informatie. In 2025 is het privacy beleid geactualiseerd.

In het jaarplan van ICT voor 2025 zijn Artificial Intelligence (AI) en de Network and Information Security Directive (NIS2) prominent opgenomen. We brengen de kansen en risico's op het gebied van cybersecurity steeds zorgvuldig in kaart. Dit stelt ons in staat om niet alleen te voldoen aan de wettelijke verplichtingen, maar ook om onze digitale weerbaarheid te versterken en potentiële bedreigingen effectief te verminderen. De Privacy Officer, Security Officer en de Functionaris Gegevensbescherming zijn cruciaal in dit proces. Door hun gezamenlijke inspanningen en expertise kunnen we een degelijke en toekomstbestendige cybersecuritystrategie voor de komende jaren ontwikkelen.

Het platform INNOvatie is verder uitgebouwd en verrijkt met beleid voor de implementatie van nieuwe ontwikkelingen, passend bij de organisatiedoelen. Daarnaast zijn drie bewezen innovaties geïmplementeerd: de medicijndispenser, slim incontinentiemateriaal en skincair.

1.3. Financieel

Resultaat 2025

Het kalenderjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 2,6 mln. (2024: € 3,8 mln. positief). Het resultaat over 2025 ligt € 1,1 mln. onder het begrote resultaat van € 3,7 mln. Interzorg is begin oktober een samenwerking begonnen met Icare en het WZA t.a.v. kortdurende herstelgerichte zorg onder de naam Novare. Hogere kosten in de beginfase van de samenwerking waren niet begroot, maar hebben wel geleid tot een dempend effect op het resultaat van 2025. Het resultaat van Interzorg is hiermee ongeveer 0,6 mln. negatief beïnvloed. Daarnaast heeft Interzorg een voorziening generatieregeling moeten opnemen, dit vloeit voort vanuit de CAO VVT. Hiermee is een bedrag van 0,2 mln. gemoeid. Beide posten zijn negatief van invloed op het resultaat over 2025.

Opbrengsten 2025

De totale opbrengsten over 2025 bedragen € 107,1 mln. (2024: € 104,5 mln.). De gerealiseerde netto resultaatmarge komt daarmee uit op 2,4% van de totale opbrengsten (2024: 3,6%). De totale opbrengsten zijn € 1,8 mln. hoger dan begroot voor het jaar 2025.

De opbrengsten uit zorgprestaties, totaal € 103,1 mln., liggen € 0,7 mln. boven de begroting van € 102,4 mln. De opbrengsten vanuit de financiering Wet Langdurige Zorg (WLZ) bedragen circa 90,8 % van de totale opbrengsten zorgprestaties. De gerealiseerde opbrengsten WLZ 2025 zijn € 2,9 mln. hoger dan kalenderjaar 2024. Voornamelijk door hogere tarieven en een hogere gemiddelde zorgzwaarte.

De opbrengsten subsidies van boekjaar 2025 zijn evenals in 2024 €1,4 mln.

De overige opbrengsten 2025 komen uit op 2,2 mln. (2024; 2,3 mln.).

Kosten

De totale personeelskosten bedragen voor het jaar 2025 € 73,5 mln. (68,7% van de totale opbrengsten), terwijl de personeelskosten in 2024 op € 70,4 mln. uitkwamen (67,4% van de totale opbrengsten). De stijging 2025 ten opzichte van 2024 komt voornamelijk door hogere kosten cliëntgebonden functies, hiertegenover laten de kosten 'Personeel niet in loondienst' een daling zien van € 0,3 mln. door minder inzet van ZZP-ers.

De personeelskosten liggen voor het jaar 2025 € 3,2 mln. boven de begroting.

De bedrijfskosten komen voor het jaar 2025 uit op €24,7 mln. (23,1% van de totale opbrengsten). Voor het jaar 2024 kwamen de bedrijfskosten op € 23,8 mln. (22,8% van de totale opbrengsten). De belangrijkste oorzaken hiervan zijn hogere huurlasten.

De bedrijfskosten liggen voor het jaar 2025 € 0,5 mln. onder de begroting.

Het positieve resultaat over 2025 van € 2,6 mln. wordt conform de statuten van Interzorg toegevoegd aan het eigen vermogen.

Op basis van het huidige banksaldo en de toekomstige kasstromen is er voldoende ruimte voor de geplande vastgoedinvesteringen in 2026. De geplande aankoop van het Servicecentrum, heden in huur, zal wel met een externe financiering worden gerealiseerd. Vanaf 2027 zal Interzorg een deel van de reeds georganiseerde externe financiering moeten inzetten om de geplande vastgoedinvesteringen te kunnen realiseren.

Incidentele resultaten

Het jaarrekeningresultaat boekjaar 2025 van € 2,6 mln. positief kent incidentele posten, waardoor het resultaat beïnvloed is. Dit betreft € 0,2 mln. WLZ-overproductie en € 0,2 mln. vanwege de generatieregeling. Daarnaast is het resultaat positief beïnvloed door een correctie van te weinig gewassen kilo's uit voorgaande jaren van eveneens € 0,2 mln. Het resultaat van 2025 geschoond geeft een genormaliseerd resultaat van positief € 2,8 mln. (2024: positief € 3,3 mln.)

Financiële kaders

Interzorg heeft de financiële meerjarenkaders 2026 – 2033 herijkt, met name omdat de herijking van het lange termijn huisvestingsplan en herijking van de NHC-tarieven heeft plaatsgevonden. In algemene zin is de financiële uitdaging redelijk gelijk aan de vorige versie, namelijk het gefaseerd verbeteren van het resultaat op de normale bedrijfsvoering. De financiële kaders t.b.v. de begroting zijn ongewijzigd gebleven, met name de jaren daarna zijn licht aangepast. De financiële kaders 2027 t.b.v. de begroting 2027 zijn hiermee vastgesteld.

Verbetering van het resultaat op de normale bedrijfsvoering kan o.a. door: verhogen van de inzetbaarheid, minder inzet van personeel niet in loondienst, verbetering exploitatie van de locaties waar de grote vastgoedprojecten plaatsvinden door de geboden mogelijkheden, doorontwikkeling samenwerking formele en informele zorg en innovatie.

Het principe van Rolling forecast wordt in 2026 volledig doorgevoerd. Het vooruitkijken en hierop tijdig anticiperen zal een bijdrage leveren om de exploitatie duurzaam gezond te houden. Sturing op de convenanten rendement, solvabiliteit, DSCR, EBITDA en current ratio blijft van groot belang.

Verzuim

Het verzuimpercentage bij Interzorg komt over 2025 uit op gemiddeld 9,6% (2024: 10,6%). De meldingsfrequentie is 0,9 (2024: 1,1). In 2024 is een pilot gestart om de inzetbaarheid van medewerkers te verbeteren. De in 2024 ingezette koers van de invoering van het regiemodel als alternatief voor het belastbaarheidsmodel is in 2025 voortgezet. Deze aanpak geeft medewerkers meer regie over hun inzetbaarheid en sluit beter aan bij maatwerk. De eerste resultaten zijn redelijk positief en bieden perspectief voor de toekomst. Echter, de toename van het lange verzuim maakt dat resultaten op hele korte termijn niet zijn te verwachten, het risico op een verdere stijging wordt ook geminimaliseerd.

Interne controle

Het proces van verantwoording is ten opzichte van voorgaande jaren onveranderd. De interne controle functionaris bespreekt formeel één keer per kwartaal de kwartaalbevindingen (bevindingen, conclusies en aanbevelingen) met de desbetreffende verantwoordelijke managers. Vervolgens bespreekt de interne controle functionaris zijn kwartaalrapport met de Raad van Bestuur. De focus ligt dan met name op de stand van zaken wat betreft de opvolging van aanbevelingen van het vorige kwartaal en eventuele nieuwe geconstateerde aandachtspunten. In 2025 is het besluit genomen om

de adviezen en afspraken vast te gaan leggen. Vanaf q1 2026 is dit het geval. Eén keer per kwartaal staat het definitieve kwartaalrapport op de agenda van het Management Team. De focus ligt dan met name op het delen van de belangrijkste conclusies en aanbevelingen. Het hiervoor beschreven proces is continu in ontwikkeling. In 2025 is de aandacht uitgegaan naar de onafhankelijke positie van de interne controller inzake de effectiviteit van de risico's en de daar bijhorende beheersmaatregelen. In 2026 zal deze aandacht verder uitgebreid worden.

Overige punten 2025

De 1^e fase van de nieuwbouw van de Slinge, is opgeleverd begin 2025. De 2^e fase wordt in augustus 2026 opgeleverd. Samen met het WZA en Icare is Interzorg de dienst Herstelgerichte zorg Drenthe (HED) opgestart, aanvang begin oktober 2025 onder de naam Novare. De voorbereidingen t.a.v. de komende vastgoedprojecten (Kornoeljihof en De Driemaster) zijn in 2025 gestart. Uitvoeringsfase van beide projecten zal naar verwachting eind 2026 starten. Met voldoende zekerheid kan worden gesteld dat Interzorg het Servicecentrum, heden in huur, in 2026 in eigendom zal nemen. De geplande aankoop van het Servicecentrum, zal wel met een externe financiering worden gerealiseerd. Vanaf 2027 zal Interzorg een deel van de reeds georganiseerde externe financiering moeten inzetten om de geplande vastgoedinvesteringen te kunnen realiseren.

Balans- en resultaatratio

	2025	2024
<u>Resultaat marge</u>		
Totaal resultaat	2.556.366	3.788.909
Totaal opbrengsten	107.224.424	104.541.662
Ratio	2,4%	3,6%
<u>Liquiditeit</u>		
Vlottende activa	36.916.450	31.537.125
Kortlopende schulden	22.788.466	19.607.125
Ratio	1,62	1,61
<u>Solvabiliteit</u>		
Eigen vermogen	43.108.276	40.551.908
Balanstotaal	83.318.223	79.561.872
Ratio	51,7%	51,0%
EBITDA	8.820.955	10.292.220
DSCR (EBITDA/rente en afl.)	3,91	3,92

1.4 Kwaliteitskompas

1.4.1 Kwaliteitsbeeld 2025

Het Generiek Kompas, 'Samenwerken aan kwaliteit van bestaan', was nieuw in 2025 en een kwaliteitskader dat gaat over langdurige zorg en kwaliteit van bestaan van mensen met een zorgvraag thuis, in de wijk of in het verpleeghuis, is helpend zijn om hier stapsgewijs invulling aan te

geven met expliciete aandacht voor het open gesprek, het bouwen van netwerken, de organisatie van werk, leren en ontwikkelen en inzicht in kwaliteit van zorg en welzijn.

1.4.2 Leven in vrijheid

Leven in vrijheid

Voortdurend zijn op de locaties verschillende acties uitgevoerd om te werken aan het leven in vrijheid en het terugdringen van onvrijwillige zorg. Hieronder een korte samenvatting van de uitkomsten door de kernteams:

Vrijheid & Alternatieven: GPS wordt succesvol ingezet bij dwalende cliënten als alternatief voor polsbandjes.

Zorgtechnologie: Nieuwe zorgtechnologie wordt gebruikt, waar mogelijk.

Multidisciplinaire samenwerking: ingezette onvrijwillige zorg is een terugkerend onderwerp op de agenda van het gedragsoverleg. Ook als er getwijfeld wordt over het inzetten van onvrijwillige zorg, wordt dit eerst besproken tijdens het gedragsoverleg.

Scholing & Bewustwording: op veel locaties zijn er het afgelopen halfjaar scholingen of een themaweken georganiseerd met als thema de Wet zorg en dwang

We zien in de halfjaarlijkse analyses terug dat er steeds meer aandacht is voor de inzet van onvrijwillige zorg. Vooral het gedragsoverleg wordt benut om multidisciplinair te overleggen met elkaar over de mogelijke alternatieven. Ook zien we een verbetering in het registreren van de ingezette maatregelen doordat op aan aantal locaties de maatregel direct tijdens het gedragsoverleg wordt genoteerd. De medisch behandelaar en psycholoog kunnen op deze manier de zorgmedewerker ondersteunen bij de registratie van onvrijwillige zorg aangezien zorgmedewerkers hierin minder ervaring hebben.

We maken elk jaar met elkaar mooie stappen in het optimaliseren van het leven in vrijheid.

1.4.3 Het werk organiseren

Doorlopend zijn we met elkaar binnen de verschillende teams en afdelingen in gesprek over het organiseren van de werkzaamheden. Wat gaat er goed en efficiënt en waarin kunnen we met elkaar nog verbeteringen aanbrengen.

Dagelijks leren en verbeteren, door als collega's elkaar te bevragen door als team alert te zijn en door vanuit de verschillende afdelingen en locaties met elkaar in gesprek te blijven over de organisatie en inrichting van werkzaamheden. Voortdurend blijven leren en ontwikkelen is hierin het uitgangspunt.

1.4.4 Leren en ontwikkelen

Leren en Ontwikkelen

In 2025 hebben we een belangrijke stap gezet in het versterken en verduurzamen van leren en ontwikkelen binnen Interzorg. Met de oprichting van de Interzorg Academie is een stevige basis gelegd voor meer visie, structuur en samenhang in alles wat we doen op het gebied van leren, ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. De Academie vormt het centrale punt van waaruit leren

herkenbaar, toegankelijk en toekomstgericht wordt georganiseerd, met een duidelijke verbinding naar de dagelijkse praktijk én de strategische opgaven van Interzorg.

Vanuit deze visie hebben we meerdere ontwikkellijnen verder vormgegeven. Zo zijn we gestart met een heroriëntatie op onze contentleverancier voor online leren. Doel hiervan is te komen tot actuele, flexibel inzetbare en gebruiksvriendelijke leercontent die beter aansluit bij onze visie op leren en bij de behoeften van medewerkers.

Daarnaast zijn bestaande leerroutes verder doorontwikkeld en uitgebreid. Ze zijn uitgerold naar meerdere locaties en zo wordt leren steeds meer verweven en onderdeel van het dagelijks werk. Het thema persoonsgericht werken en onbegrepen gedrag is organisatiebreed en succesvol uitgerold met de basistraining *Focus op een beschadigd brein*. Op basis hiervan zijn we gestart met de ontwikkeling van twee vervolgmodes, gericht op verdieping en duurzame verankering in het dagelijks werk. Ook zijn trainingen rondom agressiehantering en sociale veiligheid, palliatieve zorg, medicatieveiligheid en AVG verder uitgebouwd. In al deze trainingen staat praktijkgericht leren centraal, met veel aandacht voor interactiviteit en plezier, herkenbare casuïstiek en directe toepasbaarheid.

Een ander belangrijk aandachtspunt was de onboarding van nieuwe medewerkers. Deze wordt opnieuw tegen het licht gehouden om informatie beter over te brengen en medewerkers vanaf de start goed te verbinden aan Interzorg. Hierbij werken we nauw samen met de afdeling Communicatie, zodat informatiekanaalen logisch op elkaar aansluiten en er vanzelfsprekend aandacht is voor cultuur, visie en praktische toepasbaarheid.

Ook op het gebied van instroom en ontwikkeling zijn stappen gezet. Het vacant stellen van leerplekken is verder uitgewerkt en ingevoerd, waardoor ontwikkelkansen voor zowel interne als externe kandidaten zijn vergroot en leidinggevendenden meer regie krijgen op de instroom in hun team. Deze werkwijze sluit goed aan bij de strategische personeelsplanning en draagt bij aan een toekomstbestendige inzet van leerplekken. Vanuit dezelfde toekomstgerichte blik verkennen we wat de beweging *bekwaam = inzetbaar* betekent voor Interzorg. De verschuiving van diplomadenken naar competentiegericht werken vraagt om nieuwe leer- en ontwikkelpaden en een andere manier van kijken naar inzetbaarheid. Deze beweging loopt nauw samen met de strategische koers van Interzorg en heeft onder andere geleid tot de aanstelling van een projectleider die dit organisatiebreed verder vormgeeft.

In alles wat we doen staan verbondenheid, plezier, autonomie, competentieontwikkeling en toekomstbehouding centraal. Met deze stappen bouwen we verder aan een leeromgeving waarin medewerkers eigenaarschap ervaren, zich blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar zijn.

Duurzame inzetbaarheid

In 2025 heeft Interzorg verdere stappen gezet in het versterken van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Onder begeleiding van extern bureau Falke & Verbaan hebben alle leidinggevendenden scholing gevolgd. Hierbij stond het vergroten van eigen regie bij medewerkers en het tijdig signaleren van factoren die inzetbaarheid kunnen beïnvloeden centraal. De casemanagers van Falke & Verbaan ondersteunden leidinggevendenden en teams bij het vertalen van deze visie naar de dagelijkse praktijk.

Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was de overgang van een traditioneel verzuimbeleid naar een breder inzetbaarheidsbeleid. Dit beleid sluit aan bij de visie van Interzorg waarin preventie, bewuste keuzes en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan. Om medewerkers hierin mee te nemen is een hand-out ontwikkeld waarin rollen, verwachtingen en verantwoordelijkheden helder zijn beschreven. Daarnaast zijn adviseurs aanvullend geschoold om leidinggevendenden en medewerkers

beter te begeleiden bij het nemen van eigen regie. Ook is gestart met de ontwikkeling van e-learningmodules voor nieuwe medewerkers en leidinggevendenden, waarvan de verdere uitwerking en implementatie in 2026 plaatsvinden.

De ingezette aanpak laat eerste positieve effecten zien: het verzuimcijfer laat een dalende trend zien en ligt inmiddels onder het gemiddelde van zowel de regio als de branche.

Preventief Medisch Onderzoek

Eind 2025 is het Preventief Medisch Onderzoek uitgevoerd door een externe partij. Medewerkers ontvingen de vragenlijst Duurzame Inzetbaarheidsindex (DIX) en werden uitgenodigd voor een Health Check. De resultaten van de analyse worden begin 2026 besproken met de ondernemingsraad en het directieteam. Op basis hiervan wordt bepaald welke interventies het meest effectief kunnen bijdragen aan verdere preventie en het versterken van duurzame inzetbaarheid.

Workshops en bewustwording

In 2024 en 2025 organiseerde Interzorg verschillende workshops gericht op gezondheid, vitaliteit en een goede werk-privébalans. Van de negen geplande bijeenkomsten hebben er inmiddels vier plaatsgevonden. De workshops richtten zich op thema's die direct raken aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zoals hormoonbalans, mantelzorg, nachtdiensten en voeding. Met name de bijeenkomsten over hormoonbalans – zowel rond de overgang als in de levensfase waarin werk en privé samenkomen – trokken belangstelling.

Met deze activiteiten heeft Interzorg verder geïnvesteerd in bewustwording rond gezondheid en vitaliteit, als onderdeel van een bredere aanpak om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden.

Versterking van M&O dienstverlening

In 2025 heeft de afdeling Mens & Organisatie (M&O) belangrijke stappen gezet in het verder versterken van een toekomstbestendige en vitale organisatie. Centraal hierin stond de ontwikkeling en implementatie van een helder inzetbaarheidsbeleid, waarbij de focus nadrukkelijk is verschoven van verzuim naar duurzame inzetbaarheid. Met ondersteuning van de MDIEU-subsidie is stevig geïnvesteerd in preventie, bewustwording en deskundigheidsbevordering. Alle leidinggevendenden zijn hierin opgeleid, wat heeft bijgedragen aan een zichtbare trendbreuk: het aantal frequent verzuimende medewerkers is aanzienlijk gedaald.

De stem van de medewerker heeft een prominente plek gekregen. De resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) zijn vertaald naar concrete acties op organisatieniveau, terwijl teams deze hebben geïntegreerd in hun lokale jaarplannen. Daarnaast is een periodiek medisch onderzoek (PMO) aangeboden, waarvan de hoge deelnamegraad het belang van gezondheid en vitaliteit benadrukt. De analyse van de resultaten en bijbehorende verbeteracties volgen in 2026.

Ook op het gebied van governance en ondersteuning zijn stappen gezet. Privacy heeft een stevigere verankering gekregen door aangescherpt beleid en verhoogde bewustwording, waarmee een robuuste basis is gelegd. Tegelijkertijd is de nieuwe onboarding via AFAS succesvol geïmplementeerd, wat bijdraagt aan een soepele en warme start voor nieuwe collega's.

Investeren in ontwikkeling en preventie bleef een belangrijk speerpunt. Met de aanstelling van een preventiemedewerker en een adviseur inzetbaarheid is de expertise verder versterkt. Initiatieven zoals digicoaching, bootcamps en de oprichting van de Interzorg Academy hebben leren en ontwikkelen dichterbij de praktijk gebracht. Daarnaast zijn strategische keuzes gemaakt rondom zij-instroom en is de Slingeroute verder ontwikkeld en uitgerold. Nieuwe trainingen, waaronder 'Omgaan met agressie', dragen bij aan een veilige en professionele werkomgeving.

Innovatie en professionalisering kregen eveneens vorm. Nieuwe middelen, zoals VR-toepassingen, zijn geïntroduceerd en de adviesrol van M&O is verder versterkt door een duidelijke positionering binnen de Locatie Management Teams en een heldere portefeuillevreiding. Op het gebied van personeelsplanning is met de inzet van Front Vision een belangrijke stap gezet richting meer inzicht en sturing. De arbeidsmarktbenadering bleek effectief: het merendeel van de circa 250 uitgezette vacatures is succesvol door het eigen recruitmentteam ingevuld. De inzet van zzp'ers is daarbij tot een enkele positie teruggebracht.

Tot slot is ook op communicatiegebied vooruitgang geboekt. Het communicatieteam heeft een stevige positie binnen M&O gekregen. De nieuwe huisstijl is afgerond en het intranet is vernieuwd, wat bijdraagt aan een eigentijdse en toegankelijke informatievoorziening. Daarnaast is intensief gewerkt aan de voorbereiding van de samenwerking met Novare, waarbij communicatie en gezamenlijke uitgangspunten van medewerkers centraal stonden.

Met deze ontwikkelingen heeft M&O in 2025 een stevige basis gelegd voor verdere groei, samenwerking en duurzame inzetbaarheid in de komende jaren.

1.4.5 Onderzoek en innovatie/ontwikkeling

Onderzoek en innovatie/ontwikkeling

In 2025 is tijdens een grootschalige bijeenkomst (INNteractie) het nieuwe platform Gekko gelanceerd. Gekko laat zien hoe we binnen Interzorg denken over onderzoek en innovatie. Gekko is het symbool van deze beweging. Met de Gekko leden hebben we verder invulling gegeven aan het onderzoeks- en leerklimaat van Interzorg. Met behulp van werksessies zijn de leerlijnen scherper geformuleerd, in verbinding met het beleidskader van Interzorg. Met betrekking tot het doen van onderzoek zijn de relaties met onderwijsinstellingen geïntensiveerd, waardoor er ook een doorlopende onderzoekslijn aan het ontstaan is.

Verder ondersteunt het GEKKO team collega's bij ideeën en vragen, dit doen we aan de hand van het nieuwe [Honingraatmodel](#). Dit is een iteratieve werkwijze die helpt om innovaties zorgvuldig én praktisch te ontwikkelen en te implementeren. Onderzoek & innovatie is daarbij niet van een team alleen, maar **van iedereen binnen Interzorg**: samen blijven we in beweging en bouwen we aan de zorg van morgen. Onderstaande tabel is een weergave van de (lopende) projecten geordend volgens het Honingraatmodel. Het geeft een beeld over in welke fase de lopende projecten binnen onderzoek en innovatie zitten. Dit biedt houvast en geeft ook een kapstok voor de toekomstige evaluatie over 2026.

Nieuwe ideeën	Verkennen	Uitproberen	In gebruik	Borgen en opschalen	Up-to-date houden
Hydrodouche	Pneumasox	Medicijndispensers		Skincair	ECD
AI usecases	STAPP		Spraakgestuurd rapporteren (extramuraal)		Medimo-MedEye-Ncare
Sensair	Spraakgestuurd rapporteren (intramuraal)		Digitale registratie medicatie-werkvoorraad		
	Reablement	Reablement	VMNM: loslaten dubbele controle medicatie		
	Slimme incontinentie	WOLK			
	Asset tracking	Use case Novare (Thelma)			
	Use case Novare (Revalidatiebord en Compaan)	Radartechnologie			

Tabel 1: lopende projecten vanuit Gekko

Aansluitend op de strategische doelen van Interzorg zijn er enkele projecten die we graag nader toelichten. Voor Interzorg is het belangrijk dat we verdere invulling geven aan de borging van de beschikbaarheid van medicijndispensers, slimme incontinentie en spraaksturing. Dit zijn de bewezen effectieve interventies waar Interzorg voor heeft gekozen om beschikbaar te hebben vanuit client- en medewerker perspectief. Interzorg is ervan overtuigd dat deze innovaties op dit moment het beste bijdragen aan eigen regie van cliënten en tegelijkertijd ook in staat zijn om haar professionals te ondersteunen in het werk.

Reablement is voor Interzorg een belangrijke kapstok als het gaat over eigen regie. Interzorg is, als één van de tien VVT-organisaties, aangesloten bij Reablement Drenthe. Locatie Kornoeljahof is gestart als pilotlocatie voor deze beweging, dit zal verder worden voortgezet in cluster Noord.

Om de beweging rondom onderzoek en innovatie nog meer handen en voeten te geven richten we ons vanuit Gekko nadrukkelijk op de externe samenwerkingspartners. In dit proces volgen we ook de verschillende fases van ons Honingraatmodel. Zo hebben we met het Universitair Netwerk Ouderenzorg UNO-UMCG in het kader van *uitproberen* en *in gebruik* intensief samengewerkt aan het loslaten van de dubbele controle. Inmiddels hebben we de fase van *het borgen en opschalen* bereikt. Als onderdeel van het bredere proces rondom medicatieveiligheid is vanuit de fase *up-to-date*

houden inmiddels besloten dat Interzorg in 2026 over gaat tot de-implementatie van de MedEye en zijn we in 2025 gestopt met de inzet van Ncare. Interzorg breed werken we voortaan met Medimo.

Tot slot staan we graag nog even stil bij onze specifieke rol binnen de samenwerkingsnetwerken. Belangrijke partners in het versterken van onze ambitie op onderzoek en innovatie zijn onder andere de Technologie en Zorg Academie (TZA) Drenthe en Anders werken in de zorg (AWIZ) Drenthe. Vanuit onze inbreng binnen deze netwerken, ontstaan er verschillende samenwerkingen die onder meer bijdragen aan het versterken van de implementatiekracht en het adoptievermogen. Een mooi concreet voorbeeld hiervan zijn de leercarroussels, die op het gebied van onderzoek en innovatie praktische handvaten biedt aan onze professionals.

Leren van incidenten cliënten

In 2024 waren er 7295 incidenten binnen Interzorg, in 2025 zijn er 6706 incidenten gemeld. Het aantal incidenten is hiermee aanzienlijk afgenomen ten opzichte van 2024.

In het derde kwartaal zien we doorgaans een afname in het aantal meldingen, die we jaarlijks terugzien. Mogelijk hangt dit samen met de zomerperiode, waarin vakantiekrachten worden ingezet. De meeste incidenten hebben betrekking op vallen en medicatie. Acties die afgelopen jaar zijn uitgezet om het aantal incidenten beter te registreren:

- Het aanspreken van medewerkers
- Het geven van uitleg over hoe een MIC moet worden ingevuld in het ECD door de kwaliteitsverpleegkundige
- Creëren van bewustzijn bij medewerkers t.a.v. het belang van het melden van incidenten.

Leren van meldingen incidenten medewerkers

In 2025 zijn in vergelijking tot 2024 minder MIM-meldingen gedaan binnen de organisatie gedaan. Het doel van meldingen is het signaleren, analyseren en verbeteren van de kwaliteit en veiligheid van zorgprocessen. Het melden van incidenten blijft een belangrijk instrument om inzicht te krijgen in risico's en om structurele verbeteringen door te voeren.

Meldingen worden besproken binnen de daarvoor ingerichte overlegstructuren, zoals team overleggen/locatie managementteams (LMT's). Route n.a.v. een MIM-melding is dat leidinggevenden altijd contact heeft met de melder.

Zwaartepunt van de meldingen incidenten ligt op agressie en grensoverschrijdend gedrag. Prik-, bijt-, spuw- of spatincidenten komen minder voor en gebouwveiligheid komt weinig voor.

Op basis van de analyses zijn diverse verbetermaatregelen ingezet. Deze varieerden van het aanscherpen van werkafspraken en protocollen tot het verbeteren van communicatie en overdracht. Waar relevant zijn scholingsmomenten georganiseerd en zijn medewerkers actief geïnformeerd over leerpunten uit de meldingen. Voorbeelden hiervan zijn:

- Uitbreiden interne groep agressietrainers (Agressie hantering en sociale veiligheid) i.v.m. uitrol agressietraining
- Stappenplan escalatie "Wat te doen bij een incident op de werkvloer"
- Uitrol gebruik Virtual Reality brillen i.v.m. gebruik Conflictantering met familie en complexgedrag;
- Specifieke aandacht voor Prikaccidenten en Hepatitis B

- Flyer “Grensoverschrijdend gedrag” Jij en jouw grenzen in de zorg.

Dit draagt bij aan een continue kwaliteitscyclus en versterkt de meldcultuur.

Agressie en ongewenst gedrag: voortzetting van multidisciplinaire samenwerking, scholing en begeleiding van (nieuwe) medewerkers blijft een prioriteit om veiligheid en zorgcontinuïteit te waarborgen.

Voor 2026 blijft de organisatie zich richten op het stimuleren van het melden van incidenten, het verder verbeteren van de analysemethodiek, inzetten van gerichte preventieve of corrigerende maatregelen en het borgen van ingezette verbetermaatregelen in de dagelijkse praktijk

Interne onderzoeken en meldingen bij inspectie

Eind 2024 heeft er een calamiteit plaatsgevonden binnen Zorggroep Drenthe. Aangezien het triageteam van Interzorg hierbij betrokken was, heeft er een ketenonderzoek plaatsgevonden welke gemeld is bij de IGJ.

Begin 2025 is de rapportage opgestuurd naar de IGJ en is het verbeterplan gedeeld met de verantwoordelijken binnen beide organisaties. Binnen Anholt heeft er aan het begin van het jaar een slikincident plaatsgevonden. Na nauwkeurige afweging van diverse betrokkenen is besloten dit incident niet verder te onderzoeken.

Binnen de Hoprank heeft een evaluatiegesprek plaatsgevonden, naar aanleiding van een klacht van familie, uit dit evaluatiegesprek zijn diverse verbeterpunten naar voren gekomen welke in de loop van 2025 zijn opgepakt binnen de organisatie. Op locatie de Wijde Blik heeft zich eind december, een incident voorgedaan waarbij twijfel was of dit gemeld zou moeten worden bij de IGJ als calamiteit. Hiervoor is een intern onderzoek gestart en is besloten dit niet te melden bij de IGJ, maar wel een interne rapportage af te leveren, omdat er wel een aantal verbeterpunten is voor de locatie.

Inspectiebezoeken

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft in 2025 geen bezoek gebracht aan een locatie van Interzorg.

Klachten

In 2025 werden 20 klachten behandeld, een lichte daling ten opzichte van 21 in 2024. Het aantal advies- en informatiemomenten steeg van 27 naar 30; in deze situaties bleek het doorlopen van de klachtenprocedure niet nodig, wat het belang van vroegtijdige ondersteuning onderstreept.

Interzorg heeft het principe '*van klacht naar kans*' verder verankerd door de workshops *Gastvrijheid in de zorg* en *Persoonsgericht werken*, ontwikkeld door de klachtenfunctionaris en de projectmanager, op te nemen in de leerroutes voor medewerkers.

Leren van klachten: 'Van klacht naar kans'

Wanneer een cliënt onvrede ervaart, zijn er verschillende mogelijkheden dit bespreekbaar te maken. Het beste is eerst in gesprek te gaan met de direct betrokkenen. Deze persoonlijke benadering kan vaak veel oplossen door open en eerlijk te communiceren. Lukt dit niet, dan kan de cliënt de hulp van de klachtenfunctionaris inroepen. De klachtenfunctionaris is onpartijdig, luistert aandachtig, bemiddelt en is oplossingsgericht.

Door praktijkvoorbeelden en reflectie ontstond meer bewustwording over de impact van oprechte persoonlijke aandacht voor cliënten, naasten en collega's. Deze inzichten versterken de gastvrije houding, verbeteren de onderlinge afstemming en dragen bij aan het voorkomen van onvrede. Daarnaast is de samenwerking met de cliëntenvertrouwenspersonen Wet zorg en dwang verder verdiept. Door krachten te bundelen, vroegtijdig naar elkaar te verwijzen en gezamenlijke inloopmomenten te organiseren, is meer duidelijkheid ontstaan over ieders rol en de ondersteuning die cliënten en naasten mogen verwachten bij onvrede of vragen over wet- en regelgeving. Deze samenwerking wordt in 2026 voortgezet.

1.5 Samenwerkingsrelaties en netwerken

De behoefte aan ondersteuning verandert voortdurend onder invloed van de afname van woonvoorzieningen, de maatschappelijke kijk op zorg en gezondheid, slimme technologie en de afname van financiële middelen voor de zorg. Het landelijke, gemeentelijk en lokale zorglandschap is onder invloed van generieke strategische opgaven sterk in ontwikkeling. Een landschap waarin de plek waar welzijn, zorg en behandeling verschuiven naar 'langer thuis'. Langer thuis vraagt een andere manier van werken voor professionals en mensen die ondersteuning nodig hebben. Het op- en ook weer afbouwen van deze ondersteuning in de levensreis van inwoners vraagt kleinschalige en laagdrempelige toegang tot zorg in de wijken, flexibiliteit en behendigheid van medewerkers, vrijwilligers, naasten, familieleden en organisaties.

De netwerkkeuzes van Interzorg, sluiten aan bij de regionale thema's binnen Gezonde Marke, de Transformatieplannen, Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA), Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA), Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen (WOZO) en uiteraard het inkoopbeleid van de verzekeraars. Interzorg participeert in de proeftuinen van Medisch Generalistische Zorg, de versterking van de eerstelijnszorg, het regionaal behandelnetwerk van de verpleeg- en verzorgingstehuizen (VVT), Gezonde Marke en het SamenZorgNetwerk. Met onze inzet dragen we bij aan de inrichting, toegankelijkheid en betaalbaarheid van ondersteuning voor alle inwoners van Drenthe. Door intensief samen te werken met onze partners binnen en buiten de VVT zijn we in staat de beschikbare capaciteit optimaal in te zetten, integrale dienstverlening te ontwikkelen en steeds weer een financieel gezonde balans te vinden. Zo bewegen we vanuit onze locaties naar zichtbaarheid en vindbaarheid in de wijken en gemeenten. We dragen, steeds vaker samen met welzijn, de GGZ en gehandicaptenzorg, maximaal bij aan de maatschappelijke opgave om de inwoners van Drenthe nu en in de toekomst te allen tijde van de juiste ondersteuning te voorzien. Samen met andere partners in de keten van zorg en welzijn stemmen we af waar en hoe Interzorg met de ervaring en expertise als het gaat om (jonge) ouderen met een kwetsbaarheid, het meest menswaardig, persoonsgericht en effectief is. We blijven werken aan maatwerk op cliënt-, systeem- en wijkniveau.

Vanuit het transformatieprogramma *Herstelgerichte Zorg* wordt de keten thuis – ziekenhuis – revalidatiezorg – thuis in Drenthe zo optimaal mogelijk ingericht. Om dit mogelijk te maken bundelen Icare, Interzorg en het WZA hun krachten in de revalidatie- en herstelzorg voor ouderen in Assen.

Het gezamenlijke doel is om revalidatiezorg toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig te houden. Daarbij staan drie uitgangspunten centraal: de juiste zorg op de juiste plek, thuis als het kan en vernieuwende oplossingen inzetten.

Fase 1 en Fase 2 zijn in oktober 2025 van start gegaan binnen deze samenwerking onder de naam Novare. Novare is een Latijnse term die 'vernieuwen' of 'nieuw maken' betekent en wordt gebruikt om een transformatie te duiden; zoals in de context van innovatie, of een revalidatiecentrum dat herstel bevordert. Het impliceert een proces van verbetering en het loslaten van het oude om een betere, nieuwe staat te bereiken.

Fase 1 en Fase 2 bestaan uit 4 afdelingen waar revalidatie en herstellzorg geboden wordt. Fase 1 is een afdeling met ziekenhuis verplaatste zorg (Europaweg-Zuid) en Fase 2 bestaat uit drie afdelingen met o.a. amputatiezorg, orthopedie, neuro en dubbelzorg (Paul Krugerstraat).

In onze gezamenlijke visie en missie werken wij nu toe naar Fase 3. In 2030 streven wij ernaar om alle onderdelen op een locatie samen te brengen. Er is dan een situatie waarin werken, leren en onderzoek optimaal samenkomen en alle expertise aanwezig is om te komen tot verdere groei naar optimale kwaliteit binnen de revalidatie en herstellzorg in Drenthe.

Wij willen in dit proces koploper worden in Drenthe als het gaat om kwalitatief goede revalidatie en herstellzorg en toewerken naar een Topcare-predicaat uiterlijk in 2030.

Facilitaire zaken

Vanuit INNService wordt actief samengewerkt met diverse partners waaronder het Zorgnetwerk facilitair. Binnen dit netwerk van facilitaire professionals wordt nauw samengewerkt aan allerlei projecten die van invloed zijn op verduurzaming, samenwerking en/of procesverbetering op allerlei onderwerpen. Daarnaast zijn we aangesloten op het convenant "gezond eten uit de omgeving". Vanuit dit netwerk wordt samengewerkt aan het verduurzamen van de voedingsketen.

1.6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Onze doelen op het gebied van duurzaamheid zijn in lijn met de Green Deal 3.0. We staan bekend als duurzame werkgever en die positie vraagt van ons dat we duurzaamheid steeds verder verankeren in, en verbinden aan, onze primaire processen, vastgoedopgaven en de strategische koers. Dat betekent dat we onze maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen in het organiseren van duurzame zorg en ondersteuning aan onze cliënten, rekening houden met de positieve en negatieve effecten van onze bedrijfsvoering en open staan voor het delen van kennis en ervaring met andere partijen.

1.6.1 Sustainable Development Goals

Interzorg heeft duurzaamheid integraal verankerd in haar strategie. Als ondertekenaar van de Green Deal 3.0 en ontvanger van het SDG-predicaat (2024) werken wij structureel aan maatschappelijke impact.

Hieronder lichten wij onze bijdrage toe per SDG.

Interzorg koppelt gezondheid direct aan duurzaamheid: langdurige gezonde inzet van medewerkers, gezonde voeding, minder verspilling en minder belasting van milieu en water

- Duurzame en gezonde maaltijdvoorziening met biologische en regionale producten.
- Vermindering van voedselverspilling door menu-optimalisatie.

- Terughoudend en zorgvuldig voorschrijven van medicatie in samenwerking met de apotheek.
- Gebruik van baxterzakjes ter voorkoming van medicatiefouten en verspilling.
- Onderzoek naar het verminderen van medicijnresten in afvalwater.
- Vermindering van disposable materialen (wasbare infectiejassen, wasbare bedmatjes).
- Eigen bereiding van ondersteunende voeding zonder additieven.
- Uitgebreide aandacht voor behoud/inzet van medewerkers door afspraken te maken over de juiste persoon op de juiste plek, balans werk/privé, mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling, leeftijdsbewust personeelsbeleid en mobiliteit.

Duurzaamheid is een vast criterium in alle inkoopprocessen.

Circulaire bedrijfsvoering

- Servicecentrum in Assen met geïntegreerde keuken, wasserij en ondersteunende diensten.
- RFID-gestuurde wasserij (800.000 kg was per jaar) voor optimale efficiëntie.
- Vloeren gemaakt van gerecycled materiaal (oude stroomkabels).
- Gebruik van *use as a service* bij inrichting en middelen.

Afvalreductie

- Bronscheiding van afvalstromen.
- Partnerschap met Greenwaste voor duurzaam afvalbeheer.
- Genummerde containers om onnodige transportbewegingen te voorkomen.
- Incontinentiemateriaal gevacumeerd op afdelingen.
- Restafval gereduceerd van 80% (2019) naar 53% (2025).

Verpakkingsreductie

- Distributie van maaltijden in porselein.
- Papieren drievakborden (bij oud papier).
- Minimaliseren van verpakkingsmateriaal.
- Gescheiden inzameling van medicatieverpakkingen
- Gescheiden inzameling waar sealen noodzakelijk is.

Interzorg stimuleert een regionaal, duurzaam voedselsysteem binnen de zorgsector.

- Sinds 2015 vervanging van fabrieksmatige ondersteunende voeding door eigen bereiding.
- Sinds 2020 duurzame eigen maaltijdproductie, waarbij we langzaam verschuiven van een goede balans tussen dierlijk en plantaardig eiwit.
- Gebruik van biologische streekproducten (o.a. strokenteelt op regeneratieve grond).
- Samenwerking met regionale boeren
- Aanjager van de korte keten in Noord-Nederland
- Structurele afspraken (regio menu) samen met anderen, waardoor we boeren faciliteren stappen te zetten in de eiwittransitie
- Deelname aan diverse projecten waaronder van farm tot fork en Regio deal Groningen

Toegang tot duurzame energie

- Zonnepanelen en wakkels op het dak van het Servicecentrum.
- Gebruik van grondwater uit eigen bron
- Waswater verwarmd door zonne-energie
- Bij nieuwbouw altijd op zoek naar de meest optimale wijze van energieopwekking.
- Energiezuinige installaties in nieuwbouw.

- Doelstelling om energieverbruik structureel te reduceren (volledige vastgoedvernieuwing in 2032).
- Intentie ondertekend met Resato om zo mogelijk energie te gebruiken vanuit waterstof op het industrieterrein Messchenveld waar het Servicecentrum van Interzorg staat.

Klimaatactie en CO₂-reductie

- Sterke vermindering van vervoersbewegingen door centralisatie.
- Elektrische vrachtwagens voor logistiek.
- Elektrische dienstauto's en fietsen voor medewerkers.
- Stimuleren van fietsgebruik.
- Voorbereiding op klimaat adaptieve bouw (groene daken, schaduw, regenwateropvang).
- Onderzoek naar filtering van medicijnresten in afvalwater.
- Intentieverklaring ondertekend met OmniDrones om samen te onderzoeken of we op termijn kleine vervoersactiviteiten zoals bijvoorbeeld medicijntransport met drones kunnen uitvoeren.

Duurzame en toekomstbestendige leefomgeving

- Nieuwbouw voorbereid op tweede leven (modulair, flexibel).
- Appartementen per twee gekoppeld met warmtepomp voor toekomstige zelfstandige verhuur.
- Ambitie om in Vries een maximaal circulair zorggebouw te realiseren.
- Gebruik van duurzame en biobased materialen.
- Regionale productie van 95 % herbruikbaar kantoormeubilair.

Duurzaamheid is bij Interzorg altijd verbonden aan sociale inclusie

- Inzet van mensen met een ernstige verstandelijke beperking.
- Werkgelegenheid voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Distributiewerk uitgevoerd door mensen met een verstandelijke beperking.
- Regionale samenwerking met zorgorganisaties en ondernemers.

Schoon water en verantwoord watergebruik

- Hergebruik van water waar mogelijk/ toepasbaar.
- Terughoudend voorschrijfbeleid ter voorkoming van medicijnresten in water.
- Provinciale samenwerking rondom onderzoek naar waterzuivering.
- Gescheiden inzameling van rest en medicatieverpakkingen.

1.6.2 meerjarendoelstellingen vastgesteld in 2025

In 2025 zijn vijf themagroepen samengesteld op basis van de Green Deal. De volgende meerjarendoelstellingen op het gebied van duurzaamheid zijn in 2025 verbonden aan de primaire processen en in lijn met de strategische koers vastgesteld.

- Interzorg beïnvloedt de gezondheid, en daarmee kwaliteit van bestaan en eigen regie, door gezonde voeding bij zoveel mogelijk bewoners/inwoners aan te bieden.
- Interzorg stimuleert bewoners om onder eigen regie zoveel mogelijk naar buiten te gaan (bewegen, zintuigen)
- Interzorg biedt medewerkers en cliënten de mogelijkheid om een leefstijlprogramma te volgen.

- Verlagen van CO2-uitstoot, met als doel 30% CO2-reductie in 2026 en klimaatneutraal in 2050 voor vastgoed en vervoer.
- Verminderen CO2-emissie van gebouwen, energie en vervoer
- Bewustwording en kennis: communicatieplan voor alle thema's onder constructie
- Verminderen primair grondstoffenverbruik: 25% minder restafval in 2026 en maximaal circulaire zorg in 2050.
- Terugbrengen van de milieubelasting door medicatie

Mobiliteit

Interzorg heeft in 2025 een mobiliteitsscan laten uitvoeren om de reisbewegingen op woon-werkverkeer in kaart te brengen. De scan is uitgevoerd door Drenthe reist Duurzaam. Uit de mobiliteitsscan komt naar voren wat de reis potentie zou kunnen zijn.

De huidige 'modal split' (verdeling fiets/OV/auto) van de medewerkers van Interzorg (op basis van de WPM-enquête die door 80% van de medewerkers is ingevuld) is als volgt:

- 32% actief vervoer (lopen, stadsfiets, e-bike, speed pedelec, bromfiets)
- 6% openbaar vervoer
- 62% auto of motor

De reis potentie van actief vervoer (stadsfiets en e-bike) op basis van 5, 10 en 15 km is:

- 5 km: 46%
- 10 km: 62%
- 15: 71%

In 2026 wordt een mobiliteitsplan opgesteld ten behoeve het realiseren van de reis potentie. Er wordt onder andere een enquête uitgezet onder medewerkers om de keuze van vervoer in kaart te brengen. N.a.v. de enquête wordt een plan van aanpak opgesteld om het percentage actief vervoer te verhogen.

Afval

In onderstaande tabel is het aandeel restafval ten opzichte van het totaal weergegeven van 2019 tot en met 2025.

Aandeel restafval				
	Jaren	KG	%	Totaal in KG
Interzorg	2019	413.680	79,4%	520.932
	2020	448.830	77,2%	581.391
	2021	462.705	72,3%	639.972
	2022	443.030	69,9%	642.481
	2023	409.210	69,1%	669.455
	2024	338.350	53,4%	633.327
	2025	300.370	50,3%	596.761

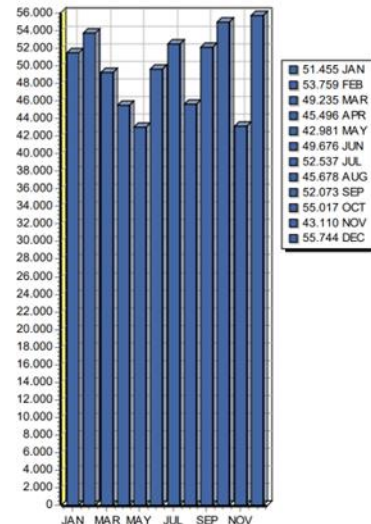
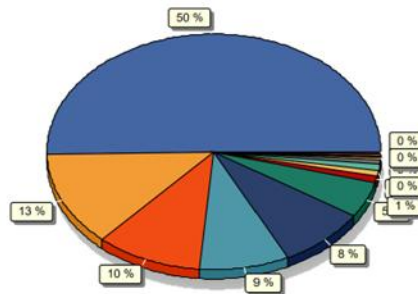
In onderstaande tabel (bron Green Waste) zijn de verschillende soorten afval weergegeven over 2025.

Hoeveelheid rapportage (kg) 2025



Locatie/ afvalstroom	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Jun	Jul	Aug	Sept	Okt	Nov	Dec	Totaal
Totaal	51.455	53.759	49.235	45.496	42.981	49.676	52.537	45.678	52.073	55.017	43.110	55.744	596.761

- 300.370 Restafval
- 76.820 Smetafval
- 61.530 Papier / karton
- 52.560 PD-afval
- 50.620 Incontinentiemateriaal
- 30.520 Vetafval
- 5.180 Grotafval
- 5.020 Glasafval (flessen)
- 3.580 Bedrijfsafval grof
- 3.330 Vertrouwelijk papier
- 1.866 Frituurvet
- 1.036 Folie
- 940 Bouw- en Sloopafval
- 801 Elektronica-producten
- 748 Schroot (ijzer/staal)
- 714 Specifiek Ziekenhuisafval
- 320 Textiel (het Goed)
- 254 TL-buizen
- 240 Textiel
- 128 Verhoudend afval
- 68 Laag calorische vloeistoffen
- 26 Batterijen/accu's < 1kg/stuk
- 22 Organische zuren
- 20 Anorganisch afval dat gevaarlijke stoffen bevat
- 16 Roestvast staal
- 10 Anorganische basen
- 8 Alkalische zeepoplossing
- 4 Kabelrestanten
- 4 Aluminium
- 4 Bestrijdingsmiddelen
- 2 Spuitbussen



CSRD

Voor zorgorganisaties is de CSRD nog niet verplicht, maar is er wel de mogelijkheid om op vrijwillige basis de VSME in te vullen. De VSME (Voluntary Sustainability Reporting Standard for SMEs) is een in december 2024 door EFRAG gepresenteerde, vrijwillige Europese standaard voor het rapporteren van MKB-duurzaamheidsinformatie. Het stelt kleine en middelgrote bedrijven in staat om gestructureerd te communiceren over ESG-prestaties (milieu, sociaal, governance) aan banken, klanten en investeerders. Interzorg heeft deze standaard ingevuld en bereidt zich op basis van de uitkomst voor op CSRD.

1.7 Vooruitblik op 2026 en verder

Strategische meerjarendoelen

Interzorg reist mee met mensen die tijdelijk of langdurig ondersteuning nodig hebben in het regisseren van hun kwaliteit van bestaan. In een coördinerende rol binnen de sociale netwerken van de cliënt en naasten tot het bieden van specialistische behandelingen, waar mogelijk ondersteund door technologie en vrijwilligers. Vanuit de eigen omgeving tot en met de laatste levensfase. De samenwerking met cliënten, naasten, vrijwilligers, welzijnsorganisaties, huisartsen, andere zorginstellingen, gemeenten en woningcorporaties leidt op wijkniveau tot een sluitend netwerk van ondersteuning op maat. Op maat betekent voor ons schakelen in verschillende rollen, voorkomen van zorg, doen wat echt nodig is en vertrouwen in eigen kunnen van cliënten, naasten en medewerkers.

Interzorg is stevig geworteld in de regio Drenthe. We kennen onze cliënten en hun behoeften en hebben een netwerk van professionals en vrijwilligers opgebouwd dat functioneert van achter de voordeur tot in het ziekenhuis. Door onze samenwerkingsrelaties in de regio en in sterke wijknetwerken zijn we dichtbij voor cliënten en hun naasten, professionals en vrijwilligers.

De mensen die bij ons werken staan altijd open voor het delen van kennis, ervaringen, informatie, verbeterpunten en mogelijkheden voor samenwerking. Onze blik is naar buiten gericht, om aan te sluiten op maatschappelijke veranderingen en individuele behoeften. We maken bewuste keuzes in hoe we onze tijd, capaciteit en betrokkenheid inzetten. Zo houden we regie op een gezond evenwicht tussen de belangen van onze cliënten en hun naasten, medewerkers, onze organisatie en de maatschappij waar we deel van uitmaken. Zo dragen we bij aan de maatschappelijke opgave om de kwaliteit van bestaan waardevol, betaalbaar en toegankelijk te houden voor iedereen, nu en in de toekomst.

Eigen regie: niet overnemen wat iemand zelf kan of wil

Cliënten blijven zo lang mogelijk in hun eigen omgeving wonen met regie over kwaliteit van bestaan en passende ondersteuning. We versterken die regie en nemen niet over wat zij zelf kunnen of willen. We helpen herwinnen wat niet meer kan of leren opnieuw te doen en zoeken samen naar oplossingen voor wat overblijft. We ondersteunen op maat, ongeacht waar de cliënt zich bevindt. In toenemende mate thuis in de eigen omgeving, in een zorginstelling, revalidatiecentrum of ziekenhuis als het moet. Onze inzet is doelgericht, tijdelijk en flexibel, met oog voor wat er echt toe doet. Interventies zijn gericht op behoud, herstel, ondersteuning en begeleiding, ook in de eerste en anderhalvelijnszorg. Er wordt ruimte gecreëerd voor het gesprek, relatie en welzijn, voor zowel cliënten als medewerkers.

Actief in sterke netwerken: multidisciplinair samenwerken in de ketens

Welzijn, zorg en behandeling zijn integraal georganiseerd in sterke wijk- en dorpsnetwerken en ketens. We benutten het sociale netwerk vóóordat we zorg inzetten en doen het samen, met cliënten, hun naasten en onze partners in behandelen, zorg en welzijn. Naasten en vrijwilligers worden intensiever betrokken bij zorg, behandeling en welzijn. Daarmee verschuiven de rollen en taken van professionals in de keten. Praktijkondersteuners van huisartsen en wijkverpleegkundigen nemen steeds vaker de minder complexe taken van de huisarts over. Huisartsen hebben op hun beurt in toenemende mate te maken met nazorgtrajecten voor mensen die vanuit het ziekenhuis eerder thuishkomen en schakelen daarvoor specialisten in (medici en paramedici afkomstig vanuit de VVT, zelfstandige praktijken gezondheidscentra en andere zorginstellingen). We anticiperen op een toename van voorkomzorg om mensen in staat te stellen zo lang mogelijk thuis te wonen en/of voor te bereiden op een ingreep in het ziekenhuis.

Werkgeverschap: van hiërarchie naar gedeeld leiderschap

De rol van Interzorg als werkgever ondergaat een ingrijpende transformatie. In plaats van sturen op controle, faciliteren we werken vanuit vertrouwen. Werkgeverschap is in 2030 gericht op het creëren van ruimte voor werkplezier, vakmanschap en zingeving. Dit vraagt om een cultuur waarin medewerkers zeggenschap hebben over hoe, waar en met wie zij werken. Traditioneel management maakt plaats voor begeleidend leiderschap en gedeelde teamverantwoordelijkheid, waarin voorbeeldgedrag en gezamenlijke doelen leidend zijn.

Gedeeld leiderschap is niet alleen een organisatorisch model, maar vooral een cultuurverandering. Binnen deze verandering zal ook het competentiegericht werken een belangrijke plek krijgen. Teams nemen gezamenlijk verantwoordelijkheid en worden ondersteund in hun ontwikkeling door leiders die coachen, verbinden en richting geven. Deze manier van werken versterkt de betrokkenheid en eigen regie van medewerkers en maakt ons wendbaar in een snel veranderende zorgomgeving. Medewerkers bewegen zich tussen verschillende rollen, werkgevers en werkplekken, met een vast thuishonk als anker. Ze werken toenemend multidisciplinair samen in wijk of dorp, op verschillende werkplekken en schakels in de keten en combineren naar eigen behoefte werk met mantelzorg, vrijwilligerswerk of andere maatschappelijke taken.

Bij Interzorg bouwen we hiermee aan aantrekkelijk werkgeverschap vanuit vertrouwen, eigen regie en gezond roosteren, zodat medewerkers met plezier en vakmanschap het verschil kunnen maken. Tegelijk verbinden we onze passie voor zorg en welzijn aan de verantwoordelijkheid om onze ecologische footprint voor volgende generaties zo klein mogelijk te houden.

Financieel perspectief 2026

Interzorg heeft een begroting 2026 afgegeven met een rendement van 4,7% van de totale opbrengsten, dit is onder te verdelen in 3,2% rendement op kapitaal en 1,5% rendement op de normale bedrijfsvoering. Gezien de exploitatie van Novare is de verwachting dat het rendement over 2026 wat achterblijft t.o.v. het begrote rendement. O.b.v. de meest recente prognose 2026 verwachten wij op een rendement van circa 3,0% uit te komen.

Voor de komende jaren is de uitdaging om het rendement op normale bedrijfsvoering te verhogen, dit i.v.m. gefaseerde lagere resultaten op kapitaal. Door de benodigde investeringen in vastgoed zal een stijging van de kapitaallasten plaatvinden en daarmee een lager resultaat op kapitaal. In de financiële kaders voor de komende jaren gaat Interzorg uit van een totaal jaarlijks rendement van ongeveer 3,5%. Om dit te kunnen realiseren zal het resultaat op normale bedrijfsvoering gefaseerd moeten stijgen naar ongeveer 2,5%. Het verminderen van personeel niet in loondienst, verlagen van het verzuim, samenwerking van informele en formele zorg zijn o.a. thema's die hieraan een bijdrage dienen te leveren. Interzorg is in 2026 gestart met de systematiek van rolling forecast. Met deze methode zal de effectiviteit van bijsturing naar een hoger niveau worden getild.

Door te koersen op een rendement van 3,5% van de totale opbrengsten bouwt Interzorg aan de voorkant een vorm van een risico-opslag van circa 1,0% in. Een rendement van ongeveer 2,5% is voldoende om de vastgoedplannen te kunnen realiseren. De effecten uit de hierboven genoemde thema's hebben een mate van onzekerheid, vandaar het construct van een risico-opslag opnemen in de financiële kaders voor de komende jaren.

1.8 Bestuur en medezeggenschap

1.8.1 Normen voor goed bestuur

De in de Governancecode Zorg 2022 beschreven cultuurelementen passen bij de cultuur en stijl van Interzorg. De principes van de code worden door Interzorg opgevolgd en nageleefd; zij vormen het uitgangspunt voor het bestuur en toezicht van de Stichting Interzorg Noord-Nederland. Cliënten en medewerkers van Interzorg kunnen in het kader hiervan onder meer een beroep doen op een onafhankelijke klachtencommissie overeenkomstig de Wkkgz en de Wzd, een

Clïëntvertrouwenspersoon voor Wzd-clïënten, een vertrouwenspersoon/ Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen en een Klokkenluidersregeling. In het kader van de medezeggenschap en beïnvloeding door professionals, is sinds enkele jaren binnen Interzorg een Zorg Advies Raad (ZAR) gevormd en uiteraard zowel een centrale cliëntenraad (CCR) als een ondernemingsraad (OR). In het kader van informatievoorziening beschikt de raad van toezicht over een Informatieprotocol. Voor beschikbare informatie over naleving van de gedragscodes wordt voor medewerkers verwezen naar het Intranet, in de Werkwijzer staat een document gedragscode voor medewerkers, vrijwilligers en stagiaires.

De bezoldiging van de raad van bestuur is conform de WNT. De verantwoording en informatieplicht (het informatieprotocol) van de bestuurder jegens de raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten van de Stichting en in het Bestuursreglement.

Dhr. drs. P. van der Noord heeft een onbezoldigde nevenfunctie als bestuurslid van het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd en als lid van de raad van advies van de Asser Ambitie Agenda.

1.8.2 Verslag Centrale Cliëntenraad 2025

Jaarverslag Centrale Cliëntenraad Interzorg 2025

Tijdens de Overleg Vergadering (OV) van de CCR fungeert de Raad van Bestuur (dhr. P. Van der Noord) als gesprekspartner voor de CCR. In 2025 heeft de CCR twaalf keer vergaderd. Dit omvat zes interne overleggen met de vertegenwoordigers van de lokale cliëntenraden van de woonlocaties en zes overlegvergaderingen met de bestuurder.

Ter voorbereiding op het OV-CCR wordt het Dagelijks Bestuur (DB), de voorzitter en vicevoorzitter, door de bestuurder geïnformeerd en wordt de agenda gezamenlijk vastgesteld.

Op 7 april 2025 zijn twee leden van de Raad van Toezicht, de heer A. Welink en de heer B. Wallis de Vries, aangesloten bij het CCR-overleg. Hierbij is de zorg m.b.t. de verzuimcijfers uitgesproken en het optimisme t.a.v. het ondernemerschap en de regionale samenwerking van Interzorg. Dit is noodzakelijk om voorbereid te zijn op de ontwikkelingen en uitdagingen van de toekomst.

Er werd ongevraagd advies uitgebracht over:

- Samenwerking huisartsen Roden en Interzorg

Er werd advies gevraagd over:

- Aanstelling overkoepelend manager NOVARE
- Aanstelling operationeel manager NOVARE
- Benoeming twee leden RvT
- Aanstelling 2 managers behandeldienst
- Begroting 2026

Er werd instemming gevraagd over:

- Samenwerking Interzorg met Icare en WZA in nieuw op te richten Herstel Expertisecentrum Drenthe (HED)
- Samenwerkingsovereenkomst Fase 2 HED - Inhuizen cliënten De Boshof (Icare) in Anholt
- Beleid ondersteuningsplan gesprek (OPG)
- Aanpassingen beleid Wet Zorg en Dwang
- Opnamebeleid' en familie-/nauwe persoonlijke relaties (*ingestemd ná aanpassing)
- (Zorg)technologie – de bredere context van Interzorg

Er zijn gedurende het jaar 2025 door de CCR de volgende onderwerpen besproken:

- Kwaliteitsverslag 2024
- Analyse WZD 2^e helft 2024
- Analyse WZD 1^e helft 2025
- Geïnformeerd m.b.t. pilot aanpassen proces dubbele medicatiecontrole bij toediening
- Input kwaliteitsbeeld
- Toekomstvisie medezeggenschap
- Vacatieregeling CCR- 2026
- Ontwikkelingen Professionele Adviesraad (PAR)

Gedurende het jaar 2025 door heeft de CCR de volgende bijeenkomsten bijgewoond:

- INNteractie Innovatie en Onderzoek
- INNteractie Samen sterk met naasten
- Klankborggroep nieuwbouwprojecten
- Stamtafelgesprekken Anholt/Slinge
- Overleg LCR Nieuw Graswijk m.b.t. opheffen Vrienden van Interzorg
- Start bijeenkomst en bijpraatsessie strategisch meerjarenplan

Toekomst van de medezeggenschap bij Interzorg

In 2025 was de vertegenwoordiging van lokale cliëntenraden in de Centrale Cliëntenraad (CCR) beperkt. Sinds 2024 zijn er bovendien enkele locaties waar geen lokale cliëntenraad meer actief is.

Om de cliëntenvertegenwoordiging en het contact met de achterban te waarborgen, blijft het uitgangspunt dat op alle woonlocaties medezeggenschap aanwezig is. Daarbij ligt de focus op wijkgerichte werving, met oog voor toekomstige ontwikkelingen.

De verplichte vertegenwoordiging van leden uit lokale cliëntenraden in de CCR is opnieuw bekeken. Dit heeft geleid tot een realistische toekomstvisie waarin ruimte is voor zowel lokale medezeggenschap als onafhankelijke vertegenwoordiging in de CCR. Daarnaast is een vrijwilligersvergoeding voor CCR-leden vastgesteld.

Zowel de toekomstvisie als de vacatieregeling zijn formeel goedgekeurd door de Raad van Bestuur en het Directieteam. Hiermee is een belangrijke stap gezet richting een toekomstbestendige medezeggenschap bij Interzorg. De werving van nieuwe CCR-leden is in november 2025 gestart.

Deze veranderingen vragen om een aanpassing van de medezeggenschapsregeling voor zowel de lokale raden als de CCR. Deze aangepaste regelingen worden begin 2026 ter instemming aangeboden aan de (lokale) cliëntenraden.

Daarnaast is het streven om eind 2026 een evaluatie uit te voeren over de effecten van deze stappen, waarbij het contact met de achterban op de (woon) locaties een belangrijk aandachtspunt blijft.

De CCR heeft er vertrouwen in dat de lokale raden weer op sterkte komen en kijkt uit naar een toekomstbestendige medezeggenschap die aansluit bij de ontwikkeling van de meerjarenstrategie van Interzorg!

1.8.3 Verslag Ondernemingsraad 2025

Jaarverslag Ondernemingsraad Interzorg 2025

De ondernemingsraad (OR) van Interzorg richt zich op het versterken van professionele medezeggenschap binnen de organisatie. In 2025 heeft de OR nadrukkelijk ingezet op vroegtijdige betrokkenheid bij strategische ontwikkelingen, het versterken van de relatie met het bestuur en het vergroten van de betrokkenheid van medewerkers. Dit jaarverslag beschrijft de belangrijkste activiteiten, resultaten en aandachtspunten van de OR in 2025, evenals een vooruitblik op 2026.

Ambitie van de medezeggenschap

“Medewerkers vanuit een betrokken medezeggenschap ondersteunen in een actieve eigen verantwoordelijkheid, wat leidt tot een open en positieve beleving van het werken binnen Interzorg. De organisatie stimuleren in het transparant maken van processen en uitdagen om een werkgever te zijn die vertrouwen uitstraalt en respect heeft voor de werknemer.”

Deze ambitie vormt de basis voor het verder ontwikkelen van de strategische ondernemingsraad, waarin de OR structureel en proactief betrokken wordt bij beleidsvorming.

Versterking van de medezeggenschap

In 2025 hebben bestuurder, directieteam en OR regelmatig overleg gevoerd om samenwerking en afstemming te versterken. In januari vond een presentatie plaats waarin de OR zijn visie op de rol van medezeggenschap in advies- en instemmingstrajecten heeft toegelicht. Lopende het jaar werd met bestuurder de afspraak gemaakt een gezamenlijke training te volgen op het gebied samenwerken.

Samenstelling en Verkiezingen

De OR startte 2025 met zes leden. Medewerkers met interesse in medezeggenschap kunnen deelnemen als aspirant-lid (maximaal twee leden), zonder stemrecht. Twee medewerkers maakten tot mei 2025 hiervan gebruik.

De ondernemingsraad is begin 2025 gestart met het opzetten van een campagne voor de OR-verkiezingen in april 2025. Op basis van het reglement, rooster van aftreden en de zittingsduur van leden van de OR, zijn in 2025 vier leden afgetreden. Twee leden hebben zich herkiesbaar gesteld voor respectievelijk een tweede termijn en gedeeltelijke tweede termijn. De campagne resulteerde in de toetreding van vijf nieuwe OR-leden, inclusief de twee aspirant-leden. In mei zijn deze leden, samen met de herkiesbare kandidaten, geïnstalleerd.

De OR geeft medewerkers de gelegenheid om als gast een OR-vergadering bij te wonen. Verschillende medewerkers hebben hiervan het afgelopen jaar gebruik gemaakt.

Commissies en Overlegstructuren

De OR was in 2025 georganiseerd in drie commissies:

- Commissie Bedrijfsvoering (o.a. Bedrijfsvoering, ICT, Vastgoed en Marktwerving)
- Commissie Personeel (o.a. de Medewerker, Flexibilisering en Arbeidsmarkt, Arbo en Kwaliteit)
- Dagelijks Bestuur

De leden van commissie Bedrijfsvoering zijn onderdeel van een Financiële Commissie. Deze commissie bestaat uit een delegatie van de OR (minimaal twee leden), een delegatie van de Centrale Cliëntenraad en twee medewerkers. Deze commissie overlegt minimaal vier keer per jaar met de directeur Financiën.

Ondersteuning

Van 1 juni 2025 tot 1 augustus 2025 ontving de OR geen ambtelijke ondersteuning vanwege vertrek van de ambtelijk secretaris. Van 1 augustus 2025 tot 15 september 2025 nam de ambtelijk secretaris van de Centrale Cliëntenraad tijdelijk de ondersteuning (8 uur per week) waar. Inmiddels is de vacature vervuld.

Regiegroep

De regiegroep, welke in 2025 bestond uit het dagelijks bestuur van de OR, de bestuurder, directeur Mens & Organisatie, directeur Welzijn & Zorg, de bestuurssecretaris en ambtelijk secretaris medezeggenschap, kwam zeven keer bijeen. De groep besprak diverse organisatieontwikkelingen en evalueerde haar eigen werkwijze. Hierbij werd vastgesteld dat er wederzijdse behoefte bestaat aan een efficiënte overlegstructuur, met duidelijke procesafspraken en tijdige betrokkenheid van de OR.

Overlegvergaderingen

In 2025 vonden 4 overlegvergaderingen met de bestuurder plaats. Bij twee van deze bijeenkomsten was een delegatie van de raad van toezicht aanwezig. Dit betrof het zogenaamde artikel 24 (WOR) vergaderingen.

Contact met de achterban, interne en externe deskundigheid en netwerken

De ondernemingsraad maakt voor het ophalen van informatie gebruik van onder andere contactpersonen. Streven van de OR is daarbij dat de contactpersonen verspreid zijn over alle locaties en organisatieonderdelen van Interzorg.

In 2025 vonden twee bijeenkomsten plaats:

- Een bijeenkomst met de bestuurder over zijn visie op (mede)zeggenschap binnen de organisatie
- Een bijeenkomst gericht op vergroten van achterbanbetrokkenheid

Daarnaast verzorgden interne- en externe deskundigen regelmatig bijpraatsessies, toelichtingen en scholingen op relevante thema's. Zo sloten leden van het directieteam, tactisch managers of adviseurs M&O aan bij OR-vergaderingen of commissies voor een zogenoemde bijpraatsessie over ontwikkelingen in de organisatie of voor een toelichting bij een voorliggend advies- of instemmingsverzoek. In 2025 waren dit bijvoorbeeld bijpraatsessies met betrekking tot Herstel Gerichte Zorg inclusief Regionaal Transferpunt, Volledig Pakket Thuis en ontwikkelingen INNBalanZ (wijkgericht werken en financiële status), Lange Termijn Huisvestingsplan inclusief planvorming, en

Strategische Personeelsplanning, o.a. over de tool Frontvision. Externe deskundigheid werd door de OR ingezet voor het leveren van een gedegen bijdrage aan het inzetbaarheidsbeleid.

OR-leden namen ook deel aan bijeenkomsten zoals INNteractie Werkgeluk en aan daaruit voortvloeiende werkgroepen *Actief in sterke netwerken*, *Eigen Regie* en *Werkgeverschap*.

Verder heeft de OR-aansluiting gezocht bij medezeggenschapsorganen van samenwerkende organisaties binnen Herstelgerichte Zorg. Hiermee is de basis gelegd voor de vorming van de werkgroep Novare, welke de opdracht heeft om in 2026 mogelijkheden te verkennen voor een passende vorm van medezeggenschap binnen dit samenwerkingsverband. Ook participeerde de OR met een delegatie in een regionaal overleg van ondernemingsraden in verschillende zorgsectoren.

De OR volgt jaarlijks (externe) scholing om vanuit zijn rol als medezeggenschapsorgaan aan besluitvorming te kunnen bijdragen. Bij installatie van de OR-leden heeft ook scholing plaatsgevonden.

Advies- en Instemmingsverzoeken 2025

De OR heeft ingestemd met:

- Voorgenomen besluit opnamebeleid en familie/nauwe persoonlijke relaties
- Voorgenomen besluit aanpassingen inzetbaarheidsbeleid Interzorg

De OR heeft geadviseerd op:

- Voorgenomen besluit tot het aangaan van een duurzame samenwerking Interzorg, WZA en Icare (inrichting en start van de Herstelgerichte Zorgafdeling binnen het WZA) en het aangaan van een duurzame samenwerking met Icare (HED-fase 1)
- Voorgenomen besluit tot Inhuizen van De Boshof van Icare bij Anholt (HED-fase 2)

De OR heeft ingestemd met en geadviseerd op:

- Voorgenomen besluit herstructureren en de aansturing van het directieondersteuningsteam (DOT)

Ontvangen in 2025 met doorloop naar 2026:

- Instemmingsverzoek roosterbeleid

Vooruitblik 2026

De OR blijft investeren in de eigen ontwikkeling en professionalisering. Tijdens een OR-evaluatie in oktober 2025 gaven leden aan behoefte te hebben aan verder scholing op het gebied van financieel management en gebruik kunstmatige intelligentie in de organisatie.

Speerpunten van de OR in 2026 zijn:

- Kunstmatige Intelligentie (AI)
- Welzijn medewerker/ Eigen regie en professionaliteit
- Medezeggenschap in netwerksamenwerking
- Borgen van beleid
- Versterken achterban

Daarnaast blijft de OR actief betrokken bij ontwikkelingen op het gebied van Wijkgericht werken, VPT, Herstelgerichte zorg/ Herstelgerichte Expertise Centrum Drenthe (*Novare*), beleid met betrekking tot duurzame inzetbaarheid medewerkers en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

1.8.4 Verslag Zorg Adviesraad (ZAR) PAR in oprichting 2025

Jaarverslag Zorg Adviesraad (ZAR)/ werkgroep Professionele Adviesraad (PAR) Interzorg 2025

Rol ZAR en transitie naar PAR

Het afgelopen jaar heeft in het teken gestaan van de transitie van de ZAR naar de PAR, met als doel om in de loop van 2026 officieel te starten met de PAR.

De aanleiding voor deze transitie is dat de leden van de ZAR hebben ervaren dat de zichtbaarheid in de organisatie onvoldoende was. Daarnaast was er behoefte aan een brede vertegenwoordiging van alle disciplines uit het hart van de organisatie, waar nu alleen een raad met een afvaardiging van zorgpersoneel aan tafel zat.

De overgang naar een PAR biedt de mogelijkheid om de professionele inbreng vanuit verschillende disciplines beter te borgen. Daarbij staat centraal hoe de organisatie eenduidig communiceert en werkt vanuit één gezamenlijke visie in de zorg- en dienstverlening.

Rol en samenstelling werkgroep PAR

Voorafgaand aan de samenstelling van de werkgroep PAR is contact gelegd met andere organisaties, waaronder Carintreggeland en Meander, om inzicht te verkrijgen in de wijze waarop een PAR goed kan worden ingericht. Deze gesprekken hebben waardevolle input opgeleverd over de positionering, werkwijze en randvoorwaarden van een Professionele Adviesraad. Ook heeft er intern een contactpersonenochtend plaatsgevonden met het thema 'van ZAR met PAR'. Verpleegkundigen en verzorgenden hebben meegedacht met het oprichten van de PAR.

Op basis hiervan is een werkgroep PAR samengesteld, bestaande uit verschillende disciplines vanuit het hart van de organisatie. De werkgroep heeft in meerdere bijeenkomsten onderzocht wat nodig is om te komen tot een goed functionerende en toekomstbestendige PAR.

Dit heeft geleid tot een goed beeld over de gewenste samenstelling van de nieuwe PAR: 10 leden afkomstig uit de clusters: welzijn, zorg, paramedici en (regie)behandelaren. Deze multidisciplinaire samenstelling waarborgt een brede professionele vertegenwoordiging binnen de organisatie.

Bijdrage aan Zorgfestival Zorg van de Toekomst

In het verslagjaar heeft de ZAR opnieuw actief bijgedragen aan het Zorgfestival Zorg van de Toekomst in samenwerking met Ondernemend Assen en diverse VAR/ZAR-vertegenwoordigingen van organisaties zoals Cosis en Zorggroep Drenthe.

Tijdens de gezamenlijke voorbereiding en uitwerking van het toegewezen thema ontstond een inhoudelijke uitwisseling over de werkzaamheden en positionering van de ZAR/VAR binnen de verschillende organisaties. Deze gesprekken hebben niet alleen geleid tot verdieping van de onderlinge samenwerking, maar ook tot concrete interesse in de wijze waarop binnen onze organisatie de Professionele Adviesraad (PAR) wordt opgericht en vormgegeven.

Vanuit Zorggroep Drenthe is naar aanleiding hiervan het verzoek gekomen om Interzorg te bezoeken om te kijken hoe de PAR wordt ingericht en georganiseerd, met als doel om te onderzoeken of deze werkwijze ook bij Zorggroep Drenthe toepasbaar is.

Deelname aan het Zorgfestival vond eveneens plaats in 2024. De ervaringen en evaluatiepunten uit dat jaar zijn in 2025 meegenomen en verder uitgewerkt. Een belangrijk verbeterpunt betrof het verbreden van de doelgroep: het Zorgfestival richt zich niet uitsluitend op zorgprofessionals, maar nadrukkelijk ook op mantelzorgers. Mantelzorgers worden beschouwd als volwaardige partners in de zorg en zijn een essentieel onderdeel van het professionele zorgnetwerk.

Voor 2026 wordt opnieuw bezien of en op welke wijze de PAR een bijdrage kan leveren aan het Zorgfestival. Hoewel dit organisatorisch mogelijk een uitdaging zal zijn, wordt dit niet als een onoverkomelijke opgave gezien. Juist het in verbinding staan met iedereen die bijdraagt aan het hart van de organisatie biedt waardevolle inzichten en kansen voor verdere ontwikkeling en samenwerking.

In 2025 heeft de ZAR o.a. over de volgende onderwerpen geadviseerd of een aanbeveling gedaan:

- Novare
- Medisch toetsenbord
- INNteractie
- Dienstkleding
- Infectiepreventiecommissie
- Ondersteuningsplangesprek
- Professioneel statuut
- Afronden monitor zeggenschap

Vooruitblik 2026

Het jaar 2026 zal in het teken staan van het oprichten van de PAR en het versterken en bestendigen van de werking van de PAR, volgens de oorspronkelijke visie en doelstelling. Daarbij wordt ingezet op het optimaliseren van de positionering, rolvastheid en effectiviteit van de raad binnen de organisatie.

De PAR-leden zullen worden gefaciliteerd in verdere professionalisering, onder andere door middel van gerichte scholing rondom de wederzijdse verwachtingen tussen organisatie, bestuur en de professionele praktijk – het hart van de zorg. Hierbij staat centraal dat de PAR fungeert als verbindende schakel tussen zorginhoud en bestuurlijke besluitvorming.

De PAR streeft naar heldere en eenduidige communicatie richting het bestuur. Een nauwe samenwerking met de Ondernemingsraad (OR) en de Cliëntenraad (CCR) is daarbij essentieel, zodat vanuit de verschillende medezeggenschapsraden zoveel mogelijk in gezamenlijkheid en vanuit één lijn wordt gecommuniceerd. De focus ligt daarom op versterkte samenwerking, onderlinge afstemming en het uitdragen van een gezamenlijke boodschap.

De nieuwe PAR ziet met enthousiasme uit naar het verder vormgeven van deze samenwerking vanuit het hart van de organisatie. Het bestuur heeft de ambitie uitgesproken om gezamenlijk te blijven vernieuwen, verbinden en bouwen aan een sterke professionele vertegenwoordiging binnen de organisatie.

1.9 Verslag Onafhankelijke Klachtencommissie

Jaaroverzicht Klachtencommissie Interzorg 2025

Inleiding

Voor u ligt een overzicht van de samenstelling en werkzaamheden van de onafhankelijke Klachtencommissie Interzorg over het jaar 2025. In dit document wordt ingegaan op wijzigingen binnen de commissie, de ontvangen en behandelde klachten en de uitspraken die in 2025 zijn gedaan. De Klachtencommissie vervult een belangrijke rol in het waarborgen van de kwaliteit van zorg en het zorgvuldig behandelen van klachten van cliënten en hun vertegenwoordigers.

Wijziging in de samenstelling van de Klachtencommissie

De samenstelling van de onafhankelijke Klachtencommissie Interzorg is in 2025 gewijzigd. Mevrouw L. Oude EssinkBurki heeft na twee zittingstermijnen afscheid genomen van de commissie.

Per juli 2025 is de samenstelling als volgt:

De heer mr. C.J.R. de Locht – voorzitter (sinds september 2023)

De heer dr. W.K. van der Heide – lid (sinds 1 juni 2023)

Mevrouw mr. J.J.W. Boerma – lid (sinds juli 2025)

De heer B. Rokette – lid (sinds juli 2025)

De voorzitter en de leden van de Klachtencommissie zijn niet werkzaam bij Interzorg. Mevrouw A. Walda is werkzaam als ambtelijk secretaris van de Klachtencommissie.

Ontvangen en behandelde klachten in 2025

In 2025 heeft de Klachtencommissie in totaal zeven klachten ontvangen. Hiervan zijn vier klachten na bemiddeling in behandeling genomen door de klachtenfunctionaris, mevrouw A. Hesp. Met betrekking tot de overige drie klachten heeft de klachtencommissie hoorzitting gehouden en een schriftelijke uitspraak gedaan, hetgeen hierna verder wordt belicht.

Zittingen en uitspraken 2025

Proces rondom overlijden, communicatie, uitvoering van controles en doorverwijzing naar het ziekenhuis – deze klacht is gegrond verklaard

Uitgifte van pijnmedicatie, inzet van personele bezetting en bejegening – deze klacht is deels gegrond verklaard

Diagnose en verloop van het ziekteproces – deze klacht is ongegrond verklaard

Uitspraak 2025 naar aanleiding van zitting december 2024

In 2025 is één uitspraak gedaan naar aanleiding van een zitting die in december 2024 heeft plaatsgevonden. Deze klacht betrof de benadering en behandelwijze richting een cliënt en een ervaren gevoel van onveiligheid. De klacht is gegrond verklaard.

Conclusie

In 2025 heeft de Klachtencommissie Interzorg haar werkzaamheden voortgezet met aandacht voor zorgvuldigheid, onafhankelijkheid en transparantie. Het jaar kenmerkte zich door een wijziging in de samenstelling van de commissie en een duidelijke inzet op het zorgvuldig behandelen van de zeven ontvangen klachten. De uitspraken laten zien dat de commissie kritisch toetst of zorgvuldig en verantwoord is gehandeld. In meerdere gevallen zijn klachten (deels) gegrond verklaard, wat bijdraagt aan het verbeteren van de kwaliteit van zorg en het lerend vermogen van de organisatie. Met de vernieuwde samenstelling en de ervaringen uit 2025 is de Klachtencommissie goed

gepositioneerd om haar taak in het komende jaar met dezelfde aandacht en deskundigheid voort te zetten.

1.10 Kerngegevens

1.10.1 Algemene identificatiegegevens

Naam: Stichting Interzorg Noord-Nederland
Adres: Portugallaan 6
Postcode: 9403 DS
Plaats: Assen
Telefoon: 0800 2233404
KvK: 04055278
E-mailadres: interzorg@interzorg.nl
Website: www.interzorg.nl

1.10.2 Structuur van de organisatie

Interzorg Noord-Nederland is een stichting.

Juridische structuur:

De Interzorg groep bestaat uit de volgende rechtspersonen:

- Stichting Interzorg Noord-Nederland
- INNBalanZ b.v.

De ‘hoofdstichting’ is de Stichting Interzorg Noord-Nederland welke zich primair richt op het verlenen van zorg, behandeling en verpleging. De Stichting Interzorg Noord-Nederland is enig aandeelhouder van INNBalanZ b.v.

Locaties

Interzorg kent de volgende locaties:

<u>Naam locatie</u>	<u>Plaats</u>
Anholt	Assen
De Driemaster	Smilde
De Hoprank	Peize
De Hullen	Roden
De Slinge	Assen
De Wijde Blik	Assen
Hendrik Kok	Rolde
Kornoeljehof	Vries
Nieuw Graswijk	Assen
Wijkzorg	Regionaal

Anholt is gespecialiseerd in geriatrische revalidatiezorg en herstelgerichte zorg. Nieuw Graswijk in zorg voor jongere cliënten met dementie en voor mensen met een Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH), Hendrik Kok is gespecialiseerd in zorg voor mensen met een visuele beperking. Vanuit meerdere locaties wordt zorg geboden aan oudere mensen met dementie.

Het bestuursmodel

Interzorg hanteert het Raad van Toezicht-model. De relatie tussen de raad van toezicht en de raad van bestuur is in essentie vastgelegd in de statuten van de stichting.

Ten behoeve van de medezeggenschap van cliënten kent elke locatie een cliëntenraad. De cliëntenraden zijn vertegenwoordigd in een gezamenlijk overlegorgaan met de raad van bestuur; de Interzorg Centrale Cliëntenraad (CCR).

CLIËNT & WIJK



Anholt
Assen



Slingeborgh
Assen



Wijde Blik
Assen



Nieuw Graswijk
Assen



Driemaster
Smilde



Kornoeljihof
Vries



Hoprank
Peize



De Hullen
Roden



Hendrik Kok
Rolde

Locatiemanagement
Manager Welzijn en Zorg
Manager Innservice

Innbalanz

Locatiemanagement Team
HR Adviseur
Communicatie Adviseur
Kwaliteit Adviseur
Business Controller

Ondersteunende
diensten
Servicecentrum

Directeur
Innservice

Directeur
Mens en Organisatie

Directeur
Welzijn en Zorg

Directeur
Financiën

Directeur
Strategie en
Ontwikkeling

Raad van Bestuur

Bestuurssecretaris

Raad van Toezicht



1.10.3 Cliënten, medewerkers en opbrengsten

Cliënten

Wonen met verblijf

1135

Geriatrische revalidatiezorg

511

Eerstelijns-verblijf

216

Wijk-verpleging

588

Verpleeghuiszorg thuis

30

Passende dagbesteding

84

Casemanagement dementie

240

Medewerkers

Vast in dienst

1378

Stagiair

82

Vaste oproep

310

Fte niet in loondienst

130

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning	€	103.637.679
Subsidies (exclusief Wmo en Jeugdzorg)	€	1.367.996
Overige bedrijfsopbrengsten	€	2.218.749
Totale bedrijfsopbrengsten	€	107.224.424

Werkgebied

Interzorg levert zorg en diensten in de regio Noord- en Midden-Drenthe, onderdeel van de regio van Zorgkantoor Drenthe

1.11 Risicomanagement

Interzorg heeft in een risicomatrix haar top 4 risico's opgenomen. Als uitgangspunt voor de bepaling van de top 4 is als uitgangspunt het realiseren van de strategie van Interzorg genomen. Welke risico's ziet het directieteam die de realisatie van de strategie kunnen bedreigen. Ook zijn er per risico's 1 of

meerdere beheersmaatregelen benoemd. De risico's kunnen verschillende invalshoeken hebben namelijk:

- Financieel
- Strategisch
- Operationeel
- Wijzigende regelgeving

Voor 2025 zijn de volgende risico's benoemd:

1. Interzorg slaagt er niet in om voldoende medewerkers te binden;
2. Het lukt Interzorg niet om duurzaam een gezonde exploitatie te behouden;
3. Het lukt Interzorg niet om sociale en technologische innovaties voldoende te verankeren;
4. Afnemende clienttevredenheid door anders werken (wijkgericht werken).

Elk risico heeft 1 of meerdere beheersmaatregelen om de kans op effectuering van het risico te minimaliseren. Door het bestuur en het Management Team zijn de beheersmaatregelen als voldoende effectief beschouwd. Op een aantal onderdelen is het oordeel aandacht voor de beheersmaatregelen de eindconclusie. De interne controlefunctionaris beoordeelt onafhankelijk of de beheersmaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd en of hiermee het gewenste effect wordt gerealiseerd. In paragraaf 3.1.4 van de jaarrekening worden de rente- en liquiditeitsrisico's beschreven.

Het mag logisch zijn dat de risicobereidheid op de genoemde risico's laag is. Immers deze zijn onderdeel van de top 4 risico's en zijn van invloed op de realisatie van de strategie van Interzorg en daarmee de continuïteit.

De Raad van Bestuur van Interzorg is verantwoordelijk voor het risicomanagementsysteem van Interzorg en de Raad van Toezicht ziet erop toe dat volgens dit systeem de risico's worden bewaakt. De onafhankelijke interne controller toetst op zorgvuldige uitvoering van het proces en rapporteert hierover in zijn kwartaalrapportage. Daarnaast bewaakt de RvT zelf de risico's als het gaat om de bestuurskwaliteit van Interzorg.

Deel 2 Verslag raad van toezicht 2025

2.1 Raad van toezicht 2025

De raad van toezicht (rvt) heeft als wettelijke taak toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur (rvb) en op de algemene gang van zaken binnen de stichting. Daarnaast fungeert de rvt als sparringpartner voor de raad van bestuur door gevraagd en ongevraagd advies te geven over strategische en organisatorische vraagstukken. De rvt vervult tevens de werkgeversrol voor de raad van bestuur.

Samenstelling van de raad van toezicht

De raad van toezicht is samengesteld op een wijze die ervoor zorgt dat de leden gezamenlijk beschikken over de kennis en ervaring die nodig is om het beleid, de strategie, de resultaten van de geboden zorg en de bedrijfsvoering in brede zin te kunnen beoordelen. Binnen de raad zijn deskundigheden vertegenwoordigd op het gebied van bestuurlijke ervaring, branchekennis, bedrijfsleven en (semi)publieke organisaties, financiële expertise en regionale netwerken. De samenstelling en het functioneren van de rvt zijn vastgelegd in de statuten en in het reglement van de raad van toezicht. Hierin is onder meer de onafhankelijkheid van de leden verzekerd. In 2025 heeft zich geen enkele vorm van belangenverstrengeling voorgedaan tussen leden van de rvt en Interzorg. De honorering van de leden vindt plaats conform de landelijke adviesregeling van de NVTZ en binnen de kaders van de WNT.

De raad werkt volgens de principes van de Governancecode Zorg 2022. Binnen de raad functioneren drie commissies: de Auditcommissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Bestuurscommissie. Deze commissies bereiden onderwerpen voor die in de vergaderingen van de rvt worden besproken en besluiten worden hierna in de voltallige raad genomen. De raad wordt ondersteund door de bestuurssecretaris.

2.2 Raad van Toezicht

In 2025 kwam de raad van toezicht zes keer bijeen. Tijdens deze vergaderingen hield de raad toezicht op de strategie en de prestaties van de organisatie, evenals op de werking van de interne beheersings- en controlesystemen. De raad vergadert regelmatig op een van de locaties om zich een goed beeld te kunnen vormen van de dagelijkse praktijk. Tijdens deze bezoeken krijgt de raad een rondleiding en spreekt zij met de managers welzijn en zorg en de manager facilitair. In 2025 werd onder meer een bezoek gebracht aan locatie De Wijde Blik.

De raad van toezicht laat zich zowel schriftelijk als mondeling informeren door de raad van bestuur en door vertegenwoordigers uit verschillende lagen van de organisatie, waaronder het directieteam, managers en medewerkers. Dit gebeurt zowel tijdens als buiten de vergaderingen. De schriftelijke informatie omvat reguliere managementrapportages, het jaardocument, het kwaliteitsplan en -verslag, kwartaalreviews en diverse verdiepende notities die nodig zijn voor besluitvorming of ter informatie.

Naast de vaste onderwerpen in de beleidscyclus, zoals begrotingen, jaarrekening, exploitatieoverzichten, de kaderbrief, beleidsplannen en de vaststelling van de WNT-klasse, besteedde de raad in 2025 aandacht aan een aantal specifieke thema's. In maart werd het Lange Termijn Huisvestingsplan uitgebreid toegelicht en besproken. Regionale samenwerking was een

doorlopend onderwerp en de stand van zaken rondom inzetbaarheid kwam in elke vergadering aan bod. Ook de kwartaalreviews van de jaarplandoelen en de bijbehorende risico's werden stelselmatig besproken. Bijzondere aandacht ging uit naar INNBalanZ, de behandeldienst van Interzorg, die in een veranderend zorglandschap voor de uitdaging stond om de zorgverlening anders vorm te geven.

Daarnaast heeft de raad van toezicht zich uitvoerig laten informeren over de ontwikkeling van het Herstel Expertisecentrum Drenthe/Novare. Op 30 april stemde de raad tijdens een extra vergadering unaniem in met de inrichting en start van dit centrum in het WZA, een samenwerkingsverband tussen Icare, Interzorg en het WZA. Ook werd in 2025 de voorbereiding gestart voor de werving en selectie van twee nieuwe leden van de raad van toezicht, zodat dit proces begin 2026 tijdig in gang kon worden gezet met een beoogde benoeming per 1 juli 2026.

Verder heeft de raad van toezicht tijdens het verslagjaar uitgebreide informatie ontvangen over de in de zomer uitgevoerde medewerkers-tevredenheidsmeting.

In oktober volgden de leden van de raad samen met het directieteam en de raad van bestuur een training op het gebied van cyberbeveiliging in het kader van de NIS2-richtlijn.

In de statuten is vastgelegd welke bestuursbesluiten goedkeuring behoeven van de raad van toezicht. Daar waar hiervan sprake is geweest, heeft de rvt deze goedkeuring verleend in het afgelopen jaar. In 2025 nam de raad van toezicht een aantal belangrijke besluiten. Zo werd het jaarplan 2025 goedgekeurd, evenals de begroting voor 2026. Ook stelde de raad het geactualiseerde reglement van de bestuurscommissie vast, keurde zij het Treasurystatuut goed en gaf zij goedkeuring aan de richting van het Lange Termijn Huisvestingsplan 2025–2030. Daarnaast besloot de raad tot de benoeming van twee nieuwe leden per 1 juli 2025, te weten mevrouw P. Roorda als lid van de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de heer J. Vogel als lid van de auditcommissie. Tot slot stelde de raad het jaarverslag en de geactualiseerde reglementen van de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Commissie Bestuurszaken vast.

Op de deelgebieden waarop verondersteld wordt dat de organisatie een verhoogd risico loopt, wordt met vaste regelmaat aan de raad van toezicht gerapporteerd.

Een delegatie van de raad van toezicht sluit eenmaal per jaar aan bij een overleg van de rvb met de CCR en een overleg van de rvb met de ZAR. Tweemaal per jaar woont een delegatie van de rvt een overleg van de rvb met de OR bij.

2.3 Auditcommissie

In 2025 kwam de Auditcommissie zes keer bijeen. Tijdens deze bijeenkomsten werden de reguliere financiële onderwerpen behandeld, waaronder de voorbereiding en beoordeling van de begroting 2026, kwartaalrapportages, het jaarplan, rapportages op het gebied van AO/IC, de jaarrekening 2025 en de managementletter. De aandachtspunten uit het accountantsverslag betroffen onder meer privacywetgeving, gegevensverwerking, cybersecurity en zorgverlening met behulp van technologie. Daarnaast werd het Lange Termijn Huisvestingsplan, in samenhang met de meerjarenbegroting, het Treasurystatuut en de financieringsaanvraag, uitvoerig besproken. Over deze onderwerpen bracht de commissie advies uit aan de raad van toezicht.

2.4 Commissie Kwaliteit en Veiligheid

De commissie Kwaliteit en Veiligheid kwam in 2025 vier keer bijeen, samen met de bestuurder, de

senior-kwaliteitsadviseur en diverse deskundigen uit de organisatie. Jaarlijks stelt de commissie, op basis van het kwaliteitsplan, een inhoudelijke agenda op. Onderwerpen worden in overleg met het bestuur vastgesteld. De commissie richt zich op het bevorderen van voortgang en verbeteringen op het gebied van kwaliteit en veiligheid en draagt bij aan verbreding en verdieping van het perspectief op deze thema's. In 2025 werden de jaardoelen veelvuldig besproken, aangevuld met informatie vanuit de verschillende locaties. Terugkerende onderwerpen waren de kwartaalrapportages kwaliteit, klachtenrapportages, de voortgang van het kwaliteitsplan en lopende Prismaonderzoeken. Daarnaast kwamen onderwerpen op het gebied van mens en organisatie aan bod, zoals het inzetbaarheidsbeleid en opleidingen. Begin 2025 werd het reglement van de commissie geactualiseerd.

2.5 Bestuurscommissie

De Bestuurscommissie bereidt alle onderwerpen voor die betrekking hebben op bestuur en toezicht en stelt de conceptagenda's voor de vergaderingen van de raad van toezicht op. Tevens is de commissie verantwoordelijk voor de jaarlijkse beoordeling van het functioneren en presteren van de bestuurder en het opstellen van de jaarlijkse prestatieafspraken. De commissie heeft zich in 2025 uitgebreid laten informeren over de ontwikkeling van het Herstel Expertisecentrum Drenthe/Novare en over de voortgang op het gebied van inzetbaarheid. Daarnaast heeft de commissie de jaarlijkse zelfevaluatie van de rvt voorbereid en is gestart met de voorbereidingen voor de werving van twee nieuwe leden van de raad van toezicht, die per 1 juli 2026 zullen worden benoemd.

2.6 De jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht

Conform de gebruikelijke werkwijze heeft de raad van toezicht op 30 september 2025 zijn eigen functioneren en prestaties geëvalueerd. Deze jaarlijkse evaluatie vond dit keer plaats onder externe begeleiding, om een onafhankelijke en verdiepende blik te waarborgen.

Tijdens de bijeenkomst kwamen diverse thema's aan bod, waaronder het functioneren als team, de individuele en gezamenlijke drijfveren als toezichthouders en de prestatieafspraken met de raad van bestuur. Daarnaast is stilgestaan bij de deskundigheid en verdere ontwikkeling van de raad van toezicht, evenals de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd.

Tot slot is een eerste aanzet gemaakt voor het actualiseren van de visie op toezicht, zodat deze aansluit bij de toekomstige uitdagingen en ambities van de organisatie.

2.7 Leden Raad van Toezicht 2024 en andere functies:

Dhr. B.M. Wallis de Vries (9-4-1974)

Lid raad van toezicht en lid van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid tot 01-07-2025. Voorzitter raad van toezicht en lid bestuurscommissie per 01-07-2025.

Benoemd per 1 januari 2024

- Voorzitter Raad van Bestuur Ommelander Ziekenhuis Groningen
- Bestuurslid, uit het midden van de zorginstellingen, Nationaal Programma Groningen
- Bestuurslid Samenwerkende Algemene Ziekenhuizen (SAZ)
- Bestuurslid Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ), per november 2025.

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

NVTZ; Leergang 'De nieuwe toezichthouder in zorg & welzijn 2025 Editie 10'

Interzorg NIS2-training, Hacksclusive Erik Rutkens

Mevr. Dr. N.Th. van den Broek (01-10-1969)

Lid raad van toezicht en lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Benoemd per 1 juli 2018

- Lid Raad van Bestuur Dokterszorg Friesland
- Praktiserend huisarts, werkzaam in de Academische Huisartsenpraktijk UMCG
- Lid rvt Kwadrantgroep, lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

Interzorg: Toezicht bij Samenwerking en netwerkvorming (met WZA en Espria), door drs. Helen van Tol

Interzorg NIS2-training, Hacksclusive Erik Rutkens

Toezichthouden op Friese zorgnetwerk

Dhr. D. Regtop

Lid raad van toezicht en lid van de Auditcommissie

Benoemd per 1 april 2024

- Concerncontroller Sensire
- Vicevoorzitter RvT en voorzitter auditcommissie en lid remuneratiecommissie Maykehiem

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

Boardroom Dynamics

Interzorg: Toezicht bij Samenwerking en netwerkvorming (met WZA en Espria), door drs. Helen van Tol

Interzorg: NIS2-training, Hacksclusive Erik Rutkens

Dhr. H.J.J. Vogel (06-05-1976)

Lid raad van toezicht en lid van de Auditcommissie

Benoemd per 1 juli 2025

- Algemeen directeur klant & markt Lenferink Vastgoedonderhoud
- Directeur Ontwikkeling MWPO

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

Postgraduate Governance opleiding voor Commissarissen en Bestuurders

Interzorg: NIS2-training Hacksclusive, Erik Rutkens

Mevr. P. Roorda (24-07-1970)

Lid raad van toezicht en lid van de Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Benoemd per 1 juli 2025

- Directeur Wijkzorg, Behandeling, GRZ, Getijde bij Coloriet

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

Interzorg NIS2-training, Hacksclusive Erik Rutkens

Mevr. R. Lubbers-Hilbrands (02-12-1968)

Lid raad van toezicht en Auditcommissie

Benoemd per 1 juli 2018

- Directeur/eigenaar RLH A&A BV
- Voorzitter RvC DLE Natura Uitvaartverzekeringen NV, Emmen en lid RvC Coöperatie DLE Emmen U.A.
- Lid RvC Cogas Holding NV en voorzitter auditcommissie
- Lid RvT Stichting RTV Drenthe en Stichting Media reclame Drenthe (tot 1 januari 2026)
- Voorzitter RvC, en voorzitter commissie kwaliteit Countus Accountants + Adviseurs B.V. en voorzitter remuneratie commissie
- Voorzitter RvC Drentse Holding B.V.
- Lid bestuur STAK diverse vastgoed- en scheepvaartfondsen van Hanzevast, Groningen. Voorzitter RvC Hanzevast Capital NV
- Lid RvC Groep Donker Bedrijven BV
- Voorzitter RvC NieuWater BV

Scholing 2025 in het kader van toezicht:

NVTZ: De toezichthouder als hoeder van de dialoog (e-learning 3 uur, 1 dag fysiek, opdracht thuis en 2 uur digitale bijeenkomst)

NIS2 Cybersecurity van de Security Academy

E-learning PE Academy: Ongewenst gedrag op de werkvloer

E-learning PE Academy: de positie van de zzp'er vanaf 2025

KPMG Board, rondetafelbijeenkomst voor commissarissen: Data en de nieuwe EU-wetgeving

KPMG Board, rondetafelbijeenkomst voor commissarissen: Effectieve communicatie van boardroom en RvC

Ebbinge en MVO, webinar: Green Governance Code

Ebbinge en MVO, webinar: Leiderschap in een multistakeholderveld

Regionale Publieke Omroep, bijeenkomst voor toezichthouders: medialandschap, mediagebruik en digitale transformatie

Interzorg: NIS2-training Hacksclusive, Erik Rutkens

Interzorg: Toezicht bij Samenwerking en netwerkvorming (met WZA en Espria), door drs. Helen van Tol

Dhr. A. Welink (11-03-1972)

Voorzitter raad van toezicht en lid Bestuurscommissie

Benoemd per 30 mei 2017 afgetreden op 1 juli 2025

- Lid Raad van Commissarissen VDB Office Furnitures
- Voorzitter Raad van Commissarissen Malanico
- Lid Raad van Commissarissen bij NL investeert BV
- Lid Raad van Advies Vincent van Gogh scholengemeenschap
- Algemeen directeur van Ploegmakers vastgoed in winkelcentra, woningen en kantoren.
- Voorzitter stichting Vrienden van Martinizekenhuis te Groningen

Deel 3 Jaarrekening 2025

Jaarverslaggeving 2025

Stichting Interzorg Noord-Nederland

INHOUDSOPGAVE

3.1 Jaarrekening 2025

- 3.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025
- 3.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025
- 3.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025
- 3.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 3.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025
- 3.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa
- 3.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa
- 3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025
- 3.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025
- 3.1.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2025
- 3.1.11 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025
- 3.1.12 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025
- 3.1.13 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa
- 3.1.14 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa
- 3.1.15 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)
- 3.1.16 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025
- 3.1.17 Vaststelling en goedkeuring

3.2 Overige gegevens

- 3.2.1 Statutaire regeling resultaatsbestemming
- 3.2.2 Nevenvestigingen
- 3.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

3.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

**3.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)**

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		26.410.917	27.027.437
2. Machines en installaties		9.093.389	9.826.789
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		9.005.524	7.905.595
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste		1.871.125	3.217.836
Totaal materiële vaste activa		<u>46.380.955</u>	<u>47.977.658</u>
Financiële vaste activa	2		
1. Overige vorderingen		20.818	47.089
Totaal financiële vaste activa		<u>20.818</u>	<u>47.089</u>
B Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3	2.586.875	956.807
Vorderingen	4		
Debiteuren		240.374	395.363
1. Overige vorderingen		1.355.615	2.145.542
2. Overlopende activa		5.061.609	4.053.519
Totaal vorderingen		<u>6.657.598</u>	<u>6.594.424</u>
Liquide middelen	5	27.671.977	23.985.894
C Totaal activa		<u>83.318.223</u>	<u>79.561.872</u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
D Groepsvermogen	6		
1. Kapitaal		5.569	5.569
2. Bestemmingsfonds		29.790.309	27.556.431
3. Overige reserves		<u>13.312.397</u>	<u>12.989.910</u>
Totaal groepsvermogen		<u>43.108.276</u>	<u>40.551.910</u>
E Voorzieningen	7		
1. Overige		2.178.602	2.046.122
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		7.299.535	8.246.577
2. Schulden aan banken		<u>8.168.344</u>	<u>9.110.141</u>
Totaal langlopende leningen		<u>15.467.879</u>	<u>17.356.718</u>
G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Crediteuren		2.726.205	3.387.198
Aflossingsverplichting onderhandse leningen		947.042	1.165.425
Aflossingsverplichting aan banken		941.797	941.797
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.398.732	1.239.822
Schulden ter zake pensioenen		2.332.955	1.448.364
1. Overige schulden		9.456.410	8.763.662
2. Overige passiva		<u>4.760.326</u>	<u>2.660.855</u>
Totaal kortlopende schulden		<u>22.563.466</u>	<u>19.607.123</u>
Totaal passiva		<u>83.318.223</u>	<u>79.561.872</u>

3.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		9.563.697	9.863.461
Wet langdurige zorg		93.697.961	90.652.834
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		1.367.996	1.306.797
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		376.021	394.766
Netto omzet		<u>105.005.675</u>	<u>102.217.859</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	11	2.218.749	2.323.803
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>107.224.424</u>	<u>104.541.662</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbestede werk en andere externe kosten	12	4.235.449	4.526.898
Lonen en salarissen	13	56.055.862	53.045.599
Sociale lasten	13	8.582.869	8.491.777
Pensioenlasten	13	4.653.265	4.345.334
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	6.114.983	5.966.527
Overige bedrijfskosten	15	24.861.004	23.839.832
Som der bedrijfslasten		<u>104.503.432</u>	<u>100.215.967</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		2.720.992	4.325.695
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	16	-15.021	-15.021
Financiële baten en lasten	16	-149.606	-521.765
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>2.556.366</u></u>	<u><u>3.788.909</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Bestemmingsfonds		2.233.878	3.790.549
Algemene reserves		322.488	-1.640
		<u><u>2.556.366</u></u>	<u><u>3.788.909</u></u>

3.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
Bedrijfsresultaat		2.720.992	4.325.695
Kasstroom uit operationele activiteiten		<u>2.720.992</u>	<u>4.325.695</u>
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	14	6.114.983	5.966.527
- mutaties voorzieningen	7	<u>132.480</u>	<u>556.130</u>
		6.247.463	6.522.657
Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten	3	-1.630.068	-48.488
- vorderingen	4	-56.146	262.804
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	<u>3.006.534</u>	<u>1.446.956</u>
		1.320.320	1.661.272
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>10.288.775</u>	<u>12.509.624</u>
Ontvangen interest	16	525.706	223.086
Betaalde interest	16	<u>-671.620</u>	<u>-739.299</u>
		-145.914	-516.213
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>10.142.861</u>	<u>11.993.411</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investerings materiële vaste activa	1	-4.375.828	-4.791.413
Desinvesteringen overige financiële vaste activa	2	<u>26.271</u>	<u>26.268</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-4.349.557	-4.765.145
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	8	-2.107.222	-2.100.797
Kortlopend bankkrediet	9	<u>0</u>	<u>0</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-2.107.222	-2.100.797
Mutatie geldmiddelen		<u>3.686.083</u>	<u>5.127.470</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5	23.985.894	18.858.424
Stand geldmiddelen per 31 december	5	<u>27.671.977</u>	<u>23.985.894</u>
Mutatie geldmiddelen		3.686.083	5.127.470

Toelichting:

Het kasstroom overzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

3.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Interzorg Noord-Nederland is statutair (en feitelijk) gevestigd te Assen, op het adres Portugallaan 6 en is geregistreerd onder KvK-nummer 04055278.

Stichting Interzorg Noord-Nederland heeft een 100% belang in:
INNBalanZ B.V.

Bovenstaande rechtspersonen zijn statutair gevestigd op Portugallaan 6 te Assen en worden volledig geconsolideerd.

De "hoofdstichting" is Stichting Interzorg Noord-Nederland, die zich primair richt op het verlenen van zorg en verpleging. INNBalanZ B.V. richt zich primair op het aanbieden van niet Wlz geïndiceerde zorg op het gebied van (geriatrische) fysiotherapie en andere behandelingen als ergotherapie, logopedie, etc.

Alle groepsmaatschappijen van Interzorg worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de bestuurders, statutaire directieleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen. Er hebben zich in het boekjaar geen transacties met verbonden partijen op niet-zakelijke grondslag voorgedaan. De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's.

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 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

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

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

Gebruik van schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van 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.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van Stichting Interzorg Noord-Nederland zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Stichting Interzorg Noord-Nederland.

Op grond van artikel 7, lid 3 van de RojW zijn er geen stichtingen of vennootschappen buiten de consolidatie gebleven.

Intercompany-transacties en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd. De transacties betreffen met name door de hoofdstichting geleverde beheerskosten en diensten van paramedisch personeel. De hoofdstichting huurt een deel van het onroerend goed dat eigendom is van de overige stichtingen.

Vergelijkende cijfers

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

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

3.1.4.2 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 toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

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

Immateriële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven op basis van de verwachte 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 afschreven.

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

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2 % - 10%.
- Machines en installaties : 5 % - 14,3%.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5 % - 33%

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

Groot onderhoud:

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd.

Financiële vaste activa

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

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

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

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.

Vervreemding van vaste activa

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

Operationele leasing

Bij Stichting Interzorg zijn leasecontracten afgesloten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Interzorg ligt. De verplichtingen uit hoofde van dit contract zijn vermeld als niet uit de balans blijvende verplichtingen.

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële instrumenten

Primaire financiële instrumenten omvatten de debiteurenvorderingen, overige vorderingen, geldmiddelen, leningen, crediteuren en overige te betalen posten. De reële waarde van de primaire financiële instrumenten benadert de boekwaarde. Ten aanzien van het gebruik van de financiële instrumenten loopt de organisatie kredietrisico's, rente en kasstroom risico's. Onderstaand is toegelicht de wijze waarop Interzorg met renterisico's omgaat. Door toenemende contracten met o.a. Zorgverzekeraars en Gemeenten neemt het kredietrisico (m.n. financiële plafonds) toe. Door continue bewaking van uitputting van deze plafonds en door tijdig met betreffende partijen in contact te treden minimaliseert Interzorg het kredietrisico.

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

Afgeleide financiële instrumenten

Stichting Interzorg Noord-Nederland maakt gebruik van een rente derivaat (renteswap ter afdekking van renterisico's). Deze wordt tegen geamortiseerde kostprijs opgenomen. Stichting Interzorg Noord-Nederland past kostprijs hedge accounting toe.

Stichting Interzorg Noord-Nederland stelt middels een test periodiek de effectiviteit van de hedge relatie vast. Dit gebeurt door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge instrument met die van de afgedekte positie, of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie indien de kritische kenmerken van het hedge instrument en die van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn.

Bij het toepassen van kostprijs-hedge-accounting is de eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent dat Stichting Interzorg Noord-Nederland derivaten tegen kostprijs waardeert omdat de afgedekte financieringen ook tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt.

Het eventuele ineffectieve deel van de hedgerelatie wordt direct in de winst- en verliesrekening verwerkt. Het toepassen van kostprijs-hedge accounting wordt beëindigd als het hedge-instrument afloopt of wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend of wanneer de hedge niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge-accounting.

Financiële instrumenten en risicobeheersing

Rente- en liquiditeitsrisico's

Voor schulden met variabele renteaftspraken loopt Stichting Interzorg Noord-Nederland risico ten aanzien van toekomstige kasstromen als gevolg van wijzigingen in de rentestanden. Met betrekking tot één bepaalde variabele rentende schuld (aan Rabobank) heeft Stichting Interzorg Noord-Nederland een renteswap gecontracteerd, zodat zij per saldo een vaste rente betaalt. Per financieringsbesluit maakt Stichting Interzorg Noord-Nederland een bewuste keuze over het aantrekken van een lening tegen vaste rente of van een financiering tegen variabele rente onder gelijktijdige afsluiting van een rente-instrument waarmee de variabele rente effectief in een vaste rente wordt omgezet. De criteria op basis waarvan wordt gekozen bevatten: (a) de financieringsbehoefte, (b) de mate waarin de aan te trekken leningen passen in een zo gelijk mogelijk in de tijd verspreiden van betaaldaten, vervalkalender en renteherzieningsmomenten, en (c) de per saldo hiermee gemoeide kosten. Hierbij wordt uitsluitend gekozen voor rentederivaten indien hierbij minimaal dezelfde onder (b) criteria worden gerealiseerd maar tegen per saldo lagere kosten dan bij het aantrekken van leningen met een vaste rente. Bovendien dienen financiële instrumenten tot een volledige effectieve hedge te leiden. Dat wil zeggen dat betaaldaten en hoofdsom van variabele rentende leningen zo veel als mogelijk in lijn liggen met de betaaldaten van de onderliggende waarde (notional value) van de derivaten, en de einddatum van het derivaat binnen de einddatum van de variabel rentende lening valt.

Kredietrisico

Interzorg loopt kredietrisico over leningen en vorderingen opgenomen onder debiteuren en overige vorderingen, liquide middelen. Het kredietrisico is geconcentreerd bij een beperkt aantal tegenpartijen, met name zorgverzekeraars en het Zorgkantoor. De blootstelling aan kredietrisico van de stichting wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met risico op wanbetaling van debiteuren. Het kredietrisico wordt daardoor als zeer beperkt geacht. De liquide middelen staan uit bij Cooperatieve Rabobank U.A. met een A+rating (Fitch oktober 2025).

Bepaling reële waarde

De reële waarde van een financieel instrument is het bedrag waarvoor een actief kan worden verhandeld of een passief kan worden afgewikkeld tussen ter zake goed geïnformeerde partijen, die tot een transactie bereid en van elkaar onafhankelijk zijn.

De reële waarde van niet-beursgenoteerde financiële instrumenten wordt bepaald door de verwachte kasstromen contant te maken tegen een disconteringsvoet die gelijk is aan de geldende risicovrije markttrente voor de resterende looptijd vermeerderd met krediet- en liquiditeitsopslagen.

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

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / 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. Bij de waardering van het onderhanden werk is rekening gehouden met een voorziening voor overproductie.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na de eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

"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

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Agioreserve, Herwaarderingsreserve, Statutaire en wettelijke reserves, Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

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

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 4%.

In de laatst afgesloten CAO (2025-2026) maakt de generatieregeling onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden. Dit is een regeling voor oudere werknemers om geleidelijk minder te gaan werken, met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Het doel is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, ervaring te behouden en werk te laten doorstromen naar jongere werknemers.

Bij de generatieregeling kan de werkbelasting afgebouwd worden vanaf 3 jaar voor de AOW- gerechtigde leeftijd door de arbeidsduur 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijke salaris en 100% van de pensioenopbouw. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,5%.

Onder de geldende regeling vanaf 1 september 2021 tot en met 31 december 2025 is het mogelijk voor werknemers die aan de gestelde voorwaarden voldoen vervoegd uit te treden bij 45 dienstjaren. De voorziening is voor het eerst gevormd in boekjaar 2022, betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren bedragen, waarbij rekening gehouden met blijfkans en deelnamekans. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,5%.

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar en eventueel verschuldigde transitievergoeding. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 0%."

De transitievoorziening personeel dient ter dekking van verplichtingen die direct samenhangen met de de beëindiging van met name tijdelijke contracten.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

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

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

3.1.4.3 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 verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

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

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

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.

Onder de opbrengsten wmo worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende wmo-prestaties. Als realisatiemoment geldt het moment waarop de betreffende prestaties zijn gerealiseerd en op grond van de geldende voorschriften of richtlijnen gedeclareerd kunnen worden bij de opdrachtgever.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op wasverzorging van cliënten, restaurantomzet en verhuur van ruimten.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

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 worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. 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.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

Pensioenen

Stichting Interzorg Noord-Nederland 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 Interzorg. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Interzorg 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. Op 31 december 2025 moet de dekkingsgraad minimaal 102,6% zijn. De beleidsdekkingsgraad (12 maands gemiddelde) per december 2025 bedroeg 117,75%, de actuele dekkingsgraad ultimo 2025 bedraagt 125,7%. Het pensioenfonds voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om de pensioenen te verlagen, extra stortingen te verrichten of om bijzondere premieverhogingen door te voeren. Interzorg heeft geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen ingeval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Interzorg heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde premie wordt als last 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 stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Subsidies

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de instelling 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 markrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

3.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING 2025

3.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De ontvangsten en uitgaven van interest zijn opgenomen onder de operationele kasstroom. Als investeringen zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2025 geldmiddelen zijn opgeofferd.

3.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

3.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	47.977.658	48.435.729
Bij: investeringen	4.554.624	5.528.272
Af: afschrijvingen	6.114.983	5.966.528
Af: desinvesteringen	36.344	19.815
Boekwaarde per 31 december	<u>46.380.955</u>	<u>47.977.658</u>

Toelichting:
 Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.6. Per Balansdatum zijn er geen bijzondere waardeverminderingen van toepassing.
 De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 3.1.8.
 Van de investeringen in 2025 heeft € 2,8 mln betrekking op de van nieuwbouw locatie Slinge (2024: € 2,8 mln).

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	47.089	73.360
Ontvangen aflossing Noorderpoort	-11.250	-11.250
(Terugname) waardeverminderingen	-15.021	-15.021
Boekwaarde per 31 december	<u>20.818</u>	<u>47.089</u>

Toelichting:
 Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.7.

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

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	2.616.875	986.807
Af: voorziening onderhanden werk	-30.000	-30.000
Totaal onderhanden werk	<u>2.586.875</u>	<u>956.807</u>

Toelichting:
 Het onderhanden werk uit hoofde van Geriatrische Revalidatie Zorg wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

4. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1 <i>Overige vorderingen:</i>		
Vorderingen op debiteuren	240.374	395.363
Vorderingen u.h.v. GRZ, Wijkverpleging en ELV	694.220	1.364.682
Vorderingen op zorgverzekeraars	346.116	84.477
Vordering financieringsverschil WLZ	315.279	696.383
	<u>1.355.615</u>	<u>2.145.542</u>
2 <i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaald Laundry	3.099.201	2.498.480
Vooruitbetaalde bedragen	691.227	548.685
Te verrekenen met personeel	105.798	133.465
Overige vorderingen	787.689	260.264
Te ontvangen subsidies	377.694	612.625
	<u>5.061.609</u>	<u>4.053.519</u>

Toelichting:
 De vordering u.h.v. GRZ, Wijkverpleging en ELV betreft nog te ontvangen bedragen voor geleverde zorg die vanuit de Zorgverzekeringswet worden bekostigd. Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar en een beperkt kredietrisico.

De daling van te ontvangen subsidies wordt veroorzaakt door een in 2024 nog opgenomen compensatie energiekosten (€0,3 mln). Bij de overige activa is in 2025 meegenomen een voderingspositie op het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd (KDoJL). Het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd is een Stichting die zich bezighoudt met de zorg voor jonge mensen met dementie. Stichting Interzorg Noord-Nederland vervult de rol van penningmeester voor dit kenniscentrum. De vorderingspositie per balansdatum 2025 bedraagt € 0,2 mln (2024 een schuldpositie € 0,1 mln).

In het contract met Laundry is bepaald dat in de eerste twee jaar van het contract niet gewassen kilo's gecompenseerd kunnen worden met toekomstig te wassen kilo's. Daarnaast is sprake van vooruitbetaalde kosten wegens middeling van het hoge tarief in eerdere jaren ten opzichte van lagere tarieven in de toekomst. Per balansdatum is daarmee een vordering ontstaan ter waarde van € 3.099.201 (2024: €2.498.480).

Onder de overige vorderingen is begrepen € 0.3 mln (2024: 0.7 mln) inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

<u>Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot</u>	<u>t/m 2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	696.383	-	696.383
Financieringsverschil boekjaar				315.279	315.279
Correcties voorgaande jaren			-4.659		-4.659
Betalingen/ontvangsten			-691.724		-691.724
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-696.383	315.279	-381.104
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>0</u>	<u>315.279</u>	<u>315.279</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning): c c c a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	315.279	696.383
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>315.279</u>	<u>696.383</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	93.697.961	90.587.327
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	93.382.682	89.890.944
Totaal financieringsverschil	<u>315.279</u>	<u>696.383</u>

Toelichting:
 Het financieringsverschil ultimo 2025 betreft het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen enerzijds het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en anderzijds de ontvangen voorschotten.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. *Liquide middelen*

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	27.655.963	23.967.235
Kassen	16.014	18.659
Totaal liquide middelen	<u>27.671.977</u>	<u>23.985.894</u>

Toelichting:

Van de tegoeden op de bankrekeningen is € 6,3 mln niet vrij beschikbaar (2024: 5,9 mln). Dit betreft afgegeven bankgaranties voor een bedrag van € 0,8 mln en een geblokkeerde bankrekening van € 5,5 mln, bestemd voor toekomstige vastgoedinvesteringen.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

6. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1 Kapitaal	5.569	5.569
2 Bestemmingsfondsen	29.790.309	27.556.431
3 Algemene en overige reserves	13.312.397	12.989.910
Totaal groepsvermogen	<u>43.108.276</u>	<u>40.551.910</u>

1 Kapitaal

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-25</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	5.569	-	-	5.569
Totaal kapitaal	<u>5.569</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>5.569</u>

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-24</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	5.569	-	-	5.569
Totaal kapitaal	<u>5.569</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>5.569</u>

2 Bestemmingsfondsen

<i>Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds	27.556.431	2.233.878	-	29.790.309
Totaal bestemmingsfonds	<u>27.556.431</u>	<u>2.233.878</u>	<u>-</u>	<u>29.790.309</u>

<i>Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds	23.765.882	3.790.549	-	27.556.431
Totaal bestemmingsfonds	<u>23.765.882</u>	<u>3.790.549</u>	<u>-</u>	<u>27.556.431</u>

3 Algemene en overige reserves

<i>Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€
Algemene reserves	12.989.910	322.488	-	13.312.397
Totaal algemene en overige reserves	<u>12.989.910</u>	<u>322.488</u>	<u>-</u>	<u>13.312.397</u>

<i>Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-24	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
	€	€	€	€
Algemene reserves	12.991.550	-1.640	-	12.989.910
Totaal algemene en overige reserves	<u>12.991.550</u>	<u>-1.640</u>	<u>-</u>	<u>12.989.910</u>

Toelichting:

Het bestemmingsfonds is gevormd uit een overschot bij de vergoeding van verzekerde zorg en mag in toekomstige jaren alleen aan dat doel besteed worden.

Resultaatbestemming

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
Bestemmingsfonds:		
Stichting Interzorg Noord-Nederland (enkelvoudig)	2.233.877	3.790.549
Algemene reserves:		
Stichting Interzorg Noord-Nederland	325.057	0
INNBalanZ b.v.	-2.569	-1.640
	<u>322.488</u>	<u>-1.640</u>

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
1. Overige					
- transitievoorziening personeel	24.579	21.474	9.204	11.530	25.319
- generatieregeling	-	212.390	-	-	212.390
- jubileumverplichtingen	518.980	97.755	27.392	41.059	548.284
- 45 dienstjaren	809.763	716.971	351.781	343.828	831.125
- langdurig zieken	692.800	363.998	425.406	69.908	561.484
Totaal voorzieningen	<u>2.046.122</u>	<u>1.412.588</u>	<u>813.783</u>	<u>466.325</u>	<u>2.178.602</u>

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	631.858
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.093.241
hiervan > 5 jaar	453.503

Toelichting per categorie voorziening:

De transitievoorziening voor personeel is opgenomen vanwege het recht op een transitievergoeding bij beëindiging van een dienstverband. Uitgangspunt is een blijfkans van 80% bij tijdelijke contracten.

In de laatst afgesloten CAO (2025-2026) maakt de generatieregeling onderdeel uit van de arbeidsvoorwaarden. Dit is een regeling voor oudere werknemers om geleidelijk minder te gaan werken, met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Het doel is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, ervaring te behouden en werk te laten doorstromen naar jongere werknemers.

Bij de generatieregeling kan de werkbelasting afgebouwd worden vanaf 3 jaar voor de AOW- gerechtigde leeftijd door de arbeidsduur 20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijke salaris en 100% van de pensioenopbouw. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,5%.

Ingevolge de van toepassing zijnde CAO hebben personeelsleden recht op jubileumuitkeringen bij een langdurig dienstverband. De voorziening is vastgesteld op basis van het per 31-12-2024 bestaande personeelsbestand. Er wordt rekening gehouden met een disconteringsvoet van 4%.

Van 1 september 2021 tot en met 31 december 2025 is de regeling vervroegd uittreden na 45 jaar van toepassing. Werknemers die voldoen aan de voorwaarden kunnen vervroegd uittreden met behoud van salaris. Rekening wordt gehouden met een disconteringsvoet van 3,5%.

Uit hoofde van de CAO hebben werknemers bij arbeidsongeschiktheid gedurende een termijn van 52 weken aanspraak op doorbetaling van het bruto salaris. Gedurende de daaropvolgende termijn van 52 weken is aanspraak op doorbetaling van 70% van het bruto salaris. Vrijval komt voornamelijk door een hoge uitstroom.

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	15.467.879	17.356.718
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>15.467.879</u>	<u>17.356.718</u>

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	19.463.939	21.564.736
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	2.107.222	2.100.797
Stand per 31 december	<u>17.356.717</u>	<u>19.463.939</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	2.113.838	2.107.222
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>15.242.879</u>	<u>17.356.718</u>

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

	2025	2024
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.888.838	2.107.222
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	15.467.879	17.356.718
hiervan > 5 jaar	4.499.286	5.054.522

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

9. Overige kortlopende schulden

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
1. <i>Overige schulden</i>		
Nog te betalen salarissen	77.485	42.987
Vakantiegeld, eindejaarsuitkering en vergoedingen	3.519.645	3.288.126
Vakantiedagen	<u>5.859.280</u>	<u>5.432.549</u>
	<u>9.456.410</u>	<u>8.763.662</u>
2. <i>Overige passiva</i>		
Intrest	52.769	59.446
Overige schulden	<u>4.707.557</u>	<u>2.601.409</u>
	<u>4.760.326</u>	<u>2.660.855</u>
Totaal overige kortlopende schulden	<u>14.216.736</u>	<u>11.424.517</u>

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Toelichting:
 Bij de overige passiva was in 2024 meegenomen een schuldpositie aan het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd (KDoJL). Stichting Interzorg Noord-Nederland vervult de rol van penningmeester voor dit kenniscentrum. De schuldpositie per balansdatum 2024 bedroeg € 0,1 mln. Ultimo 2025 is de schuldpositie omgeslagen naar een vorderingspositie van € 0,2 mln.
 De onder de overige passiva opgenomen overige schulden bestaan voor € 2,3 mln (2024: 2,0 mln) aan subsidieontvangsten met betrekking tot nog af te ronden vastgoedprojecten, een subsidie ter versterking organisatie eerstelijnszorg en regionale middelen samen € 0,7 mln. en een te verrekenen bedrag van € 0,7 mln met betrekking tot het samenwerkingsverband Novare over 2025. Daarnaast is voor € 1,0 mln een schuld opgenomen voor nog te ontvangen facturen.

10. Financiële instrumenten

Beleid ten aanzien van financiële derivaten

Voor leningen met een variabel rentepercentage, waaronder leningen afgesloten met de financier, heeft de instelling onder andere afgesproken dat het renterisico moet worden afgedekt. Hiervoor heeft de instelling in januari 2013 met de financier een raamovereenkomst derivaten afgesloten. De instelling past kostprijshedge-accounting toe. De afgesloten renteswap ultimo 2025 heeft een hedge(relatie) die effectief is, er is geen sprake van ineffectiviteit. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. De marktwaarde van de derivaten per ultimo 2025 bedraagt minus € 91,916 (2024: minus € 113.841). De gemaakte afspraken met de financier, die aan de swap ten grondslagen liggen, minimaliseren de rentegevoeligheid van de financiering (voor het gedeelte waarvoor de swap is afgesloten). De organisatie heeft geen margin call afspraken gemaakt, derhalve loopt het geen liquiditeitsrisico.

Voor een nadere toelichting op de rentederivaten wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

3.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Indien het vermogen van het waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) onvoldoende is om aan de garantieverplichtingen van geldgevers te kunnen voldoen, kan het WfZ via de obligoverplichting een beroep doen op de financiële hulp van de deelnemers. Deze hulp wordt in dat geval geboden in de vorm van renteloze leningen aan het WfZ. Het obligo bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen. De geborgde leningen bedragen ultimo boekjaar 2025 totaal € 5,7 mln.

Gestelde zekerheden

Door een aantal gemeenten zijn gemeentegaranties afgegeven. Aan een aantal partijen (een bank, Waarborgfonds voor de Zorgsector, en een tweetal gemeenten) is (d.m.v. gedeelde zekerheden) gezamenlijk hypotheek verstrekt op het overige onroerend goed van Interzorg. Door Stichting Interzorg Noord-Nederland zijn aan een bank verklaringen van no-change of ownership, material adverse-change, cross default clause, no further indebtedness clause, negative pledge clause, Pari Passu clause, solvabiliteitsratio niveau minimaal 20%, debt service coverage ratio >1,2 en EBITDA minimaal 6 mln afgegeven.

Langlopende verplichtingen terzake van huur en lease

Interzorg is voor Zorgcentrum Hendrik Kok te Rolde met Woonzorg Nederland een huurovereenkomst overeengekomen met een looptijd tot 1 april 2031. Voor het Service Centrum is een huurcontract afgesloten met Duurzaam Wonen tot 2035, net als met Laundry Expert voor de huur van de wasinstallatie.

Voor dienstauto's bestaat een leaseverplichting.

De investeringsverplichtingen zijn € 1.767.781. Deze bestaan voornamelijk uit investeringsverplichtingen ten behoeve van de nieuwbouw locatie Slinge. Dit betreffen investeringen in het huurdersbelang, overige inventaris en ICT.

De totale toekomstige verplichtingen bedragen onderverdeeld naar looptijd:

< 1 jaar	€	6.694.769
> 1 jaar < 5 jaar	€	21.186.146
> 5 jaar	€	59.161.144

Uitspraak Europese Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

OP 29 juli 2025 heeft het Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor de 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 nagezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over financiële consequenties.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 3.672,5 miljoen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Stichting Interzorg Noord-Nederland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

3.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	50.809.813	26.474.503	17.057.298	3.217.836	97.559.450
- cumulatieve herwaarderingen	-439.000	-	-	-	-439.000
- cumulatieve afschrijvingen	23.343.376	16.647.714	9.151.703	-	49.142.793
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>27.027.437</u>	<u>9.826.789</u>	<u>7.905.595</u>	<u>3.217.836</u>	<u>47.977.658</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	387.584	22.242	2.476.912	2.082.229	4.968.967
- ingebruikname activa	1.024.711	910.570	1.073.464	-3.423.088	-414.343
- herwaarderingen	-	-	-	-	-
- afschrijvingen	2.028.815	1.635.721	2.450.448	-	6.114.983
- bijzondere waardeverminderingen	-	-	-	-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen	-	-	-	-	-
 <i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	5.104	1.913.812	1.035.380	-	2.954.296
.cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	5.104	1.913.812	1.035.380	-	2.954.296
 <i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	-	76.230	-	5.852	82.082
cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-
cumulatieve afschrijvingen	-	45.738	-	-	45.738
per saldo	-	30.492	-	5.852	36.344
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-616.520</u>	<u>-733.400</u>	<u>1.099.929</u>	<u>-1.346.711</u>	<u>-1.596.703</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	52.217.003	25.417.273	19.572.294	1.871.125	99.077.696
- cumulatieve herwaarderingen	-439.000	-	-	-	-439.000
- cumulatieve afschrijvingen	25.367.086	16.323.884	10.566.770	0	52.257.741
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>26.410.917</u>	<u>9.093.389</u>	<u>9.005.524</u>	<u>1.871.125</u>	<u>46.380.955</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2% - 10,0%	5% - 14,3%	5% - 33,3%	nvt	

Het verschil tussen activa in uitvoering getotaliseerd en op de posten bedrijfsgebouwen en terreinen en machines en installaties betreft de subsidies op de investeringen in locatie de Slinge € 414.343

3.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Investeringsbij- drage Noorderpoort €	Disagio €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2025	20.625	26.464	47.089
Ontvangen aflossingen (Terugname) waardeverminderingen	-11.250	0 -15.021	11.250- 15.021-
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>9.375</u>	<u>11.443</u>	<u>20.818</u>

BIJLAGE

3.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	3-dec-18	2.103.288	10	onderhands	0,93%	841.356	-	210.329	631.028	42	3	lineair	210.329	Gemeentegarantie
BNG	9-jan-06	8.000.000	40	onderhands	3,87%	4.250.000	-	200.000	4.050.000	3.050.000	20	lineair	200.000	Waarborgfonds
BNG	9-jan-06	6.000.000	20	onderhands	3,63%	375.000	-	300.000	75.000	0	1	lineair	75.000	Waarborgfonds
BNG	3-dec-07	3.000.000	30	onderhands	4,78%	1.300.000	-	100.000	1.200.000	700.000	12	lineair	100.000	Waarborgfonds
Rabobank	2-mei-16	1.175.705	14	hypothecair	2,95%	424.255	-	85.880	338.375	0	4	lineair	85.880	Hypothek
Rabobank	7-nov-14	6.888.750	15	hypothecair	3,00%	2.181.437	-	459.250	1.722.187	0	4	lineair	459.250	Hypothek
Rabobank	7-nov-14	11.512.083	15	hypothecair	4,14%	7.446.246	-	396.667	7.049.579	0	4	lineair	396.667	Hypothek
Subtotaal		38.679.826				16.818.294		1.752.126	15.066.169	3.750.042			1.527.125	
Rabobank	30-apr-96	3.616.628	35	onderhands	2,95%	1.215.859	-	136.975	1.078.884	330.969	6	annuitair	141.015	Gemeentegarantie
APG	1-sep-93	2.294.313	40	onderhands	3,10%	957.286	-	83.121	874.165	418.275	9	annuitair	85.697	Gemeentegarantie
BNG	3-mrt-08	2.700.000	20	onderhands	0,65%	472.500	-	135.000	337.500	0	3	lineair	135.000	Waarborgfonds
									0					
Totaal		47.290.767				19.463.939	-	2.107.222	17.356.718	4.499.286			1.888.838	

Overzicht renteswaps

Voor een variabel rentende lening die in 2014 is afgesloten, is voor € 11,5 mln. aan renteswaps aangegaan om het variabele renterisico op deze leningen af te dekken. Deze renteswaps hebben de volgende kenmerken:

Renteswap	Bank	Transactie-datum	Huidige hoofdsom	Totale loop-tijd	Einddatum	Te ontvangen werkelijke rente	Te betalen vaste rente	Marktwaarde 31-12-2025	Effectiviteit hedge
Intrest rate swap	Rabobank	1-jan-13	7.148.750	15	3-jan-28	EURIBOR 3M	2,72%	-91.916	100,00%

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BEDRIJFSOPBRENGSTEN:

10 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	9.563.697	9.863.461
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	93.697.961	90.652.834
Opbrengsten Wmo	372.908	422.168
Overige zorgprestaties	3.114	-27.402
Totaal	<u>103.637.680</u>	<u>100.911.061</u>

10.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten ELV	2.177.851	2.061.194
Opbrengsten GRZ	5.337.148	5.814.790
Opbrengsten Wijkverpleging	1.775.086	1.743.973
Opbrengsten eerste lijn	431.864	513.711
Correctie voorgaande jaren	-158.252	-270.207
Totaal	<u>9.563.697</u>	<u>9.863.461</u>

Toelichting:

In deze post is een mutatie op onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten begrepen van € 1.392.420 (2024: € 48.488). De opbrengsten eerste lijn betreft opbrengsten van fysiotherapie, logopedie, ergotherapie en geestelijk verzorging vanuit INNBalanZ BV.

10.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten Intramuraal	80.914.985	77.980.014
Opbrengsten Extramuraal	2.430.730	1.115.171
Opbrengsten NHC/NIC	10.412.419	11.386.733
Correctie voorgaande jaren	-60.173	170.916
Totaal	<u>93.697.961</u>	<u>90.652.834</u>

Toelichting:

Toename opbrengsten intramuraal worden veroorzaakt door zowel productie- als tariefstijging en een hoger tariefpercentage.

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

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.367.996	1.306.797
Totaal	<u>1.367.996</u>	<u>1.306.797</u>

Toelichting:

De overige subsidies betreft subsidies stagefonds, praktijkleren, regionale ontwikkelgelden en sectorfonds. Stijging is nihil.

10.4 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten WMO	372.908	422.169
Opbrengsten PGB	3.114	-27.402
Totaal	<u>376.021</u>	<u>394.766</u>

11. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed):		
Opbrengst plaza's, winkeltjes en maaltijden	458.379	483.775
Opbrengst andere hotelmatige diensten	1.120.883	1.093.585
Opbrengst patientgebonden functies	348.718	376.777
Opbrengsten algemene- en administratieve diensten	138.115	216.081
Huur en huurderiving	81.905	101.159
Overige opbrengsten	70.749	52.427
Totaal	<u>2.218.749</u>	<u>2.323.804</u>

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

12. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	4.235.449	4.526.898
Totaal	<u>4.235.449</u>	<u>4.526.898</u>

Toelichting:

Afname kosten personeel niet in loondienst wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten inhuur artsen.

13. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	56.055.862	53.045.599
Sociale lasten	8.582.869	8.491.777
Pensioenpremies	4.653.265	4.345.334
Totaal personeelskosten	<u>69.291.996</u>	<u>65.882.710</u>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment: in loondienst	1.025	1.014
Zorg en behandeling	763	754
Hotelmatig personeel	160	159
Ondersteunend personeel	102	101
	<u>1.025</u>	<u>1.014</u>

Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

Toelichting:

De toename van lonen en salarissen is te verklaren door financiële effecten van de cao-afspraken en loonstijgingen en stijging van gemiddeld aantal personeelsleden in loondienst.

14. Afschrijvingen op materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen: - materiële vaste activa	6.114.983	5.966.527
Totaal afschrijvingen	<u>6.114.983</u>	<u>5.966.527</u>

Toelichting:

De afschrijvingen laten een stijging zien, hogere afschrijvingen voornamelijk bij bedrijfsgebouwen/terreinen en machines/installaties door activering fase 1 van de Slinge.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

15. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige personeelskosten	2.722.949	2.297.612
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.560.069	7.359.340
Algemene kosten	3.984.988	3.766.461
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.733.552	2.629.802
Onderhoud en energiekosten	4.751.259	4.811.720
Huur en leasing	2.975.706	2.418.767
Dotaties en vrijval voorzieningen	132.480	556.130
Totaal overige bedrijfskosten	<u>24.861.003</u>	<u>23.839.832</u>

Toelichting:

De toename van de overige personeelskosten in 2025 wordt voornamelijk veroorzaakt door stijging reiskosten (woon-werk), inzet deskundig advies personeel en de mutatie bij de reservering vakantiedagen in de personeelskosten is lager in vergelijking met 2024. Hogere huurlasten werden voornamelijk veroorzaakt door hogere huur Slinge vanaf februari 2025. Lagere mutatie voorzieningen.

16. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	525.704	223.084
Rentelasten	-675.310	-744.849
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-15.021	-15.021
Totaal financiële baten en lasten	<u>-164.627</u>	<u>-536.786</u>

Toelichting:

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen. De rentelasten zijn lager vanwege aflossingen. Renteopbrengsten zijn hoger vanwege verbeterde renteaftspraken voor geheel 2025 waar in 2024 dit slechts gedeeltelijk van toepassing was.

3.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

18. Honoraria accountant

<i>De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1 Controle van de jaarrekening	150.722	145.367
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	28.874	27.849
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u>179.596</u>	<u>173.216</u>

19. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder 21.

Verantwoordingsmodel WNT 2025

WNT-verantwoording 2025 Stichting Interzorg Noord-Nederland

De WNT is van toepassing op Stichting Interzorg Noord-Nederland. Het voor Stichting Interzorg Noord-Nederland toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000, zijnde het maximum van de sector zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten.

Bezoldiging topfunctionarissen

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	P van der Noord
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.905
Beloningen betaalbaar op termijn	16.062
<i>Bezoldiging</i>	225.967
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	226.000
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	P van der Noord
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,00
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen waaronder leaseauto	197.849
Beloningen betaalbaar op termijn	16.145
<i>Bezoldiging</i>	213.994
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000

Stichting Interzorg Noord-Nederland

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	AG Welink	NT van den Broek	A Hospers
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/05	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	11.220	18.080	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	14.024	22.600	22.600
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
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	AG Welink	NT van den Broek	A Hospers
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	1/1 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	25.680	17.120	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400
Gegevens 2025			
bedragen x € 1	R Lubbers-Hilbrands	D Regtop	BM Wallis de Vries
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid / Voorzitter*
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	18.080	18.080	23.380
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	29.225
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
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	R Lubbers-Hilbrands	D Regtop	BM Wallis de Vries
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	17.120	17.120	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	21.400

* BM Wallis de Vries is in 2025 151 dagen lid geweest en 214 dagen voorzitter en heeft derhalve een afwijkend individueel toepasselijk bezoldigings maximum.

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	P Roorda	JJ Vogel
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/07 - 31/12	01/07 - 31/12
Bezoldiging		
Bezoldiging	9.114	9.114
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	11.393	11.393
Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	P Roorda	JJ Vogel
Functiegegevens	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	-	-
Bezoldiging		
Bezoldiging		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

3.1.10 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		26.410.917	27.027.437
2. Machines en installaties		9.093.389	9.826.791
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		9.005.524	7.905.596
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.871.125	3.217.836
Totaal materiële vaste activa		<u>46.380.955</u>	<u>47.977.660</u>
Financiële vaste activa	2		
1. Overige vorderingen		38.818	65.089
B Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en zorgproducten	3	2.586.875	956.807
Vorderingen			
Debiteuren	4	240.374	395.363
1. Overige vorderingen		1.009.499	2.061.065
2. Overlopende activa		5.061.597	4.053.507
Totaal vorderingen		<u>6.311.470</u>	<u>6.509.935</u>
Liquide middelen	5	27.651.648	23.967.731
C Totaal activa		<u>82.969.766</u>	<u>79.477.222</u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
D Eigen vermogen	6		
1. Kapitaal		549	549
2. Bestemmingsfondsen		29.790.309	33.971.232
3. Overige reserves		<u>13.221.220</u>	<u>1.029.977</u>
Totaal eigen vermogen		<u>43.012.078</u>	<u>35.001.758</u>
E Voorzieningen	7		
1. Overige		2.178.602	2.046.122
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	8		
1. Andere obligatieleningen en onderhandse leningen		7.299.535	7.167.693
2. Schulden aan banken		<u>8.168.344</u>	<u>9.110.141</u>
Totaal langlopende leningen		<u>15.467.879</u>	<u>16.277.834</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	9		
Crediteuren		2.726.205	3.387.198
Aflossingsverplichting onderhandse leningen		947.042	1.028.360
Aflossingsverplichting aan banken		941.797	941.797
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.398.732	1.239.822
Schulden ter zake pensioenen		2.332.955	1.448.364
1. Overige schulden		9.456.410	8.763.662
2. Overige passiva		4.508.066	9.342.305
Totaal kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		<u>22.311.207</u>	<u>26.151.508</u>
Totaal passiva		<u>82.969.766</u>	<u>79.477.222</u>

3.1.11 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	10	9.131.833	9.349.750
Wet langdurige zorg		93.549.205	90.652.834
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg		1.367.996	1.306.797
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		376.021	394.766
Netto omzet		<u>104.425.055</u>	<u>101.704.147</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	11	2.218.749	2.323.804
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>106.643.804</u>	<u>104.027.951</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	12	4.234.218	4.519.952
Lonen en salarissen	13	55.665.119	52.650.901
Sociale lasten	13	8.537.289	8.444.591
Pensioenlasten	13	4.626.665	4.319.812
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	14	6.114.983	5.966.527
Overige bedrijfskosten	15	24.741.969	23.798.833
Som der bedrijfslasten		<u>103.920.243</u>	<u>99.700.616</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		2.723.561	4.327.335
Financiële baten en lasten	16	-164.627	-536.786
RESULTAAT BOEKJAAR		<u><u>2.558.934</u></u>	<u><u>3.790.549</u></u>

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

De enkelvoudige balans betreft Stichting Interzorg Noord-Nederland (exclusief de rechtspersonen zoals bij de groepsverhoudingen in de geconsolideerde jaarrekening zijn vermeld).

De Stichting is statutair (en feitelijk) gevestigd te Assen, op het adres Portugallaan 6. Nummer Kamer van Koophandel 04055278.

De waarderinggrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening zijn overeenkomstig de geconsolideerde balans.

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst- en verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

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	47.977.660	48.435.730
Bij: investeringen	4.554.624	5.528.272
Af: afschrijvingen	6.114.983	5.966.527
Af: desinvesteringen	30.492	19.815
Boekwaarde per 31 december	<u><u>46.386.810</u></u>	<u><u>47.977.660</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.13.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 3.1.15.

Per balansdatum zijn geen bijzondere waardeverminderingen op vaste activa van toepassing.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Deelneming INN-BalanZ	18.000	18.000
Investeringsbijdrage	9.375	20.625
Disagio	11.443	26.464
Totaal financiële vaste activa	<u><u>38.818</u></u>	<u><u>65.089</u></u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	65.089	91.360
Verstreekte bijdrage	0	0
Ontvangen aflossing	-11.250	-11.250
(Terugname) waardeverminderingen	-15.021	-15.021
Boekwaarde per 31 december	<u><u>38.818</u></u>	<u><u>65.089</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.1.14.

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

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 DBC's / DBC-zorgproducten gereguleerd segment	2.616.875	986.807
Af: voorziening onderhanden werk	-30.000	-30.000
Totaal onderhanden werk	<u><u>2.586.875</u></u>	<u><u>956.807</u></u>

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

4. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op debiteuren	240.374	395.363
1. <i>Overige vorderingen:</i>		
Vorderingen u.h.v. GRZ, Wijkverpleging en ELV	694.220	1.364.682
Vordering financieringsverschil WLZ	315.279	696.383
	<u>1.009.499</u>	<u>2.061.065</u>
2. <i>Overlopende activa</i>		
Vooruitbetaald Laundry	3.099.201	2.498.480
Vooruitbetaalde bedragen	691.227	548.685
Te verrekenen met personeel	105.798	133.465
Overige vorderingen	787.677	260.252
Te ontvangen subsidies	377.694	612.625
	<u>5.061.597</u>	<u>4.053.507</u>
Totaal vorderingen	<u><u>6.071.096</u></u>	<u><u>6.114.572</u></u>

Onder de overige vorderingen is begrepen € 0,3 mln (2024: 0,7 mln) inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

<u>Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot</u>	<u>t/m 2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>Totaal</u>
	€	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	-	-	696.383		696.383
Financieringsverschil boekjaar	-		-	315.279	315.279
Correcties voorgaande jaren			4.659-	-	-4.659
Betalingen/ontvangsten			691.724-	-	-691.724
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	0	315.279	-381.104
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>0</u>	<u>315.279</u>	<u>315.279</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

c c c a

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	315.279	696.383
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-
	<u>315.279</u>	<u>696.383</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	93.697.961	90.587.327
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	93.382.682	89.890.944
Totaal financieringsverschil	<u>315.279</u>	<u>696.383</u>

Toelichting:

Het financieringsverschil ultimo 2025 betreft het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen enerzijds het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en anderzijds de ontvangen voorschotten.

ACTIVA

5. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	27.635.634	23.949.072
Kassen	16.014	18.659
Totaal liquide middelen	<u><u>27.651.648</u></u>	<u><u>23.967.731</u></u>

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kapitaal	549	549
Bestemmingsfondsen	29.790.309	33.971.232
Algemene en overige reserves	13.221.220	1.029.977
Totaal eigen vermogen	<u>43.012.078</u>	<u>35.001.758</u>

Kapitaal

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-25</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	549	-	-	549
Totaal kapitaal	<u>549</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>549</u>

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-24</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€	€	€	€
Kapitaal	549	-	-	549
Totaal kapitaal	<u>549</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>549</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-25</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds	33.971.232	2.233.878	6.414.801-	29.790.309
Totaal bestemmingsfondsen	<u>33.971.232</u>	<u>2.233.878</u>	<u>6.414.801-</u>	<u>29.790.309</u>

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-24</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds	30.180.683	3.790.549	-	33.971.232
	-	-	-	0
Totaal bestemmingsfondsen	<u>30.180.683</u>	<u>3.790.549</u>	<u>-</u>	<u>33.971.232</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-25</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-25</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves	1.029.977	325.057	11.866.186	13.221.220
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.029.977</u>	<u>325.057</u>	<u>11.866.186</u>	<u>13.221.220</u>

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-24</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves	1.029.977	-	-	1.029.977
Totaal algemene en overige reserves	<u>1.029.977</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.029.977</u>

Toelichting:

Overige mutaties in 2025 in het bestemmingsfonds en in de algemene reserve komen voort uit de fusie met Stichting Bejaardencentrum de Hullen.

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

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

<i>De specificatie is als volgt :</i>	<u>Eigen vermogen</u> €	<u>Resultaat</u> €
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:	43.012.078	2.558.934
INNBalanZ B.V.	92.786	-2.569
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>43.104.864</u>	<u>2.556.365</u>

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
<u>Bestemmingsfonds:</u>	€	€
Stichting Interzorg Noord-Nederland	<u>2.233.878</u>	<u>3.790.549</u>
<u>Algemene reserves:</u>	€	€
Stichting Interzorg Noord-Nederland	<u>325.057</u>	<u>-</u>

Aansluiting resultaat bestemming geconsolideerde winst- en verliesrekening

	<u>31-dec-2025</u>
	€
Stichting Interzorg Noord-Nederland	2.558.935
INNBalanZ B.V.	-2.569
	<u>2.556.366</u>

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

7. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
1. Overige					
- transitievoorziening personeel	24.579	21.474	9.204	11.530	25.319
- generatieregeling	0	212.390	0	0	212.390
- jubileumverplichtingen	518.980	97.755	27.392	41.059	548.284
- 45 dienstjaren	809.763	716.971	351.781	343.828	831.125
- langdurig zieken	692.800	363.998	425.406	69.908	561.484
Totaal voorzieningen	<u>2.046.122</u>	<u>1.412.588</u>	<u>813.783</u>	<u>466.325</u>	<u>2.178.602</u>

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	631.858
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.093.241
hiervan > 5 jaar	453.503

8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken	15.467.879	16.277.834
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>15.467.879</u>	<u>16.277.834</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	19.463.939	20.215.827
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	2.107.222	1.967.747
Stand per 31 december	<u>17.356.718</u>	<u>18.248.080</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	1.888.838	1.970.247
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>15.467.879</u>	<u>16.277.834</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	1.888.838	1.970.247
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	15.467.879	16.277.834
hiervan > 5 jaar	4.499.286	4.565.147

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

9. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. Overige schulden		
Nog te betalen salarissen	77.485	42.987
Vakantiegeld, eindejaarsuitkering en vergoedingen	3.519.645	3.288.126
Vakantiedagen	5.859.280	5.432.549
	<u>9.456.410</u>	<u>8.763.662</u>
2. Overige passiva		
Intrest	52.769	59.446
Overige schulden	4.455.297	2.457.468
Rekening-courant groepsstichtingen	0	6.825.392
	<u>4.508.066</u>	<u>9.342.306</u>

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

Toelichting:

Bij de overige passiva was in 2024 meegenomen een schuldpositie aan het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd (KDoJL). Stichting Interzorg Noord-Nederland vervult de rol van penningmeester voor dit kenniscentrum. De schuldpositie per balansdatum 2024 bedroeg € 0,1 mln. Ultimo 2025 is de schuldpositie omgeslagen naar een vorderingspositie van € 0,2 mln. De onder de overige passiva opgenomen overige schulden bestaan voor € 2,3 mln (2024: 2,0 mln) aan subsidieontvangsten met betrekking tot nog af te ronden vastgoedprojecten, een subsidie ter versterking organisatie eerstelijnszorg en regionale middelen samen € 0,7 mln. en een te verrekenen bedrag van € 0,7 mln met betrekking tot het samenwerkingsverband Novare over 2025. Daarnaast is voor € 0,8 mln een schuld opgenomen voor nog te ontvangen facturen.

10. Financiële instrumenten

Beleid ten aanzien van financiële derivaten

Voor leningen met een variabel rentepercentage, waaronder leningen afgesloten met de financier, heeft de instelling onder andere afgesproken dat het renterisico moet worden afgedekt. Hiervoor heeft de instelling in januari 2013 met de financier een raamovereenkomst derivaten afgesloten. De instelling past kostprijshedge-accounting toe. De afgesloten renteswap ultimo 2025 heeft een hedge(relatie) die effectief is, er is geen sprake van ineffectiviteit. De effectiviteitstest vindt plaats door vergelijking van de kritieke kenmerken van het afdekkingsinstrument met de afgedekte positie. De marktwaarde van de derivaten per ultimo 2025 bedraagt minus € 91.916 (2024: minus € 113.841). De gemaakte afspraken met de financier, die aan de swap ten grondslagen liggen, minimaliseren de rentegevoeligheid van de financiering (voor het gedeelte waarvoor de swap is afgesloten). De organisatie heeft geen margin call afspraken gemaakt, derhalve loopt het geen liquiditeitsrisico.

Voor een nadere toelichting op de rentederivaten wordt verwezen naar de bijlage overzicht langlopende schulden.

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

Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Indien het vermogen van het waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) onvoldoende is om aan de garantieverplichtingen van geldgevers te kunnen voldoen, kan het WfZ via de obligoverplichting een beroep doen op de financiële hulp van de deelnemers. Deze hulp wordt in dat geval geboden in de vorm van renteloze leningen aan het WfZ. Het obligo bedraagt maximaal 3% van de restantschuld van de geborgde leningen. De geborgde leningen bedragen ultimo boekjaar 2025 totaal € 5,7 mln.

Gestelde zekerheden

Door een aantal gemeenten zijn gemeentegaranties afgegeven.

Aan een aantal partijen (een bank, Waarborgfonds voor de Zorgsector, en een tweetal gemeenten) is (d.m.v. gedeelde zekerheden) gezamenlijk hypotheek verstrekt op het overige onroerend goed van Interzorg. Door Stichting Interzorg Noord-Nederland zijn aan een bank verklaringen van no-change of ownership, material adverse-change, cross default clause, no further indebtedness clause, negative pledge clause, Pari Passu clause, solvabiliteitsratio niveau minimaal 20%, debt service coverage ratio >1,2 en EBITDA minimaal 6 mln afgegeven.

Langlopende verplichtingen terzake van huur en lease

Interzorg is voor Zorgcentrum Hendrik Kok te Rolde met Woonzorg Nederland een huurovereenkomst overeengekomen met een looptijd tot 1 april 2031. Voor het Service Centrum is een huurcontract afgesloten met Duurzaam Wonen tot 2035, net als met Laundry Expert voor de huur van de wasinstallatie.

Locatie de Hullen is verkocht op 30-12-2022 en wordt terug gehuurd. Er zijn 2 huur bedragen. Een huurbedrag tot oplevering nieuwbouw en een huurbedrag na oplevering. Locatie de Slinge is verkocht op 11-10-2024 wordt terug gehuurd. Ook hier betreft het 2 huur bedragen. Een huurbedrag tot oplevering nieuwbouw en een huurbedrag na oplevering.

Voor dienstauto's bestaat een leaseverplichting.

Begin 2024 is er een huurcontract afgesloten met Laundry Total voor wasmachines op locaties.

De investeringsverplichtingen zijn € 1.767.781. Deze bestaan voornamelijk uit investeringsverplichtingen ten behoeve van de nieuwbouw locatie Slinge. Dit betreffen investeringen in het huurdersbelang, overige inventaris en ICT.

De totale toekomstige verplichtingen bedragen onderverdeeld naar looptijd:

< 1 jaar	€	6.694.769
> 1 jaar < 5 jaar	€	21.186.146
> 5 jaar	€	59.161.144

Uitspraak Europese Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

OP 29 juli 2025 heeft het Hof een uitspraak gedaan me betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een 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 nagezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over financiële consequenties.

3.1.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het makro kader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn. Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 3.672,5 miljoen.

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Stichting Interzorg Noord-Nederland is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

3.1.13 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	50.809.813	26.474.503	17.057.299	3.217.836	97.559.451
- cumulatieve herwaarderingen	-439.000	0	0	0	-439.000
- cumulatieve afschrijvingen	23.343.375	16.647.712	9.151.702	0	49.142.790
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>27.027.437</u>	<u>9.826.791</u>	<u>7.905.596</u>	<u>3.217.836</u>	<u>47.977.660</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	387.584	22.242	2.476.912	2.082.229	4.968.967
- ingebruikname activa	1.024.711	910.570	1.073.464	-3.423.088	-414.343
- herwaarderingen					-
- afschrijvingen	2.028.815	1.635.721	2.450.448	-	6.114.983
- bijzondere waardeverminderingen					-
- activa in uitvoering gereed	-	-	-	-	-
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					-
.aanschafwaarde	5.104	1.913.812	1.035.380	-	2.954.296
.cumulatieve herwaarderingen					-
.cumulatieve afschrijvingen	5.104	1.913.812	1.035.380	-	2.954.296
		0			-
- <i>desinvesteringen</i>					-
aanschafwaarde	-	76.230	-	5.852	82.082
cumulatieve herwaarderingen					-
cumulatieve afschrijvingen	-	45.738	-	-	45.738
per saldo	-	30.492	-	5.852	30.492
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-616.520</u>	<u>-733.401</u>	<u>1.099.929</u>	<u>-1.346.711</u>	<u>-1.596.703</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	52.217.003	25.417.273	19.572.295	1.871.125	99.077.696
- cumulatieve herwaarderingen	-439.000	-	-	-	-439.000
- cumulatieve afschrijvingen	25.367.086	16.323.883	10.566.770	0	52.257.738
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>26.410.918</u>	<u>9.093.390</u>	<u>9.005.525</u>	<u>1.871.125</u>	<u>46.380.958</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2% - 10,0%	5% - 14,3%	5% - 33,3%	nvt	

3.1.14 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen €	Investerings- bijdrage Noorderpoort €	Disagio €	Totaal €
Boekwaarde per 1 januari 2025	18.000	20.625	26.464	65.089
Ontvangen dividend / aflossing leningen (Terugname) waardeverminderingen		-11.250	-	-11.250
		-	-15.021	-15.021
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>18.000</u>	<u>9.375</u>	<u>11.443</u>	<u>38.818</u>
Som waardeverminderingen			-15.021	-15.021

BIJLAGE

3.1.15 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
BNG	3-dec-18	2.103.288	10	onderhands	0,93%	841.356	-	210.329	631.028	42	3	lineair	210.329	Gemeentegarantie
BNG	9-jan-06	8.000.000	40	onderhands	3,87%	4.250.000	-	200.000	4.050.000	3.050.000	20	lineair	200.000	Waarborgfonds
BNG	9-jan-06	6.000.000	20	onderhands	3,63%	375.000	-	300.000	75.000	0	1	lineair	75.000	Waarborgfonds
BNG	3-dec-07	3.000.000	30	onderhands	4,78%	1.300.000	-	100.000	1.200.000	700.000	12	lineair	100.000	Waarborgfonds
Rabobank	2-mei-16	1.175.705	14	hypothecair	2,95%	424.255	-	85.880	338.375	-	4	lineair	85.880	Hypothec
Rabobank	7-nov-14	6.888.750	15	hypothecair	3,00%	2.181.437	-	459.250	1.722.187	0	4	lineair	459.250	Hypothec
Rabobank ¹	30-apr-96	3.616.628	35	onderhands	2,95%	1.215.859	-	136.975	1.078.884	330.969	6	annuitair	141.015	Gemeentegarantie
Rabobank	7-nov-14	11.512.083	15	hypothecair	4,14%	7.446.246	-	396.667	7.049.579	0	4	lineair	396.667	Hypothec
APG	1-sep-93	2.294.313	40	onderhands	3,10%	957.286	-	83.121	874.165	418.275	9	annuitair	85.697	Gemeentegarantie
BNG	3-mrt-08	2.700.000	20	onderhands	0,65%	472.500	-	135.000	337.500	0	3	lineair	135.000	Waarborgfonds
Totaal		47.290.767				19.463.939	-	2.107.222	17.356.718	4.499.286			1.888.838	

¹ Vanwege de fusie met Stichting Bejaardencentrum de Hullen is in bovenstaand enkelvoudig overzicht een lening toegevoegd ten opzichte van 2024. Dit verklaart het verschil met de som van de langlopende leningen en de aflossingsverplichtingen per 31-12-2024 op de enkelvoudige balans.

Overzicht renteswaps

Voor een variabel rentende lening die in 2014 is afgesloten, is voor € 11,5 mln. aan renteswaps aangegaan om het variabele renterisico op deze leningen af te dekken.

Deze renteswaps hebben de volgende kenmerken:

Intrest rate swap								
Bank	Transactie-datum	Huidige hoofdsom	Totale loop-tijd	Einddatum	Te ontvangen werkelijke rente	Te betalen vaste rente	Markt-waarde 31-12-2025	Effectiviteit hedge
Rabobank	1-jan-13	7.148.750	15	3-jan-28	EURIBOR 3M	2,72%	-91.916	100,00%

3.1.16 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

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

10.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten ELV	2.177.851	2.061.194
Opbrengsten GRZ	5.337.148	5.838.420
Opbrengsten Wijkverpleging	1.775.086	1.720.343
Correctie voorgaande jaren	-158.252	-270.207
Totaal	<u>9.131.833</u>	<u>9.349.750</u>

10.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten Intramuraal	80.766.229	77.971.446
Opbrengsten Extramuraal	2.430.730	1.115.171
Opbrengsten NHC/NIC	10.412.419	11.386.733
Correctie voorgaande jaren	-60.173	179.484
Totaal	<u>93.549.205</u>	<u>90.652.834</u>

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

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.367.996	1.306.797
Totaal	<u>1.367.996</u>	<u>1.306.797</u>

10.4 Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten WMO	372.908	422.168
Opbrengsten PGB	3.114	-27.402
Totaal	<u>376.021</u>	<u>394.766</u>

3.1.16 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

11. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengst maaltijden e.d.	458.379	483.775
Opbrengst andere hotelmatige diensten	1.120.883	1.093.585
Opbrengst patientgebonden functies	348.718	376.777
Opbrengsten algemene- en administratieve diensten	138.115	216.081
Huur en huurderiving	81.905	101.159
Overige opbrengsten	70.749	52.427
Totaal	<u>2.218.749</u>	<u>2.323.804</u>

12. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	4.234.218	4.519.952
Totaal	<u>4.234.218</u>	<u>4.519.952</u>

13. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	55.665.119	52.650.901
Sociale lasten	8.537.289	8.444.591
Pensioenpremies	4.626.665	4.319.812
Totaal personeelskosten	<u>68.829.073</u>	<u>65.415.304</u>

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

in loondienst	1.021	1.010
niet in loondienst	26	28
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>1.047</u>	<u>1.038</u>
Zorg en behandeling	759	750
Hotelmatig personeel	160	159
Ondersteunend personeel	102	101
	<u>1.021</u>	<u>1.010</u>

Er zijn geen werknemers buiten Nederland werkzaam.

14. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	6.114.983	5.966.527
Totaal afschrijvingen	<u>6.114.983</u>	<u>5.966.527</u>

3.1.16 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

15. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Overige personeelskosten	2.428.013	2.001.370
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	7.559.360	7.359.340
Algemene kosten	4.023.639	3.733.789
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.583.597	2.629.802
Onderhoud en energiekosten	4.751.259	4.811.720
Huur en leasing	2.975.706	2.418.767
Dotaties en vrijval voorzieningen	420.395	844.045
Totaal overige bedrijfskosten	<u>24.741.969</u>	<u>23.798.833</u>

16. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	-149.606	-521.765
Waardeveranderingen financiële vaste activa en effecten	-15.021	-15.021
Totaal financiële baten en lasten	<u>-164.627</u>	<u>-536.786</u>

3.1.17 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Interzorg Noord-Nederland heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 21-05-2026.

De raad van toezicht van de Stichting Interzorg Noord-Nederland heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 21-05-2026.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

21 mei 2026
P. van der Noord, Raad van Bestuur

21 mei 2026
B.M. Wallis de Vries, voorzitter Raad van Toezicht

21 mei 2026
N.Th. van den Broek, lid Raad van Toezicht

21 mei 2026
A. Hospers, lid Raad van Toezicht

21 mei 2026
R. Lubbers-Hilbrands, lid Raad van Toezicht

21 mei 2026
D. Regtop, lid Raad van Toezicht

21 mei 2026
J.J. Vogel, lid Raad van Toezicht

21 mei 2026
P. Roorda, lid Raad van Toezicht

3.2 OVERIGE GEGEVENS

3.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In artikel 20 van de statuten is bepaald dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de stichting Interzorg-Noord Nederland.
Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 3.1.2.

3.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Interzorg Noord-Nederland heeft geen nevenvestigingen.

3.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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