



Jaarverslag 2025

**Verslavingszorg Noord Nederland
(VNN)**

11 mei 2026

Voorwoord

2025 was voor VNN een jaar van herstel en vooruitgang. Na een financieel wat uitdagender jaar in 2024 is het afgelopen jaar opnieuw stabiliteit bereikt. Tegelijk bleef de context waarin wij werken dynamisch. De druk op de zorg, de krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende complexiteit van zorgvragen zijn voelbaar in ons dagelijks werk.

In alles wat we doen, blijft de zorg voor onze cliënten centraal staan. Hun vertrouwen en hun perspectief op herstel zijn leidend. Dat vraagt om duidelijke keuzes, om samenwerking en om het blijven leveren van kwalitatief goede en toegankelijke zorg, ook wanneer middelen en professionals schaars zijn.

De inzet en veerkracht van onze medewerkers maakten het verschil. Zij hebben zich, ook in tijden van een veranderend zorglandschap, met grote betrokkenheid ingezet voor cliënten en naasten. Hun vakmanschap, flexibiliteit en onderlinge samenwerking vormen de basis van wat VNN is en waar we voor staan.

Dit jaarverslag laat zien waar we staan, wat we in 2025 hebben bereikt en welke stappen we zetten richting de toekomst. We leggen verantwoording af over onze resultaten, risico's en keuzes. Tegelijk kijken we vooruit, met aandacht voor de cliënt, onze medewerkers, samenwerking in de regio en het versterken van onze organisatie.

Ik dank alle medewerkers, vrijwilligers, cliëntenraad, ondernemingsraad, toezichthouders en ketenpartners voor hun bijdrage en samenwerking in het afgelopen jaar. Samen blijven we werken aan betrouwbare en mensgerichte verslavingszorg in Noord-Nederland.

Met dankbaarheid en trots,

Dr. Gerard C. Niemeijer
Voorzitter raad van bestuur VNN

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
1. Bestuursverslag	3
1.1 Algemene informatie	3
1.2 Financiële ontwikkelingen	6
1.3 Risico's en risicobeheersing	8
1.4 Cultuur en gedrag	11
1.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten	14
1.6 Toepassing en naleving gedragscode	14
1.7 Onderzoek en ontwikkeling	17
1.8 Toekomstverwachtingen	19
1.9 Maatschappelijke aspecten van ondernemen	22
1.10 Samenwerkingen	23
2. Verslag toezichthouder	25
2.1 Samenstelling raad van toezicht in 2025	25
2.2 Commissies	26
2.3 Vergaderingen en gesprekken	27
2.4 Zelfevaluatie en ontwikkeling	28
2.5 Overleg met adviesorganen en locatiebezoeken	28
2.6 Doelstelling voor het jaar 2026	28
2.7 Tot slot	28
3. Jaarrekening	29

1. Bestuursverslag

1.1 Algemene informatie

1.1.1 Identiteit van VNN

De missie van VNN is *perspectief bieden op een ander leven*. Deze missie betekent dat VNN mensen met verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief willen bieden op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. Ook zet VNN zich in om verslavingsproblemen te voorkomen en het doorbreken van transgenerationale overdracht.

- Wij zien mensen als zelfstandige deelnemers aan de maatschappij.
- Verslaving kan deze zelfstandigheid ernstig beperken.
- Iedereen in deze maatschappij kan verslaafd raken.

De cliënten van VNN hebben te maken met lichamelijke, psychologische, sociale en spirituele facetten in hun leven. Die zijn allemaal met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Dat is de holistische mensvisie. Mede aan de hand van deze mensvisie wordt het zorgaanbod van VNN ontwikkeld en uitgevoerd.

Werkwijze van VNN

Bij VNN **voelt iedere cliënt** zich goed bejegend, gehoord, begrepen en ondersteund.

De **cliënt krijgt informatie** over welke zorg geboden wordt en welke keuzes er zijn. Met de cliënt en/of familie en andere direct betrokkenen gaat de behandelaar na welke hulp noodzakelijk is en welke specifieke bijdrage VNN kan leveren.

Als **specialist** draagt VNN bij aan de kwaliteit van leven van mensen. Met de best mogelijke en betaalbare specialistische en op de cliënt toegesneden hulp: preventie, diagnostiek, behandeling, begeleiding, ondersteuning en nazorg, met aandacht voor lichaam, geest, omgeving, herstel en zingeving.

VNN levert **passende en gepaste zorg**, zo vroeg en dichtbij als kan, zo licht en kort als mogelijk, en waar nodig intensiever, zwaarder en langduriger. Indien noodzakelijk ook dwingend. Met deskundigheid, respect en optimisme gaan we uit van ieders unieke achtergrond, omgeving, persoonlijkheid, behoeften aan herstel en mogelijkheden.

We maken gebruik van de **eigen motivatie** van de cliënt en zijn/haar omgeving en het vakmanschap van iedere professional.

Met **professionals** die werken vanuit hun expertise en die samen hun verantwoordelijkheid nemen. Zij stellen zich op als partner. Allereerst voor de cliënt zelf, maar ook voor iedereen in het netwerk om de cliënt heen die steun kan bieden, zoals familie, andere direct betrokkenen, huisartsen en andere instellingen.

Op deze manier werkt VNN vanuit haar kernwaarden: betrokken, betrouwbaar en beschikbaar

1.1.2 Kernactiviteiten

VNN biedt zorg aan in verschillende zorgsoorten:

De zorg die VNN verleent is verdeeld in 8 zorgsoorten: jeugdverslavingszorg, klinische behandeling, outreachende verslavingszorg, poliklinische behandeling, preventie, forensische verslavingszorg, verslavingsreclassering en wonen. Binnen de verschillende zorgsoorten, maar ook juist zorgsoortoverstijgend, is er aandacht voor eenheid in het zorgaanbod, zorginhoudelijke verdieping en uitwisseling van kennis en ervaring binnen zorgsoorten.

Kwaliteit heeft een centrale plek in de organisatie, samen met een actueel zorgportfolio.

1.1.3 Wie zijn wij

VNN in 2025

VNN is dé expert op het gebied van verslavingszorg in Drenthe, Friesland en Groningen. Verslaving raakt alle levensgebieden. Dus we werken vanuit een holistische benadering. Het is onze missie om mensen met een verslaving en hun naastbetrokkenen perspectief te bieden op meer kwaliteit van leven. Een leven zonder of met minder verslavingsproblemen. Ook zetten we ons in om verslavingsproblemen te voorkomen.

Ons werkgebied



> 10.000 cliënten

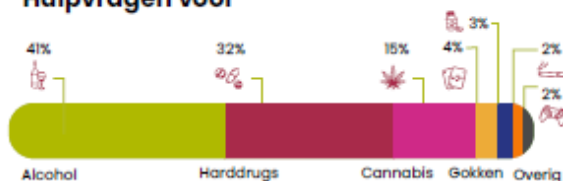
>24 jaar **86%**

18 - 24 jaar **11%**

<18 jaar **3%**



Hulpvragen voor



Aantal mensen dat we preventief bereiken

- 1.730** Voorlichtingsbijeenkomsten
- 2.011** Deskundigheidstrainingen
- 601** Individuele gesprekken met naasten
- 652** Gespreksgroepen voor naasten



- 3.412** Oudervoorlichtingsavonden
- 741** Adviesgesprekken
- 2.522** Gesprekken via bureaudienst en chat
- 1.712** Via de testservice

Zo werken we samen bij VNN



- Multidisciplinair samenwerken met verschillende expertises
- Oplossingsgericht en met persoonlijk leiderschap
- Vanuit de kernwaarden betrokken, betrouwbaar en beschikbaar

Waar werkt VNN?

- Vanuit preventie & voorlichting
- Op afspraak of in de (woon)omgeving van de cliënten
- In de kliniek of op een woonlocatie

Vanuit deze financieringsstromen wordt onze zorg betaald

- Zorgverzekering (54,7%)
- WMO gemeente (15,6%)
- Reclassering (9,8%)
- Overig (8,1%)
- Forensisch (7,9%)
- Jeugd (2,8%)
- WLZ wonen (1%)



Clïenttevredenheid

In 2025 waarden onze cliënten VNN met een gemiddeld cijfer van 8,9!

“Ik voel me serieus genomen. De behandeling bleek de juiste aanpak voor mijn klachten.”



1.1.4 Organisatiestructuur

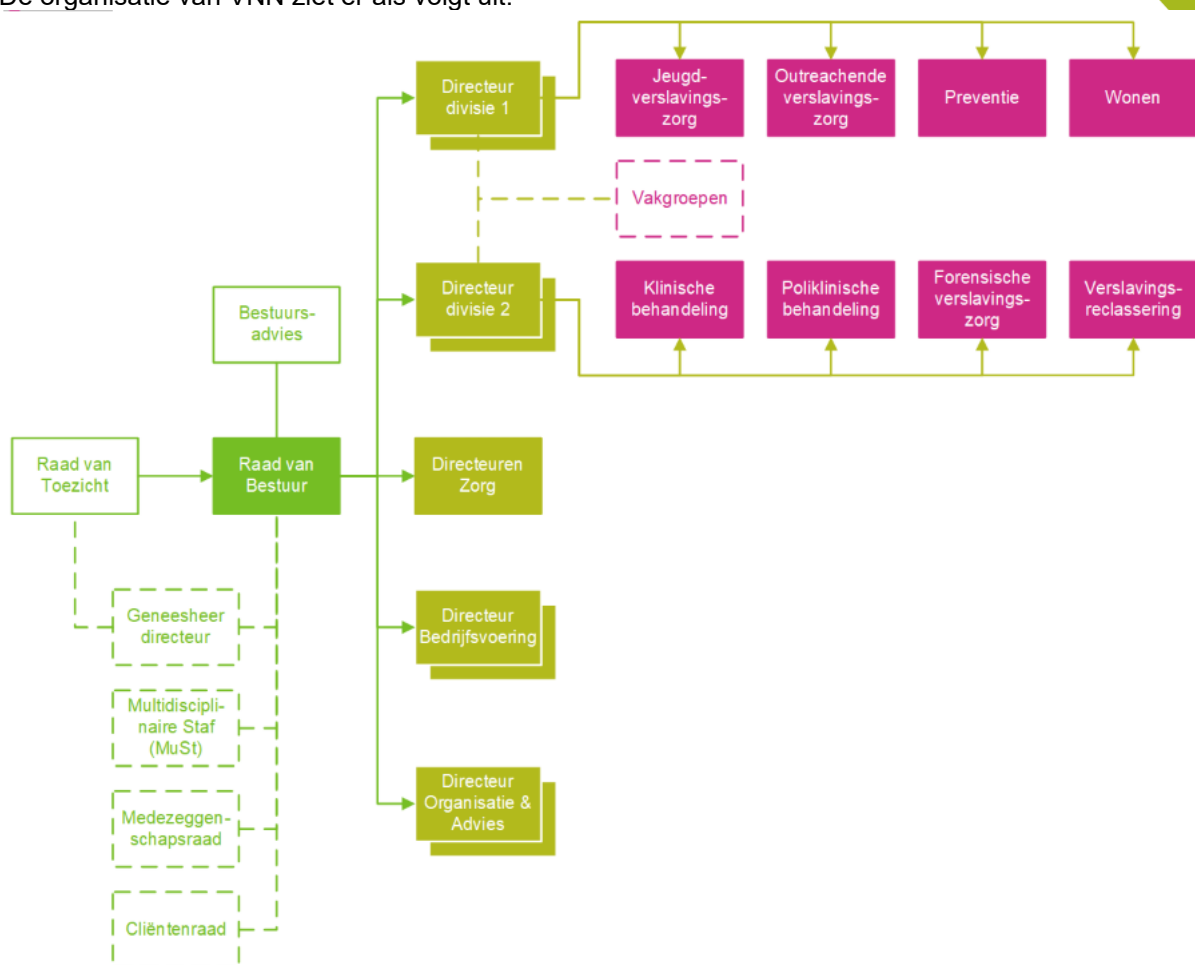
VNN kent een eenhoofdige raad van bestuur, die leiding geeft aan een team dat bestaat uit divisiedirecteuren, directeuren zorg, stafdirecteuren en een bestuursadviseur. VNN werkt conform de Governancecode Zorg.

De taken en bevoegdheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht zijn vastgelegd in statuten, het reglement raad van bestuur en het reglement raad van toezicht. De raad van bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

VNN streeft naar een diverse samenstelling van haar personeelsbestand, directieteam en raad van toezicht en naar een inclusieve werkomgeving.

VNN hanteert een gestructureerde beleids- en besturingscyclus.

De organisatie van VNN ziet er als volgt uit:



1.1.5 Juridische entiteit

VNN is een niet-commerciële stichting en staat ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder de naam Stichting Verslavingszorg Noord Nederland, onder nummer 02084324.

1.1.6 Keurmerken

VNN draagt diverse keurmerken, waaronder:

- CIO maatstaf/ISO 9001
- NEN 7510/ISO 27001
- Keurmerk kortdurende GGZ

1.2 Financiële ontwikkelingen

Met een positief resultaat van € 2,9 miljoen laat VNN zien dat de organisatie veerkracht heeft getoond na het negatieve resultaat van € 0,4 miljoen over 2024. De hogere productiviteit en bedbezetting in 2025 laten zien dat teams binnen VNN meer waarde weten te realiseren met dezelfde middelen.

Daarnaast viel de impact van de CAO-loonsverhogingen mee: de stijging trad laat in het jaar in, waardoor het kostenopdrijvende effect pas in 2026 volledig zichtbaar wordt. Dit gaf VNN in 2025 extra ruimte om te stabiliseren en vooruit te kijken. Door krapte op de arbeidsmarkt is minder personeel ingezet dan begroot. Tegelijkertijd is er meer uitgegeven aan externe inhuur dan in 2024, een keuze die is gemaakt om de continuïteit én de kwaliteit van zorg te borgen.

Kortom: 2025 was een jaar van herstel, groei en realistische keuzes. VNN laat zien dat het klaar is om door te bouwen aan een toekomst waarin medewerkers worden versterkt, de organisatie financieel gezond blijft en cliënten op VNN kunnen blijven rekenen.

1.2.1 Financieel resultaat

In 2025 stijgen de bedrijfsbaten met 7% ten opzichte van het voorgaande jaar. De bedrijfslasten laten in dezelfde periode een toename zien van 3,1%.

- In 2025 is de omzet uit de Zorgverzekeringswet met € 2,1 miljoen gestegen ten opzichte van 2024. De toename wordt verklaard door de reguliere tariefindexatie ter compensatie van inflatie.
- De opbrengsten uit de Forensische Zorg stijgen met € 1,3 miljoen vergeleken met 2024. De toename komt vanuit de klinische zorg.
- De opbrengsten uit de Wet langdurige zorg laten in 2025 een daling zien van € 0,3 miljoen. Daartegenover staat een toename van € 1,4 miljoen op WMO Beschermd Wonen. Naast een verschuiving van doelgroep op de woonlocaties van VNN, was de bezetting in 2025 goed op orde. De meeste locaties zaten gedurende het hele jaar vol. In 2024 was er nog vaker te maken met leegstand.

De loonkosten zijn in 2025 met ruim € 0,9 miljoen gestegen. Dit wordt in belangrijke mate verklaard door ontwikkelingen in de cao-afspraken. Deze hebben geleid tot hogere personeelslasten. Het aantal fte binnen de organisatie is met 25 afgenomen. Op externe inhuur is de toename € 0,8 miljoen. Er is extra ingezet op tijdelijke inhuur voor schaarse functies, zodat continuïteit van zorg gerealiseerd kon worden.

Voor 2026 is er een begroting vastgesteld met een positief rendement van 1,2%. VNN begroot een lager resultaat dan behaald over 2025. Het resultaat zal naar verwachting lager zijn vanwege de kosten van de CAO en dit niet volledig vergoed krijgen in hogere tarieven. Het rendement van 1,2% is ter continuïteit van de financieel gezonde situatie van VNN.

1.2.2 Bestuurskosten

De onkostenvergoeding voor de raad van bestuur van VNN bestaat uit vier categorieën: variabele reis- en verblijfskosten, opleidingskosten, representatiekosten en overige kosten.

In onderstaande tabel zijn de gemaakte kosten van de raad van bestuur over het verslagjaar 2025 opgenomen.

Omschrijving	1-1-2025 t/m 31-12-2025	
Reis- en verblijfskosten	€	3.167
Opleidingskosten	€	4.884
Representatiekosten	€	-
Overige kosten	€	-
Totaal	€	8.051

1.2.3 Beoordeling van de financiële positie

Dankzij het positieve resultaat over 2025 voldoet VNN ruimschoots aan de eisen in het convenant die door ING Bank is vastgesteld.

Hieronder wordt de financiële positie nader toegelicht door middel van de financiële ratio's.

Liquiditeit

De liquide middelen bedragen per balansdatum € 18 miljoen. De toename van de beschikbare liquiditeit ligt in lijn met de verwachtingen en stelt VNN in staat om aan alle kortlopende verplichtingen te voldoen. In 2025 is de zorg tijdig gedeclareerd en gefactureerd, wat heeft bijgedragen aan de solide kaspositie. Met een positief resultaat en een sluitende begroting voor 2026 verwacht VNN haar liquiditeitspositie te kunnen handhaven en verder te versterken.

Door het positieve resultaat voldoet VNN aan de gestelde EBITDA-norm. Hieronder is de EBITDA norm en realisatie opgenomen.

EBITDA	2025
EBITDA	€ 4.891
EBITDA eis	€ 2.000

* de bedragen zijn in Euro's * 1.000

Solvabiliteit

Onderstaande kengetallen geven aan in welke mate VNN gefinancierd is met vreemd vermogen. De solvabiliteit is t.o.v. 2024 gestegen. VNN blijft boven de norm van 30%.

De bedrijfsopbrengsten bedragen 25,6%. Dit wijst op een solide financiële positie, waarbij ruim een kwart van het totale vermogen met eigen middelen is gefinancierd.

Solvabiliteit	2025	2024	2023
Solvabiliteit: eigen vermogen/totaal vermogen	46,0%	42,6%	45,0%
Bedrijfsopbrengsten: eigen vermogen/totaal opbrengsten	25,6%	24,0%	25,7%

Resultaatratio's

Voor VNN is het resultaat in relatie tot het eigen vermogen ten opzichte van 2024 gestegen en ligt boven het begrote rendement van 1,2%.

Resultaat ratio	2025	2024	2023
Rentabiliteit: resultaat/eigen vermogen	12,5%	-2,2%	12,9%
Resultaat ratio: resultaat/totale omzet	3,2%	-0,5%	3,3%
Current ratio: vlottende activa/vlottende schulden	0,77	0,71	0,75
Omloopsnelheid: omzet/totaal vermogen	1,8	1,7	1,7
Rentabiliteit: resultaat/totaal vermogen	5,7%	-0,9%	5,8%

Het risicoprofiel van VNN is, net als in 2024, ongewijzigd gebleven. De combinatie van toenemende druk op de zorgkosten en de structureel afnemende beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel vormt een belangrijk aandachtspunt. De aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt en de oplopende kosten voor het aantrekken en behouden van medewerkers kunnen leiden tot druk op de bedrijfsvoering en het financiële resultaat.

VNN blijft deze risico's nauwgezet monitoren en treft waar nodig maatregelen om de financiële continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen.

1.3 Risico's en risicobeheersing

VNN inventariseert en analyseert periodiek haar strategische risico's: welke (strategische) risico's onderkennen we? Welke maatregelen zijn ingeregeld om de risico's te voorkomen, verminderen of vermijden. De risicomatrix wordt besproken en actueel gehouden op directieniveau en jaarlijks besproken met leden van de Raad van Toezicht. VNN rapporteert via de kwartaalrapportage over strategisch risicomanagement.

In deze notitie is samengevat de verdeling van risico's naar zwaarte. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt op welke thema's de meeste risico's geïdentificeerd zijn. Deze worden afgezet tegen landelijke ontwikkelingen en thema's om hier nader over in gesprek te gaan, samen met de beheersmaatregelen, te ondernemen acties. Tot slot worden de geïdentificeerde fraude risico's samengevat.

1.3.1 Risico-inventarisatie en risicobereidheid

Een maatschappij in beweging betekent dat VNN ook altijd in beweging is. We maken constant afwegingen door ons af te vragen: wat doen we wel, hoe doen we dat en wat doen we niet. Dit doen we aan de hand van risicobepalingen waarbij we gebruik maken van een risicomatrix. Deze risicomatrix wordt opgebouwd uit een ernst en waarschijnlijkheid:

Ernst		Waarschijnlijkheid	
Gering	Geen of minimaal letsel / gering operationeel of financieel verlies	Zeldzaam	Zal waarschijnlijk nooit (weer) gebeuren. Zal gedurende enkele jaren niet (weer) gebeuren.
Klein	Beperkt letsel / klein operationeel of financieel verlies	Onwaarschijnlijk	Zal naar verwachting niet (weer) gebeuren, maar het is wel mogelijk. Zal minimaal jaarlijks (weer) gebeuren.
Matig	Matig letsel / aanzienlijk operationeel of financieel verlies	Mogelijk	Zal (weer) regelmatig gebeuren. Zal minimaal maandelijks (weer) gebeuren.
Groot	Ernstig letsel / groot operationeel of financieel verlies	Waarschijnlijk	Zal waarschijnlijk (weer) gebeuren, maar het is geen aanhoudend probleem. Zal minimaal wekelijks (weer) gebeuren.
Catastrofaal	Overlijden of permanent letsel / extreem of permanent operationeel of financieel verlies	Bijna zeker	Zal zeker (weer) gebeuren, mogelijk frequent. Zal minimaal dagelijks (weer) gebeuren.

De ernst en waarschijnlijkheid vormen samen onderstaande risicomatrix:

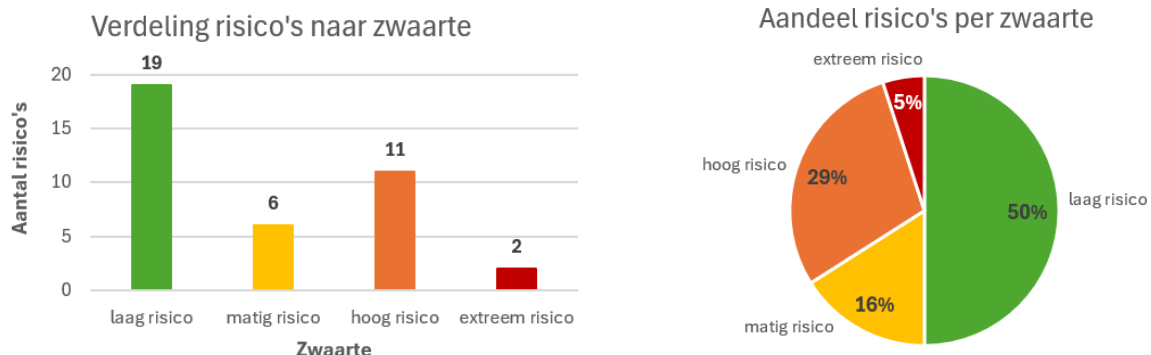
Waarschijnlijkheid ↓	Ernst				
	Gering	Klein	Matig	Groot	Catastrofaal
Zeldzaam	1	2	3	4	5
Onwaarschijnlijk	2	4	6	8	10
Mogelijk	3	6	9	12	15
Waarschijnlijk	4	8	12	16	20
Bijna zeker	5	10	15	20	25

Legenda

- Laag risico (1-3)
- Matig risico (4-7)
- Hoog risico (8-14)
- Extreem risico (15-∞)

1.3.2 Verdeling risico's naar zwaarte

VNN heeft 35 strategische risico's geformuleerd, geclassificeerd naar laag, matig, hoog en extreem risico. Op basis van de strategisch risicomatrix van VNN geven onderstaande diagrammen inzicht in de verdeling van deze risico's naar zwaarte.



1.3.3 Inhoudelijke thema's met de meeste risico's

VNN onderkent de meeste hoge en extreme risico's binnen het thema arbeid(4), daarna volgen met 2 risico's per thema: cliënt, financiën en ICT.



Arbeid (medewerkers & teams)

Dit is voor VNN het zwaarste cluster met vier hoge en extreme risico's.

- Onvoldoende gekwantificeerd personeel — *Extreem*. Benadrukt krapte/formatieve mismatch en impact op zorgcontinuïteit en productiviteit. Sluit aan bij sector en landelijke ontwikkeling. VNN heeft in haar jaarplan voldoende speerpunten opgenomen om te kijken waar het eigen onderscheidend vermogen ligt. Daarnaast zijn traditionele oplossingen niet voldoende voor de aankomende uitdaging.
- Onvoldoende keuzes in afbakening zorgaanbod incl. inzet schaars personeel — *Extreem*. Stuur op scherpere portfolio-keuzes en gerichte inzet van schaarse profielen. Dit hangt samen met het punt dat bij aanhoudende tekorten op de arbeidsmarkt, traditionele oplossingen niet toereikend zijn. Komend jaar brengt VNN meer focus aan in het kernaanbod, inclusief het integreren van digitale zorg in dit aanbod.
- Onvoldoende (aantoonbaar) gekwalificeerd personeel — *Hoog*. Aandachtspunt: aantoonbaarheid (bevoegd/bekwaam), audits en registraties. Is bij de bron goed georganiseerd en verdient aandacht op eigenaarschap van medewerkers bij herregistratie. Is tevens een herkenbaar thema binnen de sector en collega-instellingen.
- Onvoldoende toetsbare medewerkers (grensoverschrijdend gedrag) — *Hoog*. Nadruk op cultuur, normenkader, voorbeeldgedrag en handhaving. In 2025 grote stappen gezet met het opleveren van de vernieuwde gedragscode en het bijbehorende kaartspel. Leeft meer en verdient continu aandacht.

De hoge en extreme risico's wijzen op structurele arbeidsmarkt- en professionaliteitsrisico's: instroom/doorstroom, aantoonbare bevoegd- & bekwaamheid, leiderschap/rolhelderheid en gedragsnormen. Beheermaatregelen hierin zijn onder andere heldere rolafbakening, prioritering van schaarse inzet en een sluitende HR-/kwaliteitsregistratie.

Financiën

Resultaten van VNN zijn afhankelijk van de productiviteit van personeel — druk op marge en realisatie

- Met lage marge is er kans op snel negatief rendement — *Hoog*. Wijst op beperkte schokabsorptie en noodzaak tot het sturen op productiviteit, kosten- en contractmanagement. Daarnaast ook het verkennen van mogelijkheden tot structurele marges.
- Omzetsdaling / missen omzet — *Hoog*. Betreft sturing per financieringsstroom, “first time right” registratie, productiviteit en benutting contractafspraken. Dit vindt steeds meer geautomatiseerd plaats en sturen op tijdige first time right registratie verloopt naar tevredenheid, maar vraagt continu aandacht.

Passende beheersmaatregelen hierbij zijn gericht sturen per financieringsstroom, betrouwbare kostprijzen, dagelijkse monitoring, forecast en sluitende registratie-/AO-IC. Deze maatregelen zijn doorslaggevend en geborgd in onze PDCA-cyclus.

Cliënt

Hoge risico's gaan hier over kwaliteit & toegankelijkheid (2 risico's)

- Foutief handelen — *Hoog*. De impact van foutief handelen is groot; dwingt tot blijvende borging (medicatie-/dossierdiscipline, VIM, audits).
- Onvoldoende toegankelijkheid / wachttijden — *Hoog*. Nadruk op regiebehandelaren capaciteit en triage/doorstroom.

Dit laat een combinatie van kwaliteit (veilig handelen) en toegang (doorlooptijd) zien.

Beheersmaatregelen zoals capaciteitsmix en procesafspraken (intake, triage, doorstroom) vragen blijvende aandacht.

ICT & informatiebeveiliging

Risico's over continuïteit & security (2 risico's)

- Niet beschikbaar zijn van ICT en telefonie — *Hoog*. Continuïteitsmaatregelen (cloud, noodprocedures, helpdesk) zijn bepalend.
- Persoonsgegevens beschikbaar voor onbevoegden — *Hoog*. Focus: NEN-7510, MFA/trusted devices, autorisatiematrix en incident-/datalekmonitoring.

Beide risico's zijn impactvol; ondanks lage kans rechtvaardigen ze passende beheersmaatregelen zoals strakke business continuïteit management (BCM)/ISMS-discipline, pentests en periodieke herijking van rechten/rollen.

Overige hoge risico's

- Imago: Ontevreden verwijzers & ketenpartners — belang van actief relatiemanagement en zichtbaarheid in netwerken. Dit thema is actief binnen directie en zorgverkoop.
- Fraude: Medicatie-ontvreemding / retourstroom — vraagt om sluitende medicatieveiligheid, functiescheiding en VIM-discipline. Monitoring van dit risico vindt plaats middels interne audits en verbeterplannen.

1.3.4 Verankering van risicomanagement

Risicomanagement is onderdeel van het kwaliteitsmanagementsysteem. Het kwaliteitsmanagementsysteem van VNN ondersteunt om op een systematische, transparante en effectieve manier de kwaliteit van ons werk te waarborgen en deze in een proces van continu verbeteren te brengen. De kern van het kwaliteitsmanagementsysteem is het continu verbeteren van processen en producten, het creëren van ruimte voor creativiteit en innovatie, voor groei en ontwikkeling (PDCA). Daarnaast helpt dit ons om de kwaliteit van zorg te verhogen, meer grip te krijgen op processen, de efficiëntie te verhogen, transparant te zijn, te laten zien wat we doen om zo op een systematische wijze (bij) te kunnen sturen. Het geeft constant inzicht in de huidige stand van kwaliteitszaken, (strategisch) risicomanagement, resultaten en ingezette verbeteringen. Gedurende het hele jaar worden er controles, externe en interne audits uitgevoerd om onderdelen van het kwaliteitsmanagementsysteem te monitoren en te borgen.

1.4 Cultuur en gedrag

VNN introduceerde in 2025 haar nieuwe gedragscode: zo werken we samen. In deze gedragscode staan richtlijnen voor hoe we ons gedragen als medewerkers van VNN, zowel naar elkaar als naar onze cliënten toe. En hoe we samen de kwaliteit van zorg bewaken. Er is een eigen VNN Gedragscode kaartspel ontwikkeld dat in teams gespeeld kan worden om het gesprek aan te gaan. Het kaartspel werkt met scenario's en stellingen die zijn toegespitst op de Gedragscode van VNN en werken in de zorg. Alle teams hebben één of meerdere exemplaren gekregen om dit met elkaar te spelen.

1.4.1 Gedragscode VNN: zo werken we samen

De gedragscode en het bijbehorende spel zijn ontwikkeld om te duiden waar grenzen liggen, wat gepast is en wat niet, en om met elkaar in gesprek te gaan over gedrag en cultuur. Zo wordt het makkelijker om elkaar aan te spreken op (on)gewenst gedrag en kunnen we samen kwaliteit van zorg en werken verbeteren. In deze gedragscode staan richtlijnen voor hoe we ons, als medewerkers van VNN, naar elkaar en onze cliënten gedragen. En hoe we de kwaliteit van zorg samen, als collega's, bewaken.

Veilige werk- en behandelomgeving

Alle medewerkers hebben een verantwoordelijkheid in de kwaliteit van zorg die wij als organisatie bieden, in de integriteit van behandeling van cliënten en in het creëren van een veilige werk- en behandelomgeving. Dat gaat over normen, waarden en het gedrag dat daarbij hoort. We verwachten van alle medewerkers dat zij op de hoogte zijn van de gedragscode en zich hieraan houden. Gaat er toch ergens iets mis? Dan heeft VNN een werkwijze bij overtredingen waarin consequenties en gevolgen staan.

Professioneel handelen

Als je bij VNN komt werken, ben je goed in je vak en weet je hoe je professioneel moet handelen. We gaan ervan uit dat collega's elkaar aanspreken als zij ander gedrag vertonen dan de gedragscode voorschrijft. En dat medewerkers aangeven bij hun leidinggevende als iemand in gesprek wil gaan over verbetermogelijkheden, ongewenst gedrag, etc. De basishouding is: behandel een ander zoals je zelf behandeld wilt worden, met respect voor de persoon en diens persoonlijke waarden.

Alle medewerkers van VNN dragen samen de verantwoordelijkheid voor het bieden van een veilige werk- en behandelomgeving. Als organisatie bieden we kwalitatieve zorg en integere behandeling. Dat vloeit voort uit onze normen, waarden en het gedrag dat daarbij hoort.

Integriteit

Binnen VNN bedoelen we met integer handelen dat een medewerker zijn of haar functie adequaat en zorgvuldig uitoefent. Dat een medewerker nadenkt over wat je doet en of dit past in de maatschappij, ook als er geen regels zijn of als deze onduidelijk zijn. Het handelen van onze medewerkers is toetsbaar: je kunt uitleggen waarom je doet wat je doet. Je bent aanspreekbaar op je gedrag en kunt ook anderen hierop aanspreken.

1.4.2 Kernwaarden van VNN

Onze kernwaarden betrokken, beschikbaar en betrouwbaar, zijn kenmerkend voor onze manier van werken.

- **Betrokken:** Bij VNN staan we naast de cliënt en trekken we als collega's samen op. We tonen interesse in elkaar en hebben oog voor wat er voor anderen toe doet. Daarin blijven we nieuwsgierig naar elkaar en de wereld om ons heen.
- **Beschikbaar:** Bij VNN zoeken we de aansluiting vanuit een oordeelvrije en open houding. We nemen de tijd voor elkaar en geven zowel de ander als onszelf de ruimte. We zijn benaderbaar en nemen de tijd om te luisteren, met oprechte aandacht.
- **Betrouwbaar:** Bij VNN verstaan we ons vak en nemen ieders expertise serieus. We handelen vanuit integriteit en professionaliteit en daar zijn we trots op. We nemen verantwoordelijkheid voor wat we wel en niet doen en zijn daarin transparant.

1.4.3 Verzuim

In 2025 is gericht ingezet op het terugdringen van het verzuim binnen de organisatie. Deze aanpak heeft geleid tot een eerste daling vanaf het derde kwartaal van het verzuimpercentage, dat in 2025 uitkwam op 7,3%. Deze trend zet zich verder door in 2026.

Er zijn diverse acties uitgevoerd:

- Er is ingezoomd op de verzuimcijfers per afdeling, waaronder frequent verzuim. Waar nodig is er een plan opgesteld.
- (Nieuwe) leidinggevenden zijn getraind op het gebied van inzetbaarheid en verzuimbegeleiding.
- Onze visie op inzetbaarheid en het stappenplan zijn geactualiseerd.
- Verzuim is vaker onder de aandacht gebracht om bewustwording en gezamenlijke verantwoordelijkheid te vergroten.
- Er is onderzocht welke arbodienstverlener het beste aansluit bij onze visie op inzetbaarheid en gezond werken. Hiervoor zijn meerdere gesprekken gevoerd om een weloverwogen en passende keuze te kunnen maken. Dit heeft geleid tot contractering van een nieuwe arbodienstverlener per 2026.

Met deze combinatie van maatregelen is gewerkt aan een basis voor een verdere daling van het verzuim in de komende jaren.

1.4.4 Arbeidsmarktcommunicatie

Bij VNN zetten we arbeidsmarktcommunicatie in op verschillende vlakken. In 2025 heeft VNN een verschuiving ingezet in arbeidsmarktcommunicatiestrategie, waarbij de nadruk blijft liggen op werving en selectie, maar ook meer aandacht uitgaat naar binden en boeien. Het is belangrijk in de huidige arbeidsmarkt om de juiste mensen binnen te houden. Daarom is een start gemaakt met het opstellen van een duidelijke werkgeversprofilering. Wat heeft VNN haar medewerkers als werkgever te bieden? En hoe blijven we aansluiten op de behoeftes van onze medewerkers? Hiervoor is in de organisatie een vragenlijst uitgestuurd en zijn er diepte-interviews gehouden. Een communicatiebureau werkt begin 2026 een volledig concept uit, waarmee campagne gevoerd kan worden, zowel intern als extern.

Er is door een werkgroep gekeken naar het onboardingtraject voor nieuwe medewerkers, als onderdeel van de arbeidsmarktcommunicatiestrategie. Het recent ontwikkelde programma voor de introductiedag is geëvalueerd en waar nodig verbeterd. Ook is er een verdiepingstraining verslaving opgenomen in het aanbod voor nieuwe medewerkers. Hier wordt positief op gereageerd en het draagt bij aan de profilering van VNN als expert in verslavingszorg.

Daarnaast is in 2025 de Werken Bij-pagina op de website van VNN geüpdatet, met aansprekende teksten en een optimale weergave voor mobiele telefoons. Ook wordt er doorlopend gekeken naar optimalisatie van vacatureteksten. Dit jaar is actief gebruik gemaakt van het delen van vacatures op diverse sociale media, waaronder LinkedIn en Instagram. Specifieke vacatures zijn ondersteund met videomateriaal ten behoeve van de werving. Deze ontwikkeling zet VNN in 2026 verder door met de inzet van de campagne werkgeversprofilering.

1.4.5 Leren en ontwikkelen

VNN blijft werken aan de ambitie een lerende, wendbare en toekomstgerichte organisatie te blijven, waarin medewerkers worden ondersteund in hun ontwikkeling. In een veranderende zorgomgeving zetten we in op ontwikkeling, opleiding en professionele begeleiding van medewerkers om hoogwaardige zorg en hulp te blijven bieden en bij te dragen aan duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Als je bij VNN komt werken volg je in het eerste jaar een aantal trainingen, afgestemd op je functie. In de trainingen wordt kennis opgedaan om goed en veilig binnen VNN te kunnen werken, maar ook om de organisatie te leren kennen. Hoe werken wij samen en welke taal spreken wij? VNN is de expert van verslavingszorg in de regio. We bieden medewerkers de benodigde basiskennis over verslaving en van daaruit ontwikkelen medewerkers zich als expert.

De medewerkers binnen VNN krijgen de mogelijkheid om binnen hun functie een verdiepende of verbredende kennis op te doen. Ieder team beschikt hiervoor over een scholingsbudget.

Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van zijn vak en bekwaamheid. VNN heeft als werkgever hierin een faciliterende rol. Dit is bijvoorbeeld goed zichtbaar in het gebruik van de zelfbekwaamheidsformulieren voor verpleegkundigen en het beschikbaar stellen van de bijbehorende trainingen.

VNN draagt bij aan het opleiden van professionals en beginnende beroepsbeoefenaars binnen het GGZ-werkveld door het bieden van opleidings- en stageplaatsen binnen de organisatie. Voor het opleiden van de verschillende disciplines wordt intern samengewerkt met verschillende opleiders, teams, vakgroepen en de afdeling onderzoek. Daarnaast werkt VNN veelal samen met collega-instellingen in de regio. In 2025 heeft VNN een zelfstandige erkenning voor praktijkopleidingsinstelling VS GGZ aangevraagd. Per 1 januari 2026 leiden we de VIOS GGZ op onder onze eigen erkenning.

1.5 Beleid inzake risicobeheer financiële instrumenten

1.5.1 Informatie over financiële instrumenten

VNN maakt uitsluitend gebruik van financiële instrumenten die passen binnen het financiële beleid van de organisatie. Het betreft voornamelijk vorderingen, liquide middelen, schulden aan leveranciers en overige kortlopende verplichtingen. Deze instrumenten worden niet ingezet voor handelsdoeleinden of speculatieve activiteiten, maar dienen primair ter ondersteuning van de reguliere bedrijfsvoering.

Binnen de organisatie wordt een terughoudend beleid gevoerd ten aanzien van complexe financiële instrumenten, zoals derivaten. VNN maakt hiervan geen gebruik. De financiële instrumenten worden gewaardeerd op basis nominale waarde, zoals toegelicht in de jaarrekening.

Het risicobeheer met betrekking tot financiële instrumenten richt zich op het beperken van blootstelling aan krediet-, rente-, liquiditeits- en kasstroomrisico's. De verantwoordelijkheid voor dit beleid ligt bij de raad van bestuur, waarbij uitvoering plaatsvindt binnen het directieteam. Periodiek vindt monitoring plaats en worden aanvullende maatregelen getroffen wanneer ontwikkelingen in de zorgsector daarom vragen.

1.5.2 Kredietrisico's

Het kredietrisico heeft voornamelijk betrekking op openstaande vorderingen op zorgverzekeraars, gemeenten en het Ministerie van Justitie & Veiligheid. Omdat VNN voor het merendeel van de omzet afhankelijk is van deze publiek gefinancierde instellingen, is het kredietrisico beperkt. Deze partijen hebben een hoge kredietwaardigheid en betalen over het algemeen binnen de geldende termijnen.

Het kredietrisicobeleid richt zich op tijdige facturatie, actieve bewaking van openstaande posten en vroegtijdige interventie wanneer signalen van betalingsachterstanden ontstaan. Door de hoge mate van voorspelbaarheid van ontvangsten en het ontbreken van significante dubieuze debiteuren wordt het totale kredietrisico als laag beoordeeld.

1.5.3 Renterisico's en kasstroomrisico's

VNN loopt beperkt renterisico doordat de organisatie geen omvangrijke langlopende leningen heeft met variabele rentepercentages. De kasstroomrisico's zijn daarmee beperkt. De renteontwikkeling heeft voornamelijk invloed op de opbrengsten uit liquide middelen, maar deze invloed is gering ten opzichte van de totale omzet van VNN.

Het beleid is erop gericht een stabiele kasstroompositie te behouden, waarbij voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om aan kortlopende verplichtingen te kunnen voldoen. Renteontwikkelingen worden periodiek gemonitord en zo nodig worden maatregelen genomen, zoals het aanpassen van de looptijd van deposito's of het herstructureren van kortlopende financiering.

1.5.4 Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico heeft betrekking op de vraag of VNN in staat is op korte termijn aan haar financiële verplichtingen te voldoen. Dankzij een solide kaspositie van € 18,1 miljoen en een structureel positieve operationele kasstroom is dit risico gering.

VNN bewaakt haar liquiditeitspositie via maandelijkse rapportages en prognoses. Hierbij wordt rekening gehouden met seizoenspatroon in declareren en factureren. De combinatie van een positief resultaat, voldoende beschikbare liquide middelen en een sluitende begroting voor 2026 zorgt ervoor dat VNN ook op langere termijn ruimschoots kan voldoen aan alle kortlopende verplichtingen.

1.6 Toepassing en naleving gedragscode

In hoofdstuk 1.4 is al benoemd dat VNN een vernieuwde gedragscode heeft. Alle medewerkers van VNN zijn gehouden aan deze gedragscode.

1.6.1 Governance code

VNN werkt conform de Governancecode Zorg. De uitgangspunten van de Governancecode zijn vastgelegd in de statuten van VNN en in de reglementen van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. In deze reglementen staan de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Raad van Toezicht, de commissies (Remuneratiecommissie, Auditcommissie en Commissie Kwaliteit) en de Raad van Bestuur. De reglementen worden jaarlijks geëvalueerd.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken binnen VNN, in het licht van de maatschappelijke doelstellingen van VNN. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een adviesrol en treedt zij op als werkgever van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht handelt daarbij zoveel mogelijk in het belang van alle betrokken stakeholders.

1.6.2 Bezoldiging bestuur

De bezoldiging van de bestuurder is vastgesteld binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens (WNT). VNN hanteert hiervoor de Beleidsregels toepassing WNT als normenkader bij het opstellen van de jaarrekening.

1.6.3 Cliëntenraad

VNN geeft op basis van het reglement cliëntenraad VNN uitvoering aan de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen (WMCZ 2018). De cliëntenraad is een onafhankelijk en zelfstandig orgaan en heeft de eigen werkwijze geregeld in een huishoudelijk reglement. In de cliëntenraad hebben eveneens naasten zitting. Er hebben zich in 2025 een aantal mutaties voorgedaan in de cliëntenraad. Zo zijn er een aantal leden gestopt maar zijn er ook nieuwe leden geworven.

De cliëntenraad heeft onder meer gesproken over het meerjarenbeleidsplan en de missie en visie van VNN, huisvesting van locaties, huisregels en cameratoezicht, wachtlijsten en planning & capaciteit, outreachende zorg en aandacht voor naasten.

Ook innovatie en digitalisering kregen aandacht, waaronder de mogelijkheden van spraakgestuurd rapporteren. Daarnaast zijn onderwerpen als palliatieve zorg, stoppen met roken, mondgezondheid en de samenhang tussen behandeling bij VNN en zelfhulpgroepen besproken. Diverse gesprekken met interne en externe betrokkenen hebben voor de cliëntenraad bijgedragen aan een goed beeld van ontwikkelingen binnen de organisatie.

In 2025 zijn de volgende advies- en instemmingsvragen behandeld door de cliëntenraad:

- Adviesaanvraag wijziging openingstijden HBU Leeuwarden
- Adviesaanvraag overdracht Pand 6 door Limor
- Adviesaanvraag kwaliteits- en professioneel statuut
- Instemmingsaanvraag klachtenreglement voor cliënten en naasten
- Instemmingsaanvraag begroting 2026

De cliëntenraad heeft in 2025 negen keer vergaderd met de raad van bestuur. Bij één van deze vergaderingen is ook een afvaardiging van de raad van toezicht aanwezig geweest. De cliëntenraad legt in een eigen verslag verantwoording af over zijn activiteiten in het afgelopen jaar.

1.6.4 Medezeggenschap - Ondernemingsraad

De missie en visie van VNN is in het belang van de collega's een betrokken, betrouwbare, transparante en proactieve overlegpartner te zijn met oog voor het bedrijfsbelang. De ondernemingsraad streeft naar optimale betrokkenheid en medezeggenschap voor werknemers; werknemers doen, denken, praten, beslissen en adviseren mee
De werkwijze van de ondernemingsraad is vastgelegd in het reglement OR.

Op formele en informele wijze is er regelmatig overleg en afstemming tussen de ondernemingsraad en raad van bestuur over verschillende onderwerpen. In 2025 zijn verschillende advies- en instemmingsvragen behandeld door de ondernemingsraad:

- Adviesaanvraag Zorgadministrateur binnen Wonen en Klinieken
- Adviesaanvraag kwaliteitsstatuut en professioneel statuut
- Instemmingsaanvraag wijziging openingstijden HBU Leeuwarden
- Instemmingsaanvraag preventiemedewerker
- Instemmingsaanvraag consequenties sancties bij ongewenst gedrag
- Instemmingsaanvraag herplaatsing medewerkers
- Instemmingsaanvraag overgang andere Arbodienst
- Instemmingsaanvraag reis- en verblijfskostenregeling

Ter informatie ontving de ondernemingsraad in 2025:

- Overdragen zorg Pand 6 aan Limor
- Beloning verslavingsartsen en klinisch psychologen
- Medewerker nachtdienst locatie Vossenloo
- Polikliniek NO Groningen
- Lief- en leedregeling
- Werkkostenregeling

De ondernemingsraad en Raad van Bestuur hebben in 2025 twee keer vergaderd in aanwezigheid van een afvaardiging van de raad van toezicht (artikel 24-vergadering). De ondernemingsraad legt in een eigen verslag verantwoording af over haar activiteiten in het afgelopen jaar.

1.7 Onderzoek en ontwikkeling

Onderzoek en ontwikkeling zijn belangrijke thema's bij VNN. Om deze reden heeft VNN een eigen afdeling onderzoek en werkt VNN projectmatig aan het introduceren van innovatieve oplossingen in de zorg.

1.7.1 Onderzoek bij VNN

VNN vindt het belangrijk om bij te dragen aan wetenschappelijk onderzoek en kennisontwikkeling. Onderzoek helpt ons beter te begrijpen welke zorg werkt, waarom dat zo is, en hoe we onze zorg kunnen verbeteren. Het draagt ook bij aan de opleiding en professionalisering van medewerkers. Onderzoek sluit aan op vragen die spelen in de praktijk, bij cliënten en naasten, binnen VNN en in het brede werkveld. Onderzoek, onderwijs en praktijk werken hierin nauw samen.

Een regiegroep bewaakt de onderzoekscoördinatie en beoordeelt voorstellen voor nieuw onderzoek, zoals subsidieaanvragen of deelname aan externe projecten.

Uitgangspunten

We toetsen alle onderzoeken aan drie punten:

1. Aansluiting op actuele vraagstukken – Onderzoek moet voortkomen uit signalen uit de praktijk, vragen van medewerkers, cliënten en naasten, of wetenschappelijke ontwikkelingen.
2. Aansluiting bij inhoudelijke kaders – Elk onderzoek past binnen vier vaste grondslagen:
 - o bijdragen aan innovatie van de verslavingszorg;
 - o werken vanuit de herstelvisie;
 - o kijken vanuit het bio-psychosociaal-zingeingsmodel;
 - o aandacht voor herstel als een proces op de lange termijn.
3. Aansluiting bij één van de onderzoekslijnen.

Onderzoekslijnen

Alle onderzoeken vallen binnen één van deze vier lijnen:

1. Naasten en omgeving; Hoe kunnen professionals en naasten beter samenwerken? Hoe doorbreken we overdracht van problemen tussen generaties?
2. Leefstijl en verslaving; De rol van leefstijl in het ontstaan en herstel van verslaving, zoals stoppen met roken, voeding, zingeving en innovatieve behandelvormen.
3. Zorg en herstel; Wat werkt voor wie? Onderzoek naar zorgvormen binnen en buiten VNN, zoals behandeling, zelfhulp, peer support en zingeving. Ook innovatie en samenwerking met andere domeinen vallen hieronder.
4. Preventie en jeugd; Wat werkt het best om verslavingsproblemen te voorkomen? We onderzoeken middelengebruik en risicogedrag in Noord-Nederland, met speciale aandacht voor jongeren en andere kwetsbare groepen.

Onderzoeksmethoden

De methode wordt gekozen op basis van de onderzoeksvraag. Bij VNN maken we gebruik van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek, actieonderzoek, participatieonderzoek, literatuurstudies, dossieronderzoek en casestudies. Gegevens worden verzameld via bijvoorbeeld vragenlijsten, interviews, focusgroepen en observaties.

1.7.2 Innovatie

VNN wil de zorg voor cliënten en naasten goed, toegankelijk en toekomstbestendig houden. Daarom investeert VNN gericht in innovatie. Innovatie helpt ons om zorg te verbeteren, de administratie te verminderen en cliënten beter te bereiken ook vóór en ná hun behandeling.

VNN is specialist in verslavingszorg en wil dit ook blijven. Innovatie helpt daarbij, om:

- zorg efficiënter en kwalitatief beter te maken;
- cliënten en naasten beter te ondersteunen;
- het werk voor medewerkers makkelijker en plezieriger te maken;
- mensen eerder te bereiken, zodat verslavingsproblemen kunnen worden voorkomen.

Drie sporen van innovatie

VNN heeft een innovatiebeleid, welke zich richt op drie sporen:

1. Digitalisering van cliëntinformatie en ondersteuning; Gericht op goede en toegankelijke digitale informatie voor cliënten en naasten.
2. Inzetten op zorginnovatie; Vernieuwing van werkwijzen, technologie en preventie.
3. Verminderen van administratieve lasten; Systemen ondersteunen medewerkers zodat zij meer tijd hebben voor zorg.

Organisatie van innovatie

VNN heeft een klankbordgroep innovatie met medewerkers uit de organisatie. Ideeën worden getoetst op onder andere nut, eenvoud, bijdrage aan zorgkwaliteit, wachttijdverkorting, administratieve last, risico's en businesscase. Leidinggevenden, ambassadeurs en ondersteunende diensten helpen om innovaties daadwerkelijk te implementeren.

1.8 Toekomstverwachtingen

VNN is een veerkrachtige organisatie waar medewerkers hoogwaardige zorg en hulp bieden. Om gezond te blijven, passen we ons voortdurend aan en ontwikkelen we ons continu. De structuur van de organisatie is de afgelopen jaren ingericht als een logisch geheel. We organiseren vanuit identiteit: voegen waarde toe, in lijn met onze missie en verbinden de verschillende zorgsoorten.

VNN staat voor de uitdaging om in te spelen op de toenemende zorgvraag en beperkte capaciteit. VNN van de toekomst is meer mensen helpen met minder medewerkers terwijl we hoogwaardige zorg blijven leveren. Dit vraagt om de zorg anders te organiseren, kansen te creëren, innoveren en efficiënter te werken.

We verwachten een toename in de vraag naar verslavingszorg, wat vraagt om wendbaarheid en het maken van keuzes. Samenwerking met ketenpartners en het sociale domein, evenals ziekenhuizen en VVT-zorg, wordt steeds belangrijker.

De focus van VNN ligt op preventie en jeugd en op het verbreden en veranderen van vindplaatsen van cliënten en zorgvragen. VNN heeft de verantwoordelijkheid om zorg te bieden aan kwetsbare mensen en mensen met verslavingsproblemen. Dit doet VNN samen met het sociaal domein en ketenpartners. VNN heeft haar werkveld in drie provincies. Ons aanbod is in de breedte gelijk voor ons hele werkveld, maar kan per regio toch verschillen. Dit is afhankelijk van lokale behoefte en expertise.

VNN kiest in haar strategisch meerjarenbeleidsplan voor een toekomst waarin we samen het verschil blijven maken voor de mensen die onze hulp het hardste nodig hebben. De zorgvraag stijgt, de beschikbare capaciteit daalt. Daarom transformeren we onze organisatie: we blijven zoveel mogelijk mensen helpen met de middelen die we hebben, zonder concessies aan kwaliteit.

Financieel betekent bovengenoemde investeren in duurzame klinische zorg- en woonfunctie. Voor een tweetal klinieken zijn er risico's op stopzetten van de huurovereenkomst op termijn. VNN zet in op het investeren in duurzame klinische functie. VNN verwacht de financiering van deze investeringen op een financieel robuuste wijze vorm te kunnen geven. Ook blijft er jaarlijks budget voor innovatieve oplossingen, deze ruimte wordt jaarlijks in de exploitatiebegroting opgenomen.

De stijgende zorgvraag en dalende capaciteit is een kwalitatieve uitdaging en vraagt om een transformatie van onze organisatie. Tegelijkertijd staan tarieven onder druk en is het uitdagend om binnen de huidige tarieven ruimte te vinden voor deze transformatie. VNN analyseert scherp de tarieven, kostprijzen en marges per zorgsoort en verwacht dat financiers bereid blijven om adequate vergoedingen af te spreken.

1.8.1 Samen met en voor de cliënt

De zorgvraag van cliënten wordt complexer. Daarom werkt VNN proactief aan het beschikbaar houden én verbeteren van zorg. We bieden een toegankelijk, herkenbaar en toekomstgericht zorgaanbod, met aandacht voor zorg die verbindt: dichtbij, digitaal en doelgericht.

We doen dit door onder andere een passend zorgaanbod te bieden voor alle doelgroepen, met extra aandacht voor preventie en jeugd en naasten actief te betrekken bij de behandeling. We maken duidelijke keuzes in het zorgaanbod zodat wachttijden kort blijven en bieden overal in de regio's hetzelfde aanbod, inclusief bovenregionale zorg.

Door deze keuzes sluiten we aan bij wat cliënten nodig hebben en wat medewerkers kunnen bieden. Meer mensen krijgen daardoor op tijd de juiste zorg. Vroege ondersteuning, vooral bij jongeren, helpt om langdurige zorg te voorkomen.

We maken de toegang tot zorg eenvoudiger, zowel fysiek als digitaal. Het zorgaanbod en de wachttijden worden transparanter. Dat geeft cliënten en medewerkers duidelijkheid en helpt om sneller de juiste zorg te vinden.

1.8.2 Samen sterk met onze medewerkers

De arbeidsmarkt is krap en de werkdruk in de zorg neemt toe. Daarom werkt VNN actief aan het verminderen van werkdruk, het vergroten van betrokkenheid en het behoud van medewerkers. We willen een organisatie zijn waar mensen zich gewaardeerd voelen en met plezier werken. We zijn een organisatie waar medewerkers trots op zijn, zich blijven ontwikkelen en samenwerken met respect en eigenaarschap.

Hoe we dit doen? Door onder andere te zorgen dat medewerkers zich verbonden voelen met VNN en trots zijn op hun werk. We maken scholing en persoonlijke ontwikkeling voor iedereen toegankelijk, werken oplossingsgericht en stimuleren persoonlijk leiderschap. We communiceren op een respectvolle manier met elkaar en hebben waardering voor elkaars expertise. VNN heeft een duidelijke visie op het behouden en aantrekken van medewerkers.

We investeren in een sterke werkgeverspositie, waardoor VNN aantrekkelijk blijft voor huidige én nieuwe medewerkers. Medewerkers voelen zich lid van VNN, weten wat hun rol is en waarderen elkaars kennis. Dit versterkt de samenwerking en de teamdynamiek.

1.8.3 Samen organiseren

Bij VNN staat de mens centraal. Medewerkers werken samen in een informele, professionele sfeer en zetten zich in voor goede zorg én een sterke organisatie. We versterken onze positie als dé verslavingspecialist in Noord-Nederland door besluitvaardig te handelen, kennis actief te delen en stevig samen te werken in de regio. Digitaal werken ervaren we als vanzelfsprekendheid en draagt bij aan minder administratieve last, meer tijd voor onze cliënten, aan ons vakmanschap en werkplezier.

VNN werkt hieraan door bewuste keuzes te maken in wat we zelf doen en welke zorg we beter kunnen overdragen. We versterken de samenwerking tussen teams, afdelingen en zorgsoorten. We verminderen administratieve lasten en dragen actief bij aan onderzoek en kennisinnovatie.

We brengen focus aan in ons zorgaanbod en maken bewuste keuzes per zorgsoort. Teams worden duurzaam en wendbaar ingericht, zodat zij passende zorg kunnen leveren. We bouwen aan een cultuur waarin medewerkers zich verbonden voelen met VNN en zich gedragen volgens onze gemeenschappelijke waarden.

Eigenaarschap en rolduidelijkheid zijn hierbij belangrijk: iedereen weet wat zijn rol is en draagt daaraan bij. Dit zorgt voor vertrouwen, samenwerking en ruimte voor initiatief. Door administratieve lasten te verlagen ontstaat meer tijd voor directe zorg.

We laten technologie voor ons werken en bouwen aan een innovatieve, duurzame organisatie. Het cliëntportaal wordt verder ontwikkeld. We verbeteren registratiesystemen en gebruiken data om beter zicht te krijgen op trends en zorgbehoeften. Hiermee worden processen efficiënter en ontstaat meer tijd voor directe zorg.

AI en digitale assistenten helpen om administratieve lasten te verminderen. VNN is gestart met spraak gestuurd rapporteren en is voornemens om AI-toepassingen in 2026 in te zetten waar dit de zorg kwalitatief verbetert of administratieve lasten verlaagd.

Ook breiden we ons online behandelaanbod uit, zodat cliënten flexibeler en beter passende zorg krijgen. Tot slot draagt VNN via onderzoek en kennisontwikkeling bij aan vernieuwende en kwalitatief betere zorg.

VNN wil een duurzame en aantrekkelijke werkgever zijn, waar medewerkers zich gewaardeerd voelen en voldoende ruimte krijgen om zich te ontwikkelen via een actueel opleidingsplan en scholingsbudget.

1.8.4 Samen in de maatschappij

VNN werkt intensief samen met ketenpartners om cliënten betere zorg en ondersteuning te bieden. De hoeveelheid samenwerkingen neemt toe, net als de variatie in doelen en werkwijzen. We verankeren verslavingszorg stevig in de noordelijke regio's, met sterke samenwerkingen en heldere afspraken. In alles wat we doen, profileren we VNN als een deskundige, flexibele en betrouwbare netwerkpartner, met een herkenbaar en krachtig verhaal.

We doen dit door gericht samen te werken vanuit een duidelijke samenwerkingsstrategie en ons maatschappelijk draagvlak en de bekendheid van VNN te vergroten. Door goede werkafspraken te maken met partners in de regio, dragen wij actief bij aan het verminderen van stigma rondom verslaving. We versterken de samenwerking met collega-verslavingszorginstellingen.

Door deskundigheid te delen en actief verbinding te zoeken, versterken we samen met andere organisaties de regionale zorgstructuur. We ondersteunen ketenpartners met consultatie, advies en duidelijke afspraken over op- en afschalen van zorg. Zo ontstaat integrale en gezamenlijke hulpverlening. Ook in het sociaal domein is VNN een stevige partner, vooral voor cliënten die zorg mijden of langdurige ondersteuning nodig hebben. Met deze aanpak zorgen we ervoor dat mensen met verslavingsproblemen, vaak met meervoudige problematiek, de juiste hulp krijgen op het juiste moment, in een sterke en samenhangende regionale keten.

1.9 Maatschappelijke aspecten

VNN heeft een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid als aanbieder van verslavingszorg in Noord-Nederland. We zetten ons in voor duurzame zorg, sociale waarde en een gezonde organisatie die toekomstbestendig is. We dragen bij aan een leefbare omgeving, sterke regionale samenwerking en goede zorg voor cliënten en medewerkers.

1.9.1 Algemene maatschappelijke aspecten

VNN is een maatschappelijke organisatie met een sterke sociale opdracht. Onze zorg richt zich op het verbeteren van gezondheid, participatie en herstel van mensen met verslavingsproblemen en hun omgeving. Daarmee hebben we een brede verantwoordelijkheid in de samenleving. Duurzaam en toekomstgericht werken maakt daar vanzelfsprekend onderdeel van uit.

We streven naar een balans tussen gezonde en veilige zorg voor cliënten en medewerkers, duurzaam en milieubewust werken en een financieel gezonde organisatie die waarde toevoegt aan de regio. De kracht van maatschappelijk verantwoord ondernemen zit voor VNN niet alleen in regels of plannen, maar vooral in het dagelijks handelen van onze medewerkers: samen dragen we verantwoordelijkheid voor mensgerichte zorg, een leefbare omgeving en een maatschappelijk betekenisvolle organisatie.

1.9.2 Duurzaamheidsaspecten

VNN wil bijdragen aan een gezonde en leefbare toekomst. Daarom werken we duurzaam, met zo min mogelijk impact op klimaat, milieu en leefomgeving. Onze ambitie is dat we gezond werken, duurzame zorg bieden en een aantrekkelijke werkgever zijn. Verduurzaming is een vast onderdeel van procesverbetering.

VNN werkt hieraan door:

- een positieve werkcultuur te creëren, zodat mensen graag bij VNN werken;
- gezondheid te stimuleren bij cliënten én medewerkers;
- medewerkers en cliënten bewust te maken van duurzaamheid;
- onze CO₂-uitstoot en het gebruik van grondstoffen te verminderen en circulaire zorg te vergroten;
- financieel gezond te blijven en te werken vanuit een duurzaam verdienmodel.

We volgen de doelen van de Green Deal 3.0 en verwerken deze in onze plannen. We verminderen onze CO₂-uitstoot door energiezuinige gebouwen en duurzame mobiliteit. We versterken circulaire zorg door afval te verminderen en hergebruik en recycling te bevorderen.

Duurzaamheid wordt steeds meer onderdeel van onze cultuur: iedereen draagt actief bij aan milieuvriendelijke keuzes. We stimuleren een gezonde leefstijl en goede behandelingen, zodat zowel cliënten als medewerkers profiteren.

1.9.3 Sociale aspecten

VNN vervult een belangrijke sociale rol in Noord-Nederland. We bieden zorg die bijdraagt aan gezondheid, herstel en maatschappelijke participatie van mensen met verslavingsproblemen en hun omgeving. Daarmee versterken we niet alleen het welzijn van cliënten, maar ook de leefbaarheid in wijken, de veiligheid in gemeenten en de veerkracht van gezinnen. We investeren in preventie, jeugd en vroege ondersteuning om maatschappelijke schade te beperken en toekomstig zorggebruik te verminderen.

Economisch draagt VNN bij aan een sterke regionale zorgketen. We zijn een stabiele werkgever in de drie noordelijke provincies en bieden werk aan een breed spectrum van zorgprofessionals. Door te investeren in vakmanschap, digitalisering en efficiënte werkprocessen houden we de zorg toegankelijk, betaalbaar en toekomstbestendig. VNN werkt vanuit een duurzaam financieel model dat ruimte biedt voor innovatie, gezonde bedrijfsvoering en continuïteit van zorg.

1.10 Samenwerkingen

VNN werkt samen met vele partners in Noord-Nederland om zorg toegankelijk, passend en toekomstgericht te maken. VNN draagt bij aan de regionale uitvoering van het integraal zorgakkoord en versterkt ketenzorg, samenwerking en zichtbaarheid. Samen met huisartsen, GGZ-partners, gemeenten en het sociaal domein bouwen we aan sterke netwerken waarin cliënten sneller de juiste hulp krijgen.

1.10.1 Integraal Zorg Akkoord

Het integraal zorgakkoord (IZA) vraagt zorgaanbieders om samen te werken aan toegankelijke, betaalbare en toekomstbestendige zorg. In Noord-Nederland levert VNN een actieve bijdrage aan de regionale transitieplannen, waarin partners afspraken maken over passende zorg, samenwerking in de keten, arbeidsmarkt en digitalisering.

Het IZA benadrukt dat zorg meer dichtbij en digitaal wordt georganiseerd, met meer aandacht voor preventie en gezonde leefstijl. In lijn hiermee versterkt VNN de samenwerking met gemeenten, GGZ-partners, huisartsen en sociaal domein en werkt mee aan regionale initiatieven binnen de IZA-thematafels, zoals passende zorg, regionale samenwerking en digitalisering. Zo helpt VNN mee om verslavingszorg stevig te verankeren in de noordelijke zorgketen en de regionale capaciteit duurzaam te verbeteren.

VNN is onderdeel van de transformatieplannen mentale gezondheid van Drenthe (Gezonde marke), Friesland (FrIZA) en Groningen (Met gezond verstand).

1.10.2 Samenwerkingsverbanden

VNN werkt intensief samen met partners in Noord-Nederland om mensen met verslavingsproblemen betere, samenhangende en toegankelijke zorg te bieden. Onze maatschappelijke opdracht vraagt om sterke ketens, duidelijke afspraken en het delen van deskundigheid. In 2025 hebben we hier opnieuw belangrijke stappen in gezet.

Versterken van ketenzorg

Ketenzorg was in 2025 een belangrijk speerpunt. De samenwerking met huisartsen en verwijzers is verbeterd door heldere afspraken en betere informatie-uitwisseling. In de provincie Groningen is bijvoorbeeld een uniforme set verwijzingsafspraken ingevoerd, waar alle huisartsen zich aan hebben verbonden.

VNN blijft zich daarbij richten op het vroeg in beeld komen van mensen met verslavingsproblemen. Veel cliënten komen nu nog laat in zorg, terwijl eerdere herkenning veel schade kan voorkomen. Daarom blijven we actief in de eerste lijn om deskundigheid te bevorderen, consultatie te bieden en samen te werken aan tijdige verwijzing. Dit sluit naadloos aan op onze rol zoals beschreven in het samenwerkingskader van VNN.

Ontwikkelingen in regionale programma's

De integrale samenwerking rondom EPA-doelgroepen, Optimaal Leven en Gezinsgerichte hulp is in 2025 verder doorontwikkeld. De drie noordelijke provincies hebben hierin verschillende stappen gezet: Friesland en Drenthe koppelden deze programma's stevig aan de regionale IZA-transformatieplannen, waardoor verdere opschaling in 2026 mogelijk is.

Groningen zette eveneens stappen richting implementatie, maar dit vraagt hier meer tijd en afstemming tussen partners.

Door deze regionale verschillen te erkennen en aan te sluiten op wat lokaal werkt, blijft VNN een betrouwbare ketenpartner binnen complexe netwerken. Dat past bij onze rol als netwerkspeler in de verslavingszorg, waarin we expertise toevoegen aan GGZ-ketens, wijkteams, jeugdhulp en forensische partnerschappen.

Profielversterking en zichtbaarheid

In 2025 heeft VNN gewerkt aan een sterker en herkenbaarder profiel richting cliënten, professionals en ketenpartners. Dit gebeurde via gerichte campagnes, nieuwe websitecontent en een persona-gerichte herinrichting van de website. Hierdoor is VNN beter vindbaar en herkenbaar, en weten verwijzers sneller de juiste weg. Dit draagt bij aan het doel om eerder in beeld te zijn bij mensen met beginnende of complexe verslavingsproblemen.

Samenwerking in verschillende netwerken

VNN is actief in vier belangrijke netwerk domeinen, die samen het fundament vormen van onze regionale samenwerking:

- Eerste lijn: samenwerking met huisartsen, GGD, wijkteams en ziekenhuizen voor deskundigheidsbevordering, consultatie en opvolging.
- Keten dubbeldiagnose: samenwerking met GGZ- en jeugdhulpverleners waar verslavingszorg essentieel is voor integrale behandeling.
- Complexe doelgroepen: deelname aan overlegstructuren voor zorgmijdende of complexe doelgroepen, zoals MDA++, Veiligheidshuizen en acute psychiatrie.
- Forensisch netwerk: samenwerking met reclassering en justitiële partners, waarbij gezamenlijke verantwoordelijkheid en afstemming noodzakelijk zijn.

Binnen al deze netwerken voegt VNN haar verslavingsexpertise toe door advies, screening, parallelle behandeling en nauwe samenwerking met ketenpartners.

1.10.3 Vooruitblik samenwerkingen

Samenwerking blijft cruciaal om verslavingszorg toegankelijk te houden in een complexe regio met grote sociale uitdagingen. De komende jaren zet VNN in op:

- verdere versterking van regionale ketens;
- het doorontwikkelen van gezamenlijke IZA-programma's;
- betere en vroegere signalering bij verwijzers;
- stevige positionering van VNN als expertpartner in alle relevante netwerken.

Zo draagt VNN bij aan een sterke, samenhangende zorgstructuur waarin cliënten sneller de juiste hulp krijgen en partners elkaar versterken.

2. Verslag toezichthouder

De raad van toezicht van stichting Verslavingszorg Noord Nederland (hierna: VNN) legt in dit jaarverslag in- en extern verantwoording af over het vervullen van zijn toezichtrol. Dit jaarverslag bevat die elementen die voorgeschreven zijn in onder andere de Governancecode Zorg en het eigen reglement.

2.1 Samenstelling raad van toezicht in 2025

De raad van toezicht bestaat uit vijf leden en heeft drie commissies. De werkwijze van de raad van toezicht en de raad van bestuur van VNN is vastgelegd in reglementen. Naast het vervullen van de werkgeversrol is de raad van toezicht verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht en het verstrekken van advies aan de raad van bestuur. De leden zijn via VNN aangesloten bij de NVTZ. De raad van toezicht is breed en divers samengesteld, met deskundigheid op onder meer gezondheidszorg, financiën, governance, kwaliteit en veiligheid van zorg.

Bij toetreding wordt beoordeeld of leden hun functie onafhankelijk kunnen uitoefenen, op basis van de statuten en het reglement. Tijdens het lidmaatschap wordt bij wijzigingen opnieuw getoetst of de onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. Ook bij herbenoeming wordt dit aspect expliciet opnieuw getoetst. Er zijn geen meldingen gedaan van transacties waarbij sprake is van tegenstrijdige belangen. In zijn toezichthoudende rol ziet de raad van toezicht erop toe dat zowel zijn eigen leden als de leden van de raad van bestuur onafhankelijk functioneren.

Raad van toezicht	Functie en deelname commissie	Nevenfuncties	Rooster van aftreden (1e benoeming/ (voornemen) 2e benoeming/ uiterlijke aftreding)
De heer mr. W.J.G. (Wander) Blaauw	Voorzitter Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"> Voormalige hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Zorgpartners Friesland Voorzitter Raad van Toezicht Deventer Ziekenhuis (tot 01-01-2026) Interim voorzitter Raad van Bestuur Treant per 01-02-2026 	01-08-2019 01-08-2023 01-08-2027
Mevrouw prof. dr. M.A. (Marian) Verkerk	Lid tot 01-07-2024, daarna vicevoorzitter Voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid Voorzitter remuneratiecommissie vanaf 01-07-2024	<ul style="list-style-type: none"> Emeritus Hoogleraar Zorgethiek Rijksuniversiteit Groningen en Universitair Medisch Centrum Groningen Lid van de Raad van Toezicht Frion 	01-05-2020 01-05-2024 01-05-2028
De heer drs. S.W. (Sjors) Hartman RA MMO	Lid Voorzitter auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> Hoofdfunctie: Zelfstandig (financieel) interim-manager/adviseur/coach en trainer (vanuit Grip en Groei) Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> Lid en vanaf 01-11-2025 voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting GoedeStede Lid Raad van Commissarissen Coloriet 	01-01-2024 01-01-2028 01-01-2032

Raad van toezicht	Functie en deelname commissie	Nevenfuncties	Rooster van aftreden (1e benoeming/ (voornemen) 2e benoeming/ uiterlijke aftreding)
De heer drs. R.B. (Robert) Reekers	Lid Lid auditcie	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdfunctie: Directeur/ eigenaar ConnectoRR • Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lid Raad van Toezicht Hanzehogeschool Groningen ○ Voorzitter Raad van Toezicht Merelfoundation ○ Lid innovatie & advies-commissie Goed Toezicht en lid werkgroep duurzaamheid NVTZ 	01-09-2024 01-09-2028 01-09-2032
Mevrouw J. (Judith) Besten MSc MBA	Lid Lid cie kwaliteit en veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> • Hoofdfunctie: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tot 01-02-2025: Regiomanager/ lid MT Zorggroep Sint Maarten ○ Vanaf 01-02-2025: Directeur Zorg Zozijn • Nevenfuncties: <ul style="list-style-type: none"> ○ Lid Raad van Toezicht React Twente ○ Vanaf 01-07-2025: Lid Raad van Commissarissen Mijande Wonen 	01-10-2024 01-10-2028 01-10-2032

Tabel 1 Leden en rooster van aftreden raad van toezicht VNN

2.2 Commissies

De raad van toezicht werkt ten behoeve van efficiënter en effectiever toezicht in drie commissies: een remuneratiecommissie, een auditcommissie en een commissie kwaliteit en veiligheid. De leden per commissie zijn opgenomen in de voorgaande tabel.

2.2.1 Auditcommissie

De auditcommissie is in 2025 zes keer bijeengekomen. De voornaamste onderwerpen die zijn besproken zijn:

- De jaarrekening en het jaarverslag over 2024, in samenspraak met de accountant
- Financiële rapportages, inclusief liquiditeitsprognose
- Regie op continuïteit van zorg
- De kaderbrief en begroting voor 2026
- Strategische risico's
- Strategisch huisvestigingsplan
- Innovatie
- Wet DBA – handhaving en gevolgen
- Transitie naar AFAS
- Procuratieregeling VNN
- Invulling rol concerncontroller

2.2.2 Commissie kwaliteit en veiligheid

De commissie kwaliteit en veiligheid heeft vijf maal vergaderd in 2025. De commissie heeft zich in tijdens deze vergaderingen gebogen over het algehele kwaliteits- en veiligheidsbeleid en in het bijzonder over:

- Directiebeoordeling kwaliteitsmanagementsysteem
- Aandachts- en verbeterpunten CIIO n.a.v. toetsing 2025
- Kwaliteitsonderzoek Wmo Beschermd Wonen - Toezichthouders gemeente Groningen
- Wmo strategie; een meerjarige basisstructuur

- Kwaliteitsstatuut en Professioneel statuut
- Gedragscode
- Zorginnovatie
- Kwaliteitsrapportages

2.2.3 Remuneratiecommissie

In 2025 is de remuneratiecommissie bijeengekomen ten behoeve van het jaargesprek met de raad van bestuur.

2.3 Vergaderingen en gesprekken

De raad van toezicht overlegt met de raad van bestuur over de strategie en de risico's die verbonden zijn aan de activiteiten van de organisatie en over de interne beheers- en controlesystemen die worden gehanteerd.

De raad van bestuur verschaft de raad van toezicht tijdig alle informatie die nodig is voor een goede uitoefening van de taak van de raad van toezicht.

De raad van toezicht is in 2025 conform planning vijf keer voor vergadering bijeen geweest. Voorafgaand aan de reguliere overleggen heeft de raad van toezicht kort overleg zonder de bestuurder. Eenmaal per jaar heeft de raad van toezicht een gesprek met de leden van het directieteam.

Tijdens de vergaderingen zijn die onderwerpen besproken die noodzakelijk zijn voor het houden van toezicht op de besturing, het beleid en de algemene gang van zaken binnen VNN. In de vergaderingen van de raad van toezicht zijn in 2025 onder meer de volgende thema's aan de orde geweest:

Governance algemeen

- Visie van de raad van toezicht
- Scholing leden raad van toezicht
- Wet DBA – handhaving en gevolgen
- Vaststelling van de klasse-indeling volgens de Wet normering topinkomens (WNT) en de bezoldiging van de raad van toezicht

Voortgang strategie en (bedrijfseconomische) resultaten

- Goedkeuring van de jaarrekening 2024 (met toelichting van de accountant op de jaarrekening)
- Goedkeuring van het bestuursverslag 2024
- Management Letter (tezamen met de accountant)
- De voortgang op het jaarplan 2025 en het jaarplan voor 2026
- Goedkeuring van de begroting voor 2026
- Periodieke financiële rapportages
- Monitoring van de voortgang ten aanzien van het herstelplan en regie op continuïteit van zorg
- Ontwikkelingen ten aanzien van vastgoed en huisvesting
- Ontwikkelingen ten aanzien van (zorg)innovatie
- Ontwikkelingen ten aanzien van de arbeidsmarkt

Overige agendapunten

- Monitoring van de voortgang op het gebied van informatiebeveiliging
- Monitoring van de voortgang op het gebied van het kwaliteitsmanagementsysteem en -portaal Zenya
- Rapportages naar aanleiding van beoordelingen/ audits (in-/extern) van de integrale kwaliteit en voortgang op verbeterpunten voortkomend uit de beoordelingen, waaronder de CIIO-toetsing in 2025
- Ontwikkelingen ten aanzien van de arbeidsmarkt
- Terugkoppeling vanuit (de vergadering met) de medezeggenschapsraad en de cliëntenraad

2.4 Zelfevaluatie en ontwikkeling

In het kader van good governance streeft VNN ernaar om bestuur en toezicht optimaal vorm en inhoud te geven. De raad van toezicht vindt het in dat kader van belang om kritisch te reflecteren op het functioneren van de raad van bestuur, de raad van toezicht en de onderlinge samenwerking. Hierover is onder andere tijdens de zelfevaluatie van de raad van toezicht, onder leiding van een externe deskundige, tijdens een eendaagse bijeenkomst in juni 2025 gesproken.

Andere onderwerpen die tijdens de eendaagse aan de orde zijn geweest zijn: zelfreflectie met de bestuurder, het risicomanagementproces, het meerjarenbeleidsplan 2026-2028 en de strategische richting van VNN met focus op arbeidsmarkt en innovatie.

De raad van toezicht houdt aandacht voor zijn eigen doorontwikkeling en professionaliteit als toezichthoudend orgaan.

2.5 Overleg met adviesorganen en locatiebezoeken

Een afvaardiging van de raad van toezicht is twee keer aanwezig geweest bij de overlegvergadering van de raad van bestuur en de medezeggenschapsraad alsmede eenmaal bij de overlegvergadering van de raad van bestuur en de cliëntenraad.

De raad van toezicht heeft in september een werkbezoek gebracht aan de locatie van VNN in Leeuwarden, waarbij presentaties werden gegeven door en gesproken is met medewerkers van de aldaar gevestigde teams van:

- Outreachend
- Polikliniek
- Jeugd
- Forensische polikliniek
- Reclassering
- Heroïnebehandelunit (HBU)

2.6 Doelstelling voor het jaar 2026

De raad van toezicht zal in 2026 aandacht blijven schenken aan de organisatie in algemene zin en meer in het bijzonder aan de doorontwikkeling van het kwaliteitsmanagement, de voortgang van de regie op continuïteit van zorg in het kader van de steeds krappere wordende arbeidsmarkt en de (financiële) positie van de instelling.

Daarnaast zal er specifieke aandacht worden besteed aan innovatie, 'zinnige zorg' binnen de verslavingszorg en het (strategisch) huisvestigingsplan van VNN.

2.7 Tot slot

De raad van toezicht wil de medewerkers, de medezeggenschapsraad, de cliëntenraad, de directie en de raad van bestuur van VNN complimenteren en bedanken voor de inzet en het verrichte werk in 2025.

3. Jaarrekening

De jaarrekening maakt deel uit van het jaarverslag.



Jaarverslaggeving 2025

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland

Jaarrekening 2025

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1.1	Jaarrekening	3
1.1.1	Balans per 31 december 2025	4
1.1.2	Resultatenrekening over 2025	5
1.1.3	Kasstroomoverzicht	6
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
1.1.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	17
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	23
1.1.7	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	24
1.1.8	Toelichting op de resultatenrekening over 2025	25
1.1.9	Vaststelling en goedkeuring	31
1.2	Overige gegevens	32
1.2.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	33
1.2.2	Nevenvestigingen	33
1.2.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	34

1.1 Jaarrekening

1.1.1 BALANS per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
ACTIVA			
A Vaste activa			
II <i>Materiële vaste activa</i>	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		13.605.980	13.834.391
2. Machines en installaties		1.749.930	1.135.416
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.460.648	2.644.742
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		200.987	2.249.724
Totaal materiële vaste activa		<u>18.017.545</u>	<u>19.864.273</u>
III <i>Financiële vaste activa</i>	2		
1. Andere deelnemingen		13.209	13.209
Totaal financiële vaste activa		<u>13.209</u>	<u>13.209</u>
B Vlottende activa en overlopende activa			
II <i>Vorderingen</i>	3		
1. Op handelsdebiteuren		7.564.833	6.431.776
2. Nog te ontvangen omzet ZVW en Justitie		4.912.432	4.022.641
3. Overige vorderingen		2.049.401	3.174.763
4. Overlopende activa		1.082.903	1.422.271
Totaal vorderingen		<u>15.609.569</u>	<u>15.051.451</u>
IV <i>Liquide middelen</i>	4	18.208.780	14.083.957
Totaal activa		<u>51.849.103</u>	<u>49.012.890</u>
	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
PASSIVA			
C Eigen vermogen			
I <i>Gestort en opgevraagd kapitaal</i>	5	198.652	198.652
VI <i>Bestemmingsfonds</i>		22.993.589	20.005.544
VII <i>Overige reserves</i>		672.872	672.872
Totaal eigen vermogen		<u>23.865.113</u>	<u>20.877.068</u>
D Voorzieningen			
1. Overige		2.560.473	1.746.036
Totaal voorzieningen		<u>2.560.473</u>	<u>1.746.036</u>
E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva			
1. Schulden aan banken	7	5.025.000	5.325.000
Totaal langlopende schulden		<u>5.025.000</u>	<u>5.325.000</u>
F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva			
1. Schulden aan banken		300.000	300.000
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.237.340	1.125.371
3. Schulden inzake vakantiegeld en -dagen		9.092.757	9.098.178
4. Schulden aan financiers zorg		1.183.726	2.626.387
5. Belastingen en premies en sociale verzekeringen		2.270.055	2.157.733
6. Schulden ter zake pensioenen		3.680.163	3.502.744
7. Overige schulden		2.634.473	2.254.373
Totaal kortlopende schulden		<u>20.398.514</u>	<u>21.064.786</u>
Totaal passiva		<u>51.849.103</u>	<u>49.012.890</u>

1.1.2 RESULTATENREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
BEDRIJFSBATEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		50.427.621	48.093.242
Wet langdurige zorg		915.028	1.215.195
Forensische zorg		7.462.909	6.364.512
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		968.090	1.548.715
Baten uit onderaanneming		109.962	186.889
		59.883.610	57.408.553
Opbrengsten Jeugdwet	13	2.710.097	2.671.292
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	14	19.745.530	17.896.527
Netto omzet		<u>82.339.237</u>	<u>77.976.372</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	15	10.770.245	8.991.612
		10.770.245	8.991.612
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>93.109.482</u>	<u>86.967.984</u>
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	-2.185.089	-1.338.160
Lonen en salarissen	17	-55.537.406	-54.908.454
Sociale lasten		-8.925.459	-8.705.014
Pensioenlasten		-5.027.035	-4.959.702
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	-1.738.865	-1.696.735
Overige bedrijfskosten	19	-16.543.763	-15.621.098
Som der bedrijfslasten		<u>-89.957.617</u>	<u>-87.229.163</u>
Resultaat voor belasting			
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	156.026	114.724
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-319.844	-315.944
		-163.818	-201.220
		<u>2.988.047</u>	<u>-462.399</u>
Resultaat voor belasting		<u>2.988.047</u>	<u>-462.399</u>
Resultaatbestemming			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>VI Bestemmingsfonds</i>			
Toevoeging/onttrekking:			
Bestemmingsfonds GGZ		2.976.819	-362.126
Bestemmingsfonds Innovatie		-	-73.554
Bestemmingsfonds Drenthe		-20.256	-20.256
Bestemmingsfonds WLZ		31.483	-6.461
		<u>2.988.047</u>	<u>-462.399</u>

1.1.3 Kasstroomoverzicht

	Ref.	2025	2024
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten		3.151.865	-663.619
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	1.1.6	1.738.865	1.696.735
- mutaties voorzieningen	6	814.437	305.870
- boekresultaten afstoting vaste activa	1.1.6	<u>812.782</u>	-
		3.366.085	2.002.605
Veranderingen in werkkapitaal:			
- vorderingen	3	-558.119	-831.200
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	-666.271	1.981.448
		<u>-1.224.390</u>	<u>1.150.248</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		<u>5.293.560</u>	<u>2.489.234</u>
Ontvangen interest	20	156.026	-114.724
Betaalde interest	20	<u>-319.844</u>	<u>315.944</u>
		<u>-163.818</u>	<u>201.220</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		<u>5.129.743</u>	<u>2.690.454</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringen materiële vaste activa	1.1.6	-704.920	-3.199.945
Aflossing leningen u/g	2	<u>-</u>	<u>60.000</u>
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-704.920	-3.139.945
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Aflossing langlopende schulden	7	<u>-300.000</u>	<u>-300.000</u>
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		<u>-300.000</u>	<u>-300.000</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>4.124.823</u>	<u>-749.490</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4	14.083.957	14.833.446
Stand geldmiddelen per 31 december	4	<u>18.208.780</u>	<u>14.083.956</u>
Mutatie geldmiddelen		<u>4.124.822</u>	<u>-749.490</u>

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland is statutair (en feitelijk) gevestigd te Groningen, op het adres Laan Corpus den Hoorn 102 en is geregistreerd onder KvK-nummer 02084324.

De belangrijkste activiteiten van Verslavingszorg Noord Nederland hebben tot doel: het bevorderen van geestelijke gezondheid in het algemeen en die van mensen met een verslaving in het bijzonder, één en ander in de ruimste zin des woords, in de drie noordelijke provincies.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opmaken van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)* en 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

Als wij onze eigen financiële positie en vooruitzichten in ogenschouw nemen, is er geen sprake van materiële onzekerheid die gereede twijfel kan doen rijzen of Verslavingszorg Noord Nederland haar activiteiten voort kan zetten en is derhalve de jaarrekening 2025 opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

In het boekjaar 2025 heeft een herrubricering plaatsgevonden binnen de presentatie van de balans en/of winst- en verliesrekening. Deze wijziging betreft uitsluitend een andere rubricering van posten en vloeit voort uit een nadere verduidelijking van de aard van de betreffende posten. De herrubricering heeft geen invloed op het resultaat, het eigen vermogen of de kasstromen voor de vergelijkende cijfers.

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Verslavingszorg Noord Nederland.

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.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

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

- Voorzieningen;
- Omzetverantwoording (inclusief omzetnuanceringen);
- Materiële vaste activa (eventuele bijzondere waardevermindering alsmede de beoordeling van de verwachte (resterende) levensduur).

Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Leasing

Operationele leasing

Bij Verslavingszorg Noord Nederland bestaan er leasecontracten waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de resultatenrekening over de looptijd van het contract.

Verbonden rechtspersonen

Verslavingszorg Noord Nederland is geen transacties met verbonden partijen aangegaan die niet onder normale marktvoorwaarden hebben plaatsgevonden.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 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, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoord worden 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 resultatenrekening 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 bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en -terreinen : 0% - 10%.
- Machines en installaties : 5% - 10 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10% - 33,3%.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit de aanschaffingskosten van grond- en hulpstoffen en kosten die rechtstreeks toerekenbaar zijn aan de vervaardiging inclusief installatiekosten.

Indien voor te vervaardigen materiële vaste activa noodzakelijkerwijs een aanmerkelijke hoeveelheid tijd nodig is om deze gebruiksklaar te maken, worden de rentekosten opgenomen in de vervaardigingsprijs.

Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

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

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

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Financiële vaste activa worden door Verslavingszorg Noord Nederland op iedere balansdatum beoordeeld of er objectieve aanwijzingen zijn voor bijzondere waardeverminderingen van een financieel actief.

Bij objectieve aanwijzingen voor bijzondere waardeverminderingen bepaalt Verslavingszorg Noord Nederland de omvang van het verlies uit hoofde van de bijzondere waardevermindering.

De omvang van de bijzondere waardevermindering zal worden bepaald als het verschil tussen de boekwaarde van het actief en de best mogelijke schattingen van de toekomstige kasstromen, contant gemaakt tegen de effectieve rentevoet van het financiële actief zoals die is bepaald bij de eerste verwerking van het instrument. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van terugname, als geen sprake zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de resultatenrekening verwerkt.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen jaarlijks te worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter. Dit doet zich voor bij wijzigingen in omstandigheden die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief, danwel een locatie, niet terugverdiend zal worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de geschatte contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting zal genereren, of de bij verkoop te realiseren directe opbrengstwaarde indien deze lager is. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde (= de hoogste van enerzijds de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen en anderzijds de directe opbrengstwaarde), worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord. Verslavingszorg Noord Nederland heeft intern een analyse uitgevoerd en vastgesteld dat er geen impairment triggers zijn; derhalve heeft geen bijzondere waardevermindering plaatsgevonden of zijn mogelijk eerdere verwerkte bijzondere waardeverminderingen teruggehaald.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie en na 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 (RoJW).

Onderhanden trajecten Jeugdzorg

Het onderhanden werk uit hoofde van verleende jeugdhulp wordt gewaardeerd tegen de vervaardigingsprijs. Op basis van het gemiddelde tarief welke is vastgesteld op basis van alle gefactureerde jeugdhulptrajecten in de desbetreffende gemeentes met startjaar 2025. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen in 2025 van die jeugdhulptrajecten die ultimo boekjaar openstonden te koppelen aan het hiervoor bepaalde gemiddelde tarief. Op de onderhanden trajecten worden de voorschotten die ontvangen zijn in mindering gebracht, indien het verleende jeugdhulp traject niet volledig is gerealiseerd, wordt deze gewaardeerd tegen 70% van de vervaardigingsprijs, hetgeen overeenkomt met de lagere

Liquide middelen

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

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als separate dotatie aan de voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,65%. Voorgaand jaar was de disconteringsvoet 3,6%. 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.

Voorziening jubileumverplichtingen

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 3,65% (2024: 3,6%).

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces). De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,65% (2024: 3,6%). De werknemer ontvangt een loondoorbetaling a.d.h.v. een percentage van het brutoloon zoals vastgelegd in de

Periode	Aanvulling tot
Week 0 t/m 26	100%
Week 27 t/m 52	90%
Week 53 t/m 78	80%
Week 79 t/m 104	75%

Voorziening generatieregeling

Voor oudere werknemers die hun inzet willen verminderen met gedeeltelijk behoud van salaris en volledige pensioenopbouw, is een regeling getroffen. De generatieregeling maakt het voor medewerkers in fysiek of mentaal zware functies mogelijk om maximaal vier jaar vóór de AOW-leeftijd minder te gaan werken (80%), terwijl zij 90% van hun salaris behouden en hun pensioenopbouw volledig doorgaat. Het doel hiervan is om duurzame inzetbaarheid te bevorderen en overbelasting bij oudere werknemers te voorkomen.

De voorziening heeft betrekking op de contante waarde van toekomstige personele kosten waar geen arbeid tegenover staat. Bij de berekening wordt uitgegaan van de gedane toezeggingen en de kans dat in aanmerking komende medewerkers daadwerkelijk deelnemen. Hierbij is een disconteringsvoet van 3,65% toegepast.

Schulden

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

Financiële instrumenten

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

In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 9.

Verslavingszorg Noord Nederland heeft de intentie om gekochte leningen tot het einde van de looptijd aan te houden, en is hiertoe ook in staat, en waardeert deze tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Primaire financiële instrumenten

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.3 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 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 resultatenrekening 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.

De Raad van Bestuur heeft de omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald en daarbij rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden die landelijk een rol spelen en ook bij Verslavingszorg Noord Nederland van toepassing zijn.

Opbrengsten Zorgverzekeringswet

De opbrengsten uit hoofde van de zorgverzekeringswet worden verantwoord op basis van de gerealiseerde productie en met de zorgverzekeraars overeen gekomen tarieven. Binnen het zorgprestatie-model is de waarde van de geschreven zorgprestaties afgezet tegen de afspraken met zorgverzekeraars. Daar waar de opbrengsten buiten de afgesproken kaders vallen is een omzetnuancering opgenomen onder de kortlopende schulden.

Schadelastjaren 2021 tot en met 2025

De schadelastjaren tot en met 2021 zijn definitief afgewikkeld. Bij de omzetbepaling over de schadelastjaren 2022 tot en met 2025 is bij de bepaling van de voorziening omzetnuancering rekening gehouden met aanpassingen in verband met materiële en formele controles en/of plafondrisico's.

Inherent onzekerheden omtrent definitieve financiële afwikkeling blijft onverminderd van toepassing. De Raad van Bestuur kan het individuele effect van deze sector-brede onzekerheden op de betrouwbaarheid van de omzetverantwoording in de jaarrekening 2025 van Verslavingszorg Noord Nederland niet opheffen gegeven de landelijke systeemcomplexiteit. De Raad van Bestuur schat in dat de resterende onzekerheden naar verwachting geen materiële impact hebben.

Opbrengsten Wet langdurige zorg

De opbrengsten uit de WLZ worden verantwoord op basis van de in het boekjaar werkelijk geleverde verblijfsdagen en geleverde productie-uren of dagdelen en de daarvoor overeengekomen tarieven.

Opbrengsten Beschikbaarheidsbijdrage Zorgfuncties

Opbrengsten in het kader van de beschikbaarheidsbijdrage (medische) vervolgoopleidingen 2025 wordt verantwoord op basis van geldende wet en regelgeving binnen de afspraken met het Zorginstituut Nederland.

Opbrengsten Forensische Zorg

De opbrengsten Forensische zorg worden verantwoord op basis van in het boekjaar werkelijk geleverde zorgprestaties en met het Ministerie van Veiligheid en Justitie overeengekomen tarieven. Een prestatie betreft een verblijfsdag, een groepsconsult en een toeslag of overige prestatie, zoals ambulante dagbesteding of methadonverstrekking.

Baten Onderaanneming

De opbrengsten uit onderaanneming worden verantwoord op basis van de overeengekomen afspraken met de hoofdaannemer.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Opbrengsten Jeugdwet/WMO

De opbrengsten uit hoofde van de Jeugdwet en de Wet Maatschappelijke Ondersteuning worden verantwoord op basis van de contractafspraken met gemeenten. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende regelgeving kunnen worden gedeclareerd. Mutaties in onderhanden werk met betrekking tot de geleverde jeugdzorg worden ook als opbrengsten verantwoord. Bij het bepalen van de Wmo-omzet en/of Jeugdwet-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde WMO-zorg en jeugdhulp in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed. De raad van bestuur heeft deze mogelijke effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening waar mogelijk en wijst op het resterende inherente risico ter zake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2026 of later.

Opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De overige opbrengsten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten betreffen opbrengsten in het kader van geleverde prestaties binnen de afspraken met Stichting Verslavingsreclassering GGZ en gemeentelijke subsidies. De subsidies worden als bate verantwoord in de resultatenrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van goederen of diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. De overige bedrijfsopbrengsten bestaan voor een groot gedeelte uit detachering personeel en gerealiseerde boekwinsten/verliezen op de verkoop van panden. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht, te weten kosten personeel niet in loondienst, kosten uitbesteding onderaannemers, kosten opleiding en vorming en preventieve gezondheidszorg.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit. De beloningen van het personeel worden als last in de resultatenrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling. Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de resultatenrekening 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 resultatenrekening gebracht.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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 Verslavingszorg Noord Nederland zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. In 2025 zijn geen ontslagvergoedingen als verplichting opgenomen in de balans.

Pensioenen

Verslavingszorg 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 Stichting Verslavingszorg Noord Nederland. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Verslavingszorg Noord Nederland betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. Tot en met 2025 hing de aanpassing van je pensioen of uitkering vooral af van de dekkingsgraad. Dat is de financiële positie van Pensioen Fonds Zorg en Welzijn. Sinds de overstap op de nieuwe pensioenregeling hebben de dekkingsgraad niet meer toegepast. Nu wordt gekeken naar de beleggingsresultaten en rente. Voor het vaststellen van de pensioeninkomen en pensioenvermogen voor januari 2026 is de dekkingsgraad van december 2025 gebruikt.

In december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 117,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 110%. Een negatief beleggingsrendement zorgt voor een daling van de actuele dekkingsgraad met 4,1 procentpunt. Daarnaast is de rente gestegen, waardoor de voorziening daalt. Hierdoor is de actuele dekkingsgraad met 23,3 procentpunt gestegen. Door het tijdsverschil tussen eind 2024 en eind december 2025 wordt er rente toegevoegd aan de voorziening pensioenverplichtingen. Vanwege de positieve eenjaarsrente per eind 2024 heeft dit een dalend effect op de dekkingsgraad van afgerond 2,4 procentpunt.

Verslavingszorg Noord Nederland heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Verslavingszorg Noord Nederland heeft daarom alleen de verschuldigde premies over het kalenderjaar opgenomen als last. Vooruitbetaalde of nog te betalen pensioenpremie op balansdatum is opgenomen als respectievelijk vordering of schuld ter zake pensioenen.

Afschrijvingen

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen wordt niet afgeschreven. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de overige bedrijfsbrenasten.

Overige bedrijfskosten

Onder overige bedrijfskosten worden die kosten verstaan die ten laste van het boekjaar komen.

Financiële baten en lasten

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.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Onder de investeringen en desinvesteringen in materiële vaste activa zijn alleen opgenomen de investeringen waarvoor in 2025 geldmiddelen zijn opgeofferd. Aflossingen inzake de langlopende leningen zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

1.1.4.5 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.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.6 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.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025

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	19.864.273	18.265.805
Bij: investeringen	704.920	3.295.203
Af: afschrijvingen	-1.738.865	1.696.735
Af: desinvesteringen	812.782	-
Boekwaarde per 31 december	<u><u>8.691.695</u></u>	<u><u>19.864.273</u></u>

Toelichting:

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

ACTIVA

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Boekwaarde per 1 januari	13.209	73.209
Ontvangen aflossing leningen	-	-60.000
Boekwaarde per 31 december	<u><u>13.209</u></u>	<u><u>13.209</u></u>

Toelichting:

In 2014 is een lening verstrekt aan GGZ Drenthe voor de verbouwing van de kliniek in Beilen, de lening is in 2024 volledig afgelost.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

<u>Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon</u>	<u>Kernactiviteit</u>	<u>Verschaft kapitaal</u>	<u>Kapitaalbelang (in %)</u>	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Resultaat</u>
Rechtstreekse kapitaalbelangen <= 20%:					
Phebe B.V. te Zuidlaren	-	13.209	13%	-	-

Toelichting:

Op de deelneming Phebe B.V. is geen sprake van een meerderheidsbelang. Daarnaast kan op Phebe B.V. geen invloed van betekenis worden uitgeoefend en is derhalve gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
1 Overige vorderingen:		
1.1 Uit hoofde van financieringstekort WLZ	73.783	98.402
2 Overlopende activa		
2.1 Vorderingen op handelsdebiteuren	7.564.833	6.431.776
2.2 Nog te ontvangen omzet ZVW en Justitie	4.912.432	4.022.641
2.3 Vorderingen ter zake personeel	76.032	93.901
2.4 Waarborgsommen	157.605	157.605
2.5 Vooruitbetaalde bedragen	339.277	819.542
2.6 Nog te ontvangen opbrengsten	1.402.702	2.005.313
2.7 Overige overlopende activa	1.082.903	1.356.188
2.8 Vordering op grond van compensatieregeling transitievergoeding	-	66.083
	<u>15.609.567</u>	<u>15.051.451</u>

Toelichting:

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar tenzij hieronder anders is toegeelicht.

Er is geen voorziening in aftrek op de vorderingen gebracht, (2024: nihil).

In de vorderingen nog te ontvangen ZVW en Justitie is begrepen een bedrag van € 4,2M (2024: € 3,4M) aan vorderingen op zorgverzekeraars, € 0,7M aan vordering op justitie.

In de post Waarborgsommen ad € 157K is een te ontvangen waarborgsom ad € 100K verantwoord met een resterende looptijd van 5 jaar.

In de vooruitbetaalde bedragen zijn contributies verantwoord met een looptijd langer dan 1 jaar ter waarde van € 4,8K (2024: € 4,8K).

Daarnaast bestaat de post hoofdzakelijk uit vooruitbetaalde bedragen 2025.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025

ACTIVA

Onder de overige vorderingen is begrepen € 74K inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

	2022	2023	2024	2025	Totaal
Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot					
Saldo per 1 januari	-	128.649	88.319	10.081	10.081
Financieringsverschil boekjaar	128.649	-40.330	-78.238	53.619	63.700
Correcties voorgaande jaren	-	-	-	-	-
Betalingen/ontvangsten	-	-	-	-	-
Saldo per 31 december	128.649	88.319	10.081	63.700	73.782
Stadium van vaststelling ⁽¹⁾	c	c	c	b	
Waarvan gepresenteerd als:					73.782
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort					
- schulden uit hoofde van					-

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraar

c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

	2025	2024
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	915.028	1.215.195
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	851.328	1.205.113
Financieringstekort / overschot	63.700	10.082

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
1. Bankrekeningen	18.148.697	14.058.046
2. Kassen	60.083	25.910
Totaal liquide middelen	18.208.780	14.083.956

Toelichting:

Het betreft direct opeisbare tegoeden bij bank, een bedrag aan kasmiddelen en het saldo van de Simplecard passen. De beschikbare kredietfaciliteit bedraagt € 7,5M

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen boekjaar 2024 bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-24	31-dec-23
I Gestort en opgevraagd kapitaal	198.652	198.652
VI Bestemmingsfonds	20.005.543	20.467.940
VII Overige reserves	672.872	672.872
Totaal eigen vermogen	20.877.067	21.339.464

5.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
Kapitaal	198.652	-	-	198.652
Totaal kapitaal	198.652	-	-	198.652

5.2 Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
Bestemmingsfonds innovatie	73.554	-73.554	-	-
Bestemmingsfonds Drenthe	89.470	-20.256	-	69.214
Bestemmingsfonds WLZ	85.673	-6.461	-	79.212
Bestemmingsfonds GGZ	20.219.243	-362.126	-	19.857.117
Totaal bestemmingsfondsen	20.467.940	-462.397	-	20.005.543

5.3 Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-24	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-24
Overige reserves:	672.872	-	-	672.872
Totaal overige reserves	672.872	-	-	672.872

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025

Het eigen vermogen boekjaar 2025 bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
I Gestort en opgevraagd kapitaal	198.652	198.652
VI Bestemmingsfonds	22.993.589	20.005.543
VII Overige reserves	672.872	672.872
Totaal eigen vermogen	<u>23.865.113</u>	<u>20.877.067</u>

5.1 Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop 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	198.652	-	-	198.652
Totaal kapitaal	<u>198.652</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>198.652</u>

5.2 Bestemmingsfondsen

Het verloop 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 Drenthe	69.214	-20.256	-	48.958
Bestemmingsfonds WLZ	79.212	31.483	-	110.695
Bestemmingsfonds GGZ	19.857.117	2.976.819	-	22.833.936
Totaal bestemmingsfondsen	<u>20.005.543</u>	<u>2.988.046</u>	<u>-</u>	<u>22.993.589</u>

5.3 Overige reserves

Het verloop 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>
Overige reserves:	672.872	-	-	672.872
Totaal overige reserves	<u>672.872</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>672.872</u>

Toelichting:

Bestemmingsfonds Drenthe is ontstaan uit exploitatieoverschotten van voor 2014. De subsidieverstrekkingen, de gemeenten Assen en Emmen, hebben als voorwaarde aan deze reserve verbonden dat deze zou worden ingezet voor het centraliseren van de huisvesting in Assen en dat dit zou resulteren in lagere exploitatielasten voor de huisvesting. De afschrijving is gebaseerd op een bedrag van € 405K (20 jaar) en wordt via het resultaat verwerkt in het bestemmingsfonds.

In het bestemmingsfonds WLZ worden de resultaten verwerkt die zijn behaald vanuit de activiteiten die zijn bekostigd door de zorgkantoren Groningen en Friesland in het kader van de Wet Langdurige Zorg.

In het bestemmingsfonds GGZ worden de resultaten verwerkt die zijn behaald vanuit activiteiten die zijn bekostigd door zorgverzekeraars, zorgkantor, gemeenten en overige subsidienten. Dit bestemmingsfonds kan alleen wijzigen door toevoegingen en onttrekkingen die ieder jaar ontstaan als gevolg van verschillen tussen exploitatiekosten van dat jaar en de kosten van dat jaar.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025

PASSIVA

6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Veranderingen in disconteringsvoet	31-dec-25
Jubilea	721.376	234.046	98.455	-	336	857.303
Langdurig zieken	1.024.659	1.033.468	694.266	-294.573	-51.872	1.017.416
Generatiepact	-	685.754	-	-	-	685.754
Totaal voorzieningen	<u>1.746.035</u>	<u>1.953.268</u>	<u>792.721</u>	<u>-294.573</u>	<u>-51.536</u>	<u>2.560.473</u>

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

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	816.111
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.011.479
hiervan > 5 jaar	732.883

Toelichting per categorie voorziening:

Op grond van de RJ271, wordt evenals voorgaand jaar een voorziening berekend voor nog te verwachten jubileum uitkeringen in de toekomst. Daarbij wordt op basis van de blijfkans per leeftijdsklasse een gemiddelde jubileum uitkering per medewerker berekend. Voor de periode na 2025 wordt dat bedrag berekend op € 857K. Aan de voorziening zijn onttrokken de uitbetaalde jubilea in 2025 ad € 95K (2024: € 74K). Deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 3,65% (2024: 3,6%).

De voorziening langdurig zieken wordt gevormd ter dekking van personele kosten van medewerkers die langdurig ziek zijn en waarvan verwacht wordt dat zij waarschijnlijk niet meer zullen terugkeren in het arbeidsproces, en voor wie de loonkosten moeten worden doorbetaald tot op het moment dat zij in de WAO geraken of uit dienst gaan. Deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 3,65% (2024: 3,6%)

Vanaf 2025 wordt op basis van de CAO een voorziening getroffen voor de generatieregeling, waarbij werknemers die minder dan vier jaar van hun pensioen verwijderd zijn, de mogelijkheid krijgen om minder te werken. De hoogte van deze voorziening is gebaseerd op een schatting van de kosten die de organisatie in de toekomst verwacht te maken door deelname aan deze regeling. Deze voorziening is opgenomen tegen contante waarde waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 3,65%.

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva

Het verloop is als volgt weer te geven:	2025	2024
Stand per 1 januari	5.625.000	5.925.000
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen	300.000	300.000
Stand per 31 december	<u>5.325.000</u>	<u>5.625.000</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	300.000	300.000
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>5.025.000</u>	<u>5.325.000</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	300.000	300.000
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	5.025.000	5.325.000
hiervan > 5 jaar	-	-

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.

Met de volledige aflossing van de schuld in 2028 vervallen schulden met een looptijd van meer dan vijf jaar.

8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie overige schulden is als volgt:	31-dec-25	31-dec-24
1. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.237.340	1.125.371
2. Belastingen en premies en sociale verzekeringen	2.270.055	2.157.733
3. Schulden ter zake pensioenen	3.680.163	3.502.744
4. Schulden aan financiers zorg	1.183.726	2.626.387
5. Schulden inzake vakantiegeld en -dagen	9.092.757	9.098.178
6. Schulden aan banken	300.000	300.000
7. Overige schulden	2.634.473	2.254.373
Totaal kortlopende schulden	<u>20.398.514</u>	<u>21.064.786</u>

Toelichting:

De daling is voornamelijk toe te schrijven aan lagere schulden aan financierszorg door afronding van DBC's en VAR (2022-2024) en een aangepast reserveringspercentage voor materiële controles. Alle kortlopende schulden hebben een looptijd korter dan één jaar.

De schulden inzake vakantiegeld en -dagen zijn opgenomen tegen contante waarde waarbij een disconteringsvoet is gehanteerd van 3,65%.

1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS per 31 december 2025**PASSIVA****9. Financiële instrumenten****Algemeen**

Verslavingszorg Noord Nederland maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Het beleid is: Verslavingszorg Noord Nederland handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico te beperken. Dit beleid is in het boekjaar overeenkomstig uitgevoerd. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Verslavingszorg Noord Nederland heeft de beschikking over een rekening-courantfaciliteit van maximaal € 7,5M. Er bestaat een liquiditeitsrisico indien de beschikbare kasstromen ontoereikend zijn om tijdig aan de uit deze faciliteit voortvloeiende verplichtingen te voldoen. Het rentepercentage op het krediet is afhankelijk van het opgenomen bedrag en bedraagt minimaal 6,73%.

Reële waarde

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

Er zijn geen financiële activa in zekerheid verstrekt voor verplichtingen.

10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**Toelichting:****Huurverplichtingen**

Ten aanzien van de huurverplichtingen is er voor lopende contracten een verplichting van circa € 10.898.665

Kortlopend deel van de huurverplichting (<1 jr.)	€	3.371.723
Langlopend deel van de huurverplichting (>1 jr.)	€	5.539.714
Hiervan langlopend (>5 jaar)	€	1.987.227
Totaal	€	10.898.664

Leaseverplichting

De leaseverplichting voor (mobiliteit) bedraagt € 444.182. Deze verplichting bestaat voor € 149.127 uit leasecontracten met een looptijd korter dan 1 jaar, een bedrag van € 293.654 > 1 jaar en < 5 jaar. En € 1.401 langer dan 5 jaar.

Garantieplichting

Huurgarantie	ING	CV S2 Vastgoed XI	€	94.262
Huurgarantie	ING	Stichting Bewaarder S2 Vastgoed VII	€	61.250
Huurgarantie	ING	Laan Corpus den Hoorn B.V.	€	146.675
Totaal			€	302.187

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. Op basis van de materiële controles uit het verleden is hiermee zoveel mogelijk rekening gehouden in de waardering van de productie, echter blijven afwijkingen mogelijk. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

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

De overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers is gebaseerd op de geldende cao-afspraken en interne regelgeving. Nu zich geen wijzigingen of nieuwe ontwikkelingen hebben voorgedaan, blijft de bestaande grondslag ongewijzigd van kracht en is deze opnieuw opgenomen ter bevestiging van het huidige beleid.

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 € 31,9M (prijsniveau 2025).

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Verslavingszorg 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 over het huidige boekjaar.

1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	<u>Bedrijfs- gebouwen en terreinen</u>	<u>Machines en installaties</u>	<u>Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting</u>	<u>Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa</u>	<u>Totaal</u>
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	22.697.362	1.709.520	15.474.547	2.249.724	42.131.153
- cumulatieve afschrijvingen	-8.862.971	-574.105	-12.829.805	-	-22.266.880
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>13.834.391</u>	<u>1.135.415</u>	<u>2.644.742</u>	<u>2.249.724</u>	<u>19.864.273</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	148.747	130.389	283.601	142.183	704.920
- geactiveerde MVA in uitvoering	385.380	666.248	455.995	-1.507.623	-
- afschrijvingen	-734.343	-115.155	-889.369	-	-1.738.865
- bijzondere waardeverminderingen				-	-
- terugname bijz. waardeverminderingen					-
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	50.021	-13.835	6.365.604		6.401.790
.cumulatieve herwaarderingen					-
.cumulatieve afschrijvingen	-50.021	13.835	-6.365.604		-6.401.790
<i>- desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	231.840	104.883	226.874	683.297	1.246.894
cumulatieve herwaarderingen					-
cumulatieve afschrijvingen	-203.645	-37.915	-192.552		-434.112
per saldo	<u>28.195</u>	<u>66.967</u>	<u>34.322</u>	<u>683.297</u>	<u>812.782</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-228.411</u>	<u>614.515</u>	<u>-184.094</u>	<u>-2.048.737</u>	<u>-1.846.729</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	22.949.627	2.415.110	9.621.665	200.987	35.187.389
- cumulatieve afschrijvingen	-9.343.647	-665.179	-7.161.017	-	-17.169.845
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>13.605.980</u>	<u>1.749.930</u>	<u>2.460.648</u>	<u>200.987</u>	<u>18.017.544</u>
<i>Afschrijvingspercentages</i>	0-10%	5-10%	10-33,3%	0,00%	

BIJLAGE

1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werke-lijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflos-sings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
					%									
ING	20-jul-18	4.000.000	10	Lineair	4,50%	3.000.000	-	160.000	2.840.000	-	3	kwartaal	160.000	a
ING	1-nov-19	3.325.000	9	Euribor optimaal	6,06%	2.625.000	-	140.000	2.485.000	-	3	kwartaal	140.000	a
Totaal						5.625.000	-	300.000	5.325.000	-			300.000	

a) Overcingellaan 19, Assen (1e in rang), Oosterbroek 1c, Eelde (1e in rang), Oostergoweg 6, Leeuwarden (1e in rang) Aweg 29, Groningen (1e in rang) en Oostersingel 194, Groningen (1e in rang). De omvang van de gestelde zekerheid bedraagt €17.500.000. Daarnaast is er sprake van stamverplanding van de boekvorderingen.

Toelichting: In 2028 wordt de schuld volledig afgelost; alternatieve herfinanciering wordt overwogen om de financieringslasten te optimaliseren en de liquiditeitspositie te versterken.

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING over 2025

BATEN

De aard van de prestatieverplichtingen zijn zowel ambulante als klinische cliëntcontacten. Dit bestaat hoofdzakelijk uit consulten en (verblijfs)dagen.

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
12.1 Zorgverzekeringswet		
<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>	50.427.621	48.093.242
Totaal	<u>50.427.621</u>	<u>48.093.242</u>

Toelichting:
De baten zijn toegenomen door de reguliere tariefindexatie.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
12.2 Wet langdurige zorg		
<i>De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	915.028	1.215.195
Totaal	<u>915.028</u>	<u>1.215.195</u>

Toelichting:
De baten in het kader van de Wet langdurige zorg zijn in 2025 gedaald in verband met een verschuiving in het zorgaanbod van langdurige zorg naar zorg gericht op herstel.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
12.3 Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		
<i>De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn als volgt samengesteld:</i>	968.090	1.548.715
Totaal	<u>968.090</u>	<u>1.548.715</u>

Toelichting:
De beschikbaarheidsbijdrage is ten opzichte van het vorig boekjaar gedaald in verband met lagere instroom van het aantal opleidingen.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
12.4 Forensische zorg		
<i>De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:</i>	7.462.909	6.364.512
Totaal	<u>7.462.909</u>	<u>6.364.512</u>

Toelichting:
In de baten forensische zorg is een vergoeding wegens het Kwaliteitskader Forensische Zorg een vergoeding van € 0,3M verwerkt. Daarnaast is bij De Ekenwaard sprake van een stijging van de kliniekbezetting van € 0,9M ten opzichte van 2024.

Baten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
12.5 Baten uit onderaanneming		
<i>De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:</i>	109.962	186.889
Totaal	<u>109.962</u>	<u>186.889</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
13. Opbrengsten Jeugdwet		
<i>De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:</i>	2.710.097	2.671.292
Totaal	<u>2.710.097</u>	<u>2.671.292</u>

Toelichting:

De opbrengsten in het kader van Jeugdwet zijn gestegen dankzij toename van de bezettingsgraad in de klinieken en poliklinieken.

14. Baten uit andere beroepsmatige of bedrijfsmatige activiteiten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De samenstelling is als volgt:</i>		
Reclassering	8.931.821	8.752.567
WMO Beschermd Wonen	7.644.967	6.184.609
Projectsubsidies gemeenten	3.168.742	2.959.351
Totaal	<u>19.745.530</u>	<u>17.896.527</u>

Toelichting:

De baten voor Gemeentelijk gefinancierde locaties Beschermd Wonen zijn ten opzichte van 2024 gestegen door een betere bezetting.

15. Overige bedrijfsopbrengsten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>		
Overige opbrengsten uit maatschappelijke ondersteuning (exclusief Wmo en Jeugdwet)	7.007.158	6.353.340
Overige opbrengsten (vergoeding voor uitgeleend personeel)	3.763.087	2.638.272
Totaal	<u>10.770.245</u>	<u>8.991.612</u>

Toelichting:

Onder de subsidies vanwege gemeenten vallen de Subsidies van de WMO Centrumgemeentes Assen, Emmen, Groningen en Leeuwarden. De gestegen omzet is het gevolg van een toename van de geschreven tijd naast indexatie van de subsidies.

LASTEN

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
16. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Personeel niet in loondienst	2.185.089	1.338.160
Totaal	<u>2.185.089</u>	<u>1.338.160</u>

Toelichting:
Als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt zijn de kosten voor personeel niet in loondienst toegenomen.

17. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Lonen en salarissen	55.537.406	54.908.454
Sociale lasten	8.925.459	8.705.014
Pensioenlasten	5.027.035	4.959.702
Totaal personeelskosten	<u>69.489.900</u>	<u>68.573.170</u>

Toelichting:
Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 1,4M (2024: € 2,0M) begrepen aan overige personeelskosten. Voor de voorziening is een dotatie van €1,3M opgenomen voor lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten ter afdekking van verwachte toekomstige verplichtingen.

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's):		
Zorgverleners	623	645
Overig personeel	181	184
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>804</u>	<u>828</u>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	-	-

Toelichting:
Verslavingszorg Noord Nederland heeft geen personeel dat in het buitenland werkzaam is.

LASTEN

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
18. Afschrijvingen op materiële vaste activa		
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	1.738.865	1.696.735
Totaal afschrijvingen	<u>1.738.865</u>	<u>1.696.735</u>

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
19. Overige bedrijfskosten		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.973.447	3.019.143
Algemene kosten	7.580.397	6.052.366
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.153.527	1.222.640
Onderhoud en energiekosten	1.259.751	1.327.285
Huur en leasing	3.576.641	3.999.664
Dotaties en vrijval voorzieningen		
Totaal overige bedrijfskosten	<u>16.543.763</u>	<u>15.621.098</u>

Toelichting:
De stijging van de algemene kosten wordt veroorzaakt door het treffen van diverse incidentele verplichtingen door gewijzigde wet- en regelgeving (€ 700K). Daarnaast is het digitale landschap gemoderniseerd, zoals het implementeren van Microsoft 365 en de digitale assistent (€ 856K).

LASTEN

20. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-156.026	-114.724
Rentelasten en soortgelijke kosten	319.844	315.944
Subtotaal financiële lasten		
Totaal financiële baten en lasten	<u>163.818</u>	<u>201.220</u>

Toelichting:

De rentebaten nemen toe door gebruik te maken van een spaarfaciliteit. Rentelasten op langlopende leningen zijn gestegen door stijging van het rentepercentage.

1.1.8 TOELICHTING OP DE RESULTATENREKENING over 2025

21. Wet normering topinkomens (WNT)

Op 1 januari 2013 is de Wet normering topinkomens (WNT) in werking getreden. De WNT is van toepassing op Stichting Verslavingszorg Noord Nederland. Deze verantwoording is opgesteld op basis van de volgende op Stichting Verslavingszorg Noord Nederland van toepassing zijnde regelgeving: Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp, geldend vanaf 01-01-2016 (Regeling van de Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport van 26 november 2015, kenmerk 871639-144249-MEVA). Het voor Stichting Verslavingszorg Noord Nederland toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000, het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse V en totaalscore van 12 punten.

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

Gegevens 2025	
bedragen x C 1	G. Niemeijer
Functiegegevens	RVB
Aanvang en einde functievulling in 2025	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.868
Beloningen betaalbaar op termijn	16.131
Subtotaal	245.999
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	246.000
Het bedrag van de overschrijding en de redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x C 1	G. Niemeijer
Functiegegevens	RVB
Aanvang en einde functievulling in 2024	1/1 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1
Dienstbetrekking?	Ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.789
Beloningen betaalbaar op termijn	16.211
Subtotaal	233.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000
Bezoldiging	233.000

1b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025					
bedragen x C 1	W.J.G. Blaauw	M.A. Verkerk	S.W. Hartman	R.B. Reekers	J. Besten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Het bedrag van de overschrijding en de redenen waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	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.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024					
bedragen x C 1	W.J.G. Blaauw	M.A. Verkerk	S.W. Hartman	R.B. Reekers	J. Besten
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/9-31/12	1/10-31/12
Bezoldiging					
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300	7.767	5.825
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300	7.767	5.857

22. Honoraria accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
De honoraria van de onafhankelijke accountant over het boekjaar zijn als volgt:		
1 Controle van de jaarrekening	303.572	302.615
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	-	-
3 Fiscale advisering	-	-
4 Niet-controlediensten	-	-
Totaal honoraria accountant	<u><u>303.572</u></u>	<u><u>302.615</u></u>

Toelichting:

De honoraria voor de onafhankelijke accountant hebben betrekking op controlewerkzaamheden van het huidige boekjaar met daar aan toegevoegd de kosten in verband met meerwerk over het vorige boekjaar. De gepresenteerde bedragen zijn inclusief 21% btw.

23. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen. Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

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

1.1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd per 27 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te vermelden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Voorzitter Raad van Bestuur

De heer dr. G.C. Niemeijer

Voorzitter Raad van Toezicht

De heer Mr. W.J.G. Blaauw

Vice voorzitter Raad van Toezicht

Mevrouw prof. Dr. M. A. Verkerk

Lid Raad van Toezicht

Mevr. J. Besten

Lid Raad van Toezicht

De heer R.B. Reekers

Lid Raad van Toezicht

De heer S. Hartman

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 18, dat het behaalde resultaat zal worden verwerkt in het stichtingsvermogen

1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Verslavingszorg Noord Nederland heeft geen nevenvestigingen.

1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

**Controleverklaring van de
onafhankelijke accountant**