



Zonnehuisgroep Noord

Wijkzorg | Revalidatie | Woonzorg | Behandeling

Bestuursverslag 2025



Inhoudsopgave

1. Voorwoord	1
2. Zorg dichtbij, thuis of op locatie	2
2.1 Zorgaanbod	3
2.2 Financiering van de zorg	4
2.3 Cliëntplaatsen	4
3. Samen werken aan kwaliteit van bestaan	5
3.1 Cliënttevredenheid	5
3.2 Kwaliteitsmanagementsysteem	6
3.3 Zorginnovatie	7
4. Duurzaamheid	8
4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	8
4.2 Milieu Thermometer Zorg	8
4.3 Gevolgen en implementatie van de CSRD richtlijn	9
4.3.1 Toekomstige veranderingen in wetgeving	9
4.4 Wat betekent dit voor onze organisatie?	9
4.5 Vooruitblik 2026	9
5. Organisatie	10
5.1 Algemene identificatiegegevens	10
5.2 Organogram	10
5.3 Samenstelling en taken raad van bestuur en MT	11
5.4 Governancecode zorg	11
5.5 Organisatiecultuur	11
5.6 Organisatiesturing	12
5.6.1 PDCA en beleidscyclus	12
5.6.2 Interne beheersing van processen en procedures	12
5.6.3 Risicobeheersing	13
5.6.4 Financiële instrumenten	17
5.6.5 Digitale veiligheid	17
5.7 Maatschap Eemsdelta	18
5.8 Nieuwbouw Groninger Zorgakkoord	18

6. Werken bij Zonnehuisgroep Noord	19
6.1 Kerncijfers personeel	19
6.2 In-, door- en uitstroom	19
6.3 CAO-ontwikkelingen	20
6.4 Leren en ontwikkelen	20
6.5 Duurzame inzetbaarheid en verzuim	21
6.6 Medewerkerstevredenheid	21
7. Medezeggenschap	22
7.1 Jaarverslag CCR	22
7.2 Jaarverslag OR	22
8. Financiën	23
8.1 Kerncijfers	23
8.2 Analyse van het financiële resultaat	24
8.3 Vermogenspositie en liquiditeit	25
8.4 Kastromen en financieringsbehoeften	25
8.5 Investerings	26
8.6 Continuïteitsveronderstelling	26
9. Blik op de toekomst	29



1. Voorwoord

Zonnehuisgroep Noord heeft een groot veranderingsprogramma waarmee de organisatie zich voorbereid op de grote uitdagingen van de toekomst: dubbele vergrijzing, resulterend in een groeiende en complexere zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt. In 2025 is met focus gewerkt aan de projecten die ervoor zorgen dat de organisatie nu en ook in de toekomst de zorg kan blijven leveren aan die mensen die dat het hardst nodig hebben.

Daarnaast is het ook heel belangrijk dat Zonnehuisgroep Noord een organisatie is waar mensen graag werken. Medewerkers werken vol compassie en toewijding; we zorgen ervoor dat zij hun energie inzetten voor de dingen die ertoe doen. Zo hebben we afgelopen jaar ervoor gezorgd dat administratieve lasten zijn verminderd. En door de inzet van technologie maken we werkzaamheden gemakkelijk en zorgen we ervoor dat cliënten zoveel mogelijk in regie blijven.

Een financieel gezonde organisatie draagt hieraan bij. In 2025 zagen we een wat grillig verloop van de in- en uitstroom van cliënten. Dit leidt tot lagere opbrengsten en hogere personele kosten en tot een lager financieel resultaat dan vooraf ingeschat. Het rendement komt in 2025 uit op 1,9%.



2. Zorg dichtbij, thuis of op locatie

Er zijn grote uitdagingen in de ouderenzorg. De komende tientallen jaren is er sprake van een toename van de zorg, in aantal in complexiteit. Daarnaast krimpt de beroepsbevolking. En waar het beleid van de overheid hierbij zeker richtinggevend is, bestaat er nog niet voldoende duidelijkheid over de financiële uitwerking hiervan. Zonnehuisgroep Noord is al een aantal jaren geleden begonnen met het aanscherpen van de strategische koers. Begin 2025 werden de gewijzigde missie- en visiestatements vastgesteld.

Missie

Wij geven passende zorg en behandeling in de provincie Groningen aan ouderen die dat het hardst nodig hebben, thuis of in onze huizen. Dat doen wij samen met de cliënt en zijn netwerk en samen met andere organisaties.

Visie

Bij Zonnehuisgroep Noord bieden we passende zorg en behandeling gericht op het behoud van zelfstandigheid van onze cliënten. Dit kan thuis in hun vertrouwde omgeving of in een van onze locaties voor hen die ons het hardst nodig hebben.

Cliënten hebben regie over de kwaliteit van hun bestaan en maken hierin hun eigen keuzes. Wij ondersteunen deze keuzes waar dat kan en verwachten dat cliënten de consequenties van hun keuzes accepteren. We zetten ons in voor duurzame, toekomstbestendige zorg ondersteund door innovatieve zorgoplossingen. We werken daarbij samen met de familie, het netwerk van onze cliënten en regionale partners.

Onze medewerkers en vrijwilligers zijn onmisbaar in dit proces. Hun betrokkenheid en expertise zijn cruciaal voor het bieden van goede zorg. Daarom willen we een aantrekkelijke werkgever zijn waar iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt. Medewerkers krijgen de ruimte om met passie en professionaliteit te werken.

De belangrijkste inhoudelijke focuspunten zijn: eigen regie, samen met het netwerk en zo lang mogelijk thuis. We zorgen ervoor dat cliënten zo lang mogelijk zelfredzaam blijven en ondersteunen hen – waar mogelijk met de inzet van technologische innovaties – hun zelfredzaamheid te vergroten waar dat kan. Passende zorg is hierbij het uitgangspunt, tezamen met het adagium 'zelf als het kan, thuis als het kan, digitaal als het kan'. Daarnaast zetten we in op de beweging van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'. Dit betekent dat het altijd onze opdracht is dat zorg geleverd wordt, maar dat we in de toekomst zullen zien dat anderen, zoals naasten van cliënten, daar ook een belangrijke rol in zullen spelen.

We vinden het heel belangrijk dat Zonnehuisgroep Noord een organisatie is en blijft waar mensen graag werken, die een aantrekkelijk werkklimaat biedt en die medewerkers inspireert en motiveert samen deze ontwikkelingen door te voeren.



2.1 Zorgaanbod

Zonnehuisgroep Noord biedt zorg en behandeling, thuis of op een van onze locaties. Ons aanbod is breed en wordt verspreid in de provincie Groningen aangeboden.

Wijkzorg

De wijkteams bieden zorg thuis zodat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen. Dit betreft verpleging, verzorging, personenalarmering en nachtzorg.

Zorg bij dementie

Dit zorgaanbod is beschikbaar via de wijkzorg en in de Zonnehuizen en Woonhavens.

Tijdelijk verblijf

Voor cliënten die tijdelijk niet thuis kunnen wonen, bijvoorbeeld bij herstel na een ziekenhuisopname.

Geriatrisch (dag)onderzoek

Onderzoek, diagnostiek en behandeling door een multidisciplinair team zijn beschikbaar voor ouderen met meerdere problemen of aandoeningen.

Dagbesteding

Bedoeld voor ouderen die zelfstandig wonen en behoefte hebben om samen met anderen activiteiten te ondernemen.

Zorg bij niet-aangeboren hersenletsel

Wij bieden intensieve zorg, 24-uurs verblijf en behandeling aan cliënten met niet-aangeboren hersenletsel door ongeval of ziekte.

Zorg bij chronische beademing

Het Centrum voor Beademingszorg biedt cliënten die afhankelijk zijn van beademing 24-uurs zorg, revalidatie en apparatuur.

Zorg bij gerontopsychiatrie

Aan cliënten met psychiatrische of psychosociale aandoeningen bieden wij geïntegreerde zorg, behandeling en zorg in een 24-uurs setting.

Intensieve lichamelijke zorg

Aan ouderen met lichamelijke beperkingen bieden wij zorg, begeleiding en behandeling thuis of in een intramurale setting.

Behandeling

Specialistische behandeling, advisering en begeleiding aan cliënten thuis en in de intramurale locaties. Bijvoorbeeld na ziekenhuisopname, revalidatie of bij ouderdoms- of chronische aandoeningen.

Revalidatie

In onze revalidatiecentra kunnen mensen tijdelijk verblijven om te revalideren na ziekenhuisopname, ongeval of ziekte. Het doel is terugkeer naar de thuissituatie.

Wonen met zorg

In de Zonnehuizen wonen ouderen die meer zorg nodig hebben dan zij thuis kunnen krijgen. In de Woonhavens wonen ouderen met dementie in een kleinschalige huiselijke omgeving.

Zorg in de laatste levensfase

Aan cliënten met een korte levensverwachting die niet thuis kunnen of willen sterven bieden wij palliatieve zorg in het hospice.





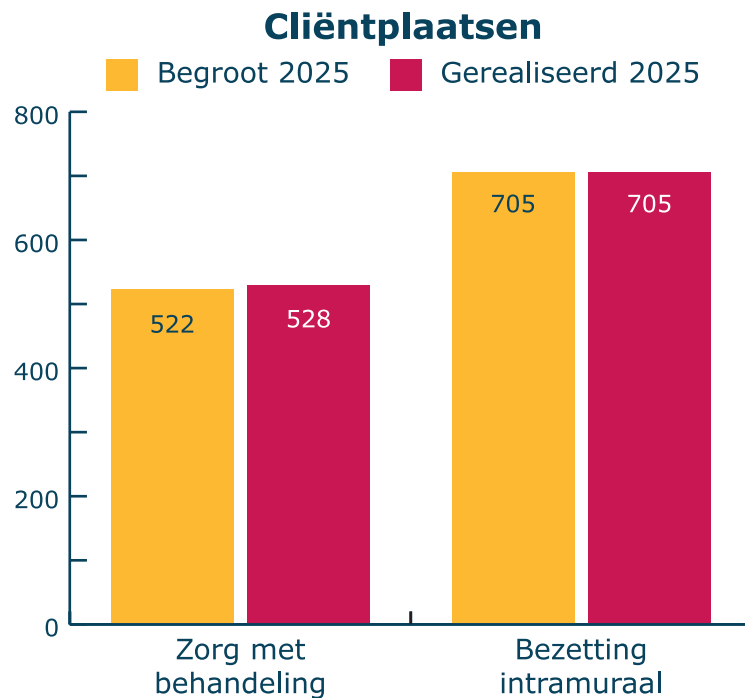
2.2 Financiering van de zorg

De door Zonnehuisgroep Noord verleende zorg wordt gefinancierd vanuit:

- Zorgverzekeringswet (Zvw): Eerstelijns verblijf (ELV), Wijkverpleging, Beademingszorg, Geriatrische revalidatie zorg (GRZ), eerstelijnsbehandeling.
- Wet langdurige zorg (Wlz): verblijf eventueel in combinatie met behandeling of langdurige zorg thuis
- Wet Maatschappelijke ondersteuning (Wmo): dagbesteding

2.3 Cliëntplaatsen

Zonnehuisgroep Noord heeft in 2025 meer cliëntplaatsen met behandeling gerealiseerd dan begroot. Dit wordt voornamelijk gerealiseerd door cliënten uit de langdurige zorg, want in 2025 blijven de cliënten in de revalidatie en de herstelgerichte beademingszorg achter op de begroting.



3. Samen werken aan kwaliteit van bestaan

Kwaliteit van bestaan gaat over het leven dat onze cliënten écht willen leiden. Over zich gezien en gehoord voelen, zoveel mogelijk eigen regie ervaren en ondersteuning krijgen die past bij wie iemand is en wat belangrijk voor hem of haar is. Voor Zonnehuisgroep Noord vormt dit het uitgangspunt van ons dagelijks handelen.

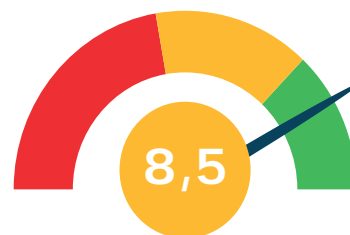


In lijn met het Generiek Kompas heeft Zonnehuisgroep Noord een kwaliteitsbeeld opgesteld. Dit kwaliteitsbeeld laat zien hoe wij de praktijk vormgeven conform de inhoud van het Generiek Kompas. Het beschrijft hoe we werken aan welzijn en passende zorg, in nauwe samenwerking met cliënten, hun naasten, vrijwilligers en verschillende samenwerkingspartners.

We kijken vanuit het perspectief van onze cliënten en laten zien hoe onze keuzes, werkwijzen en samenwerkingen hieraan bijdragen. Het kwaliteitsbeeld is tegelijk een moment van reflectie. We kijken terug op wat we hebben gedaan en wat dit heeft opgeleverd, en gebruiken ervaringen en signalen uit de praktijk, van cliënten, medewerkers en de VVAR, om richting te geven aan verdere ontwikkeling. Klik hier voor ons kwaliteitsbeeld: [Kwaliteitsbeeld 2025](#).

3.1 Cliënttevredenheid

De ervaringen van cliënten en naasten vormen een belangrijke bron van inzicht in de kwaliteit van zorg. In 2025 is hiervoor gebruikgemaakt van het cliënttevredenheidsonderzoek (CTO). In algemene zin laten de uitkomsten zien dat cliënten en naasten de zorg positief beoordelen. De totaalscore van het CTO komt uit op een 8,5. De resultaten zijn besproken met de centrale cliëntenraad. Op basis van deze bespreking is afgesproken dat het onderwerp 'samenwerken met informele zorg' extra aandacht verdient. Dit wordt meegenomen in het organisatiebrede project Samen Zorgen dat zich richt op de samenwerking tussen formele en informele zorg.



CTO (gemiddeld)





3.2 Kwaliteitsmanagementsysteem

Toetsen van kwaliteit

Een van de speerpunten uit ons jaarplan 2025 was het ontwikkelen van een vernieuwde aanpak voor kwaliteitsmetingen. De huidige manier van meten gaf onvoldoende inzicht in wat er écht toe doet: de kwaliteit van zorg en leven van onze cliënten.

In 2025 zijn we daarom gestart met reflectie op onze manier van meten. We hebben gekeken naar welke informatie ons helpt om beter aan te sluiten bij de ervaringen en wensen van cliënten, hun naasten en onze medewerkers. In lijn met het Generiek Kompas werken we toe naar een aanpak waarin inzicht in kwaliteit ontstaat door het combineren van verschillende bronnen: ervaringen, gesprekken, reflecties en beschikbare data. We verleggen de focus: van meten om te controleren naar meten om te leren en verbeteren. Hiermee starten we in 2026.

In 2025 gebruikten we, net als voorgaande jaren, het PREZO als leidraad. We toetsen jaarlijks door interne audits en tevredenheidsonderzoeken. Daarnaast gebruiken we managementinformatie om periodiek onze kwaliteit te toetsen, bijvoorbeeld klachten van cliënten of meldingen van incidenten (MIC). De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd voert eigen inspecties uit op onze locaties.

Externe audits

Het Revalidatiecentrum Eemsdelta (RCE), het Revalidatiecentrum Zuidhorn (RCZ), de Geneeskundige zorg voor specifieke patiëntgroepen (GZSP) en de wijkverpleging van Zonnehuis Thuis hebben in januari 2025 deze externe audit zeer goed doorlopen. Het PREZO-certificaat is opnieuw toegekend. De adviezen zijn besproken en waar nodig toegepast in de zorgprocessen.

De externe audit van hospice vond plaats in juni en ook deze audit leidde tot een goed resultaat. Het enige ontwikkelpunt wordt meegenomen in het vernieuwde beleid voor vrijwilligers.



Interne audits

We voeren interne audits uit om te beoordelen of de zorgkwaliteit op peil is. Deze audits worden uitgevoerd door middel van interviews, observaties of zelfaudits. Met een zelfaudit kan een team op een toegankelijke manier nagaan of de werkzaamheden worden uitgevoerd conform de beleidsafspraken. In 2025 zijn de volgende zelfaudits ingezet: medicatieveiligheid, MIC en hygiëne en infectiepreventie. Daarnaast zijn organisatiebreed audits gedaan vanuit de Commissie Hygiëne en Infectiepreventie, onder anderen door de deskundige Infectiepreventie.

Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd

Er is in 2025 geen inspectiebezoek geweest.

Zonnehuisgroep Noord heeft in 2025 een keer een melding bij de IGJ gedaan. De melding betrof een val van een cliënt. Deze melding is afgerond.

De IGJ liet ons weten dat we de gebeurtenis voldoende hebben onderzocht. Ook hebben we voldoende verbetermaatregelen genomen om een dergelijke situatie in de toekomst te voorkomen.

Wet zorg en dwang

In juni 2025 hebben we bij de IGJ aangegeven dat in 2024 bij 33 unieke cliënten onvrijwillige zorg is geleverd, waarbij er sprake was van verzet. Dit is 8,9% van het totaal aantal cliënten met een diagnose dementie, Korsakov of NAH (n=370). Het aantal cliënten waarbij sprake is van verzet is in vergelijking met het voorgaande jaar toegenomen met 9, het bijbehorende percentage bedraagt 2,4%.

3.3 Zorginnovatie

Zonnehuisgroep Noord zet structureel in op het innoveren van zorg en zorg ondersteunende processen. Doel van deze innovaties is zelfregie van cliënten ondersteunen en de administratieve of fysieke belasting van medewerkers verminderen. In 2025 is ingezet op datagedreven werken en is de inrichting van zorgdomotica geoptimaliseerd. Daarnaast is een werkwijze ontwikkeld aan de hand waarvan sneller en gestructureerder besloten kan of innovaties voldoen aan de gestelde doelstelling voor innovatie.



4. Duurzaamheid

4.1 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

In 2025 heeft Zonnehuisgroep Noord belangrijke stappen gezet in het verder verduurzamen van onze zorgverlening en bedrijfsvoering. Wij zien het als onze maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een gezonde leefomgeving, een toekomstbestendige zorgsector en het welzijn van onze cliënten, medewerkers en de samenleving.

We versterken hiermee onze bijdrage aan een gezonde leefomgeving én toekomstbestendige ouderenzorg. Onze inzet sluit aan bij de landelijke ambitie om de milieu impact van de zorgsector te verminderen, waarbij de zorgsector verantwoordelijk is voor 7% van de nationale CO₂ uitstoot en 13% van het grondstoffengebruik.

Ons MVO beleid richt zich onder andere op:

- CO₂ reductie en energiebeheer, passend binnen de landelijke klimaatdoelstellingen voor de zorg.
- Circulair werken en grondstoffenbesparing, door bewuster inkoopbeleid en afvalscheiding.
- Sociale verantwoordelijkheid, waaronder medewerkersbetrokkenheid, vitaliteitsprogramma's en duurzame inzetbaarheid.
- Bewustwording en communicatie, met betrokkenheid van medewerkers via challenges, scholing en duurzaamheidsthema's.



In lijn met de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 streeft Zonnehuisgroep Noord naar een meetbare en aantoonbare bijdrage aan duurzamere zorg. De Milieu Thermometer Zorg is hierbij, ons primaire instrument om beleid te koppelen aan concrete acties.

4.2 Milieu Thermometer Zorg

In 2025 is de basis gelegd voor de certificering op niveau Brons in 2026 en lag de focus op het uitvoeren van de nulmeting en het opstellen, uitwerken en voorbereiden van de eisen uit de milieu thermometer zorg (MTZ). De MTZ vormt het belangrijkste kader om onze duurzaamheidsdoelen systematisch te verankeren binnen de organisatie.

Een groot deel van de verplichte MTZ-eisen is afgerond, waaronder het beschikbaar hebben van beleidsdocumenten voor energiebeheer, waterbesparing, veilige opslag van gevaarlijke stoffen en afvalscheiding. Zo ook de voorbereiding op de introductie van nieuwe beleidsdocumenten en uitvoeringsplannen (o.a. duurzaam inkoop-, afval-, groenbeheer-, schoonmaak-, vervoers- en voedingsbeleid). Ook is de CO₂ routekaart geactualiseerd en bestuurlijk geborgd. De HLO opslag voor 2026 is toegekend ter ondersteuning van de duurzaamheidsdoelen.

Alle resultaten vormen de basis om in 2026 de Brons certificering te behalen voor de eerste twee locaties, te weten: Zonnehuizen de Hoorn en Balticstaete.



4.3 Gevolgen en implementatie van de CSRD richtlijn

Hoewel ouderenzorgorganisaties met een stichtingsvorm doorgaans niet zelf CSRD-plichtig zijn, heeft de richtlijn wel impact op de sector. Dat komt doordat grote ketenpartners – zoals zorgverzekeraars en leveranciers – wél verplicht zijn te rapporteren volgens de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Zij zullen ook gegevens gaan opvragen over duurzaamheid bij hun ketenpartners, waaronder zorgorganisaties. Zonnehuisgroep Noord wil over betrouwbare duurzaamheidsdata beschikken, zoals bijvoorbeeld over CO₂-uitstoot, afvalstromen en circulair inkopen.

4.3.1 Toekomstige veranderingen in wetgeving:

De sector verwacht bovendien dat de behoefte aan transparante milieudata blijft bestaan, ook bij niet plichtige zorginstellingen. Het gebruik van MTZ-data als structurele basis voor rapportage – en aansluiting bij Green Deal 3.0 – positioneert onze organisatie goed voor toekomstige verplichtingen.

4.4 Wat betekent dit voor onze organisatie?

We zijn actief bezig om deze indirecte dataverplichtingen door de Milieu Thermometer Zorg als centrale methodiek te gebruiken voor dataverzameling (Milieu Barometer), monitoring en rapportage.

De MTZ gegevens vormen straks de basis voor het aanleveren van betrouwbare data richting zorgverzekeraars en andere ketenpartners. Door nu al systematisch te meten per woonlocatie, voorkomen we dat toekomstige rapportageverplichtingen kan leiden tot extra werkdruk of investeringen op korte termijn.

De koppeling tussen Green Deal 3.0 → MTZ → CSRD vormt een logische en toekomstbestendige route voor duurzaamheidsverantwoording binnen Zonnehuisgroep Noord.

4.5 Vooruitblik 2026

In 2026 ligt de nadruk op het afronden van alle resterende MTZ eisen en het behalen van het Brons certificaat op de eerste twee locaties en het opstellen van nieuw beleid en uitvoeringsplannen, organisatie breed. Voor 2027 gaan we met twee nieuwe locaties voor de audit van niveau Brons, te weten: Zonnehuizen Waddenstaete en Ufkenshuis.

Daarnaast werken we aan het verder versterken van onze datastromen, zodat we kunnen rapporteren over de duurzaamheidsthema's en voldoen we aan de ketenverplichtingen

We gaan ervoor zorgen dat duurzaamheid integraal onderdeel wordt in beleid, processen, bedrijfsvoering en dagelijkse praktijk. Bovendien gaat Zonnehuisgroep Noord zich beter profileren op het gebied van duurzaamheid en eenieder meenemen 'op weg naar een Groene Organisatie'.



5. Organisatie

5.1 Algemene identificatiegegevens



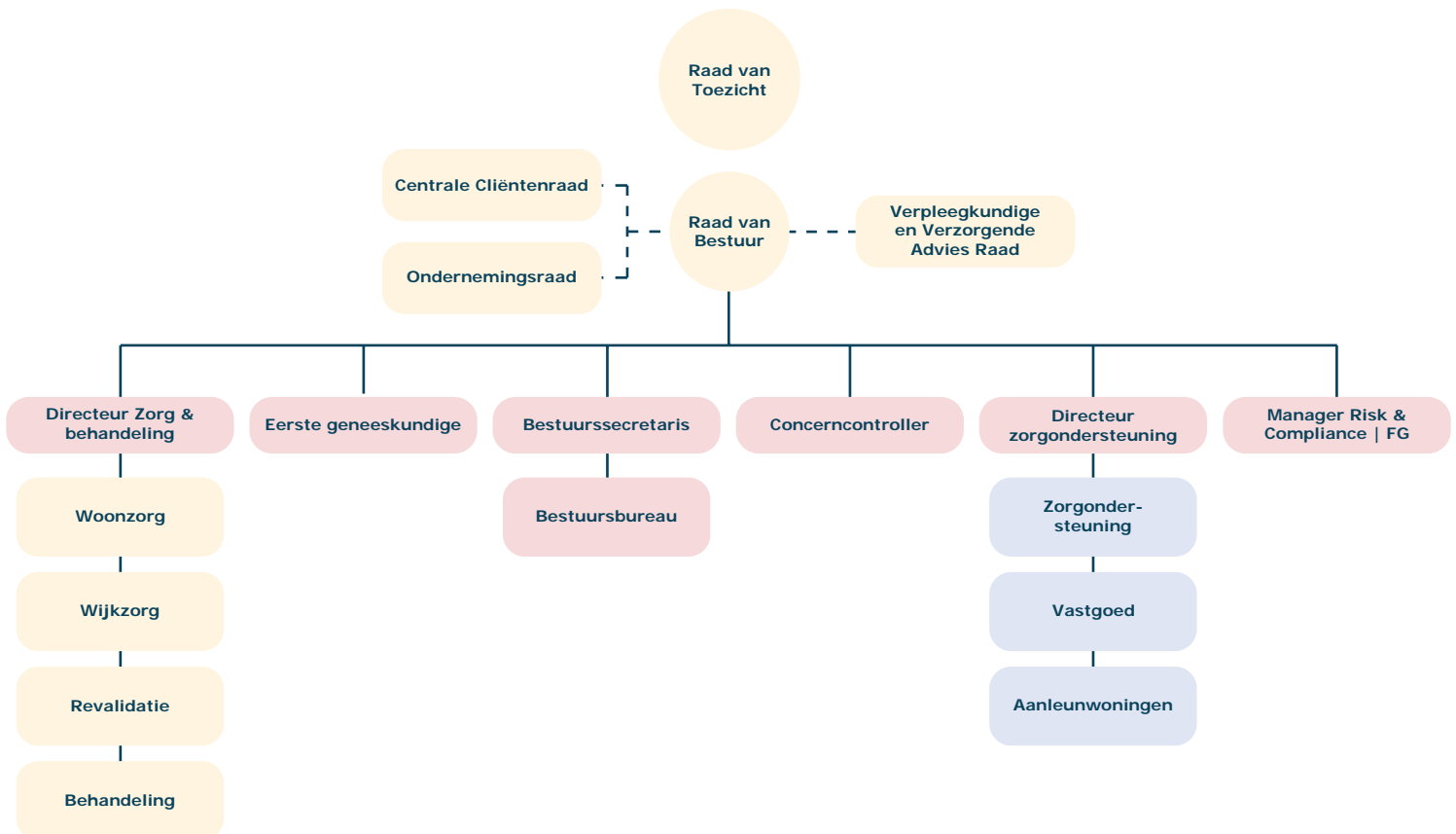
Zonnehuisgroep Noord

Stichting Zonnehuisgroep Noord
Izarstraat 1
9801 VH, Zuidhorn

 Kamer van Koophandel: 01143871
 0594 – 508 508
 info@zonnehuisgroepnoord.nl
 www@zonnehuisgroepnoord.nl

Zoals is vastgelegd in de statuten, is Zonnehuis Groep Noord een eigenstandige stichting. Zonnehuisgroep Noord levert zorg en behandeling aan ouderen, zowel intra- als extramuraal.

5.2 Organogram



5.3 Samenstelling en taken raad van bestuur en MT

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en de strategische koers van de organisatie. Dit betreft onder andere zorg & behandeling, externe contacten, zorgondersteuning en het vastgoedportefeuille. Deze taakgebieden zijn vastgelegd in resultaatverantwoordelijke eenheden. Woonzorg, Wijkzorg en Behandeling worden aangestuurd door de directeur Zorg & Behandeling. Zorgondersteuning, Vastgoed en Aanleunwoningen door de directeur Zorgondersteuning.

De bestuurder vormt samen met de directeur Zorg & Behandeling, de directeur Zorgondersteuning, de eerste geneeskundige, de concerncontroller en de bestuurssecretaris het managementteam (MT). Het managementteam heeft als functie het gezamenlijk leiding en sturing geven aan organisatieontwikkelingen door middel van nieuw beleid voor te bereiden, doelen vast te stellen, besluiten te nemen, uitvoeringsplannen te bewaken en resultaten te behalen.

5.4 Governancecode zorg

Voor Zonnehuisgroep Noord zijn de normen voor professioneel bestuur, toezicht en zorgvuldige verantwoording vastgelegd in de reglementen voor raad van bestuur en raad van toezicht. Deze reglementen zijn in lijn met de door Actiz en zorgverzekeraars voorgeschreven Governancecode Zorg 2022 (zie ook [Bestuur en toezicht](#)). Hierdoor weten cliënten en verschillende relaties zich verzekerd van kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening. In het jaarverslag van de raad van toezicht wordt hier nader op ingegaan. Raad van toezicht en raad van bestuur onderschrijven het belang van de governancecode en zien gezamenlijk – vanuit hun eigen rol - toe op de naleving en toepassing van de governancecode.



De honorering van bestuurders en toezichthouders vindt plaats binnen de kaders van de Wet normering topinkomens. De verantwoording hierover wordt opgenomen in de jaarrekening 2025 van onze organisatie. De verantwoording van bestuurders en toezichthouders wat betreft onkostenvergoeding, het aannemen van uitnodigingen en cadeaus wordt gepubliceerd op onze website.

5.5 Organisatiecultuur

Om de zorg in de toekomst te kunnen blijven geven aan cliënten die het het hardst nodig hebben, staan wij voor grote uitdagingen. We zullen niet alleen anders gaan werken, het vraagt ook iets van hoe we met elkaar omgaan; onze organisatiecultuur. Het MT heeft twee jaar geleden besloten een cultuurveranderingstraject te starten, gericht op eigenaarschap binnen afgesproken kaders, een ombuiging van zorgen voor naar zorgen dat en veel nadruk op de eigen regie van de cliënt. In alle teams is hieraan aandacht besteed. Daarnaast heeft het onderwerp ook een rol in alle projecten die in het programma Anders organiseren worden uitgevoerd. Cultuurverandering is een langlopend proces, we besteden hier de komende tijd ook de nodige aandacht aan.



5.6 Organisatiesturing

5.6.1 PDCA en beleidscyclus

Zonnehuisgroep Noord is gewend te werken met een jaarlijkse beleidscyclus die altijd start met de kaderbrief die rond de zomer verschijnt voorafgaand aan het beleidsjaar. Op basis van de kaderbrief worden het concernjaarplan en de bijbehorende begroting opgesteld. Gedurende het jaar vindt in de MT-vergaderingen inhoudelijke sturing plaats aan de hand van de tertiaalrapportages. Naast de voortgang van projecten gekoppeld aan de focusthema's uit het jaarplan wordt ook gerapporteerd op een aantal terugkerende kritische prestatie-indicatoren en financiën. De tertiaalrapportages worden ook gedeeld en besproken met de RvT, OR en CCR. Daarnaast geven de perioderapportages op maandbasis inzicht op locatieniveau c.q. RVE-niveau in cliënteninstroom en -uitstroom en financiën. Een onafhankelijke accountant voert de jaarrekeningcontrole uit.

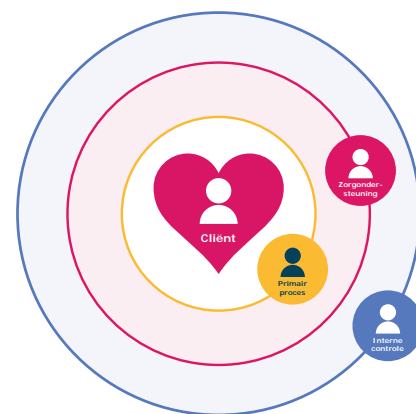
5.6.2 Interne beheersing van processen en procedures

Bij de inrichting van de processen en procedures en bij het inrichten van de interne beheersing, maken wij gebruik van een eigen definitie van het three lines model. We vertalen dit model met name naar de interne organisatie.

De **eerste lijn** bestaat uit de medewerkers in het primair proces. Het is onze doelstelling dat zij optimaal worden ondersteund in de uitvoering van hun werkzaamheden. En dat zij zelf kunnen signaleren wanneer verbeteringen nodig zijn.

De **tweede lijn** bestaat uit de medewerkers van de zorgondersteuning. Zij zijn belast met het door ontwikkelen van de het beleid, de processen en de procedures. Uiteraard in samenwerking met de medewerkers in het primaire proces. Samen wordt gewerkt aan het gericht verminderen van administratieve lasten en andere knelpunten.

De **derde lijn** bestaat uit de afdeling interne controle. Deze helpt de organisatie met het continu verbeteren. Door gesprekken te voeren met medewerkers, actief mee te doen in werkgroepen en door het uitvoeren van interne controles.



5.6.3 Risicobeheersing

Risicomanagementsysteem

Risicomangement komt tot uitdrukking in de reguliere onderwerpen binnen de planning en control cyclus en bij de voorbereiding en uitvoering van projecten met een grote impact op de organisatie. We realiseren ons dat het perspectief van risk en compliance niet alleen is gericht op het 'controleren' van voldoen aan wet- en regelgeving maar juist ook op het 'realiseren' van organisatiedoelstellingen. Juist daarin zien wij de toegevoegde waarde van risicomangement.

Compliance en toetsing

Wij hebben het afgelopen jaar met name in het proces zorg en administratie actief ingezet op het onderdeel compliance. Voldoen we aan de eisen die aan onze zorg worden gesteld en kunnen we dat ook aantonen? We ervaren dat de inzet op de 'soft controls' aanspreekt. Het inzetten op de dialoog en het multidisciplinair samenwerken dragen bij aan het stapsgewijs verbeteren van onze processen en procedures. Deze aanpak passen we ook toe op het verbeteren van de personele processen en de facilitaire processen.

In het proces van zorg en administratie zien we dat deze aanpak leidt tot het verbeteren van de uitkomsten. De transitie naar één ECD heeft de zorgmedewerkers meer mogelijkheden gegeven om zelf te signaleren wanneer verbeteringen mogelijk zijn. Wij zien dat de interne beheersing hierdoor voor een groter deel bij de zorgmedewerkers ligt.

Risicobereidheid

De risicobereidheid die Zonnehuisgroep Noord accepteert, is afhankelijk van verschillende factoren, waaronder de kans dat het risico zich voordoet en de mogelijke impact die het kan hebben op de organisatie. Naarmate de risicoclassificatie hoger wordt, neemt Zonnehuisgroep Noord meer maatregelen om de kans op het zich voordoen van het risico te verminderen en de mogelijke impact ervan te beperken. Zonnehuisgroep Noord voert deze beoordeling kritisch en nauwgezet uit en neemt passende maatregelen zodat de risico's effectief worden gemitigeerd. Risico's waarbij de impact dusdanig hoog is, bijvoorbeeld brand en ongevallen, worden eventueel verzekerd. De doorontwikkeling van ons risicomangement op de specifieke onderdelen zullen wij de komende jaren verder vormgeven.

Interne en externe risico's

Elke organisatie heeft te maken met risico's. Zonnehuisgroep Noord is daar geen uitzondering op. Het is belangrijk deze mogelijke risico's te onderkennen; deze maken dan ook onderdeel uit van de planning van en de sturing op de beleids- en begrotingscyclus. De raad van bestuur en het managementteam kunnen zo vroegtijdig in- en externe ontwikkelingen signaleren en risico's beheersen. Deze informatie wordt met de raad van toezicht besproken. Ondanks de goede opzet en werking van deze interne risicobeheersings- en controlesystemen kunnen ze geen absolute zekerheid bieden dat doelstellingen op het gebied van strategie, operatie, berichtgeving en naleving van wetten en regels altijd worden gehaald.



In de volgende tabel zijn de door Zonnehuisgroep Noord als belangrijk geormerkte risico's beschreven. Dit zijn risico's op het gebied van strategie, operationele activiteiten, financiële positie en verslaglegging en wet- en regelgeving. Bij de beoordeling van risico's classificeren wij de kans op het ontstaan van een dergelijk risico en de impact van het risico, en de daarbij passende beheersmaatregel. Voor Zonnehuisgroep Noord zijn dit de belangrijkste risico's die van invloed zijn of hadden kunnen zijn op het beleid en resultaat van 2025 en mogelijk ook in de toekomst.

Strategie	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Wijzigingen politieke uitgangspunten voor de sector VVT	mogelijk	groot	Volgen van de politieke ontwikkeling en bepalen van de mogelijke impact. Waar mogelijk invloed uitoefenen via branche-organisaties. Actueel gaat het om het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord (AZWA).
Veranderende omgeving arbeidsmarkt	hoog	groot	Opstellen en periodiek evalueren van het strategisch personeelsplan. Hierin wordt onder andere aandacht besteed aan boeien & binden, werving en het behouden van personeel.
Hoog ziekteverzuim	hoog	groot	Volgen van de ontwikkeling van het ziekteverzuim in relatie tot de ingezette interventies. Periodieke evaluatie en waar nodig bijsturing van het beleid.
Pandemieën	mogelijk	groot	Bij toekomstige pandemieën worden de dan geldende richtlijnen gevolgd, waarbij we ervaring hebben opgedaan met de Covid-19 pandemie.
Macro-economische ontwikkelingen hebben effect op tariefontwikkeling (zorgrendement komt onder druk te staan)	mogelijk	gemiddeld	Volgen van de ontwikkelingen en de impact, Interne beoordeling van de ontwikkeling van de bedrijfskosten. Externe onderhandeling om te komen tot een hoger (kostendekkend) tarief.

Strategie	Kans	Impact	Beheersmaatregel
GZA-projecten	mogelijk	groot	Beroep op aanvullende subsidie verhoogde bouwkosten; businesscases moeten financieel rendabel zijn. Bij de uitvoeringsfase van projecten wordt adequate projectbeheersing ingericht.
Duurzaamheidsdoelstellingen worden niet of niet tijdig gerealiseerd (w.o. Green Deal)	mogelijk	gemiddeld	Inzet op het behalen van de bronzen kwalificatie van de Milieu Thermometer Zorg (MTZ), waarmee een basis duurzaamheidsbeleid wordt geïmplementeerd dat integraal in de organisatie is verweven. Vervolgens kunnen er gerichte keuzes worden gemaakt om het niveau van duurzaamheid verder te ontwikkelen.

Operationeel	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Onvoldoende flexibiliteit in personele inzet bij fluctuaties in de zorgvraag	mogelijk	gemiddeld	Tijdig en adequaat inzicht in de zorgvraag verkrijgen (met name Zvw gerelateerd), roostering van personeel daarop afstemmen. Samenwerken en uitwisseling met andere locaties/onderdelen van de organisatie organiseren en stimuleren.



Financieel	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Hoog ziekteverzuim	hoog	groot	Uitvoering geven aan het verzuimbeleid: veel inzet op preventie, nabijheid en contact leidinggevende. We zien dat de interventies effect beginnen te sorteren. In het najaar van 2025 daalde het ziekteverzuim tot onder het branchegemiddelde.
Prijsstijgingen materiële kosten n.a.v. economische ontwikkelingen.	hoog	groot	Periodiek herijken van verwachte prijsontwikkelingen, besparingspotentieel (her) definiëren. Inkoop- en contractmanagement vormgeven en implementeren.
Prijsstijgingen personele kosten n.a.v. economische ontwikkelingen.	hoog	groot	Scenario analyse m.b.t. de balans formele en informele inzet en een andere functiemix. Continue afweging van de inzet PIL/PNIL, cyclisch sturen op plannen en roosteren, waardoor we tijdig inzicht krijgen in de knelpunten van de bezetting en daarop kunnen acteren.
Daling NHC-component in tarief leidt tot lager budget voor ontwikkeling van vastgoed	hoog	gemiddeld	De NHC-korting is in de tarieven van 2025 doorgevoerd. In 2026 stijgt de NHC. Bij de ontwikkeling van vastgoed wordt met de NHC-component in het tarief rekening gehouden.

Financiële verslaggeving	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Wijzigingen in verslaggevingsregels of cao-bepalingen	mogelijk	gemiddeld	Actief volgen van ontwikkelingen in wet- en regelgeving en effecten uitwerken in scenario-analyses.
Macro-economische ontwikkelingen hebben invloed op disconteringsvoet en daarmee op de waardering van vermogen en resultaat	hoog	gemiddeld	Actief volgen van de ontwikkeling op de financiële markten, bij belangrijke wijzigingen communiceren over mogelijke effecten op het resultaat richting stakeholders.

Wet- en regelgeving	Kans	Impact	Beheersmaatregel
Het niet voldoen aan wet- en regelgeving leidt tot boetes en/ of terugbetaling van gedeclareerde prestaties.	mogelijk	gemiddeld	Kwalitatieve doorontwikkeling van compliance, zowel aan de voorkant, de inhoud als de interne controle. Uitkomsten van Interne Controle worden gemonitord en bijsturing vindt plaats.
Het niet voldoen aan fiscale regelgeving voor ZZP'ers kan leiden tot naheffingen en boetes van de Belastingdienst.	mogelijk	groot	Wij hebben ons beleid aangepast, in principe wordt geen gebruik meer gemaakt van ZZP'ers.
Fraude	mogelijk	groot	Bevorderen meldcultuur, inrichting van heldere en voorspelbare processen, ingestelde escalatieladder bij constatering van fraude, zero-tolerancebeleid.

5.6.4 Financiële instrumenten

Zonnehuisgroep Noord maakt in de normale bedrijfsuitoefening - behoudens de reguliere debiteuren en crediteuren - geen gebruik van financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's.

5.6.5 Digitale veiligheid

Privacy en informatiebeveiliging

We werken dagelijks met gevoelige gegevens, zoals persoons-, bedrijfs-, medische en onderzoeksgegevens. Goede informatievoorziening is natuurlijk essentieel voor het verlenen van zorg en de bedrijfsvoering van de organisatie. Zonnehuisgroep Noord voldoet aan de uitgangspunten, rechten en verplichtingen van de Europese wetgeving voor informatiebeveiliging en privacy. We werken met een veilige en toekomstbestendige IT-infrastructuur. Het beschermen van onze systemen, netwerken, apparaten en data tegen cyberaanvallen (cyber security) wordt steeds belangrijker. Zonnehuisgroep Noord werkt toe naar NEN 7510 certificering. In 2026 zetten wij de zogenaamde puntjes op de i. Zodat we eind 2026 kunnen overgaan tot het laten certificeren voor de NEN7510.

Incidenten en datalekken

Bij een datalek gaat het om ongewenste toegang tot of vernietiging, wijziging of vrijkomen van persoonsgegevens bij een organisatie. Bijvoorbeeld diefstal van een laptop of persoonsgegevens zijn aan een verkeerde persoon gestuurd. In 2025 zijn er 21 incidenten gemeld, die allemaal afgehandeld zijn. In 9 van deze gevallen is sprake geweest van een datalek. Vanwege de geringe impact van deze datalekken op de betrokkenen, hebben wij van deze datalekken geen melding gemaakt bij de Autoriteit Persoonsgegevens.



5.7 Maatschap Eemsdelta

In de maatschap Eemsdelta hebben Zonnehuisgroep Noord en De Hoven de geriatrische revalidatiezorg (GRZ) samengebracht in revalidatiecentrum Eemsdelta. Hiermee is voor ouderen uit dit verzorgingsgebied de geriatrische revalidatiezorg laagdrempelig beschikbaar. Beide zorgpartijen delen voor 50% in de omzet, kosten en het resultaat. Daarnaast zijn afspraken gemaakt over de juridische (beheers) structuur voor het nieuw te bouwen revalidatiecentrum. Deze betreffen de verhouding tot de betrokken organisaties in relatie tot het eigenaarschap van het vastgoed en het gebruik hiervan.

5.8 Nieuwbouw Groninger Zorgakkoord

Delfzijl-Noord

Het Groninger Zorgakkoord (GZA)-project Delfzijl-Noord heeft belangrijke mijlpalen bereikt. Zonnehuisgroep Noord en Cosis werken samen met Acantus en de gemeente Eemsdelta aan een vernieuwde zorgomgeving voor kwetsbare ouderen, volwassenen, kinderen en gezinnen. Er worden 110 zorgstudio's voor kwetsbare ouderen gerealiseerd. Beide gebouwen, Zonnehuizen Balticstaete en Waddenstaete zijn eind 2025 opgeleverd. Begin 2026 verhuizen de cliënten naar hun nieuwe woning.

Wiemersheerd

In 2025 is in Loppersum gestart met de bouw die voortkomt uit de herontwikkeling van het Wiemersheerdd gebied. De nieuwbouw, ontwikkeld door Woonzorg Nederland, biedt met het concept 'Wonen met een plus' een moderne, aardbevingsbestendige woonomgeving met intensieve zorg en ontmoetingsmogelijkheden. In september 2025 is de start van de bouw feestelijk gemarkeerd. De verwachting is dat het nieuwe Zonnehuis Wiemersheerd eind 2026 wordt opgeleverd.

De Felze

In 2025 hebben Lentis, De Hoven en Zonnehuisgroep Noord het definitief ontwerp fasedocument De Felze opgeleverd. Dit document is goedgekeurd door de toetsgroep van GZA waarmee de realisatiesubsidie is veiliggesteld.

De betrokken organisaties hebben voorbereidingen getroffen voor de beheersstructuur. Met goedkeuring van de raden van toezicht van de drie organisaties zal begin 2026 een CV met daarbij een beheersstichting worden opgericht. Daarna zal de bouw van start gaan. De verwachting is dat het gebouw in 2027 in gebruik kan worden genomen.



6. Werken bij Zonnehuisgroep Noord

6.1 Kerncijfers personeel

	1 januari 2025	31 december 2025
Medewerkers FTE (excl. stagiaires)	1.032	1.074
Medewerkers aantal (excl. stagiaires)	1.735	1.772

Zonnehuisgroep Noord heeft per 1 januari 2025 bewust gekozen voor een sterke afbouw van de inzet van zzp'ers, met als doel volledig te voldoen aan de Wet DBA. Eind 2024 zijn de samenwerkingen met detachering- en uitzendbureaus aangescherpt en is de focus gebleven op werving van nieuwe medewerkers. Deze strategische keuze heeft ertoe geleid dat er sinds medio 2025 geen zzp'ers meer zijn ingezet in de zorg. Tegelijkertijd is geïnvesteerd in het versterken van de vaste formatie, wat heeft bijgedragen aan meer stabiliteit in teams en continuïteit van zorg.

6.2 In-, door- en uitstroom

	Instroom	Uitstroom	Vershil
2024	364	354	+10
2025	424	379	+45



In 2025 heeft Zonnehuisgroep Noord ingezet op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, scholing en loopbaanontwikkeling. De inzet op doorstroom, functieoptimalisatie en optimalisering van processen draagt bij aan toekomstbestendige teams en sluit aan bij de ambitie om medewerkers optimaal te ondersteunen in hun werk.

Ondanks de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt is het Zonnehuisgroep Noord ook in 2025 gelukt om nieuwe medewerkers aan te trekken en te behouden. Het hoge uitstroomcijfer wordt mede verklaard door de jaarlijkse uitstroom van vakantiekrachten die na de zomer hun studie hervatten.

Naast de reguliere in- en uitstroom was er in 2025 sprake van aanzienlijke interne doorstroom. De functie van Zorgassistent is versterkt en beter gepositioneerd binnen de zorgteams. Vanaf 2026 worden zorgassistenten aanvullend geschoold om hen beter toe te rusten voor hun werkzaamheden en hun inzetbaarheid verder te vergroten.

Ook voor Verzorgenden IG zijn nieuwe doorgroeimogelijkheden gecreëerd. De rol van Eerst Verantwoordelijke Verzorgende (EVV'er) is toegevoegd aan de zorgteams. Hiermee krijgen verpleegkundigen meer ruimte om zich te richten op werkzaamheden die aansluiten bij hun opleiding en expertise, terwijl de regie en continuïteit in de zorgteams wordt versterkt.

In 2025 is het indiensttredingsproces verder geprofessionaliseerd. Alle nieuwe medewerkers worden voorafgaand aan de indiensttreding geautomatiseerd gecontroleerd op onder andere de aanwezigheid van een geldige VOG en relevante diploma's. Met deze werkwijze wordt het risico op fraude verminderd en wordt de kwaliteit en betrouwbaarheid van het personeelsbestand verder geborgd.

6.3 CAO-ontwikkelingen

In 2025 is een nieuwe CAO VVT afgesloten, die heeft geleid tot diverse belangrijke wijzigingen. Per 1 juli 2025 is een salarisverhoging van 4% doorgevoerd. Daarnaast is de reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer verhoogd en hebben medewerkers de mogelijkheid gekregen om vakantiegeld en de eindejaarsuitkering maandelijks te laten uitbetalen.

De nieuwe CAO sluit aan bij het project Aantrekkelijke contracten, waarin het bevorderen van de balans tussen werk en privé centraal staat. In de tweede helft van 2025 zijn de ondersteunende diensten binnen Zonnehuisgroep Noord gestart met de implementatie van processen rondom zeggenschap over werkdagen en de beloning bij extra inzet.

6.4 Leren en ontwikkelen

In 2025 heeft Zonnehuisgroep Noord stappen gezet om leren en ontwikkelen meer samenhangend en doelgericht te organiseren, met aandacht voor vakmanschap, reflectie en het benutten van kennis en ideeën uit de praktijk. Het meerjarenopleidingsplan is gevolgd, met een duidelijke focus op het versterken van de professionele beroepshouding.

Zoals eerder beschreven is in 2025 geïnvesteerd in de doorontwikkeling van de functies Zorgassistent en EVV'er. Deze investering draagt bij aan de kwaliteit van zorg en aan duurzame loopbaanperspectieven binnen de organisatie.

Daarnaast is gestart met opleiden naast de reguliere formatie. Per oktober 2025 is een incompany-klas met medewerkers in opleiding tot Helpende Plus van start gegaan. Door de nauwe samenwerking met regionale onderwijsinstellingen en intensieve persoonlijke begeleiding wordt ervoor gezorgd dat leerlingen niet alleen groeien in vakinhoudelijke kennis, maar ook in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

Zonnehuisgroep Noord is in 2025 gestart met de ontwikkeling van een leiderschapsprogramma. Vanaf 2026 nemen alle leidinggevenden binnen Zonnehuisgroep Noord hieraan deel. Het programma is opgebouwd rondom vier samenhangende thema's die de persoonlijke en professionele ontwikkeling stimuleert.



6.5 Duurzame inzetbaarheid en verzuim

In 2025 is gericht ingezet op het terugdringen van het verzuim en het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het verzuimpercentage binnen Zonnehuisgroep Noord lag aan het begin van het jaar aanzienlijk hoger dan de regionale en landelijke benchmark. Hoog verzuim heeft een negatieve impact op medewerkers, teams en de roostercontinuïteit. Daarom is gekozen voor een nieuwe koers in de verzuimaanpak.



Deze aanpak is gebaseerd op een gedragsmatige visie op verzuim, met nadruk op eigenaarschap, het voeren van het open gesprek en gezamenlijke verantwoordelijkheid. Om deze visie duurzaam te borgen zijn alle leidinggevenden hierin getraind en zijn het verzuimbeleid en de bijbehorende processen aangepast.

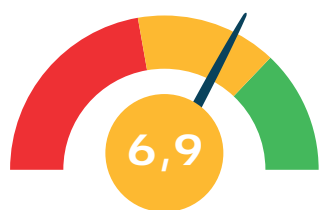
De ingezette maatregelen hebben zichtbare resultaten opgeleverd. Het verzuimpercentage daalde van 12,9% in januari 2025 naar 8,5% in december 2025. Ook de meldingsfrequentie nam af, van 1,78 naar 1,25. Deze positieve ontwikkeling vormt een belangrijke basis voor verdere verbetering in 2026.



Het terugdringen van verzuim gaat hand in hand met het bevorderen van duurzame inzetbaarheid. In 2025 is intensief gebruikgemaakt van diverse ondersteunende voorzieningen, waaronder bedrijfsfysiotherapie, stressjams, workshops over het omgaan met overgangsklachten, vitaliteitscoaching en de inzet van ergocoaches. Deze brede aanpak ondersteunt medewerkers om gezond, gemotiveerd en inzetbaar te blijven en wordt in 2026 voortgezet.

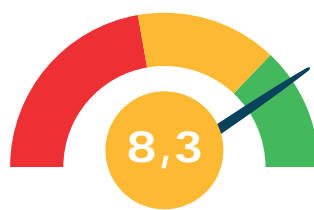
6.6 Medewerkerstevredenheid

Het goed organiseren van het werk vraagt blijvende aandacht voor hoe medewerkers hun werk ervaren. Daarom is eind 2025 een medewerkers-tevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd.



Werkbelevingsindex

Benchmark: 6,9



Bevlogenheidsindex

Benchmark: 8,3

De resultaten laten zien dat de werkbeleving binnen Zonnehuisgroep Noord op het niveau van de benchmark ligt en dat medewerkers zich in hoge mate bevlogen voelen in hun werk. Dit sluit aan bij de sterke betrokkenheid bij cliënten en teams die binnen de organisatie zichtbaar is. Tegelijkertijd vragen thema's als werkdruk, roostervraagstukken en samenwerking blijvende aandacht. In 2026 worden de resultaten verder geanalyseerd en vertaald naar gerichte acties op team- en organisatieniveau.

7. Medezeggenschap

Nu de ouderenzorg zo in beweging is, is de inbreng van alle betrokken partijen bij besluitvoorbereiding en -vorming nog belangrijker dan hiervoor. Zonnehuisgroep Noord kent diverse medezeggenschapsorganen die functioneren op verschillende niveaus in de organisatie.



- De ondernemingsraad behartigt de belangen van medewerkers en handelt in het algemene belang van zowel de medewerkers en de organisatie. De ondernemingsraad adviseert gevraagd en ongevraagd.
- Elke intramurale locatie heeft zijn eigen cliëntenraad. De cliëntenraad praat en beslist mee over zaken die cliënten aangaan en voor hen belangrijk zijn. Elke lokale cliëntenraad vaardigt een persoon af naar de centrale cliëntenraad. De centrale cliëntenraad is de gesprekspartner voor de organisatie als het gaat om organisatiebreed beleid. Zij hebben advies- en instemmingsrecht.
- De verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VVAR) is een onafhankelijk adviesorgaan van verpleegkundigen en verzorgenden voor de raad van bestuur. Zij geven gevraagd en ongevraagd advies over verpleegkundige en verzorgende onderwerpen en zetten zich in voor de ontwikkeling en positionering van de beroepsgroep en het verbeteren van de kwaliteit van zorg.

De ondernemingsraad en centrale cliëntenraad hebben hun eigen jaarverslag, we verwijzen er graag naar:

7.1 Jaarverslag CCR

Bekijk hier het [jaarverslag_CCR](#)

7.2 Jaarverslag OR

Bekijk hier het [jaarverslag_OR](#)



8. Financiën

8.1 Kerncijfers

Kerncijfers financieel (bedragen * 1 mln.)	2025	2024
Kengetallen resultaat		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	€ 105,0	€ 102,1
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	€ 0,9	€ 1,1
Overige bedrijfsopbrengsten	€ 0,9	€ 1,1
Totale omzet	€ 106,9	€ 104,3
EBITDA*		
EBITDA*	€ 6,6	€ 7,2
EBITDA*-marge (EBITDA/omzet)	6,1%	7,0%
Nettoresultaat	€ 2,01	€ 2,75
Nettorendement	1,9%	2,6%
Kengetallen vermogen		
Eigen vermogen	€ 37,6	€ 35,6
Solvabiliteit	41,5%	39,2%
Eigen vermogen als % van de omzet	35,2%	34,1%
Kengetallen liquiditeit		
Liquide middelen	€ 25,0	€ 35,3
Current ratio	1,7	1,8
Debt service coverage ratio	3,8	5,5

* EBITDA: resultaat voor afschrijving, overige waardeverminderingen en rente exclusief de mutatie van de disconteringsvoet van de voorzieningen

Omzetverdeling 2025: Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Bron	Aandeel
Wet langdurige zorg	84,76%
Zorgverzekeringsweg	14,64%
Subsidies	0,56%
Overige baten	0,04%

8.2 Analyse van het financieel resultaat

In 2025 is een positief nettoresultaat van € 2,01 miljoen gerealiseerd (2024: € 2,75 miljoen positief). Het nettorendement is 1,9% (2024: 2,6%). Ten opzichte van 2024 is voor 2025 gekozen voor een minder conservatieve begroting met een begroot resultaatsrendement van 2%. In deze begroting is nog wel steeds uitgegaan van het investeren in het 'anders organiseren' van zorg om ons voor te bereiden op de toekomst.

De omzet bedraagt € 106,9 miljoen in 2025 (2024: € 104,3 miljoen). In 2025 is de omzetwaarde in de langdurige zorg ten opzichte van 2024 met 2,3% gestegen; een lagere stijging dan op basis van de geïndexeerde tarieven 2025 verwacht was. Overall zien we dat we meer cliënten hebben opgenomen dan begroot, alleen dat de zorgvraag lager is dan verwacht waardoor ook de omzet achtergebleven is.

De totale omzet van de Zorgverzekeringswet (Zvw) is gestegen met 5,6%. Voor de wijkverpleging geldt dat de omzet is gestegen ten opzichte van 2024. In 2025 zijn scenario's ontwikkeld om de wijkzorg een rendabelere uitvoering te geven. Ultimo 2025 zien we een stijging van het aantal cliënten ten opzichte van de begroting, maar de cliënten blijven nog achter ten opzichte van de verwachting. Daarnaast is sprake van een dalend verzuim en een stijgende productiviteit in de wijkzorg. In 2025 is nog wel een negatief resultaat gerealiseerd, maar minder negatief dan begroot.

Een hogere bezetting voor eerstelijnsverblijf leidt in 2025 tot een hogere omzet. In 2025 is sprake van een dalende trend in de herstelgerichte beademingszorg waardoor de omzet lager is dan in 2024. In de revalidatie is de omzet vergelijkbaar met 2024.

De omzet van de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) betreft alleen het contract met de gemeente Midden-Groningen, hierdoor maakt de Wmo-omzet maar een klein aandeel uit van de totale omzet.

In 2025 heeft Stichting Zonnehuisgroep Noord meer personeel in vaste dienst en is minder gebruik gemaakt van personeel niet in loondienst. Daarnaast zijn de personele kosten in 2025 toegenomen doordat overeenkomstig de Cao-afspraken het salaris van de medewerkers is verhoogd in juli 2025.

De overige bedrijfskosten zijn in 2025 verder gedaald. De rentebaten zijn minder fors dan in 2024, door dalende rentes in 2025. Ten slotte hebben de jaarlijkse mutaties in voorzieningen en de incidentele baten en lasten effect op het nettorendement.



8.3 Vermogenspositie en liquiditeit

Het eigen vermogen van Zonnehuisgroep Noord bedraagt ultimo 2025 € 37,6 miljoen (2024: € 35,6 miljoen). Dit is inclusief het resultaat over het boekjaar. De solvabiliteit uitgedrukt als eigen vermogen/totaal vermogen, bedraagt ultimo 2025 41,5% (2024: 39,2%). Los van het specifieke risicoprofiel van een organisatie wordt algemeen als norm voor deze ratio 25% gehanteerd in de zorgsector. Stichting Zonnehuisgroep Noord voldoet ultimo 2025 ruimschoots aan deze norm. Een andere ratio voor de beoordeling van de vermogenspositie is het eigen vermogen uitgedrukt als percentage van de totale opbrengsten. Ultimo 2025 bedraagt dit 35,2% (2024: 34,1%).

De liquide middelen zijn gedaald van € 35,3 miljoen ultimo 2024 naar € 25,0 miljoen eind 2025. De current ratio bedraagt ultimo 2025 1,7 (2024: 1,8). Deze ratio geeft inzicht in hoeverre Stichting Zonnehuisgroep Noord aan haar kortlopende verplichtingen kan voldoen. Vaak wordt hiervoor 1,0 als norm gehanteerd en met 1,7 zit Stichting Zonnehuisgroep Noord ver boven deze norm. De debt service coverage ratio bedraagt 3,8 (2024: 5,5). Deze ratio geeft de financierbaarheid van de organisatie aan en die is goed.

8.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

Zonnehuisgroep Noord beschikt ultimo 2025 over een gezonde financiële basis. Stichting Zonnehuisgroep Noord bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de onderneming steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen. De meerjarenbegroting 2026 - 2030 laat zien dat de vermogens- en liquiditeitspositie van Zonnehuisgroep Noord zich positief zal ontwikkelen. Realisatie van deze uitkomsten is mede afhankelijk van vijf aandachtsgebieden:

- reductie van het ziekteverzuim;
- behoud en werven van medewerkers;
- ontwikkeling van de vastgoedprojecten;
- geleidelijke toename van de zorgzwaarte;
- landelijke ontwikkelingen en politieke keuzes.

De financieringsbehoefte van de projecten van het Groninger Zorg Akkoord (GZA) die in eigendom worden gerealiseerd, worden deels met eigen vermogen en deels met vreemd vermogen gefinancierd. Eind 2025 is de ongeborgde lening gestort. Met de bank zijn in het financieringsconvenant afspraken gemaakt over de hoogte van de EBITDA. Deze dient in 2025 minimaal € 4,5 miljoen te zijn. Stichting Zonnehuisgroep Noord voldoet ultimo 2025 aan deze norm.

Daarnaast is er nog de mogelijkheid om een deel financiering in 2026 geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ) aan te trekken.



8.5 Investerings

Stichting Zonnehuisgroep Noord heeft in 2025 € 16,3 miljoen geïnvesteerd.

Deze investeringen bestaan grotendeels uit investeringen (€ 20,0 miljoen) en ontvangen subsidies (€ 6,4 miljoen) voor de GZA-projecten die geboekt zijn op de tussenrekening materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa (per saldo € 13,6 miljoen). Daarnaast betreft het investeringen in terreinen, gebouwen, instandhouding en verbouwingen voor € 0,5 miljoen, € 0,3 miljoen voor installaties en tenslotte is er in inventaris € 1,2 miljoen en in ICT en zorgalarming € 0,6 miljoen geïnvesteerd. Dat zijn hoofdzakelijk reguliere en vervangingsinvesteringen.

De tussenrekening materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa heeft op 31 december 2025 een eindstand van totaal € 18,9 miljoen. Dit betreft hoofdzakelijk lopende investeringsprojecten in het kader van de GZA-projecten (investeringsprojecten € 32,3 miljoen en ontvangen subsidies € 13,4 miljoen). De investeringen van deze GZA-projecten lopen door in 2026 en worden geactiveerd bij ingebruikname.

8.6 Continuïteitsveronderstelling

Raad van bestuur van Zonnehuisgroep Noord heeft een analyse uitgevoerd om de continuïteitsveronderstelling te toetsen. Op basis van het resultaat 2025, de verwachting in de begroting van 2026 (inclusief vooruitblik naar 2027) concludeert raad van bestuur dat de continuïteit van de bedrijfsactiviteiten van Zonnehuisgroep Noord afdoende is gewaarborgd. Bij het opstellen van de jaarrekening is daarom uitgegaan van de continuïteitsveronderstelling.



9. Blik op de toekomst

Medewerkers van onze organisatie zijn de afgelopen twee jaar, vanuit alle verschillende functies en rollen, druk bezig geweest om Zonnehuisgroep Noord klaar te maken voor de uitdagingen van de toekomst: steeds meer ouderen, complexere zorgvragen, krapte op de arbeidsmarkt en op onderdelen een onzeker financieel perspectief. Daar hebben we heel goede stappen in gezet, alhoewel het niet altijd een gemakkelijk proces is. Het is goed om te constateren dat we nu weten waar onze kracht ligt en wat we te doen hebben om ook in de toekomst beschikbaar te zijn voor hen die ons daarbij het hardst nodig hebben.

In 2026 nemen we bewust de tijd om ervoor te zorgen dat de ingezette acties ook helemaal afgemaakt worden. Dat de gewenste verandering het nieuwe normaal is geworden. In deze tijd waarin ontwikkelingen zich snel opvolgen en de toekomst ook minder goed te voorspellen is, zullen wij als organisatie erop ingericht moeten zijn dat wij kunnen meebewegen. Dat we als organisatie – als de situatie daarom vraagt – wendbaar zijn en we ons snel kunnen aanpassen. Onze slogan: Samen voor goede zorg, leven we na!

Samen voor goede zorg



Zonnehuisgroep Noord

Wijkzorg | Revalidatie | Woonzorg | Behandeling

Zonnehuisgroep Noord
Postbus 75, 9800 AB Zuidhorn
T: 0594 508 508 | E: info@zonnehuisgroepnoord.nl

www.zonnehuisgroepnoord.nl