

Jaarverslaggeving 2025

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

INHOUDSOPGAVE	Pagina
1 Jaarverslag	
1.a Bestuursverslag	1 t/m 31
1.b Verslag van de interne toezichthouder	1 t/m 6
2 Jaarrekening 2025	1
2.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	2
2.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	3
2.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	4
2.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	5
2.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	14
2.6.a Mutatieoverzicht immateriële vaste activa	24
2.6.b Mutatieoverzicht materiële vaste activa	25
2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	26
2.8 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	27
2.9 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	35
2.10 Enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025	36
2.11 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	37
2.12 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025	38
2.13 Vaststelling en goedkeuring	39
3 Overige gegevens	40
3.a Statutaire regeling resultaatbestemming	41
3.b Nevenvestigingen	41
3.c Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	42

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

BESTUURSVERSLAG 2025

Eindhoven, 20 mei 2026

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Doelstellingen en kernactiviteiten	5
2. Organisatieprofiel, kerncijfers en organisatiestructuur	7
2.1 Organisatieprofiel.....	7
2.2 Kerncijfers	8
2.3 Organisatiestructuur.....	8
2.4 Raad van Toezicht.....	10
2.5 Governance.....	10
2.6 Medezeggenschap	10
2.6.1 Cliëntenraad	10
2.6.2 Ondernemingsraad	11
2.6.3 Medische Staf	11
3. Beleid	12
3.1 Focuslijnen.....	12
3.1.1 Het Verhaal van Libra	12
3.1.2 Gezonde bedrijfsvoering.....	13
3.1.3 Digitaliseren & Innoveren	13
3.1.4 Huisvesting & Vastgoed	14
3.1.5 Samen wendbaar en veerkrachtig	14
4. Kwaliteit en veiligheid	16
4.1 Kwaliteits- en veiligheidsbeleid	16
4.2 Informatieveiligheid	17
4.3 Risico's en risicobeheersing	17
4.3.1 Belangrijke strategische risico's	18
5. Financiële ontwikkelingen	20
5.1 Terugblik 2025	20
5.2 Financieel resultaat 2025	20
5.2.1 Liquiditeit.....	21
5.2.2 Financiering.....	22
5.3 Vooruitblik 2026	22
5.4 Beleid over risicobeheer financiële instrumenten	23
6. Cultuur en gedrag	25
7. Toepassing en naleving van gedragscodes	27
7.1 Governancecode Zorg.....	27

7.2 Gedragsregels cliënten en medewerkers	27
8. Wetenschappelijk onderzoek.....	28
9. Duurzaamheid	29
10. Toekomstparagraaf	30

Voorwoord

Het jaar 2025 was voor Libra een jaar waarin veel samenkwam. Een jaar waarin we verder bouwden op de stevige basis die in 2024 is gelegd en waarin we volop de beweging hebben ingezet naar de toekomst die we voor ogen hebben. Een toekomst waarin *samen leren en ontdekken* centraal staat, verankerd in Het Verhaal van Libra en richtinggevend gemaakt in onze nieuwe strategische koers *Samen Slim Vooruit 2026-2029*.

We hebben belangrijke stappen gezet om de zorg toegankelijk en toekomstbestendig te houden. Daarbij hielpen de resultaten uit 2024 ons vooruit, zoals de ingezette rendementsverbetering met het project Samen Slimmer Werken en de focus op capaciteitsmanagement. Het was bovendien een jaar waarin onze manier van werken steeds zichtbaarder werd. Het Verhaal van Libra vindt steeds meer zijn weg naar onze teams en onze praktijk. We merken hoe de waarden *leren, open en toegewijd* onze cultuur versterken, hoe de praktijk ons lab is en hoe het samen puzzelen met collega's en partners leidt tot betere zorg en betere samenwerking op alle niveaus. Deze energie vormde ook de basis voor onze nieuwe strategische koers, waarin we kiezen voor drie thema's: Netwerken, Innoveren en Leren. Thema's die passen bij wie we zijn én bij wat de zorg van morgen vraagt en die ons helpen om het doel dat wij ons voor 2029 gesteld hebben, namelijk een stevige verankering in de regio, waar te maken. In 2026 zetten we de eerste stappen in het realiseren van onze koers.

Naast dit bestuursverslag verschijnt opnieuw het Jaarbeeld, waarin we graag verhalen en initiatieven uit de praktijk laten zien die ons jaar kleur gaven. Ik nodig u van harte uit om dus ook het Jaarbeeld 2025 te lezen en te zien wat we samen hebben bereikt via deze [link](#).

Tot slot wil ik iedereen bedanken die ook in 2025 het verschil maakte voor onze cliënten: onze medewerkers, Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Vereniging Medische Staf en Raad van Toezicht. Een groot compliment voor alle inzet, betrokkenheid, kritische blik en vertrouwen. Met elkaar blijven we bouwen aan een sterke, wendbare organisatie die klaar is voor de zorg van morgen. Want alleen samen zorgen we ervoor dat mensen weer volop mee kunnen doen aan het leven.

Wideke Nijdam

Voorzitter Raad van Bestuur

1. Doelstellingen en kernactiviteiten

Libra richt zich met revalidatie en audiologie op het optimaal functioneren van kinderen, volwassenen en ouderen met een beperking die aangeboren of verworven is, met het oog op participatie. Voor specialistische revalidatie kan de cliënt terecht in Weert, Eindhoven en Tilburg. Voor problemen op het gebied van gehoor, spraak en taal kan de cliënt zich wenden tot de audiologische centra in Eindhoven, Tilburg en Breda en Uden.

Diagnose & prognose, behandelen & trainen, en aanpassen & leren omgaan met een beperking zijn de drie kerngebieden. Met deze unieke expertise is Libra voor velen de onmisbare schakel tussen het medische en het leven, tussen cure en care, tussen een behandeling en daadwerkelijk meedoen. Dit doen we door samen met cliënt uit te zoeken wat de mogelijkheden zijn, wat er nodig is, wat de behoeften zijn en hoe de client daar kan komen. Tegelijkertijd leert Libra van de client wat daarbij het beste werkt. Samen met collega's, cliënten en partners uit uiteenlopende disciplines onderzoeken we hoe Libra cliënten actief kan laten meedoen in hun eigen leven. Dat is een proces van samenwerken en elkaar inspireren, en vooral ook van bewust leren van elkaar.

Libra wil een flexibele en efficiënte organisatie zijn, zowel bedrijfsmatig als qua zorgaanbod. Verwijzers moeten weten waarvoor mensen bij Libra terecht kunnen en met welke organisaties in de keten Libra samenwerkt. Libra is een organisatie die duidelijk is in haar zorgaanbod en aantrekkelijk is om bij te werken en die voldoet aan de wet- en regelgeving. Waar we samen met de cliënt naar zijn toekomst kijken en een daarbij passend traject opstellen.

In 2025 hebben we, voortbouwend op Het Verhaal van Libra, een vernieuwde en aangescherpte missie en visie vastgesteld die beter aansluit bij wie we vandaag zijn en waar we als organisatie naartoe willen.

Missie – Volop meedoen aan het leven.

We ondersteunen kinderen en volwassenen met een aangeboren of verworven beperking om actief deel te nemen aan hun dagelijks leven. Dit doen we samen met cliënten, hun naasten en professionals uit verschillende disciplines, met als doel participatie en autonomie.

Visie – Leren wat je kunt.

We geloven dat samen leren, van elkaar leren en samen ontdekken de sleutel is tot succes. De praktijk is daarbij ons lab: een plek waar cliënten, professionals en partners continu ontwikkelen, reflecteren en verbeteren, om te ontdekken wat het beste werkt voor de cliënt.

Nieuwe strategische koers Samen Slim Vooruit

Afgelopen jaar hebben we een strategietraject doorlopen waarin we - vanuit de beweging om te leren, te verbinden en te vernieuwen - onze huidige positie, maatschappelijke opdracht en toekomstige rol in de regio opnieuw onder de loep hebben genomen. Dit traject kenmerkte zich door intensieve samenwerking met een brede vertegenwoordiging van onze stakeholders. Door middel van gesprekken, werksessies en reflectiemomenten hebben we samen onderzocht wat de organisatie sterk maakt, wat er nodig is voor de zorg van morgen en waar onze gezamenlijke koers moet liggen. De input uit dit brede perspectief vormde samen met het Medisch Strategisch Beleidsplan opgesteld door de Medische Staf de basis voor de koers die uiteindelijk is vastgesteld.

Onze nieuwe koers bestaat uit drie strategische thema's die richting geven aan hoe wij onze missie en visie dagelijks tot leven brengen:

1. **Netwerken** – kansen creëren door slim te verbinden.
2. **Innoveren** – meer doen door slimmer te werken.
3. **Leren** – steeds slimmer door bewust te leren.

Deze thema's geven richting aan hoe we gezamenlijk bouwen aan een toekomstbestendige organisatie die in 2029 stevig verankerd is in de regio en die vanuit netwerken, innovatie en leren blijvend het verschil maakt voor onze cliënten.

2. Organisatieprofiel, kerncijfers en organisatiestructuur

2.1 Organisatieprofiel

Bij Libra draait alles om meedoen. We zijn expert op het gebied van medische specialistische revalidatie en audiologische zorg voor mensen met een lichamelijke, cognitieve of auditieve beperking. Onze zorg richt zich op het optimaal functioneren van kinderen en volwassenen met een beperking, met als doel: participatie. Want meedoen is voor iedereen belangrijk. Diagnose & prognose, behandelen & trainen, en aanpassen & leren omgaan met een beperking zijn de drie kerngebieden. Met deze unieke expertise zijn we voor velen de onmisbare schakel tussen het medische en het leven, tussen cure en care, tussen een behandeling en daadwerkelijk meedoen.

Actief meedoen in hun eigen leven is wat we onze cliënten gunnen. Actief meedoen in hun behandeling – naar vermogen – is wat we van cliënten en naasten vragen. Hoe meer wij van hen leren, hoe meer wij onze acties kunnen afstemmen op hun doelen. Hoe meer zij van ons leren, hoe autonomer zij hun leven kunnen leiden, ook als omstandigheden en behoeften veranderen.

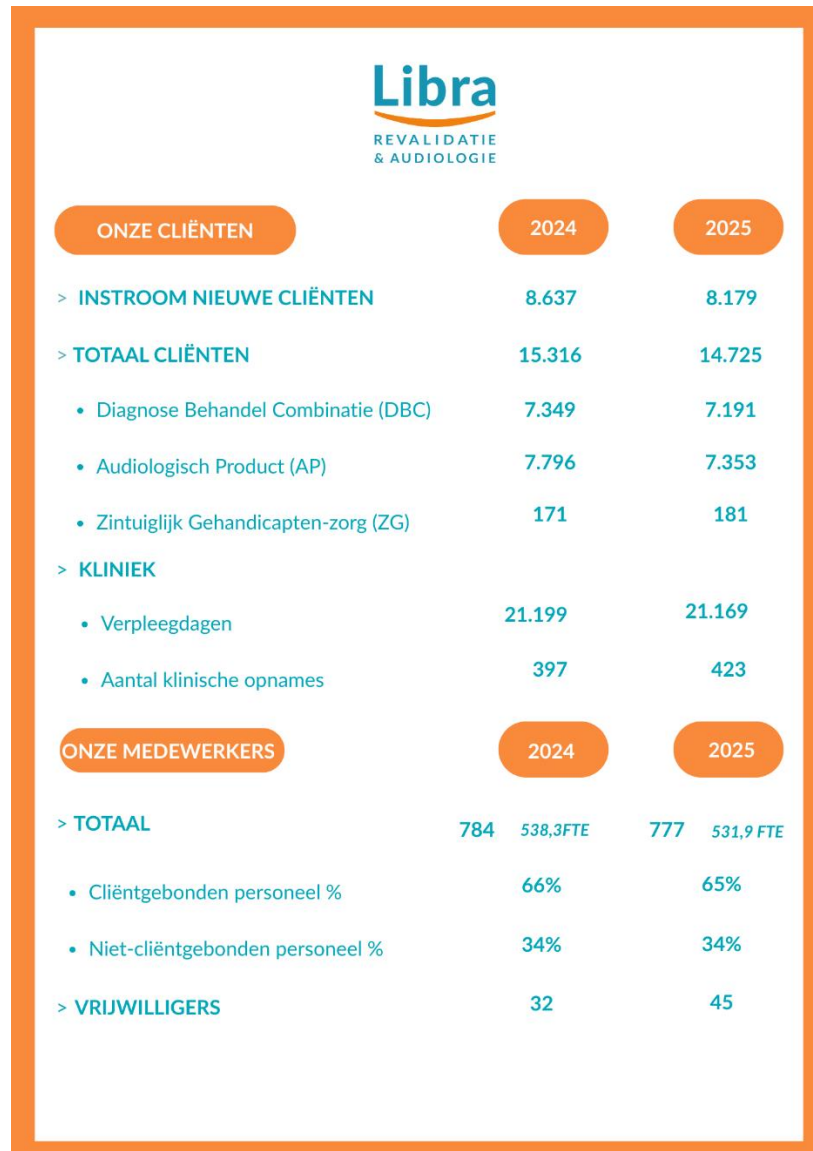
Met elkaar leren, van elkaar leren, samen puzzelen en ontdekken om zo verder te komen. Wij doen niets liever. Niet alleen omdat we leergierig zijn, maar simpelweg omdat dat onze cliënten en naasten daar verder mee komen.

Ook in netwerken stimuleren wij interprofessioneel leren om nieuwe manieren te ontdekken om mensen beter te laten functioneren en participeren. Hoe beter dat lukt, hoe meer we ook een beroep op ziekenhuis of verpleeghuis weten te voorkomen, verminderen of vertragen.

Onze focus ligt op sociaal leren, daar waar interactie tussen mensen plaatsvindt. De praktijk is ons lab. We maken van met elkaar leren een bewust proces. Zo vergroten we het lerend vermogen van netwerken en houden we mensen en zorg wendbaar.

2.2 Kerncijfers

Voor een overzicht van de kerncijfers van Libra, zie onderstaande infographic.

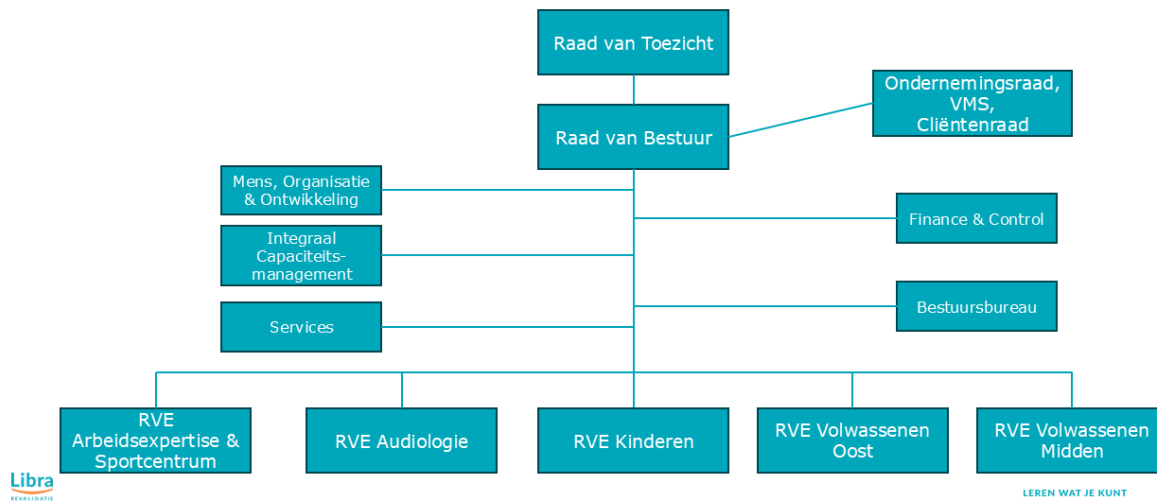


2.3 Organisatiestructuur

Libra heeft een eenhoofdige Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het besturen van de zorgorganisatie en voor de algemene gang van zaken en legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht. Het managementteam van Libra bestaat uit de Raad van Bestuur, de bestuurssecretaris, het management van de RVE's (Kinderen, Midden, Oost en Audiologie) en het management van de Stafafdelingen (Financiën & Control, Mens Organisatie en Ontwikkeling) en Services. Het managementteam ondersteunt en adviseert de Raad van Bestuur op strategisch en tactisch niveau bij de beleidsvoorbereiding, beleidsbepaling en beleidsuitvoering. De Raad van Bestuur heeft wekelijks vergaderd, in aanwezigheid van de bestuurssecretaris om vastlegging van de besluiten te borgen. De vergaderfrequentie van het managementteam is tweewekelijks.

Voor een totaalbeeld van de organisatiestructuur wordt verwezen naar onderstaand organogram van Libra.

Organigram Libra R&A



Organigram Libra Revalidatie & Audiologie

In 2024 heeft Libra haar besturingsfilosofie opnieuw tegen het licht gehouden. Daarbij is vastgesteld dat de vier principes – cliënt centraal, eigen kracht & regie van medewerkers, een open organisatie en een sterke verbinding met de omgeving – en de vijf uitgangspunten voor de inrichting van de organisatie – het primair proces is leidend structurelement, functionele samenwerking, decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, managementparticipatie en klant – leverancier relatie- nog steeds leidend zijn. Wel is de wijze waarop het uitgangspunt decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden tot uitvoering komt aangescherpt. De nadruk ligt nu op professioneel eigenaarschap: medewerkers nemen verantwoordelijkheid voor het werk dat direct raakt aan cliënten, de kwaliteit van zorg en hun eigen werkplezier. Dit eigenaarschap is gebaseerd op dat we met elkaar oplossingen bedenken op basis van gelijkwaardigheid, eigenaarschap tonen en bereid zijn verantwoording af te leggen over de besluiten en acties die we ondernemen om tot de best mogelijke zorg te komen.

Gebleken is dat het concept van zelfsturing niet langer aansloot bij de fase waarin onze organisatie zich bevindt en bij de behoefte van medewerkers aan autonomie, duidelijkheid, nabijheid en ondersteuning. Daarom neemt Libra afscheid van zelfsturing als organiserend principe. De onderliggende gedachte – verantwoordelijkheden zo dicht mogelijk bij het werk beleggen – blijft wel overeind.

Om deze werkwijze te ondersteunen wordt binnen de zorg RVE's het huidige drielaags besturingsmodel (teams/ RVE-management/Raad van Bestuur) omgevormd tot een vierlaags model, Dit nieuwe model bestaat uit: teams/ teammanagers/RVE-management/Raad van Bestuur.

Het duale RVE-management blijft ongewijzigd en bestaat uit een RVE-manager Medisch en een RVE-manager Bedrijfsvoering. Dit duo is integraal verantwoordelijk voor de

aansturing, ontwikkeling en kwaliteit van de RVE en levert een bijdrage aan concern-breed beleid.

2.4 Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de bestuurder en op de besturing van Libra. De Raad van Toezicht vervult - conform de Governancecode Zorg - de rollen van werkgever, toezichthouder, klankbord en sparringpartner. De wijze waarop zij dit doet, heeft de Raad van Toezicht uitgewerkt in een toezichtvisie. De leden van de Raad van Toezicht kijken ieder vanuit hun eigen specifieke deskundigheid naar de organisatie en in gezamenlijkheid naar de uitvoering van het beleid.

Naast de reguliere vergaderingen, komt de Raad van Toezicht bij elkaar in commissies: de Auditcommissie en de commissie Kwaliteit & Veiligheid-Human Resources.

Voor een beeld van de onderwerpen die binnen de Raad van Toezicht de revue hebben gepasseerd, verwijzen wij de lezer naar het jaarverslag van de Raad van Toezicht. Het verslag van de Raad van Toezicht verschijnt separaat bij de jaarverantwoording van Libra.

2.5 Governance

Libra volgt de Governancecode Zorg 2022 van de Brancheorganisaties Zorg, en de daarbij horende zeven principes, in haar bedrijfsvoering. In de statuten van Libra is vastgelegd op welke wijze bestuurlijke besluitvorming binnen Libra plaatsvindt en voor welke onderwerpen voorafgaand aan een bestuursbesluit de goedkeuring van de Raad van Toezicht nodig is. De werkwijze van de Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn uitgewerkt in reglementen.

Voor de bezoldiging van de leden Raad van Toezicht en de bezoldiging van de Raad van Bestuur wordt gehandeld conform de Wet Normering Topinkomens (WNT). De WNT stelt een maximum aan de bezoldiging van topfunctionarissen in de publieke en semipublieke sector.

2.6 Medezeggenschap

Naast informele participatie krijgt medezeggenschap binnen Libra formeel vorm via de medezeggenschapraden, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en de Vereniging Medische staf. Zij maken elk jaar een eigen jaarverslag. Een samenvatting hiervan is opgenomen in het Jaarbeeld 2025.

Er wordt op dit moment gewerkt aan het inrichten van een Verpleegkundige Adviesraad (VAR). Met de VAR geeft Libra verpleegkundigen een herkenbare en structurele stem in beleidsontwikkeling en kwaliteitsvraagstukken die direct raken aan hun vak en de dagelijkse zorg voor cliënten.

Daarnaast is in samenwerking met een extern adviesbureau een start gemaakt om met de medische staf toe te werken naar een vorm van co-bestuur die passend is bij Libra.

2.6.1 Cliëntenraad

De Cliëntenraad behartigt de belangen van alle kinderen, jongeren en volwassenen die bij Libra behandeld zijn/worden en hun naasten. De Cliëntenraad brengt advies uit over alle onderwerpen die de cliënten raken en wordt betrokken bij ontwikkelingen binnen de organisatie. Voor een aantal onderwerpen geldt dat deze ter instemming aan de Cliëntenraad worden voorgelegd. Zie deze [link](#) voor een overzicht van de belangrijkste onderwerpen die zich in het verslagjaar 2025 op het terrein van de Cliëntenraad hebben voorgedaan.

2.6.2 Ondernemingsraad

De OR behartigt de belangen van alle medewerkers. Bij advies- en instemmings-aanvragen weegt de OR belangen af van zowel de medewerkers als de organisatie. De OR maakt hiervoor regelmatig gebruik van achterbanraadpleging om inzicht te krijgen in de meningen van collega's. Reacties of suggesties van collega's neemt de OR mee in het overleg met de Raad van Bestuur. Zie deze [link](#) voor een overzicht van de belangrijkste onderwerpen waarmee de OR zich in het afgelopen verslagjaar heeft beziggehouden.

2.6.3 Medische Staf

De Vereniging Medische Staf (VMS) is een adviesorgaan dat gevraagd en ongevraagd advies geeft aan de Raad van Bestuur over medisch inhoudelijke en organisatie brede onderwerpen. Voor een samenvatting van de activiteiten van de VMS in het afgelopen verslagjaar zie [link](#).

3. Beleid

Libra wil een flexibele en efficiënte organisatie zijn, zowel bedrijfsmatig als qua zorgaanbod. In 2025 bouwde Libra voort op de herijkte beleidscyclus en PDCA-werkwijze uit 2024 (maandrapportages op de pijlers Klant, Medewerker, Financieel, Kwaliteit & Veiligheid), met periodieke bespreking en bijsturing in het MT. Om horizontale afstemming tussen de verschillende beleidsdomeinen en projecten inzichtelijk en beheersbaar te houden, wordt binnen Libra gewerkt met Programboards (PB): PB Financiën, PB Kwaliteit & Veiligheid, Onderzoek & Ontwikkeling, PB Zorg & ICT en HR & Opleiden en PB Het Verhaal van Libra.

Aan de hand van de input vanuit het MT, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en het Bestuur Vereniging Medische Staf, is in 2025, net als in 2024, gekozen voor een beperkt aantal duidelijke focuslijnen. Dit om richting en stabiliteit te bieden in een periode van verandering. De focuslijnen voor 2025 waren:

1. Het Verhaal van Libra.
2. Gezonde bedrijfsvoering.
3. Digitaliseren & Innoveren.
4. Huisvesting & Vastgoed.
5. Samen wendbaar en veerkrachtig.

Andere projecten zijn opgepakt, maar daarbij gold dat deze zoveel mogelijk in het teken stonden en bijdroegen aan de hierboven genoemde vijf focuslijnen. Hoewel alle acties en initiatieven in 2025, groot en klein, een plaats in de spotlight verdienen, wordt hieronder ingegaan op de focuslijnen van 2025. Van andere acties en waardevolle initiatieven is een selectie gemaakt in het Jaarbeeld 2025 van Libra. Zie daarvoor deze [link](#).

3.1 Focuslijnen

Hieronder worden de focuslijnen kort toegelicht en wordt de stand van zaken geschetst. Op focuslijn 2 wordt nader ingegaan in hoofdstuk 5 van dit bestuursverslag (hoofdstuk Financiële ontwikkelingen).

3.1.1 Het Verhaal van Libra

Ons verhaal, onze waarden en basisprincipes brengen tot uiting waar Libra voor staat. Waar we uniek in zijn, wat wij beloven aan onze cliënten, medewerkers, en anderen. Dit verhaal, onze identiteit is de bril waardoor we kijken en de basis voor onze manier van werken, ons leiderschap en cultuur. Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst in januari 2025 is Het Verhaal van Libra gelanceerd. Dit was het startsein voor leidinggevenden en medewerkers om het verhaal en onze waarden te gaan laten leven in de praktijk. Leidinggevenden waren in 2024 meegenomen in het verhaal en in 2025 hebben zij een workshop storytelling gevolgd om het verhaal eigen te maken. Het tot leven brengen van onze identiteit doen we werkende weg, de praktijk is ons lab. Iedere leidinggevende heeft in 2025 met zijn/haar teams de eerste stappen gezet om het verhaal verder te brengen. De verankering van het verhaal is in 2025 ook vertaald naar onze visuele uitingen en ons logo is aangepast.

In de zomer heeft de Programboard Het Verhaal van Libra bij alle managers opgehaald waar zij staan met hun teams m.b.t. het verhaal van Libra en ook welke uitdagingen of behoeftes er zijn. Op basis van de uitkomsten van de interviews zijn de vervolgstappen voor 2026 bepaald en is input opgehaald voor de nieuwe strategische pijler Leren.

3.1.2 Gezonde bedrijfsvoering

In 2025 is binnen Libra het project Samen Slimmer Werken uitgevoerd met als doel de productiviteit te verhogen, processen te stroomlijnen en een duurzame cultuur van continu verbeteren te realiseren. In samenwerking met een externe zijn belangrijke fundamenten gelegd voor meer efficiënte inzet van tijd en middelen in de revalidatieprocessen. Gedurende het jaar zijn kern-KPI's voor artsen en behandelaren ontwikkeld en is een werkend operationeel sturingsrapport ingericht, waarmee teams inzicht krijgen in declarabiliteit en roosterrealisatie. Voor artsen is een realistische norm vastgesteld (initieel voor de duur van een jaar, dan herijken en bepalen of deze vastgesteld kan worden) en zijn werkafspraken gemaakt. Ook naar de norm voor behandelaren is gekeken, deze is ongewijzigd. Steeds meer teams werken sinds 2025 met uniforme dagstarts en Kaizenborden, wat zorgt voor heldere prioriteiten en snellere probleemopvolging. Onderdeel van het project was om verbeterpotentieel te bepalen, een groot deel hiervan is opgenomen in de begroting van 2026.

De eerste effecten worden zichtbaar. Teams ervaren meer overzicht en regelmaat, roosters zijn beter gevuld en de inzet van verbetercoaches draagt bij aan een groeiende verbetercultuur. Tegelijkertijd vraagt verdere borging aandacht. De inrichting van de capaciteitsoverleggen (Operationeel Plan Overleg, Tactisch Plan Overleg en Strategisch Plan Overleg), het stabiliseren van roosters bij behandelaren, het structureel verankeren van PDCA en datagedreven werken vormen belangrijke vervolgstappen voor 2026.

Met de afronding van de projectfase eind 2025 staat er een stevig fundament. De komende periode richt Libra zich op verdere lijnborging van continu verbeteren, het versterken van rolduidelijkheid en besluitvorming, en het verzilveren van het financiële verbeterpotentieel.

3.1.3 Digitaliseren & Innoveren

In 2025 heeft Libra duidelijke keuzes gemaakt om digitalisering en innovatie stevig te verankeren in de organisatie. We kozen voor een focus op procesinnovatie, het slimmer organiseren van zorg en het verminderen van administratieve lasten met behulp van AI, zoals spraakgestuurd rapporteren en slimme koppelingen met het EPD, om zo meer tijd vrij te maken voor directe aandacht voor cliënten. Tegelijkertijd is in 2025 de basis gelegd voor de opschaling van hybride zorg, waarbij we bewust bepalen wat digitaal kan, wat fysiek moet en hoe taken anders verdeeld kunnen worden. Binnen de organisatie zijn de eerste experimenten gestart met AI-toepassingen en vernieuwde zorgpaden, en is gewerkt aan het versterken van onze innovatiekracht door succesvolle initiatieven te verzamelen en voor te bereiden op opschaling. In 2025 hebben we duidelijke richting bepaald en onze plannen voorbereid, waarbij we nadrukkelijk aansluiten op de ontwikkeling rond de livegang van het nieuwe EPD; een belangrijke randvoorwaarde om samen met de teams de volgende stap te zetten in onze digitaliseringsambitie.

In november 2025 is ons nieuwe EPD voor onze medisch specialistische revalidatiezorg live gegaan. Het werken met dit nieuwe EPD zal in 2026 nog nadere acties van vragen, waaronder ook op het gebied van doorontwikkeling en optimalisatie van functionaliteiten. Voor wat betreft doorontwikkeling gaat het om landelijke en regionale afspraken, zoals vastleggen toestemmingen via Mitz en digitale gegevensuitwisseling. Audiologie gaat per 1 januari 2026 gebruik maken van OpenAC die vanaf dan wordt gehost door MarYor (software ontwikkelaar) in plaats van Fenac. Dit in een samenwerking met NSDSK, Pento en Kentalis.

3.1.4 Huisvesting & Vastgoed

In 2025 hebben we stappen gezet om toekomstbestendige locaties te kunnen realiseren die passen bij onze zorgvisie en (groei)ambities.

Voor locatie Leijpark in Tilburg is verder gewerkt aan de ontwikkeling van een zorgcampus, waarin Libra samen optrekt met het ETZ, het onderwijscentrum Leijpark, De Wever en de gemeente. In het eerste kwartaal van 2025 is duidelijk geworden dat we niet samen kunnen optrekken met De Wever voor het gezamenlijk bouwen van een nieuwe kliniek. Planvorming voor de nieuwbouw van onze kliniek Leijpark gaat starten in het eerste kwartaal van 2026.

Er is in 2025 gewerkt aan een Programma van Eisen voor de renovatie van onze kliniek Blixembosch. Door de samenhang met het inhuizen van ons Audiologisch Centrum Eindhoven binnen locatie Blixembosch, is besloten om dit onder te brengen in één project. Verdere besluitvorming wordt voorbereid.

Voor de herhuisvesting van ZG-zorg in Uden in het 't Kwetternest en het Audiologisch centrum in de regio Uden is nog geen geschikte locatie gevonden. Ontwikkelingen in de omgeving wat betreft mogelijkheden voor huisvesting worden door Libra en de ingeschakelde zorgmakelaar gevolgd.

In 2026 zetten we verdere concrete stappen binnen onze huisvestingsopgaven. We werken aan een nieuw strategisch vastgoedplan, waarbij we keuzes maken op basis van zorgbehoefte, duurzaamheid, flexibiliteit en regionale samenwerking. Dit vraagt om scherpe prioritering, slimme investeringen en nauwe afstemming tussen RVE's, stafdiensten en externe partners.

3.1.5 Samen wendbaar en veerkrachtig

Op het gebied van Sociaal beleid streven we naar een werkomgeving waar medewerkers met plezier werken door met elkaar en samen te leren, elkaar feedback te geven en steeds verder te verbeteren. We vinden het belangrijk dat medewerkers verantwoordelijkheid nemen voor hun werk (professioneel eigenaarschap) en actief bijdragen aan de doelen van Libra. Dit vraagt om de juiste vrijheid, regels en hulpmiddelen in een veilige werkomgeving. Zo kunnen we samen met onze partners in het netwerk steeds blijven verbeteren. In 2025 hebben we geïnvesteerd in onderstaande thema's om toe te werken naar een wendbare organisatie met blijde en veerkrachtige medewerkers.

Nieuwe werkwijzen en gedrag

De ontwikkelingen om klaar te zijn voor de toekomst vragen nieuw gedrag van ons allemaal. Samenwerken, professioneel eigenaarschap en leren zijn sleutelwoorden.

De transitie naar professioneel eigenaarschap verloopt geleidelijk en groeit stap voor stap vanuit onze dagelijkse praktijk. Samen ontdekken en leren we hoe we eigenaarschap concreter kunnen vormgeven, waarbij onze identiteit en ons verhaal de manier bepalen waarop we dit doen. In het verslagjaar hebben alle leidinggevenden, tijdens een 'Benen Op Tafel'-sessie stappen gezet om gezamenlijk betekenis te geven aan professioneel eigenaarschap: wat het inhoudt, hoe het zich uit in gedrag en hoe het aansluit bij ons verhaal, onze waarden en onze basisprincipes.

Op basis van interviews met leidinggevendenden is in het kader van het project Samen Slimmer Werken een Human Development Programma ontwikkeld voor leidinggevendenden. In meerdere sessies verspreid over het jaar zijn relevante leiderschapsthema's (Vertrouwen en betrokkenheid, Controle en aanspreken, Besluitvorming en Samen leren, Ordening en plek) aan de orde geweest. Het versterken van leiderschap op individueel, team en organisatieniveau krijgt in 2026 een vervolg door middel van een leiderschapsontwikkelprogramma.

In juli is er een laagdrempelige enquête uitgezet over onze kernwaarden open, leren en toegewijd. Enerzijds om het Verhaal onder de aandacht te brengen, anderzijds om van medewerkers te leren in hoeverre zij de waarden herkennen in hun werk. Hieruit kwamen mooie voorbeelden waarin medewerkers aangaven hoe zij de waarden terug-zien in hun werk.

Strategische personeelsplanning

Aandacht voor strategische personeelsontwikkeling is nodig om te zorgen dat Libra klaar is voor de toekomst en een wendbare organisatie is met veerkrachtige medewerkers. De in 2024 gestarte pilot strategische personeelsplanning heeft doorgelopen in 2025. De pilot wordt begin 2026 geëvalueerd.

Talentmanagement

In een concurrerende arbeidsmarkt is het belangrijk om talent aan te trekken en te behouden. Libra werkt aan een goed inwerkprogramma en een sociaal intranet om medewerkers te verbinden en te ondersteunen.

Goed werkgeverschap

In het verslagjaar is een nieuwe CAO tot stand gekomen met een looptijd van 24 maanden, van 1 februari 2025 tot en met 31 januari 2027. In het kader van toewerken naar korter verslag kan dit er uit wat mij betreft.

In 2025 zijn we een samenwerking aangegaan met een externe organisatie voor het uitvoeren van werkgelukmetingen. Door middel van deze metingen gaan we in kaart brengen wat voor medewerkers belangrijk is. Vanwege het uitstel van de livegang van ons nieuwe EPD voor Revalidatie, is besloten om de geplande eerste meting in het najaar van 2025 te verplaatsen naar 2026.

Sinds 1 januari 2025 is de klachtencommissie medewerkers opnieuw bemenst en actief. De bestaande algemene klachtenregeling voor medewerkers is inhoudelijk op diverse punten aangepast en leesbaarder gemaakt.

Gezondheid en duurzaamheid

Een arbodienstverlener speelt een belangrijke rol bij de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. In 2025 zijn we gestart met de aanbesteding van een nieuwe arbodienstverlener. Dit op basis van een pakket van eisen en de shortlist van partijen die we in 2024 hebben opgesteld. Na een intensief traject hebben we een nieuwe arbodienstverlener gecontracteerd die ons per 1 januari 2026 helpt met de verzuimbegeleiding, re-integratie en het voorkomen van verzuim. Vanuit de arbodienst worden medewerkers en leidinggevendenden deskundig en persoonlijk begeleid door een verzuimconsulent, een sociaal medisch verpleegkundige en een bedrijfsarts.

In 2025 heeft onze bedrijfsmaatschappelijk werker een workshop over de cirkel van invloed en een workshop over eigenwaarde en assertiviteit begeleid voor onze medewerkers.

4. Kwaliteit en veiligheid

4.1 Kwaliteits- en veiligheidsbeleid

Bij Libra draait alles om meedoen. K&V zijn geen losse onderdelen, maar verweven in de missie: mensen ondersteunen om volop mee te doen aan het leven. Daarnaast sluit het aan bij de visie Leren wat je kunt. Kwaliteit en veiligheid laat zich niet enkel vangen in eenvoudige getallen. Dit gaat ook over waarden en ethiek, over hoe we naar morele dilemma's kijken. Het is een dynamisch begrip dat verandert met de tijd, context en perspectief. Er bestaat een harde én zachte kant. Niet één zorgprofessional, afdeling of cliënt bepaalt wat kwaliteit is, maar alle betrokkenen sámen. Kwaliteit en veiligheid is van én voor Libra. Binnen Libra wordt die positieve benadering ondersteund door Safety II. Dit betekent samen leren in een cultuur van continu verbeteren.

Er worden verschillende metingen en kwaliteitsinstrumenten ingezet om na te gaan of we tot de gewenste resultaten komen. Belangrijke meetinstrumenten zijn de PEM (Patiënt Ervarings Monitor) en Exploratio (online tool voor klanttevredenheidsonderzoek). In 2025 bleef de cliënttevredenheid binnen Audiologie en Revalidatie stabiel en positief. De rapportcijfers liggen op hetzelfde niveau als de landelijke benchmarks (Audiologie 8,7, Revalidatie 8,6). Cliënten waarderen vooral de duidelijke uitleg, deskundigheid en betrokkenheid van medewerkers. Wachttijden, planning en nazorg blijven terugkerende aandachtspunten. De respons op enquêtes is goed, maar daalde tijdelijk door de overgang naar het nieuwe EPD Nexus, waardoor vanaf november 2025 geen vragenlijsten meer zijn verstuurd. Het verbeterde Expoints-dashboard (incl. AI-analyse) wordt begin 2026 verwacht en moet teams beter helpen bij het interpreteren van resultaten.

Libra levert periodiek gegevens aan externe partijen over verplichte prestatie-, doelmatigheids- en uitkomstindicatoren. De landelijke benchmarks, waaronder het Revalidatieregister en Revalidatie Impact, worden gebruikt om te leren en gericht te verbeteren. In 2025 is extra geïnvesteerd in deze landelijke aanleveringen, passend bij de beweging naar waardegedreven zorg. Het Revalidatieregister ondersteunt leden van Revalidatie Nederland en de Vereniging van Revalidatieartsen bij het verkrijgen van scherper inzicht in kwaliteit en doelmatigheid van zorg. Libra levert data aan en participeert in de verdere doorontwikkeling van dit register. Sinds 2021 doet Libra mee aan Revalidatie Impact. Uit de benchmark blijkt bijvoorbeeld dat Libra een beter behandelresultaat realiseert in combinatie met een kortere behandelduur. Het structureel leren en verbeteren op basis van deze uitkomsten krijgt binnen Libra steeds meer vorm en wordt in 2026 verder opgebouwd. In lijn met de prioriteiten voor 2026 ligt de focus op het compleet en nauwkeurig aanleveren van de verplichte klinimetrie passend bij de transitie naar Nexus en de wetswijziging WKZ. In 2026 wordt gewerkt aan het structureel terugkoppelen van data ingebed in PDCA-cycli en het gebruiken ervan voor interne en externe spiegelgesprekken.

In 2025 heeft een initiële audit door DNV plaatsgevonden van de NEN 15224 (Kwaliteit) en Patiëntveiligheid (NEN 8009) en ontving Libra de certificaten voor de komende 3 jaar. Uit de audit zijn ook een drietal CAT-2 bevindingen gevonden. Het betreft een verheldering op rollen, verantwoordelijkheden en taken, verbeteren van het documentenbeheer en het beter sluitend maken van de PDCA-cyclus. Deze zijn omgezet in een plan van aanpak en zijn via het centrale verbeterregister binnen Libra opgevolgd en zo wordt de PDCA-cyclus doorlopen. De periodieke externe audit van de NEN 15224 en NEN 8009 is gepland voor maart 2026. Voor de scope is Waardegedreven zorg gekozen.

In 2025 zijn binnen Libra Revalidatie & Audiologie de geplande interne audits en PRI's (prospectieve risico-inventarisaties) uitgevoerd zoals vastgesteld in de meerjarenplanning en aangevuld met onderwerpen uit de kaderbrief 2025. Er zijn twee interne audits gehouden, respectievelijk CMT & MDR en BHV. Deze audits hebben geleid tot verbeteracties en nieuwe proces-/en werkafspraken. In 2025 hebben er twee PRI's plaatsgevonden.

Binnen Libra wordt vanuit een breed kwaliteits- en veiligheidsperspectief gewerkt met veiligheidsrondes. Samen met vertegenwoordigers van de Cliëntenraad, zorgprofessionals, collega's uit ondersteunende diensten en de Raad van Bestuur wordt op behandelafdelingen gekeken naar aspecten van cliëntveiligheid, variërend van fysieke omstandigheden tot bewustzijn en cultuur.

Alle verbeteracties voortkomend uit veiligheidsrondes, PRI's externe- en interne audits worden opgenomen in het verbeterregister van Libra. De eindverantwoordelijke van het proces is verantwoordelijk voor opvolging en monitoring. K&V bewaakt de voortgang op organisatieniveau en signaleert trends en risico's. In 2025 is besloten om terugkerende bevindingen uit de Infectiepreventie audits op organisatieniveau te borgen in vijf projecten die zijn gestart in 2025 en doorlopen in 2026.

In 2025 is ook gestart met de voorbereidingen op een digitaal Quality Management-systeem. Door dit te ontwikkelen werken we naar een meer gestructureerd inzicht in het gebruik van kwaliteitsinstrumenten, het monitoren en behalen van KPI's en het bijstellen van doelen en maatregelen. In 2026 wordt dit systeem geïmplementeerd.

4.2 Informatieveiligheid

Informatieveiligheid binnen Libra wordt geborgd via een structurele PDCA-cyclus. De Security Officer bewaakt doorlopend de risicomatrix, initieert gesprekken met actiehouders, ondersteunt interne en externe audits en onderhoudt het informatiebeveiligingsbeleid en de onderliggende procedures. Ook worden de Raad van Bestuur en proceseigenaren meerdere keren per jaar geïnformeerd over risico's, beheersmaatregelen en relevante ontwikkelingen in wet- en regelgeving, waaronder NIS2.

De Regiegroep Informatiebeveiliging komt tweemaal per jaar bijeen en is multidisciplinair samengesteld. Tijdens deze bijeenkomsten worden de hoogste risico's besproken, wordt de voortgang van de beheersmaatregelen bewaakt en worden aanvullende acties vastgesteld. De regiegroep vormt hiermee een centraal orgaan binnen het ISMS en levert input aan zowel de Programboard Zorg & ICT als de Raad van Bestuur.

4.3 Risico's en risicobeheersing

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's, verbonden aan de strategie en de verschillende activiteiten van Libra, het handelen van medewerkers, ingeschakelde derden en de maatschappelijke positionering van Libra. De Raad van Bestuur draagt zorg voor goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen, de bemensing daarvan en de werking van die systemen.

Libra past een risicomanagementsysteem toe dat is opgebouwd aan de hand van vier pijlers: klanten, medewerkers, financiën en middelen. Binnen Libra worden periodiek risicoanalyses uitgevoerd op organisatieniveau. De analyses richten zich op de vier pijlers en de daarmee samenhangende risico's. De analyses zijn bedoeld om de organisatie periodiek onder de loep te nemen en om onder andere te beoordelen of mogelijke risico's nog van toepassing zijn en of de beheersmaatregelen nog nodig en/of afdoende zijn. Een

risicoanalyse op organisatieniveau is in principe proactief van aard. Een proactieve risicoanalyse sluit daarmee goed aan op het risico gestuurd werken dat Libra hoog in het vaandel heeft staan.

Alle verbetermaatregelen worden opgenomen in het verbeterregister van Libra. In dit verbeterregister staan ook de maatregelen naar aanleiding van de kwaliteitsinstrumenten zoals bijvoorbeeld interne onderzoeken van de onderzoekscommissie op het gebied van de VIM (Veiligheid Incident Melden), PRI's en externe en interne audits. Vanuit het verbeterregister vindt monitoring op de inhoud en de einddatum plaats. De verbetermaatregelen worden eveneens opgenomen in de maandrapportages van het betreffende bedrijfs onderdeel en zijn daarmee onderwerp van gesprek tussen de Raad van Bestuur en het management. Dit om erop toe te zien dat de verbetermaatregelen tijdig worden uitgevoerd.

Het risicobewustzijn binnen Libra wordt verder versterkt door de wijze waarop de planning- en controlcyclus binnen Libra is vormgegeven. Met het managementteam worden elk jaar per pijler KPI's vastgesteld en deze worden gemonitord via de maand-, kwartaal- en jaarrapportages van Libra. De Raad van Bestuur bespreekt en verantwoordt regelmatig de risicoanalyses en de werking van de risicobeheersingssystemen met de Raad van Toezicht, dit mede in het licht van de strategie en de effecten van die beheersing op de regeldichtheid in Libra.

In 2025 is besloten om te starten met de implementatie van een meer integrale risicomanagementaanpak. In 2026 wordt met ondersteuning van een externe adviseur een Integraal Risicomanagementsysteem (IRMS) ontworpen en gerealiseerd.

4.3.1 Belangrijke strategische risico's

Risicomanagement helpt Libra bij het realiseren van haar strategische doelen. Er wordt ingespeeld op mogelijke toekomstige ongewenste risico's. Iedere organisatie heeft bij het uitvoeren van haar strategie en in de bedrijfsvoering te maken met risico's. Om te komen tot inzicht en een samenvatting van de belangrijkste strategische risico's binnen Libra worden alle bronnen vanuit de planning en control cyclus gebruikt om strategische risico's te detecteren. De belangrijkste strategische risico's zijn:

- Vitale organisatie: de zorgsector wordt steeds complexer en het is belangrijk dat de zorg op de juiste plek wordt geboden. Het wordt moeilijker om vitaal, bevoegen en goed gekwalificeerd personeel te vinden én te behouden binnen een krappe arbeidsmarkt. Dit vraagt om strakke beheersing en een realistische inzet van capaciteit, omdat de druk op teams hierdoor verder kan toenemen. Met strategische personeelsplanning, waarin in 2025 belangrijke stappen zijn gezet door de eerste vloot schouw uit te voeren, en met een vernieuwd opleidingsbeleid, werken we gericht aan een toekomstbestendige personeelsopbouw zodat teams nu én in de toekomst over de juiste expertise beschikken. Daarnaast hebben we gekozen voor een arbodienstverlener die aansluit bij onze visie op positieve gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De uitrol van het medewerkerstevredenheidsonderzoek levert in 2026 (start eerste meeting) waardevolle inzichten op om het sociaal beleid verder te versterken en gerichte verbeteringen door te voeren.
- Continuïteit en betrouwbaarheid van de systemen: de informatiebeveiligingsprestaties zijn over 2025 overwegend stabiel. Tegelijkertijd ziet Libra, in lijn met landelijke trends, een toename van digitale dreigingen en pogingen van cybercriminelen om in te breken op zorgnetwerken. Dit vraagt om structurele investeringen om te voldoen aan de stijgende eisen vanuit onder andere NIS2 en de aankomende Cyberbeveiligingswet. Onlangs is de norm voor informatie-beveiliging in de

zorg vernieuwd. NEN 7510:2017 is vervangen door NEN 7510:2024. Libra werkt aan de implementatie van deze nieuwe norm en versterkt stap voor stap het eigen informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS) op basis van de aangescherpte eisen. In februari 2026 wordt door een externe auditor een audit uitgevoerd in het kader van NEN 7510:2024. Voor de bescherming van buitenaf maakt Libra gebruik van gespecialiseerde leveranciers en beveiligingspartners. De volledige IT-omgeving wordt maandelijks voorzien van reguliere updates en kritieke beveiligingspatches worden direct toegepast. Via Microsoft Defender wordt continu gemonitord op dreigingen en via SPS worden firewallmeldingen en netwerkactiviteiten gevolgd. Van alle kritieke systemen worden dagelijks back-ups gemaakt.

- **Bedrijfsvoering:** het ombuigingsplan heeft in 2024 heldere focus aangebracht op de te realiseren doelstellingen. Voorwaarden om als organisatie gezond de toekomst in te gaan. Als dit plan niet succesvol is of niet goed uitvoerbaar blijkt te zijn, ontstaat onvoldoende verdienvermogen. De geformuleerde focuslijnen zijn vertaald in doelstellingen in de kaderbrief en in de jaarplanpunten. Onderdeel van de beheersmaatregel is een continue check en waar nodig bijsturing van de geformuleerde speerpunten en maatregelen. Het leiderschap en de gedragingen krijgen nadrukkelijk aandacht Het ombuigingsplan is ingebed binnen de PDCA van Libra.
- **Zorgvraag en zorgaanbod:** Het onvoldoende op elkaar afgestemd zijn van zorgvraag en zorgaanbod vormt een strategisch risico.
 Om dit risico te kunnen beheersen, wordt integraal capaciteitsmanagement binnen Libra doorgevoerd. Het integraal capaciteitsmanagement en de implementatie van zorgpaden moeten Libra in staat stellen om zorgvraag en zorgaanbod goed te kunnen matchen. Door gebruikmaking van een capaciteitsjaarplan wordt de inzet van zorg steeds meer gematcht met de vraag naar zorg, zowel retrospectief als beleidsrijk. Landelijk spelen er discussies over de revalidatiezorg aan bepaalde doelgroepen. Libra volgt deze discussie op de voet en draagt bij en zet zich in om de behandelingen aan deze doelgroepen te kunnen borgen voor de toekomst. Zij doet dat door actieve deelname in besturen en werkgroepen van brancheverenigingen.
- **Huisvestingsplannen:** Vertraging in huisvestingsplannen vormen een risico, voor cliënt- en medewerkersveiligheid en het up to date blijven in het bieden van behandelingen. De inhoudelijke zorg-ontwikkeling is leidend en bepalend in welke keuzes te maken zijn. Het tijdsaspect en de financiële impact van de diverse huisvestingsvraagstukken spelen een rol in de haalbaarheid.
 Libra zal structureel geld vrij moeten maken om haar (toekomstige) kapitaallasten te kunnen betalen. Onderdeel van de beheersmaatregelen is een sterke projectororganisatie om plannen binnen de kaders uit te voeren.
- **Liquiditeit:** Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate waarin Libra aan haar betalingsverplichtingen over een termijn langer dan 1 jaar kan voldoen. Gedurende 2026 en latere jaren zal Libra de liquiditeit strak moeten monitoren om haar toekomstige investeringsplannen waar te maken. En te zorgen voor voldoende werkkapitaal om de dagelijkse kosten te kunnen dragen.
 In hoofdstuk 5 wordt toegelicht hoe Libra werkt aan rendementsverbetering en de keuzes in haar vastgoedscenario's.

5. Financiële ontwikkelingen

5.1 Terugblik 2025

De basis voor 2025 is voor een belangrijk deel in 2024 gelegd voor de financiële en organisatorische stabiliteit van Libra. Het resultaat ontwikkelde zich gedurende 2024 in positieve richting en stabiliseerde vanaf het derde kwartaal. De investeringsplannen en vastgoedscenario's zijn opnieuw beoordeeld, zodat inhoudelijke ambities en financiële mogelijkheden beter in balans kwamen. Dit heeft geleid tot een meerjarenbegroting en een ombuigingsplan voor 2025–2027, waarvan de eerste maatregelen eind 2024 al in gang zijn gezet.

Daarbij waren de contractonderhandelingen met zorgverzekeraars tijdig afgerond, waardoor er duidelijkheid ontstond over de opbrengsten voor 2025.

Op deze basis zette zich in 2025 de ontwikkeling voort. Het jaar kenmerkt zich door verdere stabilisatie en gericht bijsturen. Het is de periode waarin meerdere grote veranderingen werden voorbereid en uitgevoerd, waaronder de implementaties van EPD Nexus, Audiologicx en de voorbereiding op het AC-EPD voor audiologie. De organisatie investeerde hiervoor intensief in tijd, middelen en aandacht.

De livegang van EPD Nexus is verschoven van mei naar november 2025, waardoor extra implementatiekosten ontstonden. Eind december is Audiologicx succesvol ingevoerd en voor Audiologie is gekozen voor ACEPD MarYor (implementatie in 2026). Parallel hieraan liepen de overige veranderingen, waaronder het project Samen Slimmer Werken wat beschreven staat in hoofdstuk 3.

Er zijn belangrijke stappen gezet om het kostenniveau structureel te verbeteren. Binnen de focuslijnen is gewerkt aan het doorontwikkelen van zorgpaden en planning, sterker integraal capaciteitsmanagement, leiderschapsprogramma en het vergroten van professioneel eigenaarschap. Deze bewegingen dragen bij aan efficiëntere processen en vormen een noodzakelijke basis voor de toekomst.

2025 was financieel een overgangsjaar waarin de nadruk lag op voorbereiden, beheersen en herinrichten. De combinatie van digitalisering, capaciteitsontwikkeling, huisvesting en veranderingstrajecten zorgde voor druk op kosten, terwijl opbrengsten op niveau bleven door zorgvuldige zorgverkoop. Het nieuwe EPD zorgde voor een - voorspelde en geplande - productiviteits- en omzetverlies. Waar de prestaties over het hele jaar in lijn bleven bij de begroting. Hoewel de structurele ombuigingen nog niet volledig zijn gerealiseerd, zijn cruciale fundamenten gelegd om in 2026 daadwerkelijk financieel rendement te verbeteren en toekomstige investeringen te kunnen dragen.

5.2 Financieel resultaat 2025

Libra kent een positief resultaat van € 2,6 miljoen over 2025. Dat is een rendement van 3,8% en ligt boven het begrote rendement van 2,6% (€ 1,8 miljoen). Het genormaliseerde resultaat bedraagt € 2,1 miljoen, de belangrijkste oorzaken voor het hogere resultaat ligt in hogere omzetgroei, lagere afschrijvingslasten en hogere subsidieopbrengsten.

Tot en met 2023 behaalde Libra slechts krappe rendementsmarges. Vanaf 2024 wordt met het opgestelde ombuigingsplan gericht gewerkt aan structurele

rendementsverbetering. Dit leidt tot een sterkere financiële positie en een verbeterde liquiditeit. De verbetering van de rendementspositie vanaf 2024 heeft zich in 2025 doorgezet.

Met het positieve resultaat van € 2,6 miljoen over 2025 komt Libra de afspraken uit het bankconvenant na. De financiële ratio's afgezet tegen de normen zijn als volgt:

Ratio	Bancaire norm 2025	Realisatie 2025	Bancaire norm 2026	Begroting 2026
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.250	€ 5.123	> € 5.000	€ 5.798
Leverage Ratio	< 2,0	0,17	< 1,5	1,22

Het weerstandsvermogen 2025 bedraagt 21% (2024; 18%). Het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) hanteert hiervoor een norm van 15%. Het weerstandsvermogen geeft een beeld van de financiële robuustheid van de organisatie. De mate waarin Libra kan voldoen aan haar lange termijn verplichtingen wordt aangeduid met het solvabiliteitsratio. Deze ratio is toegenomen van 29% in 2024 naar 34% in 2025.

De opbrengsten zijn in 2025 met 4% gestegen ten opzichte van 2024, volledig gedragen door de omzet uit zorgverlening (+€ 2,6 miljoen). Een belangrijk onderdeel hierin is de verhoogde bekostiging voor de zorg aan vroege intensieve neurocliënten. De afronding van de continuïteitsbijdrageregelingen Covid loopt marginaal door tot 2025 (€ 84K) en wordt in 2026 verwacht volledig te worden afgerond. De totale opbrengsten blijven achter, vooral door lagere productie in revalidatie door impact van de implementatie van het EPD Nexus.

De kosten stegen met 2,8% ten opzichte van 2024, deze liggen substantieel lager dan was begroot. Er wordt nadrukkelijk gestuurd op de kostenbeheersing. De lagere loonkosten hangen samen met een gunstiger CAO indexatie en de waardering van de dotaties aan personele voorzieningen pakken lager uit dan verwacht (€ 0,2 miljoen). Een laag verzuim van 4,9% beperkt bovenmatige extra inzet. De productiviteit bleef met 71% nauwelijks gelijk aan 2024.

Zowel de materiële kosten, algemene kosten en de afschrijvingen ontwikkelen zich gunstig. Door terughoudendheid in het uitvoeren van de investeringskalender bleven de afschrijvingskosten op het gelijke niveau als 2024 (€ 2,1 miljoen), de investeringen bedroegen ruim € 2 miljoen. De terughoudendheid stelt ons in staat om toekomstige investeringen mogelijk te maken. Daartegenover staat een hogere incidentele inhuur van adviseurs, patiëntgebonden kosten en extra ICT en advieskosten als gevolg van digitaliseringsprojecten. De implementatie van het EPD Nexus heeft geleid tot extra projectlasten die in 2025 ten laste van de exploitatie zijn gebracht. Ultimo 2025 is het project niet afgerond, verwachting is dat afronding binnen het budget begin 2026 wordt opgeleverd.

5.2.1 Liquiditeit

Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate waarin Libra aan haar betalingsverplichtingen over een termijn langer dan 1 jaar kan voldoen. De liquiditeitspositie is verbeterd in 2024. Het saldo loopt met name vanaf het derde kwartaal 2024 verder op door de hogere omzet en beperking van investeringen en aangegane verplichtingen die nog niet tot betaalbaarstelling hebben geleid.

In het jaar 2024 is er geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit (€ 3 miljoen) van de huisbankier.

In 2025 heeft Libra, evenals in 2024, de liquiditeit strak gemonitord. Door de implementatie EPD is voorzien dat er omzet eind 2025 wegvalt, wat samenvalt met de betaling van

de eindejaarsuitkering en loonheffing. Zekerheden zijn gesteld door contractafspraken met verzekeraars over 2025 en in een aantal gevallen over 2026.

Tijdens de implementatie van het EPD heeft bevoorschotting door verzekeraars van werkkapitaal plaatsgevonden. De impact van investeringen monitoren we op de cashflow positie. De kredietfaciliteit van € 3 miljoen, die hierboven reeds is genoemd, biedt een extra waarborg. Libra heeft deze faciliteit in 2025 niet hoeven aan te spreken (zie ook paragraaf 5.4).

5.2.2 Financiering

Het vastgoed van Libra is gefinancierd met leningen, die deels geborgd zijn bij het Waarborgfonds voor de Zorg en deels ongeborgd. In het jaar 2025 zijn er geen leningen afgelopen en ook geen nieuwe financieringen aangetrokken.

De verwachting is dat Libra voor haar investeringsprojecten in 2026 financiering zal gaan aantrekken.

5.3 Vooruitblik 2026

In deze paragraaf wordt een financiële vooruitblik gegeven, mede gelet op het strategisch meerjarenbeleidsplan, de vertaling naar jaarplan en de kaderbrief 2026. Een overzicht van de thema's 2026 is opgenomen in het laatste hoofdstuk van dit bestuursverslag.

De ingezette koers in 2025 richting financiële stabiliteit, doelmatige bedrijfsvoering en duurzame versterking van de organisatie krijgt in 2026 een concreet vervolg. In 2026 ligt de nadruk op het realiseren van structurele rendementsverbetering.

De begroting laat zien dat Libra een ambitieuze stap zet door te sturen op een positief resultaat van circa € 2,8 miljoen, goed voor een rendement van 3,7%, waarmee opnieuw een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan de financiële robuustheid van de organisatie. Het realiseren van deze begroting zorgt voor voldoende werkkapitaal en het behalen van de bancaire ratio normen.

De verdere professionalisering van het zorgverkoopproces in 2025 heeft geleid tot een betere aansluiting tussen propositie, productie, begroting en onderhandelingen.

De contractonderhandelingen met zorgverzekeraars zijn tijdig afgerond, deze vormen de basis voor stabiele opbrengsten. De verbeterde koppeling van productie-informatie aan de begroting draagt bij aan grotere voorspelbaarheid van de opbrengsten voor 2026. Binnen Arbeidsexpertise is de visie en de financiële doelstellingen bijgesteld. De nieuwe perspectieven moeten komende jaren bijdragen herstel en rendementsverhoging vanaf 2026.

De tariefindexaties voor Medisch Specialistische Revalidatie (+4,9%) en Audiologische Producten (+3,5%), evenals de nieuwe tariefstelling voor Zintuiglijke Gehandicaptenzorg, vormen een belangrijke basis voor de omzetgroei. In 2026 wordt gewerkt met een realistische productbegroting vanuit alle RVE's. De omzetsijging van € 4 miljoen ten opzichte van 2025 is volledig het gevolg van prijsindexaties. De verwachte omzetverliezen binnen Audiologie door de implementatie van het AC-EPD en de verhuizing van het Audiologisch Centrum zijn hierin verwerkt, waardoor de raming zorgvuldig en onderbouwd tot stand is gekomen.

De kostenontwikkeling laat een gemengd beeld zien. Binnen de personele lasten zijn de effecten van de CAO-indexaties opgenomen en worden de structurele formatiebesparingen uit het traject Samen Slimmer Werken zichtbaar. Deze besparing draagt direct bij

aan het terugdringen van de exploitatiekosten. Binnen de overige kosten is sprake van gerichte investeringen in digitalisering en ICT—waaronder licentiekosten voor EPD Nexus, AI-toepassingen en digitale zorg—waardoor de organisatie in staat blijft toekomstbestendig te werken. De digitalisering van de zorg wordt in 2026 bekostigd uit een projectsubsidie Stimulering Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ). Deze subsidie kent een looptijd van 3 jaar.

Het stevige investeringsprogramma omvat circa € 5,2 miljoen aan huisvestings- en onderhoudsinvesteringen. De grootste onderdelen hierin zijn de projecten op de locatie Blixembosch. Deze projecten vragen om strak financieel én projectmatig management. Voor de voortgang is het verkrijgen van een aanvullende financiering, in combinatie met een beheersbare cashflow, een belangrijke randvoorwaarde.

De risico's rondom digitalisering en veranderprojecten zijn hoger dan gebruikelijk. Via audits, verbeteringen in de administratieve organisatie en de verdere professionalisering van risicomangement worden gerichte maatregelen genomen. De samenwerking met een externe partner voor integraal risicomangement draagt eraan bij dat risico's tijdig en in samenhang worden beoordeeld, passend bij de volwassenheidsfase waarin Libra zich bevindt.

Tot slot vraagt 2026 om alertheid en realisatiekracht. De combinatie van een ambitieuze investeringsopgave, verdere optimalisatie van processen en de borging van digitaliseringsprojecten maakt dat het jaar zowel uitdagend als kansrijk is. Door vast te houden aan de ingezette koers, en met dezelfde focus en betrokkenheid als in 2025, blijft Libra in staat om haar financiële en organisatorische positie verder te versterken. Met deze vooruitblik zetten we met vertrouwen de volgende stap naar een duurzame en toekomstbestendige organisatie.

5.4 Beleid over risicobeheer financiële instrumenten

Het treasurystatuut ondersteunt de strategische doelen van Libra en waarborgt de financiële continuïteit. Treasury is geen winstgevende functie; beschikbare middelen worden ingezet voor activiteiten die bijdragen aan de missie en visie. Libra werkt aan ambitieuze plannen, maar hanteert daarbij een risicomijdend financieel beleid. Libra kent de volgende doelstellingen op het gebied van treasury:

1. Het verzekeren van een duurzame toegang tot de financiële markten;
2. Het beheersen en beperken van financiële risico's welke invloed hebben op het vermogen en het resultaat;
3. Het minimaliseren van kosten bij het beheren van de geldstromen en financiële posities.

Binnen de kaders van het statuut wordt de benodigde financiering voor de korte als lange termijn gerealiseerd. Jaarlijks wordt aan de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht verantwoording afgelegd over de uitvoering van het treasurybeleid.

Renterisico

Eén van de doelstellingen van treasury is dat de organisatie verzekerd is van de mogelijkheden om structureel gelden aan te trekken en dat er sprake is van financiële continuïteit tegen aanvaardbare condities en met behoud van de financiële autonomie. Gelet op het belang van financiële autonomie streeft Libra naar een spreiding in haar lening portefeuille over meerdere vermogensverschaffers. Het beleid verbiedt het gebruik van derivaten.

Het vastgoed van Libra is gefinancierd met financieringen met een overeengekomen vast rentepercentage, derhalve is het renterisico beperkt. De leningen zijn voor circa 45% geborgd bij het WfZ, de overige lening is door de huisbankier ING verstrekt. Deze in 2024 geherfinancierde lening bij de huisbankier ING kent een looptijd van 2 jaar en verloopt najaar 2026.

Kredietrisico

Het maximale kredietrisico is gelijk aan de vlottende activa die in de balans zijn opgenomen, met name debiteuren en overige vorderingen. De vorderingen op debiteuren zijn met name geconcentreerd bij de grote zorgverzekeraars. Er bestaat een gering risico dat de zorgverzekeraars niet aan hun verplichtingen kunnen voldoen, het zijn solvabele partijen.

Er zijn voorzieningen getroffen voor mogelijke oninbaarheid van vorderingen. In het verleden zijn er slechts in beperkte mate afboekingen op vorderingen geweest. Het kredietrisico wordt als beperkt beschouwd en wordt beheerst door middel van adequaat debiteurenbeheer.

Liquiditeitsrisico

Het liquiditeitsrisico wordt gevormd door de mate van zekerheid dat Libra over een termijn langer dan 1 jaar aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Om dat risico te beheersen wordt maandelijks een liquiditeitsplanning opgesteld dat de verwachte inkomsten en uitgaven prognosticeert. De reguliere operatie wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet en het liquiditeitsrisico bestaat uit voorfinanciering van onderhanden zorgproducten. De impact van investeringsbegrotingen monitoren we op de verwachte cashflow positie. De beheersing van de cashflow vindt plaats door het plannen van nieuwe investeringen en actief management van het werkkapitaal. Libra kent een kredietfaciliteit bij haar huisbankier van € 3 miljoen, waardoor er toegang is tot liquide middelen. Deze kredietfaciliteit is, zoals hiervoor al vermeld, niet aangesproken.

Op deze manier is de continuïteit van de organisatie gewaarborgd.

6. Cultuur en gedrag

Het Verhaal van Libra en de daarbij behorende waarden en leidende principes zijn samen met collega's en externe partners tot stand gekomen en vastgesteld. Zoals hiervoor vermeld in paragraaf 3.1.1. brengt Het verhaal tot uiting waar Libra voor staat en waarin Libra en haar medewerkers uniek zijn. Een verhaal voor onze (toekomstige) medewerkers, cliënten en verwijzers waarin glashelder wordt aangegeven waar we naartoe willen, met de energie om daar te komen. Met andere woorden; het is de belofte vanuit Libra aan de client en de medewerker.

Samen leren & ontdekken

Actief meedoen in hun eigen leven is wat we onze cliënten gunnen. Actief meedoen in hun behandeling – naar vermogen – is wat we van cliënten en naasten vragen. Hoe meer wij van hen leren, hoe meer wij onze acties kunnen afstemmen op hun doelen. Hoe meer zij van ons leren, hoe autonomer zij hun leven kunnen leiden, ook als omstandigheden en behoeften veranderen.

Met elkaar leren, van elkaar leren, samen puzzelen en ontdekken om zo verder te komen. Wij doen niets liever. Niet alleen omdat we leergierig zijn, maar simpelweg omdat dat onze cliënten en naasten daar verder mee komen.

Ook in netwerken stimuleren wij interprofessioneel leren om nieuwe manieren te ontdekken om mensen beter te laten functioneren en participeren. Hoe beter dat lukt, hoe meer we ook een beroep op ziekenhuis of verpleeghuis weten te voorkomen, verminderen of vertragen.

Onze focus ligt op sociaal leren, daar waar interactie tussen mensen plaatsvindt. De praktijk is ons lab. We maken van met elkaar leren een bewust proces. Zo vergroten we het lerend vermogen van netwerken en houden we mensen en zorg wendbaar.

Het Verhaal van Libra biedt onze medewerkers helderheid over hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel binnen onze organisatie. Hierdoor weten ze precies wat er van hen verwacht wordt en hoe ze een verschil kunnen maken. Dit verhoogt de motivatie en betrokkenheid, omdat duidelijk wordt hoe hun inzet direct invloed heeft op de kwaliteit van zorg die we samen leveren. Door te werken vanuit dezelfde waarden en doelen, stimuleren we samenwerking en creëren we kansen om te leren en te groeien.

Het Verhaal van Libra komt tot uiting in drie kernwaarden en twaalf leidende principes. Deze helpen ons om de Libra-manier van werken in de dagelijkse praktijk vorm te geven.

Onze kernwaarden - leren, open en toegewijd - sluiten aan bij het DNA van Libra en versterken wat we al goed doen, terwijl ze ons energie geven om hieraan te blijven werken. Was al in 2024 dus zou ik niet meer noemen.

De leidende principes zijn eenvoudige en concrete vuistregels die ons helpen in ons dagelijks werk bij Libra. Ze bieden praktische richtlijnen voor interacties met cliënten, collega's en samenwerkingspartners. Deze principes ondersteunen ons in onze dagelijkse werkzaamheden door ons te helpen keuzes te maken die bijdragen aan onze gemeenschappelijke doelen.

Het Verhaal, de waarden en leidende principes brengen de Libra-manier van werken tot leven. De kern van de Libra-manier is samen leren en ontdekken. Dit doen we in onze dagelijkse praktijk. We hebben een duidelijke stip op de horizon, maar hoe we daar komen, ontdekken we al werkende weg. Dit betekent actief meedoen, leren van elkaar en samenwerken met collega's en andere professionals om samen verder te komen.

Om onze ambities te bereiken, is het belangrijk dat medewerkers Het Verhaal van Libra kennen en onze waarden actief uitdragen in hun dagelijkse werk. Tijdens de nieuwjaarsbijeenkomst in 2025 is het verhaal officieel gelanceerd. Het verankeren van het verhaal in de organisatie is een proces dat tijd kost. In 2025 zijn we al werkende weg samen gaan leren en ontdekken hoe we het verhaal, de waarden en de leidende principes verder kunnen brengen in de organisatie en tot uiting laten komen in gedrag en communicatie. De praktijk is ons lab. Zie paragraaf 3.1.1. voor meer informatie over de activiteiten die zijn verricht.

7. Toepassing en naleving van gedragscodes

7.1 Governancecode Zorg

Libra werkt, zoals hiervoor al vermeld, conform de Governancecode Zorg 2022, waarnaar op de website verwezen wordt. De code biedt de zorgsector een instrument om de governance zo in te richten dat die bijdraagt aan het waarborgen van goede zorg, aan het realiseren van de maatschappelijke doelstellingen en daarmee aan het maatschappelijk vertrouwen.

7.2 Gedragsregels cliënten en medewerkers

In 2024 is met een brede vertegenwoordiging uit de organisatie en in afstemming met de gremia (CR, OR en VMS) gewerkt aan nieuwe gedragsregels. Per 1 januari 2025 gelden binnen Libra Gedragsregels voor medewerkers en Gedragsregels voor cliënten, familie en bezoekers. De Gedragsregels voor cliënten, familie en bezoekers zijn te raadplegen via deze [link](#). Het doel van de gedragsregels is dat iedereen zich veilig kan voelen bij Libra.

Medewerkers die geconfronteerd worden met enige vorm van ongewenst gedrag melden dit bij hun leidinggevende. Indien nodig of gewenst kunnen zij ook contact opnemen met de vertrouwenspersoon.

Cliënten, hun naasten en overige bezoekers die geconfronteerd worden met enige vorm van ongewenst gedrag kunnen dit melden bij de receptie/ontvangst van de betreffende locatie.

8. Wetenschappelijk onderzoek

In 2025 is er verder vorm en invulling gegeven aan de twee onderzoeksthema's van de organisatie: VIN en neuropsychologische revalidatie.

Het onderzoeksthema VIN is het belangrijkste onderzoeksthema van de organisatie en daarbinnen vinden ook de meeste door de organisatie geïnitieerde onderzoeksactiviteiten plaats. Om meer structuur aan te brengen in het wetenschappelijk onderzoek binnen de VIN is een beleidsstuk 2025-2027 geschreven met daarin een aantal onderzoeksthema's: gestructureerd meten binnen de VIN (opzetten van een meetstraat), Spasticiteit, post confusional state, Bewustzijnsstoornissen bij kinderen en Lange termijn follow up na DOCTOR studie.

Voor het lopende DOCTOR onderzoek lag de focus in 2025 op het analyseren van de gegevens en rapportage in wetenschappelijke publicaties. De daadwerkelijke publicatie van deze artikelen wordt in 2026 verwacht. Naast de promovendus (werkzaam aan het DOCTOR onderzoek) doen een revalidatie-arts, 3 arts-assistenten in opleiding en 1 GZ psycholoog in opleiding tot klinisch neuropsycholoog onderzoek waarbij gebruik wordt gemaakt van data uit het DOCTOR onderzoek. Een klinisch neuropsycholoog voert ook onderzoeks- en ontwikkelactiviteiten uit.

In 2025 is de samenwerking gestart met het Daan Theeuwes Centrum. Wetenschappelijk onderzoek is daarin een belangrijke pijler. Het thema 'gestructureerd meten binnen de VIN' is een onderwerp dat samen met het Daan Theeuwes Centrum en het Amsterdam UMC wordt vormgegeven. Daarom is er voor 2026 budget begroot om een promovendus aan te stellen die binnen dit thema gaat werken.

Binnen het thema neuropsychologische revalidatie heeft in 2025 het promotieonderzoek van een klinische neuropsycholoog centraal gestaan. Een tweede klinisch neuropsycholoog in opleiding heeft haar opleiding afgerond en daar twee artikelen afgerond die nog ingediend gaan worden. Tenslotte is volgens het beleidsplan een start gemaakt met de structurele dataverzameling binnen de neurocognitieve revalidatie.

Naast activiteiten binnen de twee grote(re) onderzoeksthema's vinden er ook activiteiten plaats buiten deze thema's. Twee studenten geneeskunde hebben hun wetenschapsstage bij Libra uitgevoerd. Uitkomsten van de pilot 'inzet van ervaringsdeskundigheid bij proefbehandeling intrathecale baclofen' zijn verwerkt tot een poster welke is gepresenteerd op een nationaal congres. Hoewel niet door Libra geïnitieerd, mag de start van het B-STARS-2 onderzoek binnen beide grote locaties van Libra niet ongenoemd blijven. Na een lange voorbereiding werden in juni 2025 op beide locaties de eerste deelnemer aan dit onderzoek geïnccludeerd. B-STARS-2 is een landelijk, innovatief onderzoek dat TMS-toepassing voor herstel van arm-hand functie in klinische cliënten die een CVA hebben gehad.

9. Duurzaamheid

Libra was de eerste revalidatie instelling in Nederland die het gouden certificaat van de Milieuthermometer Zorginstellingen en Ziekenhuizen heeft behaald. Met het certificaat onderscheidt een instelling zich en kan deze voldoen aan de toenemende vraag naar duurzaamheid vanuit de overheid en de maatschappij. Op 14 februari 2025 was de audit gepland om de Certificering voor Milieuthermometer Zorg op niveau GOUD te behalen en het hieraan gekoppelde Milieukeur certificaat te verlengen voor 4 jaar. Op 24 maart 2025 was de goedkeuring binnen voor niveau Goud en het Keurmerkinstituut (Milieukeur) volgde kort daarna. De totale certificering loopt tot 1 maart 2027.

Libra is ook aangesloten bij regionale Green deals in de regio Eindhoven (MRE) en in de regio Tilburg (Hart van Brabant). De Green deals hebben als doel dat zorginstellingen binnen drie jaar een aanzienlijke verduurzaming van de bedrijfsprocessen realiseren, deze ook vasthouden en herzien op basis van bijgestelde normen. Op basis van de Green Deal 3.0 is er in de lokale Green Deals vanaf 2025 in de regio's Eindhoven en Tilburg ruimte voor doe-thema's. Dit zijn thema's waarbij er vanuit de diverse zorginstellingen een aantal concrete resultaten worden opgeleverd. Libra neemt aan de doe-thema's om zodoende de samenwerking en kennisoverdracht te borgen.

10. Toekomstparagraaf

Voor een financiële vooruitblik wordt verwezen naar paragraaf 5.2. Hieronder wordt kort ingegaan op de nieuwe strategische koers van Libra en de belangrijkste pijlers/thema's en activiteiten waarmee wij in 2026 aan de slag gaan.

In 2026 zetten we als Libra een stevige gezamenlijke stap vooruit in het realiseren van onze strategische koers Samen Slim Vooruit. Waar 2025 vooral gericht was op voorbereiden, richting bepalen en aansluiten bij de livegang van het nieuwe EPD, staat 2026 in het teken van gericht uitvoeren, opschalen en borgen. Over alle pijlers heen werken we aan een wendbare, samenwerkende en datagedreven organisatie.

Binnen het thema Netwerken brengen we in 2026 voor het eerst een volledig overzicht aan van strategisch relevante stakeholders, prioriteren we de netwerken die de meeste waarde opleveren en versterken we gerichte samenwerkingen ter verbetering van zorg rondom de cliënt. Door het Libra-brede stakeholderoverzicht, mapping en een nieuwe tool voor het registreren van samenwerkingen ontstaat meer focus, samenhang en zichtbaarheid in onze netwerkrol.

Binnen het thema Innoveren versnellen we de digitale transformatie. Hybride zorg wordt verder opgeschaald doordat digitale onboarding wordt geoptimaliseerd en 'digitaal tenzij' steeds meer de norm wordt. Daarnaast wordt AI op grotere schaal toegepast: spraakgestuurd rapporteren wordt organisatiebreed in de zorg geïmplementeerd en binnen de stafafdelingen groeit het gebruik van Copilot en andere AI-ondersteuning, ondersteund door scholing en een stevig datagovernance-framework. Ook zetten we een grote stap in datagedreven sturing: een nieuwe BI-tool wordt geïmplementeerd, databronnen worden opgeschoond en dashboards worden verankerd in capaciteitsmanagement en besluitvorming.

Binnen het thema de VIN versterken we onze landelijke positie als expertisecentrum. We nemen actief deel aan EENnacoma, intensiveren de samenwerking met het Daan Theeuwes Centrum en investeren in digitale meetstraten en onderzoekslijnen, zodat technologie en kennisontwikkeling de kwaliteit van zorg bij bewustzijnsstoornissen verder verhogen. Ook wordt het scholingsprogramma voor VIN-zorg uitgerold en geborgd, waardoor professionaliteit en continu leren in deze specialistische zorgketen verder worden versterkt.

Leren is een essentieel onderdeel van ons werk. Niet alleen via opleidingen en trainingen maar vooral door samen te leren in onze dagelijkse praktijk. In onze dagelijkse praktijk leren we samen met cliënten door te doen, te proberen en te ontdekken. Deze manier van leren stopt niet bij de behandelkamer, maar strekt zich uit tot onze teams, collega's en samenwerkingspartners. In de pijler Leren werken we in 2026 verder aan het verankeren van een open en lerende cultuur, gericht op professioneel eigenaarschap, Safety-II en sociaal leren. In 2026 worden leer- en reflectiemomenten structureel onderdeel van teams, wordt de expertgroep Sociaal Leren ingericht, versterken we leiderschap en wordt Samen beslissen met cliënten verder verdiept via tools en co-creatiesessies. Zo groeien werkplezier, kwaliteit en verbondenheid organisatiebreed.

Daarnaast geven we uitvoering aan belangrijke strategische en tactische doelstellingen die bijdragen aan toekomstbestendige zorg. Zo realiseren we stappen in onze vastgoedprojecten (zoals renovatie kliniek Blixembosch en inhuizen Audiologisch Centrum Eindhoven binnen locatie Blixembosch), professionaliseren we project- en portfoliomanagement, ontwikkelen we crisis- en weerbaarheidsplannen door en versterken we onze cybersecurity.

In 2026 zetten we Samen Slimmer Werken voort met een sterke focus op het consequent doorlopen van de PDCA-cyclus. Door verbeteracties systematisch te plannen, uit te voeren, te evalueren en bij te sturen, verwachten we het verbeterpotentieel niet alleen zichtbaar te maken maar ook structureel te borgen. Tegelijkertijd werken we aan het verder verankeren van een cultuur waarin continu verbeteren vanzelfsprekend is, zodat teams deze werkwijze duurzaam blijven toepassen en verbeteren onderdeel wordt van ons dagelijkse handelen.

Het jaar 2026 wordt daarmee een jaar waarin Libra als geheel de beweging maakt van voorbereiding naar versnelling: met duidelijke prioriteiten, slimme inzet van technologie, versterkte netwerken, een lerende cultuur en toekomstbestendige randvoorwaarden bouwen we aan een organisatie die klaar is voor de zorg van morgen: samen, slim en met impact.

1.b VERSLAG VAN DE INTERNE TOEZICHTHOUDER

Verslag 2025 Raad van Toezicht Libra Revalidatie & Audiologie

1. Algemeen

In 2025 heeft Libra Revalidatie en Audiologie (hierna 'Libra') verder gewerkt aan de bedrijfsvoering en financiële gezondheid van de organisatie. De organisatie heeft met diverse stakeholders ook gewerkt aan een nieuwe strategische koers 'Samen Slim Vooruit', en bijbehorende missie en visie. Uiteraard is de Raad van Toezicht hierin nauw betrokken geweest. De nieuwe strategische koers is in juli 2025 door de Raad van Toezicht goedgekeurd. De drie nieuwe strategische thema's, Netwerken, Innoveren en Leren, geven richting aan een toekomstbestendige organisatie die stevig verankerd is in de regio en die vanuit samenwerking, innovatie en leren blijvend het verschil maakt voor de cliënten van Libra.

De Raad van Toezicht is in 2024 betrokken geweest bij het opstellen van een ombuigingsplan, met als doel te komen tot een structureel rendement van minimaal 2%. Om de efficiëntie binnen de organisatie te verhogen, is een analyse van het verbeterpotentieel uitgevoerd en is eind 2024 gestart met het project Samen Slimmer Werken. Dit project is in 2025 verder voortgezet. De voortgang van dit project is een terugkerend onderwerp van gesprek tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur.

Er zijn goede stappen gezet, maar het blijft van belang dat de organisatie verder blijft bouwen aan een financieel gezonde toekomst. De combinatie van een substantiële investeringsopgave, verdere procesoptimalisatie en borging van digitaliseringsprojecten vergt van de organisatie voortdurende aandacht en scherpste in de uitvoering.

Het Verhaal van Libra, de kernwaarden (leren, open en toegewijd) en de basisprincipes laten zien waar Libra uniek in is, wat Libra belooft aan haar cliënten, medewerkers, en anderen. Kernelementen zijn samen leren en ontdekken, sociaal leren en professioneel eigenaarschap. Deze elementen vormen de basis voor de manier van werken, het leiderschap en cultuur binnen Libra. Langs deze lijn heeft de Raad van Toezicht haar eigen evaluatie ook gedaan. De transitie naar professioneel eigenaarschap verloopt geleidelijk en groeit stap voor stap. Binnen het nieuwe strategische thema Leren is veel aandacht voor het creëren van ruimte om te leren, om open te zijn over wat er wel en niet werkt (continu verbeteren) en om met elkaar te ontdekken hoe de Libra manier van werken het beste uit teams en professionals naar boven haalt. Er is een belangrijke rol weggelegd voor leiders binnen Libra om de transitie binnen Libra mee vorm te geven. Binnen het leiderschapsprogramma van Libra is daar expliciet aandacht voor, hetgeen ook terugkomt in de vergaderingen met de Raad van Toezicht.

Tijdens de overleggen van de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur lag de focus daarnaast vooral op de volgende binnen Libra benoemde vijf pijlers voor 2025:

1. digitaliseren en innoveren, met specifieke aandacht voor een zorgvuldige voorbereiding van de implementatie van het nieuwe EPD voor de MSR en de voorbereiding voor keuze en implementatie van een nieuw EPD voor Audiologie;
2. de plannen en ontwikkelingen inzake huisvesting en vastgoed;
3. een gezonde bedrijfsvoering, waarbij opbrengsten en kosten met elkaar in evenwicht zijn;
4. Het Verhaal van Libra, waarbij vooral wordt ingezet op vertaling van de kernwaarden van Libra in gedrag en datgene wat medewerkers en leidinggevenden nodig hebben om met plezier en voldoening hun werk voor de cliënten te kunnen doen;
5. een wendbare organisatie en veerkrachtige medewerkers, met specifieke aandacht voor het sociaal beleid binnen Libra en het streven naar een werkomgeving waar medewerkers met plezier werken door met elkaar en samen te leren en steeds verder te verbeteren.

2. Rollen en werkwijze

De Raad van Toezicht van Libra houdt integraal toezicht op het bestuur en de besturing van de organisatie, op het beleid van de Raad van Bestuur en op de algehele gang van zaken binnen de organisatie. De wijze waarop zij dit doet, heeft de Raad van Toezicht uitgewerkt in een toezichtvisie. In 2025 is de toezichtvisie aangepast en onder andere in lijn gebracht met Het Verhaal van Libra, de kernwaarden en de nieuwe missie en visie van Libra.

De vier rollen van de Raad van Toezicht zijn:

- het houden van toezicht;
- een advies- en klankbordfunctie;
- het bewaken van de maatschappelijke doelstelling en inbedding van Libra in de lokale en regionale samenleving;
- de werkgeversfunctie voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf onafhankelijke leden en kenmerkt zich door complementariteit; het elkaar aanvullen vanuit een diversiteit aan deskundigheid en competenties. Vertrouwen staat centraal in de toezichtvisie, hetgeen in de ogen van de Raad een essentiële voorwaarde is voor het goed functioneren van het toezicht en de samenwerking met de bestuurder.

De Raad van Toezicht bewaakt primair het naleven van de doelstellingen van de organisatie, waarbij het de verantwoordelijkheid is van de bestuurder deze te realiseren.

In de rol als toezichthouder zijn de volgende elementen leidend:

- **Cliënt centraal.** De individuele cliënt staat centraal. Binnen Libra wordt ‘Samen beslissen’ als uitgangspunt omarmd. Met de organisatie gelooft de RvT dat de beste zorg ontstaat wanneer samen met de cliënt wordt geleerd, ontdekt en beslist. De RvT ziet erop toe dat de organisatie zorgvuldig luistert naar de cliënt en dat de geleverde zorg aan de cliënt binnen heldere kaders een professionele invulling krijgt.
- **Samen leren en ontdekken.** Belangrijk aspect in het toezicht is erop toezien dat een cultuur van leren, zowel binnen Libra als in samenwerking met externe partners, wordt bevorderd. De RvT is van mening dat interprofessioneel leren en sociaal leren essentieel zijn om flexibel in te spelen op veranderingen. De praktijk is een laboratorium, waarbij experimenten worden gestimuleerd en kennis wordt gedeeld om de zorg wendbaar en toekomstbestendig te houden.
- **Verbinding met de samenleving.** Als maatschappelijke organisatie richt Libra zich op inclusiviteit en samenwerking met diverse belanghebbenden. De RvT ziet erop toe dat Libra actief in contact staat met cliënten, medewerkers en partners, en dat Libra haar verantwoordelijkheid neemt in het versterken van de netwerken. De RvT houdt daarnaast toezicht op de wijze waarop Libra inspeelt op maatschappelijke trends. Het zorglandschap verandert onder druk van, een groeiende, steeds complexer wordende zorgvraag en arbeidsmarktkrapte bij hooguit gelijkblijvende budgetten. De uitdaging is om de zorg toegankelijk te houden. De maatschappelijke opgaven van Libra zijn verankerd in de nieuwe strategie van Libra “Samen Slim Vooruit 2026-2029” en vormen een toetssteen voor strategische keuzes en maatschappelijke legitimatie.
- **Duurzaamheid en continuïteit.** De RvT ziet toe op een financieel gezonde bedrijfsvoering, duurzame inzet van middelen, een veilige cultuur en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Betrokken, gemotiveerde en vitale medewerkers dragen bij aan de tevredenheid van cliënten en aan de ontwikkeling van de organisatie. Libra wil als werkgever vanuit goed werkgeverschap een aantrekkelijke organisatie zijn om voor te werken. Enerzijds door aandacht te hebben voor medewerkers, hun ontwikkeling en hun

inzetbaarheid en anderzijds door beleid op te stellen wat bijdraagt aan deze ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. Belangrijke thema's binnen de organisatie en in het toezicht zijn dan ook goed werkgeverschap, strategische personeelsontwikkeling en vitale en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

De Raad van Toezicht vult het toezichthouderschap in vanuit betrokkenheid bij Libra's stakeholders en in het bijzonder bij de cliënten. Om invulling te geven aan waarden gedreven toezicht is de Raad van Toezicht onder andere betrokken bij:

- de vormgeving van het Strategisch beleid met bestuurder, management en gremia;
- jaarlijks overleg met Cliëntenraad, Ondernemingsraad, Managementteam en Bestuur Medische Staf;
- de risicobeheersing;
- continuïteit van het bestuur van de organisatie (in de rol van werkgever van het bestuur);
- financiële verslaglegging, projecten en treasurybeleid (beheer van de geldstromen, o.a. via de Auditcommissie);
- kwaliteit van zorg (o.a. via de Commissie Kwaliteit & Veiligheid-Human Resources, hierna 'Commissie K&V-HR');
- het personeelsbeleid (o.a. via de Commissie K&V-HR).

Het Reglement Raad van Toezicht regelt, met inachtneming van de Governancecode Zorg, onder meer de samenstelling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, het overleg, de besluitvorming en de werkwijze van de Raad van Toezicht. Via een informatieprotocol wordt bewaakt dat de Raad van Toezicht tijdig de benodigde informatie krijgt om zijn taken te kunnen vervullen.

De Raad van Toezicht heeft in december 2025 zijn functioneren geëvalueerd onder begeleiding van een onafhankelijke externe deskundige. Dit tijdens een evaluatiebijeenkomst waaraan ook de bestuurder heeft deelgenomen. De uitkomsten van de evaluatie zijn vastgelegd. Naast het bespreken van de onderlinge samenwerking tussen de bestuurder en de Raad van Toezicht is ook aandacht besteed aan de contacten met de gremia (Cliëntenraad, Ondernemingsraad en Bestuur Medische Staf).

3. Samenstelling, nevenfuncties en bezoldiging

De Raad bestaat uit vijf leden. In onderstaand overzicht is weergegeven welke personen in 2025 tot de Raad van Toezicht behoorden.

Naam	Functie / Raad van Toezicht, commissie benoemingstermijn	Hoofdfunctie	Nevenfuncties
L.B. de Beukelaar	Voorzitter Raad van Toezicht vanaf 01-04-2023 eerste termijn eindigt in 2027	Voorzitter Raad van Bestuur Groene Hart Ziekenhuis	Lid Raad van Toezicht Stichting Laurens Arbiter Scheidsgerecht Gezondheidszorg Bestuurslid (voorzitter) Bestuur Dutch Hospital Data
M. Cornelis	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie <i>(vanaf 01-09-2017 t/m 31-08-2025)</i>	CFO Pro Industry	Lid Raad van Commissarissen Stichting Alwel

V. Eversdijk	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie vanaf 03-09-2025 eerste termijn eindigt in 2029	Partner bij de Galan Groep	Lid van de Raad van Toezicht van stichting Merinos
M.L.G. van der Kruis	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Commissie K&V-HR vanaf 01-04-2023 eerste termijn eindigt in 2027	Voorzitter Raad van Bestuur SOVAK tot 1 oktober 2025 Zelfstandige Advies, Toezicht en interim management vanaf november 2025	Voorzitter Raad van Toezicht Mutsaersstichting Voorzitter Bestuur kennisplatform EVB+
A.W. Govaert	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie vanaf 01-04-2023 eerste termijn eindigt in 2027	CIO UMCG	
M. Schouten	Lid Raad van Toezicht Lid Commissie K&V-HR vanaf 01-01-2024 eerste termijn eindigt in 2028	Director international People & Culture Vebevo b.v.	Lid Raad van Toezicht Stichting Vecht & IJssel

De Raad van Toezicht werkt volgens een rooster van aftreden. Leden worden voor vier jaar benoemd en zijn eenmalig herbenoembaar voor nog eens vier jaar.

Integriteit en een onafhankelijke opstelling vormen essentiële elementen van het profiel en dat betekent dat het lid van de Raad van Toezicht in de uitoefening van de functie op geen enkele wijze belang heeft bij de stichting. Er wordt geen belangenverstrengeling geconstateerd tussen de nevenfuncties die de Raad van Toezicht heeft en hun toezichtsfunctie bij Libra.

De Raad van Toezicht kent een tweetal commissies, de Auditcommissie en de Commissie K&V-HR. Beide commissies zijn gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming en/of goedkeuring door de gehele Raad van Toezicht. De commissies rapporteren hun bevindingen aan de Raad van Toezicht. Aan de commissievergaderingen nemen tevens de Raad van Bestuur en relevante vertegenwoordigers uit de organisatie deel.

De bezoldiging van de voorzitter en leden van de Raad van Toezicht bedraagt 12% respectievelijk 8% van de bezoldiging van de bestuurder en past tevens binnen de kaders van de WNT.

4. Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van Libra bestond in 2025 uit één bestuurder, mevrouw dr. W.M. Nijdam. De voorzitter en vicevoorzitter van de Raad van Toezicht voeren jaarlijks de beoordelings- en functioneringsgesprekken met de Raad van Bestuur, waarin naast het leiden van de ontwikkeling van de organisatie ook de persoonlijke ontwikkeling van de bestuurder besproken wordt en de samenwerking met het management en de medezeggenschap.

5. Bijeenkomsten in 2025

De Raad van Toezicht heeft in 2025 vijf keer regulier vergaderd. Hierbij was steeds de voltallige Raad van Toezicht aanwezig. De Raad van Toezicht heeft o.a. de volgende onderwerpen besproken en waar nodig goedgekeurd tijdens haar vergaderingen:

- De geconsolideerde jaarrekening en bestuursverslag (goedkeuring) en het accountantsverslag/managementletter, in aanwezigheid van de externe accountant Versteegen accountants;
- Continuïteitsveronderstelling 2024 (goedkeuring);
- Dechargeverlening aan de bestuurder;
- Strategisch meerjarenbeleidsplan Samen Slim Vooruit 2026-2029, inclusief nieuwe missie en visie;
- Relatie met de bank;
- Treasury Statuut (goedkeuring) en werkzaamheden;
- Project Samen Slimmer Werken;
- EPD voor de MSR en EPD voor Audiologie;
- Samenwerking Libra en Daan Theeuwes Centrum voor Intensieve Neurorevalidatie B.V.;
- Aansluiting van Libra als partner bij de Vereniging Doelgroepnetwerk voor mensen met een langdurige bewustzijnsstoornis;
- WNT-klasse-indeling en bezoldiging Raad van Bestuur en toezichthouders;
- Nieuwe Visie op Toezicht;
- Nieuw Beleid onkosten, geschenken en uitnodigingen RvB;
- De begroting en het jaarplan 2026 (goedkeuring), meerjarenbegroting alsmede periodieke voortgangsrapportages.

De Auditcommissie heeft in 2025 vier keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen waren treasury, managementletter en het accountantsverslag van de accountant alsmede opvolging van de bevindingen, jaarrekening 2024, begroting 2026, meerjarenbegroting, financiële voortgangsrapportages, project Samen Slimmer Werken, voortgang project EPD en vastgoedontwikkelingen.

In 2025 heeft de Commissies K&V-HR drie keer vergaderd. De belangrijkste onderwerpen waren Het Verhaal van Libra, project Samen Slimmer Werken, doorontwikkeling van e-health en digitalisering, prestatie-indicatoren, PRI, cliënttevredenheidsmetingen, ontwikkelingen binnen de VIN, VIM meldingen en ontwikkelingen in verzuim, verloop en formatie.

Naast de vergaderingen van de Raad van Toezicht en de commissies heeft de Raad van Toezicht in 2025 vergaderd met de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad, het Bestuur Vereniging Medische Staf en het Managementteam. De belangrijkste onderwerpen betroffen de ontwikkelingen en uitdagingen binnen de organisatie, Het Verhaal van Libra, de ontwikkelingen binnen de medische staf, het nieuwe medisch strategisch beleidsplan en de nieuwe strategische koers. Ook heeft een lid van de Raad van Toezicht een werkbezoek afgelegd en is met verschillende medewerkers gesproken over de roadmap Informatisering & Automatisering.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 ervaren dat de ingezette koers richting financiële stabiliteit en duurzame versterking van de organisatie breed wordt gedragen binnen Libra. Wij waarderen de inzet en vasthoudendheid van de Raad van Bestuur en de organisatie in een periode van veranderingen en complexiteit. Met vertrouwen ziet de Raad van Toezicht het jaar 2026 tegemoet, waarin Libra verdere stappen kan zetten naar een toekomstbestendige en krachtige organisatie.

De Raad van Toezicht bedankt alle medewerkers, de bestuurder, de Cliëntenraad, de Ondernemingsraad en het Bestuur Vereniging Medische Staf voor hun inspanningen in het afgelopen jaar.

2 JAARREKENING

2.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
- kosten van ontwikkeling		1.772.773	1.294.179
- concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		266.732	345.521
Totaal immateriële vaste activa		<u>2.039.505</u>	<u>1.639.700</u>
Materiële vaste activa	2		
- bedrijfsgebouwen en -terreinen		11.832.177	12.475.295
- machines en installaties		2.831.633	2.919.150
- andere vaste bedrijfsmiddelen		4.587.914	4.315.852
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		0	191.299
- niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		29.316	38.380
Totaal materiële vaste activa		<u>19.281.040</u>	<u>19.939.976</u>
Totaal vaste activa		21.320.545	21.579.676
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	1.955.788	2.555.321
Vorderingen	6		
- op handelsdebiteuren		2.849.081	3.736.445
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		6.860.106	4.828.305
- overige vorderingen		1.012.490	1.372.686
- overlopende activa		481.062	297.014
Totaal vorderingen		<u>11.202.739</u>	<u>10.234.450</u>
Liquide middelen	8	8.875.434	6.472.095
Totaal vlottende activa		22.033.961	19.261.866
Totaal activa		<u><u>43.354.506</u></u>	<u><u>40.841.542</u></u>

	Ref.	31-dec-2025	31-dec-2024
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
- stichtingskapitaal	10	180	180
- overige reserves		14.633.393	11.993.605
Totaal eigen vermogen		<u>14.633.573</u>	<u>11.993.785</u>
Vorzieningen	11	1.599.197	2.017.486
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	12	3.846.282	9.763.061
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	1.127.976	0
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	13		
- schulden aan banken		5.916.779	1.216.282
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.229.431	1.698.176
- belastingen en premies sociale verzekeringen		2.763.381	2.546.612
- schulden ter zake pensioenen		1.231.141	1.192.281
- overige schulden		9.315.343	9.937.822
- overige passiva		691.403	476.037
Totaal kortlopende schulden		<u>22.147.478</u>	<u>17.067.210</u>
Totaal passiva		<u><u>43.354.506</u></u>	<u><u>40.841.542</u></u>

2.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	16		
Zorgverzekeringswet	16.1	62.251.094	59.172.806
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS- subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	16.3	519.510	691.770
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	19	5.538.005	5.802.569
		<u>68.308.609</u>	<u>65.667.145</u>
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten		68.308.609	65.667.145
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	21	1.308.092	1.110.884
Lonen en salarissen	22	42.156.422	41.215.355
Sociale lasten	22	6.417.567	6.543.149
Pensioenlasten	22	3.641.111	3.531.486
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	23	2.103.179	2.084.440
Overige bedrijfskosten	26	9.722.642	9.096.967
Som der bedrijfslasten		<u>65.349.013</u>	<u>63.582.281</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		2.959.596	2.084.864
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	27	118.679	224.194
Rentelasten en soortgelijke kosten	27	-438.487	-602.114
RESULTAAT BOEKJAAR		<u>2.639.788</u>	<u>1.706.944</u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Algemene / overige reserves		2.639.788	1.706.944
		<u>2.639.788</u>	<u>1.706.944</u>

2.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	€	2025 €	€	2024 €
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.959.596		2.084.864
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	23	2.106.089		2.250.694	
- mutaties voorzieningen	11	<u>-418.289</u>		<u>370.847</u>	
			1.687.800		2.621.541
Veranderingen in werkkapitaal:					
- mutatie onderhanden zorgtrajecten	5	1.727.509		-1.112.076	
- vorderingen	6	<u>-968.289</u>		<u>2.765.614</u>	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	13	<u>634.656</u>		<u>48.833</u>	
			1.393.876		1.702.371
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>6.041.272</u>		<u>6.408.776</u>
Ontvangen interest	27	118.679		224.194	
Betaalde interest	27	<u>-448.798</u>		<u>-624.998</u>	
			-330.119		-400.804
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			5.711.153		6.007.972
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investeringen materiële vaste activa	2	-1.550.505		-920.046	
Investeringen immateriële vaste activa	1	<u>-541.027</u>		<u>-888.278</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.091.532		-1.808.324
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	12	0		5.875.625	
Aflossing langlopende schulden	12	<u>-1.216.282</u>		<u>-7.169.551</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.216.282		-1.293.926
Mutatie geldmiddelen			2.403.339		2.905.722
Stand geldmiddelen per 1 januari	8		6.472.095		3.566.373
Stand geldmiddelen per 31 december	8		<u>8.875.434</u>		<u>6.472.095</u>
Mutatie geldmiddelen			2.403.339		2.905.722

Toelichting:

Er is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie (hierna: Libra) is statutair (en feitelijk) gevestigd te Eindhoven op adres Toledolaan 2, 5629 CC Eindhoven, en is geregistreerd onder KVK-nummer 18065595.

Libra heeft locaties voor specialistische revalidatie in Eindhoven (locatie Blixembosch), Weert en Tilburg (locatie Leijpark). Locaties voor audiologie bevinden zich in Eindhoven, Tilburg, Breda en Uden.

De belangrijkste activiteit van Libra is het aanbieden van gespecialiseerde revalidatiezorg in Zuidoost- en Midden-Brabant en Noord-Limburg. De doelstelling van de behandeling en de zorg van Libra is dat de klant zo volwaardig mogelijk kan deelnemen aan de samenleving en zo zelfstandig mogelijk kan leven.

De sector Audiologie van Libra is gespecialiseerd in diagnostiek, begeleiding en advies bij auditieve en communicatieve problemen.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Libra maakt onderdeel uit van een groep waartoe ook Stichting Vrienden van Libra behoort. Libra treedt op als groepshoofd en stelt een geconsolideerde jaarrekening op waarin de cijfers van Stichting Vrienden zijn geconsolideerd.

De statuten van deze stichting geven Libra Revalidatie & Audiologie de mogelijkheid om de meerderheid van de bestuurders te kunnen benoemen of ontslaan en hierdoor feitelijk beleidsbepalend is in die andere (beleidsafhankelijke) maatschappij. Dit leidt tot een consolidatie verplichting.

De stichting heeft als algemeen nut beogende instelling ten doel het (doen) verlenen van medisch specialistische revalidatiezorg en complexe audiologische zorg aan kinderen en (jong)volwassenen alsmede het (doen) verlenen van aanvullende zorg- en dienstverlening en voorts al hetgeen hiermee rechtstreeks of zijdelings verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

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

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

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

Doorlopende nummering

Libra heeft gebruik gemaakt van een algemeen model jaarrekening document wat is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Doordat diverse jaarrekeningposten en –toelichtingen niet van toepassing zijn is er geen opeenvolgende nummering door heel de jaarrekening.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Continuïteitsveronderstelling 2025

De jaarrekening 2025 is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. De in 2024 genomen maatregelen hebben in 2024 geleid tot een versterking van de financiële bedrijfsvoering en daaruit voortvloeiend een positief resultaat. Dit heeft zich voortgezet in 2025. Daarnaast zijn investeringsplannen en vastgoedscenario's herijkt, waardoor een beter evenwicht is ontstaan tussen ambities en financiële mogelijkheden. Dit heeft geresulteerd in een strategisch meerjarenbeleidsplan en een meerjarenbegroting voor de periode 2026–2028.

Over 2025 realiseert Libra R&A een positief resultaat van € 2,6 miljoen en wordt voldaan aan de twee overeengekomen bancaire financiële ratio's met de huisbankier. De solvabiliteitsratio en de Ebitda marge laten een verbetering zien ten opzichte van voorgaande jaren. Op basis van de vastgestelde begroting 2026 wordt verwacht dat ook in de komende periode aan de bancaire ratio's kan worden voldaan. Voor 2026 is een positief resultaat begroot van € 2,8 miljoen, overeenkomend met een rendement van 3,7%.

Ratio	Bancaire norm 2025	Realisatie 2025	Bancaire norm 2026	Begroting 2026
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.250	€ 5.123	> € 5.000	€ 5.798
Leverage Ratio	< 2,0	0,17	< 1,5	1,22

Het liquiditeitsrisico wordt gemonitord aan de hand van een doorlopend geactualiseerde liquiditeitsplanning, waarin reguliere kasstromen, investeringen en ontwikkelingen in het werkkapitaal zijn opgenomen. De voorspelbaarheid van de inkomende kasstromen wordt ondersteund door tijdig afgesloten contractafspraken met zorgverzekeraars voor 2026, waarvan een deel doorloopt tot en met 2027. De beschikbare kredietfaciliteit van € 3,0 miljoen fungeert als aanvullende buffer voor het opvangen van eventuele tijdelijke liquiditeitsfluctuaties.

Op basis van de liquiditeitsprognose worden geen liquiditeitstekorten verwacht en wordt naar verwachting geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit. In samenhang met deze beschikbare kredietruimte en de gerealiseerde en begrote resultaten wordt aangenomen dat aan de kortlopende verplichtingen kan worden voldaan.

Het renterisico voor 2026 wordt beperkt geacht. De financiering van het vastgoed van Libra R&A bestaat uit langlopende leningen met een voor meerdere jaren vastgelegde rente. Naast de financiering bij ING Bank, waarvoor in 2026 herfinanciering is voorzien, betreft het WfZ-gegarandeerde geldleningen.

Op grond van het voorgaande zijn er geen aanwijzingen dat de continuïteit van de zorgactiviteiten van Libra R&A in gevaar is en is de jaarrekening terecht opgesteld uitgaande van continuïteit.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Dit betreft stichting Vrienden van Libra. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Dit is voor Libra niet van toepassing. Ook de statutaire bestuurder, de leden van de raad van toezicht en diens nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld, vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de stichting zullen toevloeien en de waarde daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Een verplichting wordt in de balans opgenomen 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 daarvan betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen

- het bepalen of de jaarrekening opgesteld kan worden op basis van de continuïteitsveronderstelling;
- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en immateriële vaste activa;
- het bepalen van de waardering onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verloffrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering; en

Libra hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Toelichtingen landelijke issues omzetverantwoording 2025 Revalidatiesector

Omzetverantwoording: revalidatiecentra

Bij het bepalen van de DBC-omzet heeft Libra de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals opgenomen in paragraaf 2.4.1 en de "Ziekenhuizen Handreiking 2025" (gebaseerd op 'Handreiking rechtmatigheidscontroles MSZ 2023 versie 1.4'). De handreiking geldt als aanvulling op de door de Raad van Jaarverslaggeving, NZa en DBC-onderhoud opgestelde wet- en regelgeving. De handreiking omzetverantwoording revalidatiecentra is bedoeld ter ondersteuning van instellingen voor medisch specialistische revalidatie bij de opstelling van de jaarrekening. De handreiking is opgesteld door Revalidatie Nederland, in afstemming met de Coziek werkgroep Cure van de NBA (Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants).

Toelichting omzetbepaling 2025

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 Libra van toepassing zijn.

a) Schadelastprognoses zorgcontractering

Door Libra zijn uit hoofde van zorgcontractering per schadelastjaar met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening en schadelast per schadelastjaar. Van alle per 31 december 2025 openstaande DBC's is bepaald welk schadelastjaar en welke zorgverzekeraar van toepassing is en is een inschatting gemaakt van de schadelast van de onderhanden projecten positie. Uit de gefactureerde en nog te factureren omzet en de verwachte schadelast van de onderhanden projecten positie is de totale schadelast per schadelastjaar per zorgverzekeraar bepaald. Deze uitkomsten zijn beoordeeld ten opzichte van de contractuele afspraken met zorgverzekeraars. Daar waar verwachte overschrijdingen van schadelastplafonds voorkomen, is een voorziening in mindering gebracht op de onderhanden projecten in verband met verwerkte verliezen. Dit heeft plaatsgevonden naar rato van het aandeel van het schadelastjaar in het boekjaar.

b) Inschatting effecten materiële controles

Zorgverzekeraars hebben het recht om tot 5 jaar terug te controleren. Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

c) De waardering van onderhanden projecten DBC producten

De waarde van de onderhanden projecten is bepaald op basis van de opbrengstwaarde per 31 december 2025 van de reeds uitgevoerde verrichtingen tot dat moment. Dit resulteert in een waarde van € 8.860.000. Op de waardering van de onderhanden projecten voor schadelastjaar 2025 is een voorziening van € 18.000 in mindering gebracht uit hoofde van een ingeschatte plafondoverschrijding. Op basis van de beschikbare informatie en rekening houdende met de mate waarin de regeling concreet is heeft Libra een betrouwbare inschatting gemaakt die verwerkt is in de jaarrekening.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Immateriële en materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van immateriële en materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vast actief. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur. Op bedrijfsterreinen en op onderhanden projecten en vooruitbetalingen op immateriële en materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen : 2,0 % - 20,0 %.
- Machines en installaties : 5,0 % - 10,0 %.
- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 5,0 % - 20,0 %.
- Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiele activa : 5,0 % - 10,0 %.
- Kosten van ontwikkeling : 14,3 %
- Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom : 20,0 %

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

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen. Regulier onderhoud komt ten laste van de exploitatie.

Bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa dienen 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 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 hoger 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.

Waardering vaste activa

In 2025 is door Libra R&A conform RJ 121.201 onderzoek gedaan naar indicaties voor een bijzondere waardevermindering van de vaste activa per 31-12-2025. Uit dit onderzoek is gebleken dat er geen aanwijzingen zijn voor een bijzondere waardevermindering.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorraden

De voorraden zijn, gezien de geringe (financiële) omvang en de beperkte invloed van de voorraadmutaties op het resultaat, op nihil gewaardeerd.

Onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten en AP's

De onderhanden projecten uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten worden gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde van de DBC / DBC-zorgproduct. De productie van de onderhanden projecten is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op de onderhanden projecten worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Ook voorzieningen in het kader van omzetsuanceringen worden in mindering gebracht op de onderhanden projecten.

Vorderingen

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

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.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Stichtingskapitaal, wettelijke reserves en Algemene en overige reserves.

Kapitaal

Onder stichtingskapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.

Algemene en overige reserves

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is (dan vindt waardering tegen nominale waarde plaats).

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 3,20% (2024: 3,20%).

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100 % gedurende het eerste jaar en 70 % gedurende het tweede jaar. Bij de bepaling van deze voorziening is geen rekening gehouden met het effect van discontering aangezien dit minimaal is.

Voorziening WGA

Als een (ex-)werknemer na twee jaar nog altijd ziek is, bepaalt het UWV de mate van arbeidsongeschiktheid. Bij gedeeltelijke en niet duurzame volledige arbeidsongeschiktheid heeft de werknemer recht op een uitkering: de Werkhervatting Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten (WGA). Werkgevers zijn verantwoordelijk voor de kosten van deze WIA (Wet Werk en Inkomen naar Arbeidsvermogen)-uitkering. Er is een voorziening gevormd voor alle (ex-)werknemers die in aanmerking komen voor een WIA-uitkering en waarbij het eigen risico voor Libra R&A groter is dan 0%. Deze voorziening is gewaardeerd tegen contante waarde.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening regeling generatiebeleid

De voorziening generatiebeleid betreft de contante waarde van de in de toekomst te betalen loonkosten waarvoor geen arbeidsprestatie meer wordt geleverd, inclusief af te dragen sociale premies en pensioenpremie.

De berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen, de verwachte deelname alsmede op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,20% (2024: 3,20%).

Zware beroepen regeling

Werkgevers kunnen op vrijwillige basis aan werknemers de mogelijkheid bieden om op basis van de Kaderregeling zware beroepen maximaal 3 jaar vóór het bereiken van de van overheidswege vastgestelde AOW-leeftijd te stoppen met werken.

De berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen. De Kaderregeling is ingevoerd op 1 juli 2022.

De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3,20%.

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 (nominale waarde). De aflossingsverplichtingen van de langlopende schulden voor het komend jaar worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

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

De rechten en verplichtingen uit hoofde van meerjarige financiële contracten, zoals huurcontracten, operationele leasecontracten e.d. worden niet in de balans geactiveerd en gepassiveerd. De lasten die hieruit voortvloeien worden onder de bedrijfslasten verantwoord.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De omzet van DBC zorgproducten wordt bepaald op basis van de afgesloten en onderhanden productie, afgeleid naar zorgproducten. De afgeleide zorgproducten worden gewaardeerd tegen de met de zorgverzekeraar overeengekomen verkoopprijzen. De waardering van de afgesloten en onderhanden DBC-zorgproducten worden per zorgverzekeraar en per schadelastjaar afgezet tegen de gemaakte contractafspraken, rekening houdend met de totale verwachte schadelast per schadelastjaar.

Indien noodzakelijk, wordt er per zorgverzekeraar een correctie op de gerealiseerde omzet uitgevoerd middels voorziening op onderhanden projecten.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

De belangrijkste overige bedrijfsopbrengsten hebben betrekking op verhuur van onroerend goed, detachering van personeel en restaurantopbrengsten.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

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.

Ontslagvergoedingen

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

Pensioenen

Libra 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 Libra. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Libra betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd.

Tot en met 2025 hing de aanpassing van de pensioenuitkering vooral af van de dekkingsgraad. Dat is de financiële positie van PFZW. Sinds de overstap op de nieuwe pensioenregeling wordt de dekkingsgraad niet meer berekend. Het PFZW kijkt nu vooral naar de behaalde beleggingsresultaten en rente. De dekkingsgraad van december wordt gebruikt om het nieuwe pensioeninkomen en pensioenvermogen te berekenen.

Libra 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. Libra heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Overheidssubsidies

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

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen. Ontvangen en betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

2.4.5 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.

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Immateriële vaste activa

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Kosten van ontwikkeling	1.772.773	1.294.179
Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	266.732	345.521
Totaal immateriële vaste activa	<u><u>2.039.505</u></u>	<u><u>1.639.700</u></u>
<i>Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	1.639.700	771.064
Bij: investeringen	782.159	996.851
Af: afschrijvingen	103.359	98.990
Af: desinvesteringen	278.995	29.225
Boekwaarde per 31 december	<u><u>2.039.505</u></u>	<u><u>1.639.700</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de immateriële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 2.6.a

2. Materiële vaste activa

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	11.832.177	12.475.295
Machines en installaties	2.831.633	2.919.150
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	4.587.914	4.315.852
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	0	191.299
Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	29.316	38.380
Totaal materiële vaste activa	<u><u>19.281.040</u></u>	<u><u>19.939.976</u></u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	19.939.976	21.001.011
Bij: investeringen	1.535.093	1.061.439
Af: afschrijvingen	1.999.820	1.985.450
Af: desinvesteringen	194.209	137.024
Boekwaarde per 31 december	<u><u>19.281.040</u></u>	<u><u>19.939.976</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 2.6.b

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Onderhanden projecten DBC's / DBC-zorgproducten A-segment	7.654.904	8.375.896
Onderhanden projecten DBC's / DBC-zorgproducten B-segment	1.204.519	1.283.947
Af: ontvangen voorschotten	8.013.700	7.036.700
Af: voorziening onderhanden projecten	17.911	67.822
Totaal onderhanden projecten	<u>827.812</u>	<u>2.555.321</u>

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

Stroom DBC's / DBC-zorgproducten	Gerealiseerde kosten en toegerekende winst	Af: verwerkte verliezen	Af: ontvangen voorschotten	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
CZ	3.334.866	0	4.249.000	-914.134
VGZ	2.609.390	0	1.937.700	671.690
Zilveren Kruis	1.613.159	0	1.827.000	-213.841
Menzis	351.937	17.911	0	334.026
DSW	221.609	0	0	221.609
Salland (vh Eno)	15.081	0	0	15.081
ONVZ	154.792	0	0	154.792
Zorg en Zekerheid	224.487	0	0	224.487
Caresq	30.195	0	0	30.195
ASR	255.905	0	0	255.905
RMA	35.778	0	0	35.778
SZVK	4.278	0	0	4.278
Overige debiteuren	7.945	0	0	7.945
Totaal (onderhanden projecten)	<u>8.859.423</u>	<u>17.911</u>	<u>8.013.700</u>	<u>827.812</u>

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als onderhanden projecten aan de debetzijde	1.955.788	2.555.321
Waarvan gepresenteerd als onderhanden projecten aan de creditzijde	-1.127.976	0
Totaal	<u>827.812</u>	<u>2.555.321</u>

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

6. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Op handelsdebiteuren	2.849.081	3.736.445
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	6.860.106	4.828.305
Overige vorderingen:		
- vorderingen op zorgverzekeraars	695.709	1.015.712
- vorderingen uit hoofde van transitie regeling	33.267	39.202
- vorderingen uit hoofde van subsidies	62.116	127.375
- nog te ontvangen bedragen	221.398	190.397
Overlopende activa	481.062	297.014
Totaal debiteuren en overige vorderingen	<u><u>11.202.739</u></u>	<u><u>10.234.450</u></u>

Toelichting:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 18.319 (2024: € 21.620).

Er zijn geen vorderingen met een looptijd > 1 jaar.

De post nog te ontvangen vorderingen op zorgverzekeraars (incl. continuïteitsbijdragen) is gebaseerd op de bedragen opgenomen in de landelijk opgestelde addenda welke door beide partijen zijn ondertekend en heeft betrekking op de jaren 2020 tot en met 2024.

Specificatie:

<u>Specificatie:</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
CB-2022	598.838	965.709
Schadelast 2023	0	50.003
Schadelast 2024	96.871	0
Totaal	<u><u>695.709</u></u>	<u><u>1.015.712</u></u>

De vorderingen op zorgverzekeraars en de schulden aan zorgverzekeraars in het kader van de CB-regelingen 2020 t/m 2022 zijn separaat gepresenteerd.

8. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Bankrekeningen	8.874.720	6.471.172
Kassen	510	580
Kruisposten	204	343
Totaal liquide middelen	<u><u>8.875.434</u></u>	<u><u>6.472.095</u></u>

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

10. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Stichtingskapitaal	180	180
Algemene en overige reserves	<u>14.633.393</u>	<u>11.993.605</u>
Totaal eigen vermogen	<u><u>14.633.573</u></u>	<u><u>11.993.785</u></u>

Kapitaal

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Stichtingskapitaal Libra R&A	180	0	0	180
Totaal stichtingskapitaal	<u>180</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>180</u>

Algemene en overige reserves

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Algemene reserves:				
- Algemene reserve Libra R&A	11.901.187	2.613.965	0	14.515.152
- Algemene reserve Stg. Vrienden van Libra R&A	92.418	25.823	0	118.241
Totaal algemene en overige reserves	<u>11.993.605</u>	<u>2.639.788</u>	<u>0</u>	<u>14.633.393</u>

PASSIVA

11. Voorzieningen

	Saldo per	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Oprenten en verandering disconterings- voet	Saldo per
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	1-jan-2025					31-dec-2025
	€	€	€	€	€	€
- jubileumverplichtingen	546.000	87.697	83.225	240.000	-17.472	293.000
- langdurig zieken	128.971	114.412	0	128.971	0	114.412
- WGA	420.818	13.465	135.502	0	-13.466	285.315
- generatiebeleid	874.072	9.140	45.242	0	-27.970	810.000
- zware beroepen regeling	47.625	71.373	21.004	0	-1.524	96.470
Totaal voorzieningen	2.017.486	296.087	284.973	368.971	-60.432	1.599.197

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

31-dec-2025

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	193.312
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.405.885
hiervan > 5 jaar	792.100

Toelichting per categorie voorziening:

De voorziening jubileumverplichtingen is gewaardeerd tegen contante waarde en omvat de toekomstige verplichting, die Libra heeft inzake jubileumuitkeringen. Bij de bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met het personeelsverloop. De vrijval van € 240.000 heeft betrekking op de AOW-gratificatie welke vanaf 2025 niet meer als verplichting op de balans mag worden opgenomen.

Er is een voorziening voor langdurig zieken tegen nominale waarde opgenomen voor de verplichting die Libra heeft om in de toekomst (maximaal 2 jaar) de beloningen aan personeelsleden door te betalen die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid. Bij de bepaling van deze voorziening is geen rekening gehouden met het effect van discontering aangezien dit minimaal is.

De voorziening WGA is gepresenteerd onder de voorzieningen omdat bij de berekening hiervan is uitgegaan van een looptijd van maximaal 10 jaar.

De voorziening generatiebeleid is gewaardeerd tegen contante waarde en omvat de toekomstige verplichting die Libra heeft inzake het doorbetalen van de helft van de niet gewerkte tijd (80% werken i.r.t. 90% uitbetalen) en de helft van de pensioenpremie tot 100% (90% uitbetalen i.r.t. 100% opbouw pensioen). Bij de bepaling van de omvang van de voorziening is, op basis van ervaringscijfers, rekening gehouden met het personeelsverloop.

Werkgevers kunnen op vrijwillige basis aan werknemers de mogelijkheid bieden om op basis van de Kaderregeling zware beroepen maximaal 3 jaar vòòr het bereiken van de van overheidswege vastgestelde AOW-leeftijd te stoppen met werken. De voorziening zware beroepen is gewaardeerd tegen contante waarde waarbij de berekening is gebaseerd op de CAO ziekenhuizen.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Schulden aan banken	3.846.282	9.763.061
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	<u>3.846.282</u>	<u>9.763.061</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	10.979.343	12.273.269
Bij: nieuwe leningen	0	5.875.625
Af: aflossingen	1.216.282	7.169.551
Stand per 31 december	<u>9.763.061</u>	<u>10.979.343</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.916.779	1.216.282
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>3.846.282</u>	<u>9.763.061</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	5.916.779	1.216.282
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	3.846.282	9.763.061
hiervan > 5 jaar	2.506.410	2.735.128

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar de bijlage 2.7 overzicht langlopende schulden.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Inzake de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar toelichting 15, "niet in de balans opgenomen verplichtingen, activa en regelingen".

De reële waarde van de langlopende schulden is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is voor het merendeel van de langlopende leningen lager dan de nominale waarde, doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente hoger is dan de contractueel afgesproken rente. De reële waarde (uitkomst van genoemde inschatting) van de langlopende schulden per 31-12-2025 bedraagt 9.884.383 euro (tegenover een nominale waarde van 9.763.061 euro).

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

13. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
	€	€
Schulden aan banken	5.916.779	1.216.282
Crediteuren	2.229.431	1.698.176
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.763.381	2.546.612
Schulden terzake pensioenen	1.231.141	1.192.281
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	59.799	64.742
- Schulden aan zorgverzekeraars	431.615	906.117
- Schulden uit hoofde van transitierегeling	248.149	263.892
- Rente langlopende leningen	90.956	101.267
- Nog te betalen kosten	808.292	1.113.910
- Vakantiegeld	1.552.813	1.530.631
- Vakantiedagen	638.535	557.004
- Persoonlijk levensfase budget	5.485.184	5.400.259
Overige passiva:		
- Vooruitontvangen bedragen	691.403	476.037
Totaal overige kortlopende schulden	<u>22.147.478</u>	<u>17.067.210</u>

Toelichting:

De post schulden aan zorgverzekeraars heeft betrekking op de jaren 2019 tot en met 2024.

Specificatie:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
Schadelast 2019	138.404	138.404
CB-2020	0	7.273
CB-2021	0	312.787
CB-2022	162.500	143.000
Schadelast 2023	3.793	304.653
Schadelast 2024	126.918	0
Totaal	<u>431.615</u>	<u>906.117</u>

De kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. bedraagt per 31 december 2025 EUR 3 miljoen (2024: EUR 3 miljoen) en de rente 3 maands EURIBOR plus 2,00%.

Voor een analyse omtrent het voldoen aan de vereiste ratio's wordt hierbij verwezen naar paragraaf 15.

De verstrekte zekerheden gelden tevens voor de opgenomen kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. en luiden als volgt:

Hypothecaire zekerheid op bedrijfspanden - en terreinen

Hoogte inschrijving	€ 53.177.701
Rangorde	1
Adres	Professor Stoltehof 3, Tilburg Toledolaan 2, Eindhoven Professor van Buchernlaan, grond, Tilburg
Onderzetter	Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

Verpanding

Zekerheidstype	Stamverpanding boekvorderingen Verpanding roerende zaken
Pandgever	Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

14. Financiële instrumenten

Algemeen

Libra maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de stichting blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Libra handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de zorginstellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contract-waarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor circa 78% geconcentreerd bij vier grote verzekeraars. Het maximale bedrag aan kredietrisico bedraagt € 0,6 mln. zijnde het bedrag aan vorderingen op de particulieren.

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 in principe aangehouden tot het einde van de looptijd. Libra heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

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

De reële waarde van de langlopende schulden is reeds toegelicht bij de post Langlopende schulden (Ref. 12) welke is opgenomen als separaat onderdeel in de Toelichting op de balans.

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

Bancaire ratio's ING bank

	<u>Bancaire norm</u> 2025	<u>Realisatie</u> 2025	<u>Bancaire</u> norm 2026	<u>Begroting 2026</u>
EBITDA (x € 1.000)	> € 4.250	€ 5.123	> € 5.000	€ 5.798
Leverage Ratio	< 2,0	0,17	< 1,5	1,22

Voor een nadere toelichting hierop wordt verwezen naar de paragraaf continuïteitsveronderstelling welke is opgenomen bij paragraaf 2.4.1 als onderdeel van de Grondslagen van waardering en resultaatbepaling.

Verplichtingen uit hoofde van langlopende lease-en onderhoudscontracten

Operational lease

De operationele leaseovereenkomsten van Libra ultimo 2025 bestaan uit de hieronder vermelde huurovereenkomsten.

Huurovereenkomsten

De lopende huurovereenkomsten hebben betrekking op:

Adres:	<u>Huur per jaar</u> ≥ 1 jaar	<u>Huur per jaar</u> > 5 jaar
	Hoge Mosten 50-64, Breda	52.386
Torenallee 20, Eindhoven	185.428	
Oude Udenseweg 14b, Uden	47.196	
Dr. Deelenlaan 15, Tilburg	119.964	
Nieuwstraat 72, Son	7.116	
Vogelsbleek 1, Weert		146.995
Professor van Buchemlaan 20, Tilburg		218.508
Totaal	<u>412.090</u>	<u>365.503</u>

Investeringsverplichtingen

De stichting is in 2023 een contract aangegaan met Nexus Nederland B.V inzake de implementatie van een nieuw elektronisch patiëntendossier. De totale contractwaarde bedraagt € 1.405.917.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Zorgverzekeraars hebben het recht om tot 5 jaar terug te controleren. Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

Toelichting onzekerheden jaarrekening zorgorganisaties 2025

Onzekerheden personele verplichtingen

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium op de Wet DBA beëindigd, waardoor opnieuw volledige handhaving plaatsvindt. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Vanaf 2026 worden bij opzettelijke overtredingen vergrijpboetes opgelegd. Het kabinet werkt aan een nieuwe Zelfstandigenwet, die duidelijk moet vastleggen wanneer iemand als zelfstandige mag werken en wanneer sprake is van een dienstbetrekking.

Libra heeft maatregelen getroffen om de risico's te beheersen. Libra kent een proces waarin een voorafgaande risico-inventarisatie wordt gemaakt bij inhuur van zzp-ers (o.a. checklist Deliveroo). Contracten met zzp'ers en bemiddelingsbureaus worden centraal beheerd in de AFAS contractenmodule. De inzet wordt teruggebracht en inhuur vindt alleen plaats bij specifieke deskundigheid.

Het is nog onzeker of naheffingen of boetes aan de orde zullen zijn. De mogelijke (aanvullende) verplichtingen en financiële impact zijn bij het opstellen van de jaarrekening niet vast te stellen en daarom niet in de balans opgenomen. Libra R&A volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

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

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

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

Voor 2025 is het MBI-omzetplafond door de NZa vastgesteld op EUR 31.933.500.000 (beschikking landelijk MBI-Omzetplafond MSZ 2025 - TB/REG-25648-01).

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

Obligoverplichting Waarborgfonds voor de zorgsector (WfZ)

Libra is gehouden tot het betalen van een obligo, ingeval het risicovermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantiëniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor Stichting WfZ zich borg heeft gesteld.

Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het voornoemde percentage, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting WfZ zijn geborgd. Indien en voor zover het risicovermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldleningen overschrijdt, worden de door de Stichting WfZ ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2025 van de geborgde leningen door de Stichting WfZ bedraagt € 4.475.000. De obligoverplichting per 31 december 2025 komt uit op € 134.250.

2.6.a MUTATIEOVERZICHT IMMATERIELE VASTE ACTIVA

	Kosten op- richting en uitgifte van aandelen	Kosten van ontwikkeling	Kosten van concessies, vergunningen en rechten van intellectuele eigendom	Kosten van goodwill die van derden is verkregen	Vooruitbe- talingen op immateriële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	0	1.294.179	610.992	0	0	1.905.171
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	265.471	0	0	265.471
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>0</u>	<u>1.294.179</u>	<u>345.521</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>1.639.700</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	0	757.589	24.570	0	0	782.159
- afschrijvingen	0	0	103.359	0	0	103.359
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	0	0	94.832	0	0	94.832
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	94.832	0	0	94.832
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	278.995	0	0	0	278.995
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0	0
per saldo	0	278.995	0	0	0	278.995
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>0</u>	<u>478.594</u>	<u>-78.789</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>399.805</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	0	1.772.773 (1)	540.730	0	0	2.313.503
- cumulatieve afschrijvingen	0	0	273.998	0	0	273.998
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>0</u>	<u>1.772.773</u>	<u>266.732</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.039.505</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>		14,3%	20,0%			

(1) Het betreft geactiveerde software ontwikkelingskosten voor een nieuw elektronisch patiënten dossier. Dit EPD is begin november in gebruik genomen maar definitieve oplevering vindt pas plaats in 2026. Om die reden wordt er vanaf 2026 op afgeschreven.

2.6.b MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	27.626.506	7.925.206	9.774.803	191.299	520.428	46.038.242
- cumulatieve afschrijvingen	15.151.211	5.006.056	5.458.951	0	482.048	26.098.266
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>12.475.295</u>	<u>2.919.150</u>	<u>4.315.852</u>	<u>191.299</u>	<u>38.380</u>	<u>19.939.976</u>
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen	145.420	312.258	1.077.415	0	0	1.535.093
- afschrijvingen	788.538	399.775	802.443	0	9.064	1.999.820
- bijzondere waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- terugname bijz. waardeverminderingen	0	0	0	0	0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>						
.aanschafwaarde	5.524	602.449	255.189	0	305.399	1.168.561
.cumulatieve afschrijvingen	5.524	602.449	255.189	0	305.399	1.168.561
- <i>desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	0	0	16.500	191.299	0	207.799
cumulatieve afschrijvingen	0	0	13.590	0	0	13.590
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.910</u>	<u>191.299</u>	<u>0</u>	<u>194.209</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-643.118</u>	<u>-87.517</u>	<u>272.062</u>	<u>-191.299</u>	<u>-9.064</u>	<u>-658.936</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	27.766.402	7.635.015	10.580.529	0	215.029	46.196.975
- cumulatieve afschrijvingen	15.934.225	4.803.382	5.992.615	0	185.713	26.915.935
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>11.832.177</u>	<u>2.831.633</u>	<u>4.587.914</u>	<u>0</u>	<u>29.316</u>	<u>19.281.040</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 20,0%	5% - 10,0%	5,0% - 20,0%	0,0%	5,0% - 10,0%	

BIJLAGE

2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Einde rentevast-periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Rest-schuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	22-dec-04	1.100.000	33	onderhands	1,440%	07-04-2037	433.333		33.333	400.000	233.333	12	lineair	33.333	WfZ
BNG	1-jun-06	3.000.000	26	onderhands	4,375%	01-06-2032	865.385		115.385	750.000	173.077	7	lineair	115.385	WfZ
BNG	14-jul-06	3.000.000	30	onderhands	4,530%	14-07-2036	1.920.000		60.000	1.860.000	1.560.000	11	lineair	60.000	WfZ
BNG	16-jul-07	2.000.000	20	onderhands	4,929%	16-07-2027	300.000		100.000	200.000	-	2	lineair	100.000	WfZ
ING	1-nov-24	5.875.625	2	hypothecair	3,730%	01-11-2026	5.875.625		587.564	5.288.061	-	1	lineair	5.288.061	(1)
NWB	16-jul-07	1.000.000	30	onderhands	5,025%	14-07-2037	660.000		20.000	640.000	540.000	12	lineair	20.000	WfZ
NWB	17-dec-07	5.500.000	20	onderhands	4,528%	18-10-2027	825.000		275.000	550.000	-	2	lineair	275.000	WfZ
NWB	1-feb-08	500.000	20	onderhands	4,580%	01-02-2028	100.000		25.000	75.000	-	3	lineair	25.000	WfZ
Totaal		21.975.625					10.979.343	0	1.216.282	9.763.061	2.506.410			5.916.779	

- (1) Deze lening heeft een looptijd van twee jaren dus tot en met oktober 2026. De aflossing bedraagt € 146.891 per kwartaal en vervolgens op 1 november 2026 een éénmalige aflossing van € 4.700.497. Aan deze lening zijn voorwaarden gekoppeld omtrent EBITDA en leverage ratio. Zie hiervoor de toelichting op de balans onder punt 15. Door Libra verstrekte zekerheden zijn een hypotheek op een deel van het vastgoed, een negative pledge / pari passu en cross default verklaring alsmede verpanding van vorderingen.

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

2.8.1 Geconsolideerde gesegmenteerde resultatenrekening

SEGMENT 1 — Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	62.251.094	59.172.806
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	519.510	691.770
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>5.504.859</u>	<u>5.793.358</u>
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	68.275.463	65.657.934
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	1.308.092	1.110.884
Lonen en salarissen	42.156.422	41.215.355
Sociale lasten	6.417.567	6.543.149
Pensioenlasten	3.641.111	3.531.486
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.103.179	2.084.440
Overige bedrijfskosten	<u>9.714.617</u>	<u>9.082.476</u>
Som der bedrijfslasten	65.340.988	63.567.790
BEDRIJFSRESULTAAT	2.934.475	2.090.144
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	117.977	223.287
Rentelasten en soortgelijke kosten	-438.487	-602.114
RESULTAAT BOEKJAAR	<u>2.613.965</u>	<u>1.711.317</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	2.613.965	1.711.317
	<u>2.613.965</u>	<u>1.711.317</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

2.8.2 Geconsolideerde gesegmenteerde resultatenrekening

SEGMENT 2 — Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet		
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet		
VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet		
langdurige zorg		
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	33.146	9.211
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	<u>33.146</u>	<u>9.211</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		
Lonen en salarissen		
Sociale lasten		
Pensioenlasten		
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa		
Overige waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa		
Overige bedrijfskosten	8.025	14.491
Som der bedrijfslasten	<u>8.025</u>	<u>14.491</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	25.121	-5.280
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Rentelasten en soortgelijke kosten	702	907
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>25.823</u></u>	<u><u>-4.373</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	25.823	-4.373
	<u>25.823</u>	<u>-4.373</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening****16.1 Zorgverzekeringswet**

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet Revalidatie (exclusief subsidies)	52.221.408	49.352.005
Opbrengsten zorgverzekeringswet Audiologie (exclusief subsidies)	6.710.658	6.645.600
Opbrengsten zorgverzekeringswet ZG Zorg (exclusief subsidies)	3.305.512	3.133.178
Continuïteitsbijdrage Revalidatie	0	-861
Continuïteitsbijdrage Audiologie en ZG Zorg	13.516	42.884
Totaal	<u><u>62.251.094</u></u>	<u><u>59.172.806</u></u>

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de Continuïteitsbijdrage wordt verwezen naar de paragraaf continuïteitsveronderstelling.

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

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
KiPZ-subsidieregeling	0	434.966
Strategisch opleiden MSZ	468.163	0
Stagefonds Zorg	51.347	48.430
COVID-19-vaccinatie door ziekenhuizen	0	3.654
Veerkracht en Zeggenschap	0	-35.280
VIPP 5	0	240.000
Totaal	<u><u>519.510</u></u>	<u><u>691.770</u></u>

19. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Subsidies:		
- Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen	925.742	885.848
- Overige subsidies	94.901	232.411
Overige opbrengsten:		
- Overige dienstverlening (waaronder 2e-4e geldstroom UMC's voor onderzoek)	1.580.816	1.417.100
- Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel en verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	2.936.546	3.267.210
Totaal	<u><u>5.538.005</u></u>	<u><u>5.802.569</u></u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

21. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	1.308.092	1.110.884
Totaal	<u>1.308.092</u>	<u>1.110.884</u>

22. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	42.156.422	41.215.355
Sociale lasten	6.417.567	6.543.149
Pensioenlasten	3.641.111	3.531.486
Totaal	<u>52.215.100</u>	<u>51.289.990</u>

Onder de lonen en salarissen is voor een bedrag van € 2.414.686 (2024: € 2.743.394) begrepen aan overige personeelskosten.

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

Segment 1 -- Revalidatie	453	463
Segment 2 -- Audiologie	93	92

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>546</u>	<u>555</u>
--	------------	------------

Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0
---	---	---

23. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	103.359	98.990
- materiële vaste activa	1.999.820	1.985.450
Totaal	<u>2.103.179</u>	<u>2.084.440</u>

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

26. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.448.676	1.355.488
Algemene kosten	4.719.831	4.517.530
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.294.793	1.011.153
Onderhoud en energiekosten	1.512.648	1.621.068
Huur en leasing	748.008	577.052
Dotaties en vrijval voorzieningen	-1.314	14.676
Totaal overige bedrijfskosten	<u>9.722.642</u>	<u>9.096.967</u>

27. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	118.679	224.194
Rentelasten en soortgelijke kosten	-438.487	-602.114
Totaal	<u>-319.808</u>	<u>-377.920</u>

Toelichting:

In de rentebaten zit de oprenting- en/of verandering in de disconteringsvoet voor de voorziening WGA, voorziening generatiebeleid, voorziening jubilea en de zware beroepen regeling verdisconteerd. Het effect is zichtbaar in het verloopoverzicht van de voorzieningen (Ref. 11).

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

28. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Libra Revalidatie & Audiologie. Het voor Stichting Libra Revalidatie & Audiologie toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (klasse V, puntentelling 12).

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt

Gegevens 2025	
bedragen x C 1	Dr. W.M. Nijdam
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.868,76
Beloningen betaalbaar op termijn	16.131,24
Subtotaal	246.000,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000,00
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	246.000,00
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x C 1	Dr. W.M. Nijdam
Functiegegevens	Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 t/m 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.789,00
Beloningen betaalbaar op termijn	16.210,92
Subtotaal	232.999,92
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000,00
Bezoldiging	232.999,92

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

28. Wet normering topinkomens (WNT)

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025							
bedragen x C 1	Drs. L.B. de Beukelaar	Drs. M. Cornelis RC	Mw. M.L.G. v.d. Kruis MCM		Drs. A.W. Govaert	Mw. M. Schouten-Smit	Drs. V. Eversdijk RA
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Vice-Voorzitter	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/08	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	03/09 - 31/12
Bezoldiging							
Bezoldiging	29.520	13.120	19.680		19.680	19.680	6.560
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	16.378	24.600		24.600	24.600	8.088
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	29.520	13.120	19.680		19.680	19.680	6.560
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.		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.	N.v.t.
Gegevens 2024							
bedragen x C 1	Drs. L.B. de Beukelaar	Drs. M. Cornelis RC	Mw. M.L.G. v.d. Kruis MCM		Drs. A.W. Govaert	Mw. M. Schouten-Smit	Drs. V. Eversdijk RA
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-Voorzitter	Lid	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12		01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging							
Bezoldiging	27.960	18.640	18.640		18.640	18.640	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300		23.300	23.300	0

3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

2.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

29. Honoraria accountant

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€	€

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

1 Controle van de jaarrekening	128.065	119.633
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	6.235	8.000
3 Fiscale advisering	9.483	5.112
4 Niet-controlediensten	9.680	7.500
Totaal honoraria accountant	<u>153.463</u>	<u>140.245</u>

Toelichting:

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

30. Transacties met verbonden partijen

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 28.

2.9 ENKELVOUDIGE BALANS STG LIBRA REVALIDATIE & AUDIOLOGIE PER 31 DECEMBER 2025
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-2025</u>	<u>31-dec-2024</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Immateriële vaste activa	1		
- kosten van ontwikkeling		1.772.773	1.294.179
- concessies, vergunningen en intellectuele eigendom		266.732	345.521
Totaal immateriële vaste activa		<u>2.039.505</u>	<u>1.639.700</u>
Materiële vaste activa	2		
- bedrijfsgebouwen en -terreinen		11.832.177	12.475.295
- machines en installaties		2.831.633	2.919.150
- andere vaste bedrijfsmiddelen		4.587.914	4.315.852
- vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald		0	191.299
- niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		29.316	38.380
Totaal materiële vaste activa		<u>19.281.040</u>	<u>19.939.976</u>
Totaal vaste activa		21.320.545	21.579.676
Vlottende activa			
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	1.955.788	2.555.321
Vorderingen	6		
- op handelsdebiteuren		2.849.081	3.736.445
- nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten		6.860.106	4.828.305
- overige vorderingen		1.011.468	1.371.516
- overlopende activa		481.062	297.014
Totaal vorderingen		<u>11.201.717</u>	<u>10.233.280</u>
Liquide middelen	8	8.758.080	6.380.714
Totaal vlottende activa		21.915.585	19.169.315
Totaal activa		<u><u>43.236.130</u></u>	<u><u>40.748.991</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen	10		
- stichtingskapitaal		180	180
- overige reserves		14.515.152	11.901.187
Totaal eigen vermogen		<u>14.515.332</u>	<u>11.901.367</u>
Voorzieningen	11		
- overige		1.599.197	2.017.486
Totaal voorzieningen		<u>1.599.197</u>	<u>2.017.486</u>
Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	12		
- schulden aan banken		3.846.282	9.763.061
Totaal langlopende schulden		<u>3.846.282</u>	<u>9.763.061</u>
Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	1.127.976	0
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	13		
- schulden aan banken		5.916.779	1.216.282
- schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.229.431	1.698.176
- belastingen en premies sociale verzekeringen		2.763.381	2.546.612
- schulden ter zake pensioenen		1.231.141	1.192.281
- overige schulden		9.315.208	9.937.689
- overige passiva		691.403	476.037
Totaal kortlopende schulden		<u>22.147.343</u>	<u>17.067.077</u>
Totaal passiva		<u><u>43.236.130</u></u>	<u><u>40.748.991</u></u>

2.10 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESRKEKENING STG LIBRA REVALIDATIE & AUDIOLOGIE OVER 2025

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	62.251.094	59.172.806
Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurige zorg	519.510	691.770
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	<u>5.504.859</u>	<u>5.793.358</u>
Netto omzet / Som der bedrijfsopbrengsten	68.275.463	65.657.934
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	1.308.092	1.110.884
Lonen en salarissen	42.156.422	41.215.355
Sociale lasten	6.417.567	6.543.149
Pensioenlasten	3.641.111	3.531.486
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.103.179	2.084.440
Overige bedrijfskosten	<u>9.714.617</u>	<u>9.082.476</u>
Som der bedrijfslasten	65.340.988	63.567.790
BEDRIJFSRESULTAAT	2.934.475	2.090.144
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	219.244	223.287
Rentelasten en soortgelijke kosten	-539.754	-602.114
RESULTAAT BOEKJAAR	<u><u>2.613.965</u></u>	<u><u>1.711.317</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	2.613.965	1.711.317
	<u><u>2.613.965</u></u>	<u><u>1.711.317</u></u>

2.11 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

31. Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva, de bepaling van het resultaat alsmede voor de toelichting op de onderscheiden activa en passiva en de resultaten, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

32. Eigen vermogen

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

De specificatie is als volgt:

	<u>Eigen vermogen</u>	<u>Resultaat</u>
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat:		
Stichting Libra Revalidatie & Audiologie	14.515.332	2.613.965
Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie	118.241	25.823
Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat	<u>14.633.573</u>	<u>2.639.788</u>

Toelichting:

De Stichting Vrienden van Libra Revalidatie & Audiologie is in de consolidatie opgenomen aangezien er sprake is van overheersende zeggenschap.

2.12 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

33. Nadere toelichting op het gepresenteerde resultaat in de enkelvoudige jaarrekening

Voor de bepaling van het resultaat alsmede voor een toelichting op de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niet anders wordt vermeld.

2.13 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 20 mei 2026.

De raad van toezicht van de Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 2.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die een nieuw licht werpen op de feitelijke situatie per balansdatum dan wel van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.

Mevrouw dr. W.M. Nijdam
Raad van Bestuur

W.G.

De heer drs. L.B. de Beukelaar
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw M. Schouten
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

De heer drs. V. Eversdijk RA
Lid Raad van Toezicht

W.G.

De heer drs. A.W. Govaert
Lid Raad van Toezicht

W.G.

Mevrouw M.L.G. van der Kruis MCM
Lid Raad van Toezicht

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.a Statutaire regeling resultaatbestemming

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

3.b Nevenvestigingen

Stichting Libra Revalidatie & Audiologie heeft geen nevenvestigingen.

3.c Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Libra Revalidatie & Audiologie

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverslaggeving 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverslaggeving 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie te Eindhoven gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Libra Revalidatie & Audiologie zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de Jaarverslaggeving 2025opgenomen andere informatie

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

- het bestuursverslag (sectie 1.a van de Jaarverslaggeving 2025);
- het verslag van de raad van toezicht (sectie 1.b van de Jaarverslaggeving 2025);
- de overige gegevens (sectie 3 van de Jaarverslaggeving 2025).

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare Jaarverslaggeving WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare Jaarverslaggeving WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Dordrecht, 20 mei 2026

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,
drs. J.A. (Marco) Walhout RA