

Dokterszorg Friesland BV
Heerenveen

FINANCIEEL JAARVERSLAG 2025

waarin opgenomen de

Jaarrekening 2025

van

Dokterszorg Friesland BV

te

Heerenveen

Jaarrekening 2025

Heerenveen, 22 juni 2026

Dokterszorg Friesland BV
Jaarrekening 2025

Inhoudsopgave

	<u>Pagina</u>
Bestuursverslag	3
Verslag van de interne toezichthouder	9
ADVIES AAN DE ALGEMENE VERGADERING	13
ORGANISATIE EN BESTUUR. VASTSTELLING JAARREKENING	14
JAARREKENING 2025	15
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	15
Geconsolideerde Winst- en verliesrekening over 2025	16
Kasstroomoverzicht over 2025 (geconsolideerd)	17
Grondslagen voor de financiële verslaggeving in de geconsolideerde jaarrekening	18
Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	21
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	29
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	36
Enkelvoudige Winst- en verliesrekening over 2025	37
Kasstroomoverzicht over 2025 (enkelvoudig)	38
Grondslagen voor de financiële verslaggeving in de enkelvoudige jaarrekening	39
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	40
Toelichting op de enkelvoudige Winst- en verliesrekening over 2025	45
Ondertekening jaarrekening	49
OVERIGE GEGEVENS	
Resultaatbestemming, vaststelling jaarrekening en statutaire zeggenschappen	50
Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	51

Bestuursverslag

(Behorend bij de geconsolideerde jaarrekening van Dokterzorg Friesland BV)

1. Inleiding en algemeen

De vennootschap Dokterzorg Friesland BV is opgericht op 9 februari 2012. Het boekjaar 2025 vormt daarmee het veertiende boekjaar van de vennootschap. De Friese Huisartsen Vereniging (FHV) is enig aandeelhouder van Dokterzorg Friesland BV.

Dokterzorg Friesland BV is de moederverenootschap binnen de groep Dokterzorg Friesland. De vennootschap is opgericht met als doel het deelnemen in, respectievelijk het voeren van het bestuur/de directie over andere ondernemingen, ongeacht hun rechtsvorm. In de afgelopen jaren is het takenpakket van de moederverenootschap verbreed. Naast de formele rol als holding worden steeds meer diensten en activiteiten rechtstreeks vanuit Dokterzorg Friesland uitgevoerd ten behoeve van huisartsenpraktijken en andere partijen in de eerstelijnszorg.

Dokterzorg Friesland als groep (verder: Dokterzorg Friesland) is een organisatie van en voor huisartsen. Zij ondersteunt en faciliteert huisartsen in Friesland, zodat zij onbelemmerd en professioneel hun vak kunnen uitoefenen. Dokterzorg Friesland wil er voor zorgen dat elke inwoner van Friesland toegang heeft tot huisartsgeneeskundige zorg. Samen met huisartsen en (keten)partners ontwikkelt Dokterzorg Friesland moderne diensten en producten die huisartsen ondersteunen. De belangrijkste aandachtsgebieden zijn:

- het organiseren en uitvoeren van de huisartssnpoedzorg tijdens feestdagen, avonden, nachten en weekenden

- (ANW-zorg)

- de organisatie en ondersteuning van praktijken bij chronische zorg en multidisciplinaire zorgprogramma's,

- deskundigheidsbevordering,

- ondersteuning van de huisartsenpraktijkvoering.

Dit bestuursverslag is het bestuursverslag van de geconsolideerde jaarrekening 2025 van Dokterzorg Friesland BV en heeft betrekking op de activiteiten en resultaten van de groep als geheel, inclusief de onderliggende dochtervennootschappen.

Governance

Dokterzorg Friesland BV is 100% aandeelhouder van:

- Dokterswacht Friesland BV (ANW-zorg; WTZa-instelling),

- Ketenzorg Friesland BV (WTZa-instelling ten behoeve van multidisciplinaire zorg en ondersteuning voor huisartspraktijken),

- Dokterspraktijken BV (exploitatie van huisartspraktijken).

Dokterzorg Friesland volgt de Governancecode Zorg 2022. De governance is ingericht met een Raad van Bestuur en een onafhankelijke Raad van Commissarissen als intern toezichthouder. De Raad van Commissarissen ziet toe op het functioneren van het bestuur en de algemene gang van zaken binnen de organisatie. Reglementen voor Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen zijn vastgesteld en gepubliceerd.

Daarnaast is een Cliëntenraad ingesteld, die toeziet op het patiënten- en inwonersperspectief.

2. Missie, visie en strategie

Ontwikkeling tot regionale huisartsenorganisatie

Dokterzorg Friesland heeft zich de afgelopen jaren verder ontwikkeld tot dé Regionale Huisartsenorganisatie (RHO) van Friesland. In Friesland zijn geen vergelijkbare partijen actief. Het dienstenpakket is uitgebreid met een breed palet aan ondersteuningsmogelijkheden voor huisartsenpraktijken, zowel op het gebied van zorginhoudelijke ondersteuning, organisatie en bedrijfsvoering als op het gebied van personeel en arbeidsmarkt.

Bij deze ontwikkeling is steeds nadrukkelijk geluisterd naar de wensen en signalen vanuit huisartsenpraktijken. Tegelijkertijd wordt ingespeeld op maatschappelijke en politieke ontwikkelingen, die steeds grotere invloed hebben op de uitvoerbaarheid van de huisartszorg. Deze ontwikkelingen maken dat de rol van regionale huisartsenorganisaties in de afgelopen jaren belangrijker en zichtbaarder is geworden.

Context en maatschappelijke opgave

De zorg staat onder druk en dreigt op onderdelen vast te lopen als er geen structurele veranderingen worden doorgevoerd. Friesland heeft te maken met een toenemende zorgvraag als gevolg van dubbele vergrijzing, een groeiend aantal chronisch zieken en kwetsbare inwoners, terwijl de arbeidsmarkt structureel krap is. Tegelijkertijd nemen de zorgkosten toe en worden zorgvragen complexer.

Deze ontwikkelingen raken de huisartsenzorg en de eerstelijnszorg in de volle breedte. De werkdruk in huisartsenpraktijken neemt toe, het werkplezier staat onder druk en praktijkopvolging wordt lastiger. Ook de organisatie van ANW-zorg vraagt steeds meer inzet en flexibiliteit.

Om de zorg ook in de toekomst toegankelijk, bereikbaar en betaalbaar te houden, is een brede transitie ingezet. Deze transitie richt zich op passende zorg, het verplaatsen van zorg van de tweede naar de eerste lijn en het versterken van zorg en ondersteuning in het sociaal domein. Landelijke akkoorden, waaronder het Integraal Zorgakkoord, geven richting aan deze beweging. Kernbegrippen daarin zijn versterking van organisatie en infrastructuur, meer tijd voor de patiënt en digitalisering.

Voor het slagen van deze transitie is een goed ingerichte en samenwerkende eerstelijns- en nuldelijnszorg (sociaal domein) essentieel. Huisartsenpraktijken kunnen deze opgave niet alleen dragen. Dit vraagt om regionale samenwerking, innovatie en stevige ondersteuning vanuit organisaties zoals Dokterszorg Friesland, die met mandaat van hun achterban optreden als gesprekspartner voor zorgverzekeraars, gemeenten, ziekenhuizen, VVT-organisaties en GGZ-instellingen.

Visie 2030: Gezonde huisartsenzorg

Dokterszorg Friesland onderschrijft de visie dat iedereen in Friesland moet kunnen rekenen op goede eerstelijnszorg: van jong tot oud en van vitaal tot kwetsbaar. Huisartsenzorg vervult daarin een sleutelrol en is onmisbaar voor een gezond en veerkrachtig Friesland.

In 2030 ziet Dokterszorg Friesland een zorglandschap voor zich waarin huisartsen(teams), andere zorgverleners en het sociaal domein samenwerken in verbonden netwerken. Inwoners ontvangen kwalitatief goede, persoonsgerichte en doelmatig georganiseerde zorg, dicht bij huis. Zorgverleners hebben voldoende tijd voor hun patiënten, kennen elkaar in de wijk en werken samen vanuit het principe van *Mienskip* – onderlinge verbondenheid.

De huisartsenzorg in Friesland biedt in 2030 een betekenisvolle, moderne en aantrekkelijke werkomgeving, waarin zorgprofessionals met plezier werken en zich blijven ontwikkelen. Huisartsen kunnen daarbij rekenen op hun regionale huisartsenorganisatie als partner bij het versterken van de huisartsenzorg en hun praktijkvoering, waarbij via de Friese Huisartsen Vereniging (FHV) regie wordt gehouden op investeringen en ontwikkelingen ten behoeve van toekomstbestendige huisartsenzorg.

Missie

De missie van Dokterszorg Friesland is het bijdragen aan toekomstbestendige huisartsenzorg in Friesland: kwalitatief goed, toegankelijk en betaalbaar. Als regionale huisartsenorganisatie ondersteunt Dokterszorg Friesland huisartsenpraktijken bij hun praktijkvoering, draagt zij bij aan het werkplezier van professionals en versterkt zij de samenwerking met regionale en bovenregionale partners.

3. Gang van zaken gedurende het boekjaar 2025

3.1 Algemeen

Het jaar 2025 stond voor Dokterszorg Friesland in het teken van verdere bestendiging van de ingezette strategische koers en het consolideren van de organisatorische en financiële basis. In een zorglandschap dat onverminderd in beweging is, lag de nadruk op het duurzaam ondersteunen van huisartsen, het versterken van regionale samenwerking en het zorgvuldig omgaan met capaciteit en middelen.

Dokterszorg Friesland was in 2025 intensief betrokken bij regionale en landelijke ontwikkelingen rond zorg en gezondheid in Friesland. In afstemming met de FHV en andere regionale stakeholders werd invulling gegeven aan regioplannen en bijbehorende transformatie-initiatieven. Daarbij werd ingezet op het voorkomen, verplaatsen en vervangen van zorg, met als doel het behoud van toegankelijke, betaalbare en passende zorg voor de inwoners van Friesland. Voor de uitvoering van alle diensten die door Dokterszorg Friesland en haar dochtermaatschappijen worden geleverd bestaat een afhankelijkheid van huisartsen en (zorg)ketenpartners.

De betrokkenheid van Dokterszorg Friesland kwam tot uitdrukking in bestuurlijke deelname aan regionale overlegstructuren en in betrokkenheid bij diverse transformatieplannen. In 2025 werd duidelijk dat de doorlooptijd van transformatiefinanciering langer is dan aanvankelijk voorzien. Dit had tot gevolg dat projecten gedurende langere tijd (gedeeltelijk) voorgefinancierd moesten worden. De liquiditeitspositie van de groep bood hiervoor ruimte, maar dit vereiste wel structurele monitoring en financiële sturing.

In 2025 is de Raad van Bestuur versterkt met een tweede lid met een medisch-inhoudelijk profiel, waarmee de verantwoordelijkheid voor het medisch beleid explicieter binnen het bestuur is belegd en de bestuurlijke continuïteit is versterkt.

3.2 Activiteiten

Dokterswacht Friesland BV

Dokterswacht Friesland BV heeft als doel het organiseren van de avond-, nacht- en weekendzorg en de huisartsenzorg tijdens feestdagen voor patiënten van de deelnemende huisartsen. Ook in 2025 bleef de druk op de ANW-zorg hoog. De aard van zorgvragen verschoof verder richting telefonische consulten en zelfzorgadviezen, mede door inzet van digitale hulpmiddelen.

De personele bezetting van het Triagecentrum bleef in 2025 een belangrijk aandachtspunt. Structurele krapte op de arbeidsmarkt vroeg om aanvullende maatregelen om de bereikbaarheid en continuïteit van spoedeisende huisartsenzorg te waarborgen. Samenwerking met externe partners en inzet van aanvullende triage-capaciteit op piekmomenten bleven noodzakelijk.

Daarnaast is in 2025 verder ervaring opgedaan met digitale ondersteuning van zorgvragen, waaronder vormen van zelftriage en digitale voorlichting. Deze initiatieven dragen bij aan het beter onderscheiden van spoedeisende en niet-spoedeisende zorgvragen en aan het beheersbaar houden van de druk op de ANW-zorg.

Ketenzorg Friesland BV

Ketenzorg Friesland BV verzorgt de organisatie en ondersteuning van multidisciplinaire zorgprogramma's en praktijkondersteuning voor huisartsenpraktijken in Friesland. In 2025 is verder gewerkt aan het harmoniseren van zorgprogramma's en het vereenvoudigen van tarieven en werkwijzen.

De inzet bleef gericht op persoonsgerichte zorg en positieve gezondheid. Daarnaast is geïnvesteerd in digitale samenwerking, onder meer via regionale platforms die veilige gegevensuitwisseling en afstemming tussen huisartsen en ketenpartners ondersteunen. De vraag naar ondersteuning bij ouderenzorg en chronische zorg bleef ook in 2025 toenemen.

Dokterszorg Friesland BV

Binnen Dokterszorg Friesland zijn in 2025 de centrale staf- en ondersteunende functies verder uitgebouwd en geprofessionaliseerd. De centralisatie van stafafdelingen droeg bij aan meer samenhang, kennisdeling en uniform beleid binnen de groep. De activiteiten van de Doktersacademie maakten eveneens onderdeel uit van deze entiteit en droegen bij aan scholing en deskundigheidsbevordering binnen de huisartsenzorg.

Dokterspraktijken BV

Dokterspraktijken BV bood ook in 2025 tijdelijke ondersteuning bij continuïteitsvraagstukken in de huisartsenzorg door het exploiteren van huisartspraktijken. In 2025 is verdere voortgang geboekt in het overdragen van een praktijk aan een opvolgend praktijkhouder, in lijn met het uitgangspunt dat deze inzet tijdelijk van aard is.

3.3 Personeel

Het gemiddeld aantal medewerkers binnen de groep bedroeg in 2025 circa 295 personen (circa 129 fte). De arbeidsmarkt bleef ook in 2025 krap, met name voor functies binnen de ANW-zorg. Dit had invloed op werkdruk en vroeg blijvende aandacht voor werving, behoud en duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

In 2025 is verder geïnvesteerd in opleiding, ontwikkeling en professionele ondersteuning van medewerkers. Het binden en boeien van kwalitatief goed personeel bleef een belangrijk aandachtspunt, mede met het oog op de continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening.

Behoudens voor de topfunctionarissen, waarvoor de bepalingen uit de WNT worden gevolgd, maakt Dokterszorg Friesland voor haar personeel gebruik van de bepalingen uit de CAO Huisartsenzorg.

3.4 Kwaliteit en veiligheid

Dokterszorg Friesland kent een cultuur van leren, ontwikkelen en verbeteren. Incidenten en klachten in de patiëntenzorg worden systematisch geregistreerd, geanalyseerd en besproken. Opvolging van gewenste effect is vast onderdeel van dit proces. Dit geldt ook voor meldingen op het gebied van informatiebeveiliging en privacy.

In 2025 is blijvend aandacht besteed aan kwaliteitsborging, informatiebeveiliging en privacy. Certificeringen, auditprocessen en interne kwaliteitsrapportages dragen bij aan het vertrouwen in de kwaliteit en veiligheid van de dienstverlening.

3.5 Duurzaamheid

Dokterszorg Friesland streeft naar een bedrijfsvoering waarin verantwoord wordt omgegaan met mens, middelen en omgeving. Duurzaamheid krijgt daarbij invulling op een wijze die past bij de aard van de organisatie en de maatschappelijke rol die zij vervult in de eerstelijnszorg.

Bij de inrichting van kantoren en werkplekken wordt waar mogelijk gebruikgemaakt van hergebruik van meubilair en apparatuur. Ook bij vervanging van ICT-middelen wordt gestuurd op het verlengen van de levensduur en het verantwoord afvoeren van afgeschreven apparatuur. Bij nieuwe aanschaf wordt, waar mogelijk, gekozen voor duurzame of gerecyclede materialen.

De grootste ecologische voetafdruk van de organisatie hangt samen met het vervoer dat wordt ingezet voor de uitvoering van de ANW-zorg, met name voor visites. Dit vervoer is uitbesteed aan een externe vervoerder. In de contractering is aandacht besteed aan verduurzaming, onder meer door de inzet van (deels) hybride voertuigen. Volledig elektrisch vervoer is in 2025 nog niet overal haalbaar gebleken vanwege de vereiste actieradius en beschikbaarheid en betrouwbaarheid binnen de ANW-zorg.

Dokterszorg Friesland blijft de komende jaren aandacht houden voor verduurzaming, binnen de randvoorwaarden van betaalbaarheid, beschikbaarheid en continuïteit van zorg.

3.6 Financiën en bedrijfsvoering

3.6.1 Financieel resultaat

De jaarrekening 2025 bestaat uit een enkelvoudige en een geconsolideerde jaarrekening. In de geconsolideerde jaarrekening zijn de balans en winst- en verliesrekening opgenomen van alle juridische entiteiten die gezamenlijk de groep Dokterszorg Friesland vormen en waarvoor een consolidatieplicht geldt, na eliminatie van onderlinge transacties en verhoudingen.

De geconsolideerde bedrijfsopbrengsten over 2025 bedragen € 37,1 miljoen (2024: € 33,0 miljoen). Het geconsolideerde resultaat na belastingen over 2025 bedraagt € 1,6 miljoen (2024: € 0,3 miljoen). Daarmee is het resultaat hoger dan in het voorgaande boekjaar.

De ontwikkeling van het resultaat wordt verklaard door diverse factoren binnen de afzonderlijke groepsmaatschappijen, waaronder:

- verschillen tussen begrote en gerealiseerde volumes binnen de ANW-zorg,
- ontwikkelingen binnen de (keten)zorgprogramma's,
- de opbouw en afbouw van activiteiten binnen Dokterspraktijk BV,
- kostenontwikkelingen binnen de centrale staf en ondersteunende functies,
- incidentele vrijval van een balanspost met betrekking tot beschikbare MTVP-middelen als gevolg van een wijziging in de financiering van MTVP-activiteiten (van S3 naar S1).

Onderstaand is het effect van de verwerking van de incidentele vrijval van de hierboven genoemde balanspost op het resultaat weergegeven:

Omschrijving (bedragen x € 1.000)	Structureel	Incidenteel (vrijval balanspost MTVP)	Totaal
Resultaat voor belastingen	553	1.754	2.306
Belastingen resultaat	234	452	686
Resultaat na belastingen	319	1.301	1.620

Een nadere toelichting op de resultaten per entiteit en de belangrijkste mutaties is opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening.

3.6.2 Stand van zaken per balansdatum en continuïteit

Per balansdatum 31 december 2025 beschikt Dokterszorg Friesland BV over een solide financiële positie. Het geconsolideerde balanstotaal bedraagt € 16,3 miljoen (31 december 2024: € 15,1 miljoen). Het groepsvermogen is toegenomen tot € 6,7 miljoen (2024: € 5,0 miljoen). De liquide middelen bedragen per balansdatum € 11,7 miljoen (2024: € 9,9 miljoen).

De financiële positie wordt mede beïnvloed door de aard van de activiteiten van de organisatie, waaronder de ontvangst en afwikkeling van zorgfinanciering, nacalculaties en tijdelijke voorfinanciering van projecten in het kader van IZA-transformatieplannen. In 2025 is nadrukkelijk gestuurd op monitoring van kasstromen en het beheersen van liquiditeitsontwikkeling.

Voor 2026 zijn per heden met zorgverzekeraars contracten overeengekomen voor alle financieringsstromen binnen Dokterszorg Friesland BV, met uitzondering van de financiering van Dokterswacht Friesland BV. De gesprekken hierover met zorgverzekeraars zijn nog gaande, de verwachting is dat binnen afzienbare tijd overeenstemming wordt bereikt. Het vooralsnog ontbreken van een contract voor 2026 leidt niet tot continuïteitsproblemen, omdat de afspraken uit 2025, in lijn met de beleidsregel Huisartsendienstenstructuren, worden gecontinueerd in 2026, tot het moment dat er nieuwe afspraken gemaakt zijn.

Op basis van de financiële positie per balansdatum, de beschikbare liquiditeit en de reguliere planning- en controlcyclus heeft het bestuur geen aanwijzingen dat de continuïteit van de groepsactiviteiten op korte of middellange termijn onder druk staat. De continuïteitsveronderstelling zoals gehanteerd in de geconsolideerde jaarrekening wordt door het bestuur passend geacht.

3.6.3 Liquiditeit en solvabiliteit

De financiële positie van Dokterszorg Friesland BV wordt mede beoordeeld op basis van de liquiditeit en solvabiliteit van de groep.

De liquiditeit van de groep is in 2025 stabiel gebleven. Ultimo boekjaar bedragen de vlottende activa circa € 16,2 miljoen, waarvan circa € 11,7 miljoen liquide middelen. De kortlopende schulden bedragen per balansdatum circa € 9,6 miljoen. Dit resulteert in een current ratio van ongeveer 1,69 (2024: circa 1,51). Hiermee beschikt de groep over voldoende middelen om aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen.

De solvabiliteit van de groep is in 2025 verder versterkt. Het groepsvermogen bedraagt per balansdatum circa € 6,7 miljoen bij een balanstotaal van € 16,3 miljoen. Daarmee wordt circa 41% van het balanstotaal gefinancierd met eigen vermogen (2024: circa 33%). Deze vermogenspositie biedt een adequate buffer om financiële risico's in de bedrijfsvoering op te vangen.

Bij de beoordeling van liquiditeit en solvabiliteit is rekening gehouden met het karakter van de activiteiten van Dokterszorg Friesland BV, waaronder tijdelijke voorfinanciering van projecten, schommelingen in declaratiestromen en nacalculaties binnen de zorgfinanciering. Op basis van de huidige financiële positie acht het bestuur de liquiditeit en solvabiliteit passend bij de omvang en aard van de organisatie.

4. Voornaamste risico's en onzekerheden

De vennootschappen binnen de groep Dokterszorg Friesland kennen risico's bij de uitvoering van de bedrijfsvoering.

Risico's op financieel verlies, verlies van middelen of reputatieschade zijn niet volledig te vermijden, maar worden door het bestuur actief beheerst waar mogelijk.

Risicobeoordeling en risicobeheersing maken een integraal onderdeel uit van de planning- en controlcyclus. Een vast onderdeel van de risicobeoordeling is de kans op en het risico van fraude. Dit beschouwen wij zowel financieel als op andere aspecten, zoals fraude met documenten. Twee keer per jaar vindt bovendien afstemming van de risicoanalyse plaats met de RvC, met een voorbeschuiving door de Auditcommissie. De belangrijkste risico's worden periodiek besproken binnen het managementteam, de Raad van Bestuur en – via de auditcommissie – met de Raad van Commissarissen. In 2025 zijn deze gesprekken ten opzichte van eerdere jaren nader verdiept, en ook in 2026 zal deze verdienring worden doorgezet.

Over het algemeen hanteert Dokterszorg Friesland een gematigde bereidheid om risico's aan te gaan. Dit blijkt uit de focus van de organisatie op continuïteit, kwaliteit (van zorgverlening) en financiële stabiliteit.

Financiële risico's

Financiële risico's kunnen zich voordoen wanneer kostenontwikkelingen afwijken van de begroting of wanneer financieringsstromen vertraagd verlopen. Dit risico wordt gemitigeerd door een gedetailleerde begrotings- en rapportagestructuur, maandelijkse monitoring van financiële prestaties en periodieke verantwoording aan de Raad van Commissarissen. Gegeven de omvang van het groepsvermogen en de beschikbare liquiditeit wordt de impact van financiële risico's als beheersbaar beoordeeld.

Operationele risico's

Operationele risico's doen zich met name voor bij discontinuïteit in management, bestuur of cruciale processen. Deze risico's worden beperkt door vervangbaarheid van functies, waar nodig inzet van interim-capaciteit en duidelijke besluitvormingsstructuren. Daarnaast wordt actief gestuurd op samenwerking tussen organisatieonderdelen om overlap of inefficiëntie te voorkomen.

Personele risico's

De krapte op de arbeidsmarkt vormt een structureel risico, met name binnen de ANW-zorg. Onderbezetting kan leiden tot verhoogde werkdruk en risico's voor continuïteit en kwaliteit van zorg. Beheersmaatregelen bestaan onder meer uit een actief wervings- en selectiebeleid, aandacht voor opleiding en ontwikkeling, en inzet van ondersteunende maatregelen zoals digitale zelftriage en inzet van aanvullende triage-capaciteit met aanbieders elders in het land.

Juridische en compliance-risico's

Wijzigingen in wet- en regelgeving, waaronder de Wet DBA, brengen risico's met zich mee. In 2025 is een analyse uitgevoerd van de inzet van zelfstandigen. Waar nodig zijn maatregelen getroffen om risico's op schijnzelfstandigheid te beperken. Daarnaast wordt actief deelgenomen aan landelijke en regionale overlegstructuren om tijdig te kunnen anticiperen op nieuwe regelgeving.

Naast bovenstaand risico zijn verder geen materiële complexe toerekenings- of waarderingsvraagstukken geïdentificeerd die afzonderlijke toelichting in het bestuursverslag vereisen. Eventuele schattingen en relevante grondslagen zijn toegelicht in de jaarrekening. Risico's met betrekking tot financiële verslaggevingssystemen maken onderdeel uit van de hierna volgende ICT- en beheersingsparagraaf en geven geen aanleiding tot aanvullende bestuurlijke toelichting.

Dokterszorg Friesland opereert binnen een sterk gereguleerd zorglandschap. Op basis van de aard van de activiteiten zijn geen specifieke materiële risico's geïdentificeerd met betrekking tot mededingingsregels, milieuwetgeving, financieel toezicht of belastingwetgeving die afzonderlijke toelichting in het bestuursverslag vereisen.

ICT- en informatiebeveiligingsrisico's

De afhankelijkheid van ICT-systemen brengt risico's met zich mee bij uitval of storingen. Deze risico's worden gemitigeerd door servicecontracten, redundantie voor cruciale systemen en crisisplannen. Informatiebeveiliging en privacy zijn structurele aandachtspunten binnen de organisatie. De procedures en aandacht voor informatiebeveiliging worden geborgd en getoetst door middel van NEN-7150 certificering.

Fraude

De Raad van Bestuur van Dokterszorg Friesland is zich bewust van het inherente risico van fraude dat zij, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar activiteiten. De frauderisicoanalyse maakt onderdeel uit van de bedrijfsbrede risicoanalyse als hiervoor is beschreven. Hieruit kwam naar voren dat op geen enkel onderdeel van de bedrijfsvoering sprake is van een hoger dan normaal risico op non-compliance. Externe partijen moeten erop kunnen vertrouwen dat Dokterszorg Friesland en haar medewerkers op een betrouwbare, eerlijke en zorgvuldige manier zaken doen. Daarom heeft Dokterszorg Friesland een gedragscode die door iedere medewerker bij indiensttreding ontvangt. Het belang van de gedragscode en de naleving wordt vervolgens periodiek benadrukt en is onderwerp van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Er is al een vertrouwenspersoon en meldpunt ingesteld waarbij eventuele misstanden vertrouwelijk kunnen worden gemeld. De gedragscode zal ook beschikbaar komen via onze website en wordt (daarmee) ook gedeeld met onze externe relaties.

Onze (financiële) processen kenmerken zich waar mogelijk door functiescheiding. Het uitgangspunt is voorkomen dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwickelen en toegang heeft tot activa. Hierbij wordt, mede gezien de omvang van de organisatie(-onderdelen), per proces afgewogen wat risico's zijn en in hoeverre functiescheiding hierin werkbaar cq efficiënt is. In gevallen waarbij wordt afgeweken van het voorgenoemde uitgangspunt leidt dit voor het management tot beheersbare risico's. Hierbij wordt onder andere voorzien in controles achteraf op de effectieve werking van de (financiële) processen. Ondanks alle beheersingsmaatregelen resteert het risico dat het management maatregelen doorbreekt en het risico van samenspanning tussen medewerkers. Transparante besluitvorming, de governance structuur, een open cultuur waarbij we elkaar durven aan te spreken, de aanwezigheid van een vertrouwenspersoon om niet-integer handelen (anoniem) te melden, periodieke interne en externe audits op de naleving van beheersingsmaatregelen moeten ertoe bijdragen dat override of controls wordt aesiaanaleerd.

Overall beeld

Het bestuur acht de genoemde risico's, gegeven de getroffen beheersmaatregelen en beschikbare financiële buffers, beheersbaar.

5. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum 31 december 2025 hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die van zodanig belang zijn dat deze leiden tot aanpassing van de geconsolideerde jaarrekening 2025.

Na balansdatum zijn reguliere besluiten genomen en activiteiten voortgezet die passen binnen de in 2025 ingezette strategische koers. Deze gebeurtenissen hebben geen materiële invloed op de financiële positie per balansdatum en bevestigen de gehanteerde continuïteitsveronderstelling.

6. Vooruitblik

In 2026 blijft Dokterszorg Friesland inzetten op het versterken van haar rol als regionale huisartsenorganisatie. De focus ligt op het verder bestendigen van ingezette strategische trajecten, het toekomstgericht ondersteunen van huisartsen bij de toenemende zorgvraag en het zorgvuldig beheren van middelen en risico's.

De transitie binnen de huisartsenzorg vraagt blijvende flexibiliteit en wendbaarheid van de organisatie en haar medewerkers. Samen met huisartsenpraktijken, de FHV en andere ketenpartners blijft Dokterszorg Friesland werken aan toekomstbestendige huisartsenzorg in Friesland, waarbij kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid centraal staan.

Verslag van de interne toezichthouder

1. Inleiding

In dit jaarverslag presenteren wij een overzicht van de activiteiten en bevindingen van de Raad van Commissarissen (RvC) gedurende het jaar 2025. Dit verslag biedt inzicht in onze verantwoordelijkheden, de uitgevoerde toezichthoudende activiteiten en onze toezichtsvisie.

2. Verantwoordelijkheid en rollen

De RvC volgt de Governancecode Zorg 2022 en heeft in zijn reglement de statutaire taken van de RvC uitgewerkt, de RvC werkt met drie commissies: de auditcommissie, de commissie kwaliteit & veiligheid en de remuneratiecommissie. De RvC ziet erop toe dat de ontvangen informatie de relevante aspecten laat zien op financieel, maatschappelijk en organisatorisch gebied en op het gebied van de dienstverlening aan de klanten van Dokterszorg Friesland.

3. Profielschets

De RvC is samengesteld volgens de bepalingen in de statuten van Dokterszorg Friesland (art. 11) en het reglement van de RvC (art. 7). De profielschets van de RvC is in mei 2025 geactualiseerd en vastgesteld. De profielschets beschrijft welke deskundigheden de RvC heeft, zowel als geheel als in de verschillende commissies.

4. Samenstelling en functioneren van de RvC

In 2025 is één lid van de RvC afgetreden in verband met onverenigbaarheid van functies (01-07-2025). In de tweede helft van De afgelopen jaren is Dokterszorg Friesland, zowel gekeken naar activiteiten en omzet, maar ook naar professionaliteit en Op voordracht van de RvC heeft de Algemene vergadering van Aandeelhouders (AvA) in december twee nieuwe leden voor

De leden van de RvC hebben geen nevenfuncties die tegenstrijdig zijn aan het belang van Dokterszorg Friesland. Met andere woorden: gewaarborgd is dat de leden van de RvC op onafhankelijke wijze tot hun oordeel en advisering kunnen komen.

5. Bezoldiging leden RvC

De bezoldiging van de leden van de RvC wordt gereguleerd door het wettelijk kader van de WNT. De financiële verantwoording is opgenomen in de jaarrekening van Dokterszorg Friesland. De bezoldiging van alle leden is binnen de grenzen van de WNT.

6. Zelfevaluatie

De zelfevaluatie van de RvC is frequent onderdeel geweest van het overleg RvC, voorafgaand aan de reguliere vergadering. In september 2025 heeft de zelfevaluatie met externe begeleiding plaatsgevonden, conform het gestelde in de De RvC heeft deze zelfevaluatie ook gebruikt om in het kader van werving en selectie de wervingsprofielen op te stellen. In 2025 heeft ook weer de bijeenkomst plaatsgevonden met het bestuur van de Friese Huisartsen Vereniging (FHV)/AvA in het kader van kennismaking en Goed Bestuur. Zowel het traject RvC – RvB als de bijeenkomst met het bestuur FHV/AvA, werden door een externe partij begeleid.

7. Deskundigheidsbevordering

De leden van de RvC blijven hun kennis ontwikkelen door middel van trainingen, scholingen, symposia en cursussen volgens een vastgesteld scholingsprogramma. De nascholingen van de RvC worden in het kader van het programma 'Goed Toezicht' van de NVTZ vermeld op de site van de NVTZ. Zie voor het overzicht de bijlage bij dit jaarverslag.

8. Rooster van aftreden en register van hoofd- en nevenfuncties

Naam	Benoemd tot	Commissie	Hoofd- en Nevenfuncties
Mw. F. Knoops	1-5-2026	Commissie Kwaliteit en Veiligheid (vz) Renumeratiecommissie (vz)	Jurist bij GGD Drenthe
Dhr. H.J. Reesink voorzitter		Renumeratiecommissie Technisch voorzitter AvA	Zelfstandig bestuurlijk adviseur en toezichthouder
	1-4-2027	Na aftreden W. Zuurbier tijdelijk lid auditcommissie	- Lid commissie beroepspensioenen van de SER - Lid van de RvC van Huisartsenposten Rijnmond - Lid Investment Committee van het Apollo Healthcare Property Fund
Mw. M. Voerman	1-1-2028	Auditcommissie vz) Na aftreden W. Zuurbier tijdelijk lid commissie Kwaliteit en Veiligheid	Interim finance professional
	8-3-2028	Commissie Kwaliteit en Veiligheid Auditcommissie	Eigenaar van Cenvio en momenteel werkzaam als interim-CIO van het Spaarne Gasthuis in Haarlem/Hoofddorp.
		Afgetreden 01-07-2025	- Lid Raad van Commissarissen National Academic (verzekeraar Promovendum), Dordrecht - Lid Raad van Toezicht Scholengemeenschap Scholen aan Zee, Den Helder - Lid Raad van Toezicht Onderwijsgroep Midden-Friesland (OGMF v/h OSG Sevenwolden), Heerenveen
Dhr. W.R. Zuurbier			

9. Besproken onderwerpen

De RvC heeft een intensief en goed 2025 gehad. De RvC heeft in 2025 zesmaal regulier vergaderd volgens het vastgestelde Er is een open, goede en constructieve relatie met de RvB en een goede vertrouwensbasis tussen RvC en RvB. De RvB Gedurende het jaar 2025 is het financieel beleid verder geactualiseerd en werden de productie- en financiële resultaten Tevens werden de interne risico's & beheersingsinstrumenten nagelopen aan de hand van de door de accountant opgestelde In de commissie Kwaliteit en Veiligheid van de RvC is advies bij en toezicht op kwaliteit van de zorg een terugkerend gespreksonderwerp. Tevens is het informatiebeveiligings- en privacybeleid in de breedste zin van het woord een voortdurend thema in de commissievergadering, waarbij ook aandacht was voor de landelijke ontwikkelingen en (toekomstige) wettelijke verplichtingen.

Personele bezetting

Gedurende het jaar heeft de RvC aandacht gevraagd voor de personele bezetting bij met name Dokterswacht Friesland. Door de hoge werkdruk bij een bezetting onder formatie blijft de organisatie onder spanning staan. De RvC is door de RvB steeds goed geïnformeerd over de situatie en de maatregelen die werden genomen om deze situatie het hoofd te bieden. De RvC heeft naar tevredenheid geconstateerd dat ook digitale oplossingen worden ingezet om dit vraagstuk aan te pakken.

Uitbreiding Raad van Bestuur Dokterszorg Friesland

De RvB werd per 01-03-2025 uitgebreid met een 2e (parttime) lid met medisch inhoudelijk profiel. Met deze benoeming is de De taakverdeling tussen de twee leden werd in 2025 door de RvB opgesteld en door de RvC goedgekeurd.

Praktijkeigenaarschap Dokterszorg Friesland

Praktijkeigenaarschap was in 2025 een steeds terugkomend punt van aandacht en overleg met de RvB. In 2025 werd de De RvC werd ook steeds betrokken bij de ontwikkelingen inzake de nulpraktijk (Feenstate) die in 2024 werd gestart door Dokterszorg.

Continuïteit huisartsenzorg

De continuïteit van huisartsenzorg staat in Friesland onder druk en dat zal de komende jaren alleen maar toenemen. Met het programma continuïteit probeert Dokterszorg Friesland interventies op verschillende vlakken in te zetten om op deze manier een bijdrage te leveren aan de continuïteit van huisartsenzorg. De RvC ziet deze urgentie en denkt waar nodig gevraagd en ongevraagd mee.

Overige onderwerpen die aan de orde kwamen

- ❖ Traject missie, visie en strategie van de FHV
- ❖ Merkenstrategie Dokterszorg
- ❖ Visie eerstelijnszorg 2030
- ❖ Vorming Regionale Eerstelijns SamenwerkingsVerbanden (RESV's) vanaf 2027

10. Overleg met Aandeelhouders (AvA), Ondernemingsraad (OR) en Cliëntenraad (CR)

De voorzitter van de RvC is technisch voorzitter van de AvA, met het bestuur van de FHV in zijn hoedanigheid als De voorzitter van de RvC woonde tweemaal het art. 24 overleg OR/RvB bij. Daarnaast heeft de RvC in het najaar eenmaal In mei 2025 had de RvC zijn jaarlijks overleg met de voltallige cliëntenraad van Dokterszorg Friesland. Daarnaast heeft de De RvC ervaart de contacten met de OR en de CR als zeer belangrijk omdat daarmee vanuit verschillende perspectieven informatie wordt verkregen over het functioneren van Dokterszorg Friesland.

11. Jaargesprek RvB

De remuneratiecommissie voerde in februari 2025 met de (voorzitter) RvB een jaargesprek over diens functioneren en de Voorafgaand aan het jaargesprek met de RvB informeerde de RvC bij de OR naar de relatie tussen de OR en de RvB. De RvC concludeerde naar tevredenheid dat deze goed te noemen is.

12. Besluiten RvC

- Overname Cambuurplein en goedkeuring voor ontbinding/liquidatie van de BV Cambuurplein (maart 2025)
- Interne procuratie RvB (instemming maart 2025)
- Vaststelling jaarverslag van de RvC 2024 (maart 2025)
- Goedkeuring jaarverslag en jaarrekening 2024 (mei 2025); ter definitieve goedkeuring door de AvA
- Goedkeuring beleid onkosten en vergoedingen RvC en RvB DZ (mei 2025)
- Vaststelling reglement RvC (geactualiseerd – mei 2025)
- Goedkeuring reglement RvB (geactualiseerd – mei 2025)
- Goedkeuring informatiematrix (mei 2025)
- Vaststelling scholingsplan RvC (mei 2025)
- Vaststelling verslag zelfevaluatie (september 2025)
- Vaststelling aangepaste profielschets RvC (september 2025)
- Vaststelling aangepaste toezichtsvisie RvC (september 2025)
- Toepassing WNT 2025 (november 2025)
- Goedkeuring jaarplannen en begroting 2026 ter definitieve goedkeuring door de AvA (december 2024)
- Voorstel (tijdelijke) uitbreiding RvC aan AvA (december 2025)
- Voordracht benoeming leden RvC aan AvA (december 2025)
- Goedkeuring overname huisartsenpraktijk Roukema (december 2025)

13. Dankwoord

De RvC dankt de bestuurders en alle medewerkers van Dokterszorg Friesland voor hun inspanningen. Ook het afgelopen jaar zijn er weer mooie dingen gerealiseerd voor de huisartsenzorg in Friesland.

Advies Raad van Commissarissen Dokterszorg Friesland BV aan de Algemene Vergadering van Dokterszorg Friesland BV

Het jaarbericht van de Raad van Commissarissen aan de Algemene Vergadering van Dokterszorg Friesland BV inzake de jaarrekening en het daarin opgenomen jaarverslag van het bestuur over het boekjaar 2025 betreffende Dokterszorg Friesland BV luidt als volgt.

Wij hebben kennis genomen van:

- de door het bestuur opgemaakte jaarrekening over 2025 conform artikel 18.2 van de statuten;
- het door het bestuur opgestelde jaarverslag 2025 als bedoeld in artikel 18.2 van de statuten;
- het door de onafhankelijke accountant ter zake de jaarrekening uitgebrachte accountantsverslag;
- de strekking van de bij de jaarrekening 2025 door de onafhankelijke accountant af te geven controleverklaring.

In onze vergadering van 20 mei 2026 zijn de door het bestuur opgemaakte jaarrekening en het financieel jaarverslag aan ons voor advies voorgelegd. Aan deze stukken was het concept van het door de onafhankelijk accountant uitgebrachte verslag toegevoegd. Het bestuur en de onafhankelijk accountant hebben deze stukken nader toegelicht in onze vergadering. Op grond van de overlegde stukken en de door het bestuur en de onafhankelijk accountant gegeven toelichting, hebben wij in die vergadering het bestuur positief geadviseerd om deze jaarrekening en het jaarverslag ongewijzigd aan de Algemene Vergadering ter vaststelling aan te bieden.

Wij kunnen ons derhalve met de overlegde stukken en de gegeven toelichting verenigen en adviseren u als volgt:

- (a) te besluiten om, conform de geldende wet- en regelgeving en de statuten, het overschot uit exploitatie ad € 1.544.227 toe te voegen aan de reserves
- (b) conform artikel 19.2 van de statuten de jaarrekening 2025 ongewijzigd vast te stellen.
- (c) positief te besluiten op het voorstel dat aan u zal worden gedaan om kwijting te verlenen aan de bestuurder voor het door het bestuur in het boekjaar 2025 gevoerde beleid en aan de RvC voor de uitoefening van zijn statutaire taak.

Wij merken nog op dat de Raad van Commissarissen de formeel toezichthouder is van Dokterszorg Friesland BV en niet direct van de groepsmaatschappijen. Ingevolge de statuten van die groepsmaatschappijen fungeert de Raad van Commissarissen van Dokterszorg Friesland BV evenwel als toezichthouder van alle juridische entiteiten die door aandelen- en stemverhoudingen tot de Groep Dokterszorg behoren.

Heerenveen, 22 juni 2026

De Raad van Commissarissen,
Dokterszorg Friesland BV
H.J. Reesink (voorzitter)
M. Voerman - van der Wal
G. Hoogterp
M. de Graaf
Y. de Vries

ORGANISATIE EN BESTUUR. VASTSTELLING JAARREKENING

Algemeen

Formele naam: Dokterszorg Friesland BV
Vestigingsplaats: Heerenveen, K.R. Poststraat 70-72

Opgericht op: 9 februari 2012
Nummer KvK: 54655587

Het maatschappelijk kapitaal bedraagt € 90.000.
Van het maatschappelijk kapitaal is € 18.000 geplaatst en in geld volgestort.

Aandeelhouders en toezicht

Enig aandeelhouder: Friese Huisartsen Vereniging (FHV), kantoorhoudende te Zwolle. De aandelen zijn op 17 december 2018 door haar rechtsvoorganger (Huisartsenkring Friesland - LHV) verkregen door overdracht van alle aandelen door Ondernemende Huisartsenvereniging Friesland (OHF).

De Algemene Vergadering (AV) van Dokterszorg Friesland BV wordt gevormd door een vertegenwoordiging van bestuursleden van de Friese Huisartsen Vereniging. Deze zijn volledig gemandateerd om besluiten te nemen die volgens de statuten aan de aandeelhouders zijn opgedragen.

De AV van Dokterszorg Friesland BV heeft het toezicht op het bestuur van de vennootschappen binnen de groep Dokterszorg opgedragen aan een onafhankelijke Raad van Commissarissen.

Samenstelling statutaire directie in 2025

Bestuurders van de vennootschap zijn de heer M.J. van der Werff (vanaf 1 maart 2017) en mevrouw N.Th. van den Broek (vanaf 1 maart 2025).

Activiteiten:

Het oprichten en verwerven van, het deelnemen in, het samenwerken met, het voeren van de directie over andere ondernemingen, in welke rechtsvorm ook.

Vaststelling van de jaarrekening 2024

De Algemene Vergadering heeft in de vergadering van 28 mei 2025 de jaarrekening 2024 ongewijzigd vastgesteld en ingestemd met de resultaatbestemming. De AV heeft vervolgens het bestuur en de Raad van Commissarissen kwijting verleend voor het gevoerde beleid en het toezicht daarop.

Vaststelling van de jaarrekening 2025

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt in de vergadering van 4 mei 2026. De Raad van Commissarissen heeft in de vergadering van 20 mei 2026 een positief advies gegeven aan de Algemene Vergadering om de opgemaakte jaarrekening ongewijzigd vast te stellen, het bestuur kwijting te verlenen voor het in het boekjaar gevoerde beleid en de RvC kwijting te verlenen voor het daarop gehouden toezicht.

In de Algemene Vergadering van 27 mei 2026 is door de Raad van Bestuur (RvB) de jaarrekening 2025 - voorzien van het advies van de Raad van Commissarissen - voorgelegd voor vaststelling, gevolgd door het voorstel om kwijting te verlenen voor het door de RvB gevoerde beleid in het verslagjaar en aan de RvC voor het daarop gehouden toezicht. Ter ondersteuning voor dit voorstel is het accountantsverslag over het verslagjaar gelijk met de jaarrekening ter inzage voorgelegd.

JAARREKENING 2025

Dokterszorg Friesland BV

Geconsolideerde balans per 31 december 2025

in hele euro's

na resultaatbestemming

	31 december 2025	31 december 2024
<u>A C T I V A</u>		
A. VASTE ACTIVA		
I. Materiële vaste activa		
2. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	28.417	31.517
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	86.442	1.750
Totaal I. Materiële vaste activa	114.859	33.267
II. Financiële vaste activa		
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	-	31.894
Totaal II. Financiële vaste activa	-	31.894
B. VLOTTENDE ACTIVA		
I. Voorraden	10.000	10.000
III. Vorderingen		
1. Op handelsdebiteuren	1.412.076	2.847.373
2. Vorderingen op groepsmaatschappijen	39.927	80.508
5. Overige vorderingen	2.387.556	1.904.339
6. Belastingen en premies sociale verzekeringen	51.267	-
7. Overlopende activa	682.028	241.505
Totaal III. Vorderingen	4.572.854	5.073.725
V. Liquide middelen		
1. Bankrekeningen	11.705.369	9.918.157
2. Kassen	5.099	344
Totaal V. Liquide middelen	11.710.468	9.918.501
C. TOTAAL ACTIVA	16.408.181	15.067.387
<u>P A S S I V A</u>		
D. GROEPSVERMOGEN		
Eigen vermogen	6.670.408	5.050.608
E. VOORZIENINGEN		
3. Overige	101.631	116.631
F. KORTLOPENDE SCHULDEN (ten hoogste 1 jaar)		
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	2.435.034	2.678.846
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	1.305.233	825.870
10. Schulden ter zake pensioenen	289.187	158.682
11. Overige schulden	2.267.502	2.049.221
12. Overige passiva	3.339.186	4.187.529
Totaal F. KORTLOPENDE SCHULDEN (ten hoogste 1 jaar)	9.636.142	9.900.148
G. TOTAAL PASSIVA	16.408.181	15.067.387

Dokterszorg Friesland BV

Geconsolideerde Winst- en verliesrekening over 2025 in hele euro's

	Jaar 2025	Jaar 2024
Bedrijfsopbrengsten		
Netto-omzet		
16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
16.1. Zorgverzekeringswet	35.580.233	32.203.637
20. Overige bedrijfsopbrengsten		
20. Overige bedrijfsopbrengsten	1.643.297	789.676
Som der bedrijfsopbrengsten	37.223.530	32.993.313
Bedrijfslasten		
21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	8.822.714	8.046.501
22.1. Lonen en salarissen	10.847.993	9.872.921
22.2. Sociale lasten	1.982.294	1.684.223
22.3. Pensioenlasten	1.059.372	939.041
23. Afschrijvingen op materiële vaste activa	23.248	13.600
26. Overige bedrijfskosten	12.255.043	11.753.840
Som der bedrijfslasten	34.990.663	32.310.126
27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	80.899	105.783
27.2. Rentelasten en soortgelijke kosten	7.616	13.638
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	2.306.150	775.332
28. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	-	186.500-
Resultaat voor belastingen	2.306.150	588.832
29. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	686.351-	298.530-
Resultaat na belastingen	1.619.799	290.302

Dokterszorg Friesland BV

Kasstroomoverzicht over 2025 (geconsolideerd) in hele euro's en opgesteld volgens de indirecte methode

	Jaar 2025	Jaar 2024
<u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u>		
Bedrijfsresultaat	2.306.150	290.302
<u>Aanpassingen voor:</u>		
- Afschrijvingen vaste activa	23.248	13.600
- (Des)investeringen	-104.840	
- Resultaat deelnemingen (geen kasmutatie)	-	186.500
- Andere mutaties deelnemingen	31.894	22.469
- Mutaties voorzieningen (excl. vz deelnemingen)	-15.000	14.233
	-64.698	236.802
<u>Veranderingen in werkkapitaal:</u>		
- Afname handelsdebiteuren	1.435.298	-958.054
- Afname rek.crt.positie	40.581	-80.508
- Toename vorderingen en overlopende activa (excl.*)	-1.055.906	439.432
- Afname crediteuren	-236.196	607.764
- Afname kortlopende passiva (excl.*)	-447.635	188.580
	-263.858	197.214
<u>Kasstroom uit bedrijfsoperaties *)</u>		
Ontvangen uit hoofde van Winstbelastingen(=betaald)	-258.910	-355.477
Ontvangen interest	80.899	105.783
Betaalde interest	-7.616	-13.638
	-185.627	-263.332
Toename geldmiddelen	<u>1.791.967</u>	<u>460.986</u>
<u>Mutatie geldmiddelen</u>		
	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Liquide middelen per begin boekjaar	9.918.501	9.457.515
Schulden aan kredietinstellingen per begin boekjaar	-	-
Geldmiddelen per begin boekjaar	9.918.501	9.457.515
Balansmutatie geldmiddelen in boekjaar	<u>1.791.967</u>	<u>460.986</u>
Geldmiddelen per einde boekjaar	<u>11.710.468</u>	<u>9.918.501</u>
Liquide middelen per einde boekjaar	11.710.468	9.918.501
Schulden aan kredietinstellingen per einde boekjaar	-	-
Totaal geldmiddelen	<u>11.710.468</u>	<u>9.918.501</u>

GRONDSLAGEN VOOR WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1. Grondslagen voor de financiële verslaggeving

Algemeen

Dokterszorg Friesland B.V. heeft de geconsolideerde jaarrekening opgesteld overeenkomstig de bepalingen van Titel 9 Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ), uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. De jaarverslaggeving is tevens opgesteld in overeenstemming met de Regeling Openbare Jaarverantwoording WMG, voor zover van toepassing op de in de consolidatie begrepen zorginstellingen.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening is opgesteld over een boekjaar gelijk aan het kalenderjaar.

Vergelijkende cijfers

Als vergelijkende cijfers zijn opgenomen de cijfers uit de vorige, vastgestelde jaarrekening van de vennootschap. Ter bevordering van de vergelijkbaarheid kunnen vergelijkende cijfers zijn geherrubriceerd. Indien dat aan de orde is, wordt dit in de toelichting nader uiteengezet.

Schattingen en oordelen

Bij de toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur oordelen en schattingen die van invloed kunnen zijn op de gerapporteerde bedragen. Indien dit voor een specifieke post materieel is, wordt dit in de toelichting nader toegelicht.

2. Consolidatie

Consolidatieplicht en consolidatiekring

Dokterszorg Friesland B.V. stelt een geconsolideerde jaarrekening op overeenkomstig artikel 2:406 lid 1 BW. In de geconsolideerde jaarrekening zijn opgenomen de financiële gegevens van Dokterszorg Friesland B.V. en die van haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de onderneming en haar groepsmaatschappijen. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de onderneming (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten kan uitoefenen of meer dan de helft van de bestuurders of commissarissen kan benoemen of ontslaan, dan wel waarin sprake is van overheersende zeggenschap of centrale leiding.

De in de consolidatie begrepen vennootschappen zijn:

- Dokterswacht Friesland B.V., Heerenveen (100%);
- Ketenzorg Friesland B.V., Heerenveen (100%);
- Dokterspraktijk Friesland B.V., Heerenveen (100%);
- Huisartsenpraktijk Heerenveen B.V., Heerenveen (100%).

Uniforme grondslagen en eliminaties

De posten in de geconsolideerde jaarrekening worden opgesteld volgens uniforme grondslagen van waardering en resultaatbepaling van de groep. Onderlinge aandelenverhoudingen, vorderingen, schulden, transacties en resultaten op onderlinge transacties worden geëlimineerd voor zover deze niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd.

Wijziging consolidatiekring per 2025

In 2025 is de samenstelling van de consolidatiekring gewijzigd als gevolg van gewijzigde feiten en omstandigheden:

Financiële vaste activa – deelnemingen

Deelnemingen waarop invloed van betekenis kan worden uitgeoefend op het zakelijke en financiële beleid worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van Dokter zorg Friesland B.V. gehanteerd. Het aandeel in het resultaat van deelnemingen wordt opgenomen onder het resultaat deelnemingen.

Voorraden

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien noodzakelijk wordt een voorziening voor incurantheid in mindering gebracht.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs, in de praktijk veelal gelijk aan nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid.

Liquide middelen en kortlopende deposito's

Liquide middelen worden opgenomen tegen nominale waarde. Kortlopende deposito's met een oorspronkelijke looptijd korter dan één jaar worden, voor zover vrij opneembaar en zonder significant waarderisico, onder de liquide middelen verantwoord. Liquide middelen staan, voor zover niet anders vermeld, ter vrije beschikking van de vennootschap.

Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit gestort kapitaal, agio en algemene reserves. Mutaties in het eigen vermogen worden verwerkt conform de statuten en toepasselijke contractuele afspraken met zorgverzekeraars

Schulden

Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, in de praktijk veelal gelijk aan nominale waarde.

Overige activa en passiva

Overige activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt gevormd indien sprake is van (i) een juridische of feitelijke verplichting per balansdatum die voortvloeit uit een gebeurtenis in het verleden, (ii) het waarschijnlijk is dat afwikkeling zal plaatsvinden, en (iii) de omvang van de verplichting betrouwbaar kan worden geschat. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting per balansdatum af te wikkelen. Indien het effect van de tijds waarde van geld materieel is, wordt hiermee rekening gehouden.

Personeelsvoorzieningen (uitgestelde beloningen)

Voor uitgestelde beloningen zoals jubileumuitkeringen wordt een voorziening gevormd overeenkomstig de daarvoor geldende RJ-bepalingen, gebaseerd op de opgebouwde aanspraken per balansdatum en de best beschikbare schattingen.

Mogelijke verplichtingen voortvloeiend uit jurisprudentie (o.a. overwerkvergoeding deeltijd)

Indien als gevolg van jurisprudentie of (cao-)afspraken een juridische of feitelijke verplichting ontstaat waarvan de omvang betrouwbaar kan worden geschat, wordt hiervoor een voorziening gevormd. Zolang sprake is van onvoldoende juridische duidelijkheid of onvoldoende betrouwbare gegevens om de omvang te schatten, wordt geen voorziening gevormd en wordt de onzekerheid toegelicht als niet in de balans opgenomen verplichting.

5. Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten en alle hiermee samenhangende en aan het verslagjaar toe te rekenen kosten. Kosten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Verliezen worden genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

Omzetverantwoording (diensten) – RJ 270

De vennootschap past voor opbrengstverantwoording de bepalingen van RJ 270 toe.

Opbrengsten uit dienstverlening worden verwerkt wanneer (i) de transactieprijs betrouwbaar kan worden bepaald, (ii) inning waarschijnlijk is, (iii) de mate van voltooiing op balansdatum betrouwbaar kan worden bepaald en (iv) de reeds gemaakte en nog te maken kosten betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Prestatieverplichtingen en toerekening

Indien een overeenkomst meerdere te onderscheiden prestatieverplichtingen bevat, worden deze afzonderlijk geïdentificeerd en worden opbrengsten per prestatieverplichting verantwoord. De transactieprijs wordt toegerekend aan de prestatieverplichtingen op basis van de relatieve stand-alone verkoopprijzen, of bij ontbreken daarvan op basis van de best beschikbare schattingen.

Stadium van voltooiing (voortgangsbepaling)

Voor diensten die over tijd worden geleverd, worden opbrengsten verantwoord naar rato van het stadium van voltooiing. Het stadium van voltooiing wordt bepaald op basis van:

- tijdsevenredige voortgang (time-elapsed) bij doorlopende diensten met gelijkmatig patroon; of
- output-methode (bijv. afgeronde deliverables) indien de voortgang betrouwbaar aan output is te koppelen; of
- input-methode (bijv. gemaakte uren/kosten ten opzichte van totale begrote uren/kosten) indien output niet betrouwbaar meetbaar is.

De gekozen methode sluit aan bij de aard van de dienstverlening en wordt consistent toegepast. Indien het resultaat van een opdracht niet betrouwbaar kan worden bepaald, worden opbrengsten verwerkt tot ten hoogste het bedrag van de gemaakte kosten, voor zover deze naar verwachting verhaalbaar zijn.

O&I- en innovatiegelden / vooruit ontvangen bedragen / onderhanden werk

Opbrengsten uit O&I- en innovatiegelden worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties conform de hiervoor beschreven uitgangspunten. Vooruit ontvangen bedragen waarvoor per balansdatum nog geen prestaties zijn geleverd, worden verantwoord onder de overlopende passiva. Werkzaamheden die per balansdatum zijn verricht maar nog niet zijn gefactureerd of nog niet zijn afgewikkeld, worden verwerkt als onderhanden werk of als overlopende activa, afhankelijk van de contractuele rechten op vergoeding en de stand van afrekening.

Kassiersfunctie en saldering (agent/principal)

Indien de vennootschap optreedt als kassier (agent) en geen materieel risico loopt op (i) prijs, (ii) volume/uitvoering, of (iii) krediet/incasso met betrekking tot de onderliggende zorgprestatie, worden ontvangsten en doorbetalingen gesaldeerd gepresenteerd (alleen de marge/fee). Indien de vennootschap de prestatie voor eigen rekening levert (principal) of materiële risico's draagt, wordt brutopresentatie toegepast.

Pensioenen

De pensioenregeling van medewerkers is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds en wordt verwerkt als een toegezegde-bijdrageregeling. De verschuldigde premie over het boekjaar wordt als last verantwoord; nog te betalen premies worden als verplichting opgenomen.

Personeelsbeloningen

Lonen en salarissen worden als last verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht. Verplichtingen uit hoofde van vakantiegelden, verlofdagen en vergelijkbare rechten worden als schuld of voorziening opgenomen voor zover opgebouwd per balansdatum.

Financiële baten en lasten

Financiële baten en lasten bestaan uit ontvangen en betaalde rente. Rentelasten en rentebaten worden verantwoord in de periode waarop zij betrekking hebben.

Vennootschapsbelasting

De vennootschap vormt (met groepsmaatschappijen) een fiscale eenheid. De aan het boekjaar toe te rekenen vennootschapsbelasting wordt in het resultaat verwerkt.

6. Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en blijken tot aan de datum van opmaken van de jaarrekening, worden verwerkt in de jaarrekening. Overige gebeurtenissen na balansdatum worden toegelicht indien deze van belang zijn voor het inzicht.

7. Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen bestaan uit liquide middelen en kortlopende deposito's (voor zover als liquide middelen geclassificeerd). Ontvangen en betaalde rente en winstbelastingen zijn opgenomen onder kasstroom uit operationele activiteiten.

Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

A. VASTE ACTIVA

I. Materiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
2. Bedrijfsgebouwen en -terreinen	28.417	31.517
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen	86.442	1.750
Totaal I. Materiële vaste activa	114.859	33.267

Mutatie-overzicht 2. Bedrijfsgebouwen en -terreinen

	31-12-2025	31-12-2024
Boekwaarde op 1 januari	31.517	34.617
Bij: investeringen in het boekjaar	-	-
Af: afschrijvingen in het boekjaar	3.100-	3.100-

Boekwaarde op 31 december	28.417	31.517
---------------------------	--------	--------

Cumulatieve afschrijving op 1 januari	30.483	27.383
Af: buitengebruikstelling in het boekjaar	-	-
Bij: afschrijvingen in het boekjaar	3.100	3.100

Cumulatieve afschrijving op 31 december	33.583	30.483
---	--------	--------

Mutatie-overzicht 3. Andere vaste bedrijfsmiddelen

	31-12-2025	31-12-2024
Boekwaarde op 1 januari	1.750	12.250
Bij: investeringen in het boekjaar	104.840	-
Af: afschrijvingen in het boekjaar	20.148-	10.500-

Boekwaarde op 31 december	86.442	1.750
---------------------------	--------	-------

Cumulatieve afschrijving op 1 januari	219.450	208.950
Af: buitengebruikstelling in het boekjaar	-	-
Bij: afschrijvingen in het boekjaar	20.148	10.500

Cumulatieve afschrijving op 31 december	239.598	219.450
---	---------	---------

Het juridisch eigendom van alle materiële vaste activa berust geheel bij de betreffende BV. Op de gehele inventaris en bedrijfsuitrusting zijn geen zekerheden gesteld.

De gehanteerde afschrijvingspercentages zijn:

Verbouwingen: 5%

Instrumentarium en medische inventarissen: 10%

Kantoorinventaris en overige niet-medische inventarissen: 10%

Communicatie- en automatiseringsapparatuur: 20%

Materiële vaste activa in uitvoering: 0%

Voor zelfstandig inzetbare materiële vaste activa geldt een activeringsgrens van € 10.000 per afzonderlijk actief. Investerings beneden deze grens worden direct ten laste van het resultaat gebracht.

II. Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	-	31.894
Totaal II. Financiële vaste activa	-	31.894

Mutatie-overzicht 1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	31-12-2025	31-12-2024
Boekwaarde op 1 januari	31.894	-
Bij: investeringen in het boekjaar	31.894-	22.469-
Bij/af: resultaat deelnemingen boekjaar	-	186.500-
Bij/af: voorziening deelneming	-	240.863

Boekwaarde op 31 december	-	31.894
---------------------------	---	--------

B. VLOTTENDE ACTIVA**I. Voorraden**

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
1. Grond- en hulpstoffen	10.000	10.000
Totaal I. Voorraden	<u>10.000</u>	<u>10.000</u>

III. Vorderingen**1. Op handelsdebiteuren**

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Debiteuren zorgverzekeraars	568.717	2.304.839
Overige debiteuren	846.359	545.534
Totaal debiteuren	<u>1.415.076</u>	<u>2.850.373</u>
Af: Voorziening dubieuze vorderingen	3.000	3.000
Totaal 1. Op handelsdebiteuren	<u>1.412.076</u>	<u>2.847.373</u>

Op de balansdatum staan voor meerdere declaratiesoorten nog vorderingen open; deze zijn in 2026 volledig ontvangen.

De voorziening voor vermoedelijke oninbaarheid is vastgesteld op basis van een beoordeling van de op balansdatum nog openstaande vorderingen en te verwachten afkeur van vorderingen. De voorziening voor vermoedelijke oninbaarheid is vastgesteld op basis van een beoordeling van de inbaarheid van de op de balansdatum nog openstaande vorderingen.

2. Vorderingen op groepsmaatschappijen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vordering op HAP Cambuurplein B.V.	39.927	80.508
Vordering op HAP Heerenveen B.V.	-	240.863
Af: voorziening vorderingen op groepsmaatschappijen	-	240.863
Totaal 2. Vorderingen op groepsmaatschappijen	<u>39.927</u>	<u>80.508</u>

5. Overige vorderingen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Nog te ontvangen bedragen en betaalde voorschotten	187.503	10.129
In tarieven te verrekenen - te vorderen	17.781	48.835
Nog te factureren aan zorgverzekeraar	2.182.272	1.845.375
Totaal 5. Overige vorderingen	<u>2.387.556</u>	<u>1.904.339</u>

Indien uit hoofde van nacalculatie op verrichtingen per saldo een vordering ontstaat, dan wordt deze als kortlopende activa gepresenteerd.

Alle overige vorderingen hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

6. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Te vorderen vennootschapsbelasting	51.267	-
Totaal 6. Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>51.267</u>	<u>-</u>

7. Overlopende activa

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Vooruitbetaalde bedragen	411.441	41.333
Nog te factureren en te ontvangen bedragen	270.587	200.172
Totaal 7. Overlopende activa	<u>682.028</u>	<u>241.505</u>

Onder de 'Nog te ontvangen bedragen' zijn borgstortingen op huurovereenkomsten opgenomen. Deze bedragen worden bij opzegging van de onderliggende overeenkomst direct geretourneerd en zijn om die reden als kortlopend aangemerkt. Alle overige vorderingen hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

V. Liquide middelen**1. Bankrekeningen**

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Rekening-courant Rabobank	4.554.268	1.813.649
Reserveringsrekeningen Rabobank	7.151.101	8.104.508
Totaal 1. Bankrekeningen	<u>11.705.369</u>	<u>9.918.157</u>

2. Kassen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Kasgelden (kleine kantoorkas)	5.099	344
Totaal 2. Kassen	<u>5.099</u>	<u>344</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking aan de vennootschap.

D. GROEPSVERMOGEN

Het eigen vermogen wordt in de toelichting op de balans in de enkelvoudige jaarrekening nader toegelicht.

E. Voorzieningen**3. Overige**

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
Jubileumvoorziening ex RJ 271.4	101.631	116.631
Totaal 3. Overige	<u>101.631</u>	<u>116.631</u>
<i>Het verloop van de jubileumvoorziening was als volgt:</i>		
Stand op 1 januari van het boekjaar	116.631	102.398
Bij: dotaties minus terugnemingen wegens vertrek	-	28.313
Af: onttrekkingen wegens uitkeringen	-15.000	-14.080
Stand op 31 december van het boekjaar	<u>101.631</u>	<u>116.631</u>

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

11. Overige schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Te verrekenen in tarieven inzake 2021	208,00	208
Te verrekenen in tarieven inzake 2022	219,00-	-219
Te verrekenen in tarieven inzake 2023	-	31.054-
Te verrekenen in tarieven inzake 2024	-17.770	17.770-
Te verrekenen in tarieven inzake 2025	-	-
Totaal 11. Overige schulden	<u>-17.781</u>	<u>-48.835</u>

In 2025 is de nacalculatie 2024 door de NZa vastgesteld en zijn alle nog niet verrekende bedragen van de jaren tot 2023 aan de nacalculatie 2024 toegevoegd. Het totaalbedrag over 2023 is in 2025 in de tarieven verrekend en door middel van een toeslag op het tarief aan Dokterswacht betaald. De berekende nacalculatie over 2025 zal in 2026 worden ingediend en kan in 2027 verrekend worden.

*) Eind 2025 resteert per saldo een vordering: deze is gerubriceerd onder de 'Overige vorderingen'.

Het verloop van de post "te verrekenen in tarieven" was dit verslagjaar als volgt:

Saldo per 31-12-2024 -48.835

Af: nog te verrekenen als toeslag op het tarief

- Toeslag in verband met correcties vóór 2010	-
- Toeslag in verband met oninbaarheid < 2% van gedeclareerd	-
- Toeslag in verband met volume-afwijkingen consulteenheden dit	-

-

Bij: nog te verrekenen als aftrekpost op het tarief

- Aftrekpost in verband met overschrijding 10%-norm RAK	-
- Aftrekpost in verband met volume-afwijkingen consulteenheden dit	-
- Aftrekpost in verband met niet-aanvaardbare kosten	-
- Aftrekpost in verband met correcties vóór 2019	-

-

Bij / Af: verrekend in dit boekjaar

Af: Verrekend via toeslag inzake eerdere jaren	31.065	31.065
--	--------	--------

Saldo per 31-12-2025 -17.770

De stand van de nacalculatie op balansdatum betreft de gecumuleerde, nog in de consulttarieven te verrekenen tekorten en overschotten met betrekking tot de budgetfinanciering tot en met het verslagjaar. De bedragen per jaarlaag zijn resp. zullen worden opgenomen in verzoeken tot nacalculatie die Dokterswacht Friesland per jaar bij de NZa indient.

De beleidsregel BR/REG-25138: 'Beleidsregel huisartsendienstenstructuur' (Nederlandse Zorgautoriteit - geldig met ingang van 1.1.2025) geeft daar de nadere regels voor.

De *feitelijke* verrekening in de tarieven vindt in principe plaats in het jaar t+2, waarbij t het betreffende boekjaar voorstelt. De te verrekenen tariefcomponent per consulteenheid wordt door middel van een tariefbeschikking vastgesteld.

Deze post is als volgt opgebouwd:

	Jaar 2025	Jaar 2024
<i>Ontvangen financiering</i>		
Ontvangen financiering uit gedeclareerde verrichtingen	22.786.259	21.816.525
Ontvangen financiering uit overige bronnen	-	-
	<u>22.786.259</u>	<u>21.816.525</u>
<i>Af: Te ontvangen financiering</i>		
Door NZa vastgesteld Normeringsbudget	22.890.338	22.104.906
Volumefwijking tot 2% van de begrote omzet (naar exploitatie)	104.079-	-288.381
	<u>22.786.259</u>	<u>21.816.525</u>
Na te calculeren volumefwijkingen boven 2%	<u>-</u>	<u>-</u>

G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)**5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten**

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	1.306.284	1.571.297
Crediteuren zorgverzekeraars (uit hoofde van verrichtingen)	405.493	-
Crediteuren zorginkoop Ketenzorg	-	367.970
Verschuldigde honoraria aan huisartsen	723.257	739.579
Totaal 5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	<u>2.435.034</u>	<u>2.678.846</u>

Vooruitbetaalde posten aan crediteuren zijn opgenomen onder de 'Overige debiteuren'.

De te betalen honoraria aan huisartsen betreffen de betalingen voor de reguliere diensten over de maand december en enkele openstaande verrekeningen. Deze bedragen zijn in 2026 geheel uitbetaald.

De 'Crediteuren zorginkoop Ketenzorg' bestaan vooral uit vastgestelde, maar nog verschuldigde betalingen aan huisartsen en aan de overige ketenpartners.

9. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen vennootschapsbelasting	560.505	133.064
Te betalen termijnen loonaangiften	744.728	692.806
Totaal 9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>1.305.233</u>	<u>825.870</u>

Dit betreffen de nog af te dragen werkgeversheffingen en ingehouden loonheffing over de maand december en de eindheffing VpB over het boekjaar.

10. Schulden ter zake pensioenen

	31-12-2025	31-12-2024
Nog te af te dragen premies aan het pensioenfonds PFZW	289.187	158.682
Totaal 10. Schulden ter zake pensioenen	<u>289.187</u>	<u>158.682</u>

11. Overige schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden uit hoofde van vakantie gelden	589.281	502.540
Schulden uit hoofde van verlofdagen	1.016.891	752.337
Overige schulden ter zake van salarissen en toeslagen	206.212	339.226
Te betalen nacalculatiebedragen Ketenzorg zorgverzekeraars 2020	7.664	7.664
Te betalen nacalculatiebedragen Ketenzorg zorgverzekeraars 2021	34.341	34.341
Te betalen nacalculatiebedragen Ketenzorg zorgverzekeraars 2022	119.489	119.489
Te betalen nacalculatiebedragen Ketenzorg zorgverzekeraars 2023	152.218	152.218
Te betalen nacalculatiebedragen Ketenzorg zorgverzekeraars 2024	141.406	141.406
Totaal 11. Overige schulden	<u>2.267.502</u>	<u>2.049.221</u>

De 'Te betalen nacalculatiebedragen aan zorgverzekeraars' betreffen het saldo van het exploitatieresultaat dat boven de met de zorgverzekeraars afgesproken grens van het eigen vermogen van 15% (*) van de bruto-omzet uitkomt. Deze zogenoemde 'winstklem' is vastgelegd in de overeenkomst van Ketenzorg met de zorgverzekeraars. Deze afspraak hangt samen met het risico op dubbeldeclaraties dat de zorgverzekeraar loopt: als de verzekeraar zowel Ketenzorg als de zorgverlener heeft betaald, dan komt het niet uitgegeven deel voor ketenzorg via de nacalculatie terug bij de verzekeraars.

De schuld nacalculatie 2020 en 2021 is inmiddels grotendeels opgevraagd. De nacalculatie 2022 dient nog door een aantal kleinere labels te worden teruggevorderd: dit zal naar verwachting in de loop van 2026 door deze verzekeraars worden afgerond. De nacalculatie 2024 is in 2025 door Zilveren Kruis in behandeling genomen ten behoeve van alle betrokken verzekeraars. Zilveren Kruis heeft de ontvangst van de opgave bevestigd, maar is nog niet overgegaan tot de daadwerkelijke invordering.

12. Overige passiva

	31-12-2025	31-12-2024
Nog te betalen kosten	1.307.576	126.501
Vooruit ontvangen bedragen	49.190	666.221
Te betalen Omzetbelasting	21.665	12.274
Overige overlopende passiva	1.960.755	3.382.533
Totaal 12. Overige passiva	3.339.186	4.187.529

Onder de nog te betalen kosten zijn ultimo het jaar de bedragen begrepen, waarvan de betalingsverplichting vaststaat maar waarvoor ten tijde van het opstellen van de jaarrekening nog geen definitieve facturen of afrekeningen beschikbaar waren. De hiermee naar verwachting gemoeide bedragen zijn berekend op basis van inschattingen, gegeven de onderliggende stukken.

In overleg met de zorgverzekeraar is de overfinanciering op de O&I bestemd voor voortgezette inzet in de jaren daarna danwel worden deze middelen in de tarieven 2027 verrekend. Deze bedragen zijn begrepen in de 'Overige overlopende passiva'. In vergelijking met voorgaand jaar zijn bedragen die voorheen onder deze post waren opgenomen en betrekking hadden op de module 'Meer Tijd Voor de Patiënt' (MTVP) in 2025 vrijgevallen ten gunste van het resultaat, als gevolg van een wijziging in de bekostigingssystematiek van deze prestatie.

Onder de Overige overlopende passiva is ook de 'Egalisatierekening huurverplichtingen' opgenomen. Via deze post wordt de huurvrije periode van 1,5 jaar die is bedongen bij aanvang van de huur verdeeld over de gehele huurperiode 2015-2027. De totale huursom die in jaar 2 t/m 12 betaald moet worden is geëgaliseerd over de gehele huurperiode van 12 jaar. Dit betreft de huur van de kantoorgedeelten op de 1e en 2e bouwlaag van het pand aan de K.R. Poststraat te Heerenveen.

Alle kortlopende schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

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

Meerjarige financiële verplichtingen

Door vennootschappen binnen de Groep Dokterszorg zijn langlopende verplichtingen aangegaan met een resterende looptijd van 1 tot 11 jaar. Deze langlopende verplichtingen zijn als volgt gecategoriseerd:

Categorie	Looptijd		
	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Huur	891.616	3.011.886	925.731
Lease	30.490	64.934	-
Overige verplichtingen	4.308.271	5.249.875	-

De huurverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de huur van het pand aan de K.R. Poststraat te Heerenveen en de huur van de huisartsenposten in Dokkum, Drachten, Heerenveen, Leeuwarden en Sneek. De overige verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op het vervoer binnen Dokterswacht Friesland BV en licenties voor het gebruik van software.

Claims, geschillen en rechtsgedingen

Op balansdatum is de vennootschap niet betrokken in een geschil (klacht) waarin een claim besloten ligt. Op dit moment (opstellen jaarrekening) lopen geen juridische procedures en rechtsgedingen. In het algemeen schatten wij het risico op claims met juridische bijstand in en treffen op balansdatum een voorziening, voor zover de kans reëel is dat er ook daadwerkelijk maatregelen worden opgelegd.

Fiscale eenheid

De vennootschap is voor de vennootschapsbelasting en voor de omzetbelasting opgenomen in een fiscale eenheid met Dokterszorg Friesland B.V. als moedermaatschappij. De fiscale eenheden betaan uit de volgende vennootschappen:

- Dokterszorg Friesland B.V.;
- Ketenzorg Friesland B.V.;
- Dokterswacht Friesland BV (alleen voor de omzetbelasting);
- Dokterspraktijk Friesland B.V.

De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor omzetbelastingsschulden over de periode dat zij deel uitmaakt van bovengenoemde fiscale eenheden.

Onzekerheden ontwikkelingen en impact wet DBA

In het kader van de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) heeft Dokterszorg Friesland B.V. beoordeeld in hoeverre gebruik wordt gemaakt van zelfstandigen en welke risico's dit met zich meebrengt. Op dit moment is nog niet volledig duidelijk welke rollen binnen de organisatie mogelijk onder de kwalificatie schijnzelfstandigheid vallen. Om deze reden is er in de financiële verslaggeving geen schuldpositie opgenomen ten aanzien van de Wet DBA aan de Belastingdienst.

Gebeurtenissen na balansdatum

Tot het moment van opstellen van de jaarrekening zijn geen rechten en plichten bekend geworden die tot vermelding in deze jaarrekening leiden.

Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2024

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Netto-omzet

16. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

16.1. Zorgverzekeringswet

I. Omzet ANW Spoedzorg

	Jaar 2025	Jaar 2024
1. Normeringsbudget volgens Tariefbeschikking NZa	22.892.838	22.104.906
2. Afwijking werkelijke financiering tot 2% van de begrote omzet	-104.079	-288.381
Totaal I. Omzet ANW Spoedzorg	22.788.759	21.816.525

Het Normeringsbudget is opgenomen volgens de door de Nederlandse Zorgautoriteit als laatste binnen het boekjaar afgegeven tariefbeschikking. Deze tariefbeschikking bevat het bijgestelde Normeringsbudget en de te hanteren tarieven per 1 januari 2025; het basistarief loopt door tot de volgende tariefbeschikking wordt afgegeven (01-01-2026).

II. Omzet Ketenzorg activiteiten

	Jaar 2025	Jaar 2024
Bruto-omzet zorgketens	26.072.883	24.386.152
Bruto-omzet Organisatie & Infrastructuur Ketenzorg	5.860.811	4.305.935
Bruto-omzet GLi	2.417.321	1.568.709
Bruto-omzet Kwetsbare Ouderen	3.457.108	3.002.500
Verrekeningen met verzekeraars (voorgaande jaren)	-	78-
Subtotaal: bruto-omzet Ketenzorg activiteiten	37.808.123	33.263.218
Af: kostprijs omzet zorgketens en Kwetsbare Ouderen	-29.613.740	-26.627.406
Af: kostprijs omzet GLi	-2.280.830	-1.461.213
Subtotaal: kostprijs omzet Ketenzorg activiteiten	-31.894.570	-28.088.619
Totaal II. Omzet Ketenzorg activiteiten	5.913.553	5.174.599

III. Omzet ondersteuning huisartspraktijken

	Jaar 2025	Jaar 2024
Praktijkmanagement		
Omzet diensten praktijkmanagement aan huisartsen	705.143	542.426
Omzet declaraties praktijkmanagement	1.401.908	1.367.384
Af: doorbetaald uit hoofde van kassiersfunctie	94.277-	101.544-
Subtotaal praktijkmanagement	2.012.774	1.808.266
Organisatie & Infrastructuur		
Declaraties O&I - Regio	1.754.643	2.207.544
Declaraties O&I - Wijk	1.001.918	978.506
Af: niet gerealiseerde omzet O&I	92.330-	471.977-
Subtotaal Organisatie & Infrastructuur	2.664.231	2.714.073
Innovatiegelden		
Declaraties Innovatie - Meer Tijd Voor de Patiënt	1.713.772	584.850
Declaraties Innovatie - ICT versnellingsgelden	-	-
Mutatie: niet gerealiseerde omzet Innovatiegelden	487.144	105.324
Subtotaal Innovatiegelden	2.200.916	690.174
Totaal III. Omzet ondersteuning huisartspraktijken	6.877.921	5.212.513

De groep Dokterszorg is in 2022 gestart met de inrichting van een Regio-organisatie. Hierdoor komt zij in aanmerking voor de zgn. O&I-gelden (Organisatie & Infrastructuur). De uitvoering van het onderliggende regioplan is ondergebracht bij Ketenzorg Friesland BV. De verantwoording van de geldstromen is in de jaarrekening van deze vennootschap opgenomen.

De posten inzake 'niet gerealiseerde omzet' betreffen de bedragen die als onderhanden werk in het aansluitende boekjaar afgerond gaan worden. Het getoonde bedrag betreft de mutatie ten opzichte van de berekende onderhanden-werkpositie op de balansdata.

Totaal 16.1. Zorgverzekeringswet	<u>35.580.233</u>	<u>32.203.637</u>
---	--------------------------	--------------------------

20. Overige bedrijfsopbrengsten

I. Cursusgelden Doktersacademie

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
In rekening gebrachte cursusgelden	475.219	524.741
Ontvangen bijdragen van derden voor cursussen	8.061	24.151
Andere opbrengsten cursusactiviteiten	82.717	109.570
Totaal I. Cursusgelden Doktersacademie	<u>565.997</u>	<u>658.462</u>

II. Omzet overige

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Dienstverlening Dokterszorg Holding aan derden	-	16.709
Omzet Huisartsenpraktijk Feanstate	727.796	-
Andere opbrengsten	349.504	114.505
Totaal II. Omzet overige	<u>1.077.300</u>	<u>131.214</u>

Dit betreft de vergoedingen voor diensten verleend aan derden binnen het huisartsenveld.

Totaal 20. Overige bedrijfsopbrengsten	<u>1.643.297</u>	<u>789.676</u>
---	-------------------------	-----------------------

BEDRIJFSLASTEN

21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

I. Honorariumkosten uitvoering ANW-spoeddienst

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Honorarium huisarts onverdeeld	8.176.909	7.773.421
Doorbelaste honorariumkosten derden	-	-32.480
Totaal I. Honorariumkosten uitvoering ANW-spoeddienst	<u>8.176.909</u>	<u>7.740.941</u>

De doorbelaste honorariumkosten betreffen vergoedingen die in rekening zijn gebracht voor het beschikbaar en bereikbaar zijn voor andere zorgorganisaties. Deze organisaties leveren in principe zelf de zorg, waarbij men een beroep kan doen op de Dokterswacht als de eigen medisch zorg in de ANW-uren ontoereikend is.

II. Directe kosten zorginkoop uitvoering chronische zorg

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Vergoedingen aan zorgverleners	645.805	164.154
Nacalculatie/winstklem weerstandsvermogen KZF	-	141.406
Totaal II. Directe kosten zorginkoop uitvoering chronische zorg	<u>645.805</u>	<u>305.560</u>

De post 'Nacalculatie/winstklem weerstandsvermogen KZF' betreft het bedrag dat van de gedeclareerde bedragen voor de ketens - na aftrek van de organisatiekosten - niet is uitgegeven aan zorgkosten. Dit bedrag wordt in 2025/2026 aan de zorgverzekeraars terugbetaald naar rato van hun aandeel in de gedeclareerde bedragen. Deze nacalculatie hangt samen met de contractuele afspraak inzake het overnemen van het risico op dubbeldeclaraties van overige ketenpartners door de zorgverzekeraars. Met ingang van 2023 is een nieuwe contractvorm afgesloten en bedraagt de nacalculatie op zorgkosten 100% en op O&I op het resultaat boven 15% van het eigen vermogen.

Totaal 21. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>8.822.714</u>	<u>8.046.501</u>
---	-------------------------	-------------------------

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
<i>Brutosalarissen</i>		
Salariskosten	7.946.450	7.267.479
Terugontvangen ziekengelden en vangnetuitkeringen	-108.533	-48.635
Doorberekende salariskosten personeel in loondienst	-67.901	-63.641
Totaal Brutosalarissen	<u>7.770.016</u>	<u>7.155.203</u>

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
<i>Betaalde CAO-toeslagen</i>		
ANW- en overwerktoeslagen	1.099.038	1.036.082
Vakantietoeslag	746.556	670.832
Uitbetaalde vakantiedagen minus vrijval reservering	335.639	172.031
Eindejaarsuitkering	818.356	754.647
Beëindigingsovereenkomsten en andere éénmalige uitkeringen	78.388	84.126

Totaal Betaalde CAO-toeslagen	<u>3.077.977</u>	<u>2.717.718</u>
-------------------------------	------------------	------------------

22.1. Lonen en salarissen	<u>10.847.993</u>	<u>9.872.921</u>
---------------------------	-------------------	------------------

Onder de noemer 'éénmalige uitkeringen' is de mutatie opgenomen ex RJ 271.4 inzake zogenoemde 'uitgestelde beloningen'. Hieronder vallen onder andere beloningen die zijn gekoppeld aan het aanwezig zijn van een langdurig dienstverband, zoals jubileumuitkeringen.

Onder de noemer 'Beëindigingsovereenkomsten' zijn de bedragen begrepen die in het boekjaar moesten worden toegevoegd of onttrokken aan voorzieningen en reserveringen wegens overeengekomen beëindigingsvergoedingen met personeel.

22.2. Sociale lasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Premies werknemersverzekeringen	1.982.294	1.684.223
Totaal 22.2. Sociale lasten	1.982.294	1.684.223

22.3. Pensioenlasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Premies pensioenverzekeringen	1.059.372	939.041
Totaal 22.3. Pensioenlasten	1.059.372	939.041

Mededelingen in het kader van de pensioenregeling

De pensioenpremie is in het boekjaar gelijk gebleven aan de premie in het voorgaande boekjaar en bedroeg gedurende het gehele verslagjaar 25,8%. De verdeling van de pensioenlast is ongewijzigd gebleven: 50% komt ten laste van de werknemer en 50% ten laste van de werkgever.

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De actuele dekkingsgraad van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) is in 2025 gestegen van 106,3% naar 117,7%.

Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

De vennootschap heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

Gegeven deze voor de werknemers beschikbare regeling ziet de vennootschap geen aanleiding om de pensioenvoorziening voor haar werknemers aan te passen.

Gemiddeld aantal personeelsleden in personen en formatieplaatsen

Het gemiddeld aantal personeelsleden gedurende het verslagjaar bedraagt:

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
In personen	304	295
In formatieplaatsen	134,01	129,35

Het gemiddelde aantal personeelsleden per bedrijfsactiviteit gedurende het verslagjaar bedraagt:

	<i>Personen</i>	<i>Formatieplaatsen</i>
Dokterszorg Friesland BV	54	35,50
Dokterswacht Friesland BV	183	65,03
Ketenzorg Friesland BV	62	30,60
Dokterspraktijk Friesland BV	0	-
Huisartsenpraktijk Heerenveen BV	5	2,88

Gedurende het verslagjaar waren geen personeelsleden werkzaam in het buitenland.

Toelichting samenstelling en bezoldiging Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestond in 2025 uit gemiddeld 4 personen (2024: 4). De bezoldiging van de Raad van Commissarissen bedroeg in 2025 € 60.852 (2024 € 57.911).

Mededelingen in het kader van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

Binnen de groep Dokterszorg Friesland, waarvan Dokterszorg Friesland BV het groepshoofd is, is de WNT van toepassing op Dokterswacht Friesland BV en Ketenzorg Friesland BV. Het voor Dokterswacht Friesland BV en Ketenzorg Friesland BV toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 201.000. Dit is het bezoldigingsmaximum volgens de 'Regeling bezoldigingsmaxima zorg en jeugdhulp' voor klasse III (totaalscore 9 punten). Voor de bezoldiging van de topfunctionarissen wordt uitgegaan van de volledige bezoldiging zoals die wordt genoten bij Dokterszorg Friesland BV. De werkgeverskosten worden door Dokterszorg Friesland BV voor het van toepassing zijnde aandeel doorbelast aan Dokterswacht Friesland BV en Ketenzorg Friesland BV.

In het kader van de Governancecode Zorg is door de RvC een declaratiebeleid voor de Raad van Bestuur vastgesteld. Dit beleid is openbaar beschikbaar. Binnen dit beleid heeft de Remuneratiecommissies alle ingediende declaraties beoordeeld in het licht van het vastgestelde beleid.

23. Afschrijvingen op materiële vaste activa

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Afschrijvingen Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.100	3.100
Afschrijvingen Andere vaste bedrijfsmiddelen	20.148	10.500
Totaal 23. Afschrijvingen op materiële vaste activa	<u>23.248</u>	<u>13.600</u>

26. Overige bedrijfskosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Overige personeelskosten	1.274.064	1.020.968
Kosten extern personeel	1.925.083	1.876.191
Vervoerskosten	2.127.811	2.153.996
Huisvestingskosten	1.110.287	1.084.972
Kosten instrumentarium en medische middelen	210.242	193.235
Kosten automatisering	2.598.687	2.850.610
Kosten telecom	201.529	239.900
Organisatiekosten	2.807.339	2.333.968
Totaal overige bedrijfskosten	<u>12.255.043</u>	<u>11.753.840</u>

Specificatie overige personeelskosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Gezondheidszorg personeel (Arbo)	39.948	37.356
Bij- en nascholing personeel (na aftrek subsidies)	287.370	217.713
Reis- en verblijfkosten	413.142	416.471
Kosten personeelsverzekeringen	295.430	115.622
Kosten ondernemingsraad	12.274	11.997
Kosten werving & selectie	36.662	68.964
Overige personeelskosten	189.238	152.845
Totaal overige personeelskosten	<u>1.274.064</u>	<u>1.020.968</u>

Specificatie kosten extern personeel

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Kosten extern personeel stafdiensten	1.663.682	1.423.291
Kosten extern personeel doktersassistenten en ander zorgpersoneel	261.401	452.900
Totaal kosten extern personeel	<u>1.925.083</u>	<u>1.876.191</u>

In de post 'Kosten extern personeel Stafdiensten' zijn mede begrepen externe kosten voor het inzetten van interim management en stafpersoneel na uitval c.q. vertrek van zittende functionarissen (vooral: Dokterswacht en Dokterszorg). Daarnaast wordt gebruik gemaakt van een wisselende pool, extern ingehuurde pool telefonisch triagisten.

Specificatie Vervoerskosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Leasekosten vervoermiddelen visitevervoer Dokterswacht	2.194.132	2.219.575
Overige vervoerskosten	8.844	7.247
Doorberekende vervoerskosten	-75.164	-72.825
Totaal vervoerskosten	<u>2.127.811</u>	<u>2.153.996</u>

Specificatie Huisvestingskosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Huurkosten huisvesting	741.491	900.487
Schoonmaakkosten	90.670	83.358
Kosten catering en keukenbenodigdheden	69.271	65.608
Overige huisvestingskosten	218.850	71.063
Doorberekende huisvestingskosten	-9.995	-35.544
Totaal huisvestingskosten	<u>1.110.287</u>	<u>1.084.972</u>

Specificatie kosten instrumentarium en medische middelen

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Overige instrumentariumkosten en medische middelen	217.791	199.942
Doorberekende instrumentariumkosten	-7.549	-6.707
Totaal kosten instrumentarium	<u>210.242</u>	<u>193.235</u>

Specificatie kosten automatisering

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Exploitatiekosten ICT-platform	2.427.985	2.476.249
Andere automatiseringskosten	170.702	374.361
Totaal kosten automatisering	<u>2.598.687</u>	<u>2.850.610</u>

Specificatie kosten telecom

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Telefoonkosten	23.799	92.244
Onderhoudskosten telecom	194.925	268.080
Doorberekende telefoonkosten (0900 Dokterswacht)	-17.195	-120.424
Totaal kosten telecom	<u>201.529</u>	<u>239.900</u>

Specificatie organisatiekosten

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Kosten overige verzekeringen	28.159	35.215
Kantoorbenodigdheden	27.290	31.851
Verzendkosten	11.783	15.362
Accountantskosten	219.360	151.631
Advieskosten	182.163	132.141
PR kosten	199.058	95.276
Vacatiegelden (Toezichthouders en Algemene Vergadering)	62.016	63.339
Abonnementen en literatuur	22.116	25.488
Kosten contributies branchevereniging	105.750	103.135
Kosten kwaliteitssysteem	33.934	29.861
Overige organisatiekosten	1.234.035	1.262.713
Directe kosten cursussen Doktersacademie (2022: incl. Texelcursus)	183.211	387.956
Directe kosten projecten Doktersdiensten (niet p.i.l.d.)	498.464	-
Totaal organisatiekosten	<u>2.807.339</u>	<u>2.333.968</u>

Onder de 'Vacatiekosten' zijn de bedragen begrepen die vanuit de O&I-vergoeding aan regio- en wijkinitiatieven aan huisartsen of samenwerkingen zijn vergoed.

27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Rentevergoeding arrangement creditgelden bank	80.899	105.783
Totaal 27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>80.899</u>	<u>105.783</u>

27.2. Rentelasten en soortgelijke kosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Rentelasten bank (rekening-courant en kosten)	7.616	13.638
Totaal Rentelasten	7.616	13.638

28. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Resultaat HAP Cambuurplein BV	-	33.517
Resultaat HAP Heerenveen BV	-	220.017-
	-	186.500-

29. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

<i>Vennootschapsbelasting</i>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Voorlopig berekende winstbelasting over het boekjaar	686.351	189.129
Correcties volgens aanslagen voorgaande jaren	-	109.401
Totaal Winstbelasting over het resultaat	686.351	298.530

De voorlopige berekende winstbelasting is de aan het boekjaar toe te rekenen Vennootschapsbelasting. De afwikkeling met de Belastingdienst wordt door Dokterszorg Friesland BV binnen de Fiscale Eenheid VpB gedaan. De vordering/schulden VpB van de groepsmaatschappijen worden daartoe overgedragen aan de Dokterszorg Friesland BV. Deze bedragen zijn in rekening courant verrekend.

Dokterszorg Friesland BV**Enkelvoudige balans per 31 december 2025***in hele euro's**na resultaatbestemming*

	31 december 2025	31 december 2024
<u>ACTIVA</u>		
A. VASTE ACTIVA		
II. Materiële vaste activa		
1. Andere vaste bedrijfsmiddelen	26.646	-
III. Financiële vaste activa		
1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	6.140.800	4.463.641
B. VLOTTENDE ACTIVA		
III. Vorderingen		
1. Op handelsdebiteuren	150.769	155.398
2. Op groepsmaatschappijen	1.878.172	80.508
5. Overige vorderingen	123.678	3.614
6. Belastingen en premies sociale verzekeringen	56.268	5.385
7. Overlopende activa	243.226	47.356
	2.452.113	292.261
V. Liquide middelen		
1. Bankrekeningen	233.187	5.720.354
C. TOTAAL activa		
	8.852.746	10.476.256
<u>PASSIVA</u>		
D. EIGEN VERMOGEN		
I. Gestort en opgevraagd kapitaal	18.000	18.000
II. Agio	629.795	629.795
IV. (Andere) wettelijke en algemene reserves		
1. Wettelijke	1.944.067	2.343.593
2. Algemene	4.078.541	2.010.310
	6.670.403	5.001.698
E. Voorzieningen		
3. Overige	256.199	20.594
G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)		
5. Schulden aan leveranciers en handelskredietier	309.336	178.488
7. Schulden aan groepsmaatschappijen	257.244	4.572.035
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	790.580	263.713
10. Schulden ter zake pensioenen	69.156	29.699
11. Overige schulden	323.340	191.660
12. Overige passiva	176.488	218.369
	1.926.144	5.453.964
TOTAAL		
	8.852.746	10.476.256

Dokterszorg Friesland BV**Enkelvoudige Winst- en verliesrekening over 2025***in hele euro's*

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Netto-omzet		
20. Overige bedrijfsopbrengsten	<u>5.377.424</u>	<u>4.705.550</u>
Som der bedrijfsopbrengsten	5.377.424	4.705.550
Bedrijfslasten		
22.1. Lonen en salarissen	2.885.563	1.750.706
22.2. Sociale lasten	515.832	318.261
22.3. Pensioenlasten	261.449	180.896
26. Overige bedrijfskosten	<u>1.760.368</u>	<u>2.323.511</u>
Som der bedrijfslasten	5.423.212	4.573.374
27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	41.070	16.034
27.2. Rentelasten en soortgelijke kosten	1.700	5.171
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	<u>6.418-</u>	<u>143.038</u>
29. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	<u>1.633.508</u>	<u>231.742</u>
Resultaat voor belastingen	<u>1.627.090</u>	<u>374.780</u>
30. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	7.291	84.477
Resultaat na belastingen	<u><u>1.619.799</u></u>	<u><u>290.303</u></u>

Dokterszorg Friesland BV

Kasstroomoverzicht over 2025 (enkelvoudig)

Opname van een kasstroomoverzicht is achterwege gelaten op grond van RJ 360.104. Het kasstroomoverzicht waarin Dokterszorg Friesland B.V. (enkelvoudig) voor 100% is meegeconsolideerd is te vinden in de geconsolideerde jaarrekening van Dokterszorg Friesland B.V.

Toelichting algemeen

Grondslagen voor de financiële verslaggeving in de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, uitgegeven door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening zijn gelijk.

Voor de grondslagen van de waardering van activa en passiva en voor de bepaling van het resultaat wordt verwezen naar de grondslagen zoals vermeld in de geconsolideerde jaarrekening.

Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

A. VASTE ACTIVA

II. Materiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
1. Andere vaste bedrijfsmiddelen	26.646	-
Totaal materiële vaste activa	<u>26.646</u>	<u>-</u>

Mutatie-overzicht 1. Andere vaste bedrijfsmiddelen

	31-12-2025	31-12-2024
Boekwaarde op 1 januari	-	-
Bij: investeringen in het boekjaar	26.646	-
Af: afschrijvingen in het boekjaar	-	-
Boekwaarde op 31 december	<u>26.646</u>	<u>-</u>
Cumulatieve aanschafwaarde	<u>26.646</u>	<u>-</u>
Cumulatieve afschrijving op 1 januari	-	-
Af: buitengebruikstelling in het boekjaar	-	-
Bij: afschrijvingen in het boekjaar	-	-
Cumulatieve afschrijving op 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>

Het juridisch eigendom van alle materiële vaste activa berust geheel bij Dokterszorg Friesland.

III. Financiële vaste activa

1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen

	31-12-2025	31-12-2024
Deelneming Dokterswacht Friesland BV	999.721	1.355.596
Deelneming Ketenzorg Friesland BV	5.141.079	3.108.045
Deelneming Dokterspraktijken Friesland BV	-	-
Totaal 1. Deelnemingen in groepsmaatschappijen	<u>6.140.800</u>	<u>4.463.641</u>

Het verloop van deze post in het verslagjaar was als volgt:

<i>Deelneming Dokterswacht Friesland BV</i>		
Waarde van de deelneming op 1 januari	1.355.596	1.474.394
Exploitatieresultaat dit boekjaar	355.875-	118.798-
Saldo per 31-12-2025	<u>999.721</u>	<u>1.355.596</u>
<i>Deelneming Ketenzorg Friesland BV</i>		
Waarde van de deelneming op 1 januari	3.108.045	2.570.821
Exploitatieresultaat dit boekjaar	2.033.034	537.224
Saldo per 31-12-2025	<u>5.141.079</u>	<u>3.108.045</u>
<i>Deelneming Dokterspraktijken Friesland BV</i>		
Waarde van de deelneming op 1 januari	-	-
Exploitatieresultaat dit boekjaar	43.651-	191.954-
Mutatie voorziening deelneming	43.651	191.954
Saldo per 31-12-2025	<u>-</u>	<u>-</u>

Op 1 januari 2024 heeft een juridische fusie plaatsgevonden tussen Doktersacademie Friesland BV en Dokterszorg Friesland Subholding BV. Onmiddellijk daarna zijn Dokterszorg Friesland Subholding BV en Dokterszorg Friesland BV juridisch met elkaar gefuseerd. Vanaf dat moment voert de vennootschap de naam Dokterszorg Friesland BV en is Dokterszorg Friesland Subholding BV opgehouden te bestaan. Doel van deze structuurwijzigingen was om tot een eenvoudiger juridische structuur te komen.

B. VLOTTENDE ACTIVA

III. Vorderingen

1. Op handelsdebiteuren

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	150.769	155.398
Totaal 1. Op handelsdebiteuren	<u>150.769</u>	<u>155.398</u>

Als sprake is van creditering op inkopen en er daarmee per saldo een vordering op de leverancier ontstaat, dan zijn deze bedragen als vordering opgenomen.

2. Op groepsmaatschappijen

	31-12-2025	31-12-2024
Ketenzorg Friesland BV te Heerenveen	1.475.334	-
HAP Heerenveen BV te Heerenveen	377.911	-
HAP Cambuurplein BV te Heerenveen	24.927	80.508
Totaal 2. Op groepsmaatschappijen	<u>1.878.172</u>	<u>80.508</u>

De rekening-courant met Groepsmaatschappijen hebben alle een looptijd korter dan één jaar.

5. Overige vorderingen

	31-12-2025	31-12-2024
Nog te ontvangen bedragen	4.374	3.614
Egalisatierekening huurverplichtingen	119.304	-
Totaal 5. Overige vorderingen	<u>123.678</u>	<u>3.614</u>

6. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2025	31-12-2024
Te vorderen vennootschapsbelasting	51.267	-
Te vorderen omzetbelasting	5.001	5.385
	<u>56.268</u>	<u>5.385</u>

7. Overlopende activa

	31-12-2025	31-12-2024
Vooruitbetaalde bedragen en andere overlopende activa	243.226	47.356
Totaal 7. Overlopende activa	<u>243.226</u>	<u>47.356</u>

Alle overige vorderingen en overlopende activa hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

V. Liquide middelen

1. Bankrekeningen

	31-12-2025	31-12-2024
Bank- en giroaldi	233.187	3.220.354
Deposito's	-	2.500.000
Totaal 1. Bankrekeningen	<u>233.187</u>	<u>5.720.354</u>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking aan de vennootschap.
Er zijn geen zekerheden gesteld en er zijn geen garanties afgegeven, die de vrije opneembaarheid beperken.

D. EIGEN VERMOGEN

I. Gestort en opgevraagd kapitaal

	31-12-2025	31-12-2024
Gewone aandelen	18.000	18.000
Totaal I. Gestort en opgevraagd kapitaal	18.000	18.000

De vennootschap is op 9 februari 2012 bij notariële akte opgericht.
Enig aandeelhouder is de Friese Huisartsenvereniging.

II. Agio

	31-12-2025	31-12-2024
Ontvangen agio	629.795	629.795
Totaal II. Agio	629.795	629.795

Het verloop van deze post in het verslagjaar was als volgt:

Algemene agioreserve bij de start van het boekjaar	629.795	629.795
Bij: in het verslagjaar ontvangen agio	-	-
Saldo per 31-12-2025	629.795	629.795

Tot en met het verslagjaar is door de vennootschap € 116.558 agio gestort op de aandelen van Doktersacademie Friesland BV en € 60.000 op de aandelen van Doktersdiensten Friesland BV. De waarde van deze stortingen is opgenomen onder de post 'Deelnemingen in Groepsmaatschappijen'.

Daarnaast is in 2014 door de toenmalige aandeelhouder Ondernemende Huisartsenvereniging Friesland (OHF) agio betaald. Dit is bestemd om het vermogen van de vennootschap te versterken als risicokapitaal en ten behoeve van toekomstige ontwikkelingen.

IV. (Andere) wettelijke en algemene reserves

1. Wettelijke

	31-12-2025	31-12-2024
Reserve deelnemingen	1.944.067	2.343.593
Totaal 1. Wettelijke	1.944.067	2.343.593

De wettelijke reserve deelnemingen is op 12 februari 2012 ontstaan door dotatie na verkrijging van de aandelen van Dokterswacht Friesland BV. De reserve bestaat uit het verschil tussen de verkregen waarde en de geleverde tegenprestatie (€ 1). Deze reserve is niet vatbaar voor enige uitkering.

Deze reserve moet worden aangehouden omdat bij de dochtermaatschappij Dokterswacht Friesland BV een reserve (RAK) aanwezig is die op grond van landelijke regelgeving is gevormd.

De reserve is in 2014 aangevuld door het verkrijgen van de aandelen van Ketenzorg Friesland BV door Dokterszorg Friesland Subholding BV. De hoogte van de aanvulling komt overeen met het aanwezige eigen vermogen volgens de eindbalans op 31-12-2013 van Ketenzorg Friesland BV. Op deze post wordt niet meer gemuteerd.

Verloop 'Wettelijke reserves' in het verslagjaar:

Saldo per 31-12-2024	2.343.593	2.484.860
Bij: verkregen in het verslagjaar	-	22.469
Exploitatieresultaat in het verslagjaar, niet verrekenbaar of uitkeerbaar	-399.526	-118.798
Saldo per 31-12-2025	1.944.067	2.343.593

2. Algemene

	31-12-2025	31-12-2024
Algemene reserve	4.078.541	2.010.310
Totaal 2. Algemene	<u>4.078.541</u>	<u>2.010.310</u>
<i>Het verloop in het verslagjaar was als volgt:</i>		
Saldo per 31-12-2024	2.010.310	1.601.210
Exploitatieresultaat in het verslagjaar	2.068.231	409.100
Saldo per 31-12-2025	<u>4.078.541</u>	<u>2.010.310</u>

E. Voorzieningen

3. Overige

	31-12-2025	31-12-2024
Jubileumvoorziening ex RJ 271.4	20.594	20.594
Voorziening deelneming	235.605	-
Totaal 3. Overige	<u>256.199</u>	<u>20.594</u>
<i>Het verloop van de jubileumvoorziening was als volgt:</i>		
Stand op 1 januari van het boekjaar	20.594	20.594
Bij: dotaties en overboekingen	-	-
Af: onttrekkingen wegens uitkeringen en vrijval door vertrek	-	-
Stand op 31 december van het boekjaar	<u>20.594</u>	<u>20.594</u>

De jubileumvoorziening is vastgesteld volgens de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving (RJ 271).
De voorzieningen zijn voor het totale bedrag als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

Het verloop van de voorziening deelneming was als volgt:

Stand op 1 januari van het boekjaar	-	-
Bij: dotaties en overboekingen	235.605	-
Af: onttrekkingen wegens uitkeringen en vrijval door vertrek	-	-
Stand op 31 december van het boekjaar	<u>235.605</u>	<u>-</u>

De voorziening deelneming heeft betrekking op de deelneming in Dokterspraktijk Friesland BV.

De voorzieningen zijn voor het totale bedrag als langlopend (langer dan een jaar) aan te merken.

G. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	309.339	178.488
Totaal 5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten	<u>309.339</u>	<u>178.488</u>

7. Schulden aan groepsmaatschappijen

	31-12-2025	31-12-2024
Dokterswacht Friesland BV te Heerenveen	257.244	476.161
Ketenzorg Friesland BV te Heerenveen	-	4.095.874
Totaal 7. Schulden aan groepsmaatschappijen	<u>257.244</u>	<u>4.572.035</u>

De rekening-courant met Groepsmaatschappijen hebben alle een looptijd korter dan één jaar. Over de rekening-courantverhoudingen wordt 4% rente berekend, voor zover deze buiten de fiscale eenheid VpB zijn aangegaan.

9. Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2025	31-12-2024
Te betalen vennootschapsbelasting	588.615	133.064
Te betalen termijnen loonaangiften	201.965	130.649
Totaal 9. Belastingen en premies sociale verzekeringen	<u>790.580</u>	<u>263.713</u>

Dit betreffen de nog af te dragen werkgeversheffingen en ingehouden loonheffing over de maand december en de eindheffing over het boekjaar.

10. Schulden ter zake pensioenen

	31-12-2025	31-12-2024
Nog te af te dragen premies aan het pensioenfonds PFZW	69.156	29.699
Totaal 10. Schulden ter zake pensioenen	<u>69.156</u>	<u>29.699</u>

11. Overige schulden

	31-12-2025	31-12-2024
Schulden uit hoofde van vakantiegelden	155.033	88.084
Schulden uit hoofde van verlofdagen	167.188	103.576
Overige schulden ter zake van salarissen en toeslagen	1.119	-
Totaal 11. Overige schulden	323.340	191.660

De overige schulden ter zake van salarissen en toeslagen betreffen bedragen waarvan de betalingsverplichting in het boekjaar is ontstaan en waarvan de betaling in het volgende boekjaar zal plaatsvinden.

12. Overige passiva

	31-12-2025	31-12-2024
Egalisatierekening huurverplichtingen	-	152.273
Nog te betalen kosten	85.330	48.984
Nog te betalen accountantskosten	36.843	17.111
Vooruitontvangen bedragen	54.315	-
Totaal 12. Overige passiva	176.488	218.369

Onder de 'Nog te betalen kosten' zijn ultimo het jaar de bedragen begrepen, waarvan de betalingsverplichting vaststaat maar waarvoor ten tijde van het opstellen van de jaarrekening nog geen definitieve facturen of afrekeningen beschikbaar waren. De hiermee naar verwachting gemoeide bedragen zijn berekend op basis van inschattingen, gegeven de onderliggende stukken.

Alle overige schulden en overlopende passiva hebben een looptijd van naar verwachting korter dan 1 jaar.

Niet uit de balans blijvende verplichtingen en rechten

Meerjarige financiële verplichtingen

Door vennootschappen binnen de Groep Dokterszorg zijn langlopende verplichtingen aangegaan met een resterende looptijd van 1 tot 11 jaar. Deze langlopende verplichtingen zijn als volgt gecategoriseerd:

Categorie	Looptijd		
	0-1 jaar	1-5 jaar	> 5 jaar
Huur	379.471	1.897.353	379.471
Lease	13.997	15.396	-
Overige verplichtingen	126.220	183.879	-

De huurverplichtingen hebben voornamelijk betrekking op de huur van het pand aan de K.R. Poststraat te Heerenveen. De overige verplichtingen hebben voornamelijk betrekking op licenties voor het gebruik van software.

Fiscale eenheid

De vennootschap is voor de vennootschapsbelasting en voor de omzetbelasting opgenomen in een fiscale eenheid met Dokterszorg Friesland B.V. als moedermaatschappij. De fiscale eenheden bestaan uit de volgende vennootschappen:

- Dokterszorg Friesland B.V.;
- Ketenzorg Friesland B.V.;
- Dokterswacht Friesland BV (alleen voor de omzetbelasting);
- Dokterspraktijk Friesland B.V.

De vennootschap is hoofdelijk aansprakelijk voor omzetbelastingsschulden over de periode dat zij deel uitmaakt van

Tot het moment van opstellen van de jaarrekening zijn geen andere rechten en plichten bekend geworden die tot vermelding in deze jaarrekening aanleiding geven.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) Cao's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel Cao's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data. De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over

Toelichting op de enkelvoudige Winst- en verliesrekening over 2025

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

Netto-omzet

20. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:</i>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Doorberekende kosten centrale bedrijfs- en directievoering voor groepsmaatschappijen	4.604.054	3.789.792
Opbrengsten Doktersacademie	574.887	906.487
Andere opbrengsten	198.483	9.271
Totaal 20. Overige bedrijfsopbrengsten	<u>5.377.424</u>	<u>4.705.550</u>

De doorberekende kosten zijn in rekening gebracht aan de onderliggende werkmaatschappijen op basis van de geregistreerde afname c.q. de beste schatting van de mate van afname van de centrale dienstverlening.

De opbrengsten Doktersacademie betreffen de opbrengsten van cursussen en scholingen die zijn uitgevoerd onder de noemer Doktersacademie.

De 'Andere opbrengsten' betreffen eigen inkomsten van de vennootschap uit dienstverlening aan derden.

BEDRIJFSLASTEN

22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
<i>Brutosalarissen</i>		
Salariskosten directie en stafpersoneel centrale diensten	2.456.757	1.671.409
Doorberekende salariskosten gedetacheerd personeel	-	-221.394
Af: ontvangen ziekengelden	43.327-	435-
Totaal 22. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten	<u>2.413.430</u>	<u>1.449.580</u>

De 'Doorberekende salariskosten' betreft de kosten van medewerkers die in loondienst zijn van Dokterszorg resp. van een andere werkgever binnen de groep en werkzaamheden voor andere groepsmaatschappijen resp. Dokterszorg verrichten. Alle doorbelastingen worden berekend tegen de werkelijke kosten van het werkgeverschap. Over de onderlinge verrekeningen worden geen toe- of afslagen berekend.

<i>Betaalde CAO-toeslagen</i>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Vakantietoeslag	188.946	131.352
Uitbetaalde vakantiedagen minus vrijval voorziening	27.602	14.501
Eindejaarsuitkering	212.557	147.711
Beëindigingsovereenkomsten en andere eenmalige uitkeringen	43.028	7.562
Totaal Betaalde CAO-toeslagen	<u>472.133</u>	<u>301.126</u>
22.1. Lonen en salarissen	<u>2.885.563</u>	<u>1.750.706</u>

Onder 'éénmalige uitkeringen' zijn de bedragen opgenomen die voor jubilea zijn uitgekeerd of gereserveerd voor toekomstige uitbetalingen.

22.2. Sociale lasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Premies werknemersverzekeringen	515.832	318.261
Eindheffing en andere sociale lasten	-	-
Totaal 22.2. Sociale lasten	<u>515.832</u>	<u>318.261</u>

22.3. Pensioenlasten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Premies pensioenverzekeringen	261.449	180.896
Totaal 22.3. Pensioenlasten	<u>261.449</u>	<u>180.896</u>

Aantal personeelsleden in personen en formatieplaatsen

Het gemiddeld aantal personeelsleden over het verslagjaar bedraagt:

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
In personen	54,0	65,0
In formatieplaatsen	35,50	27,28

Mededeling in het kader van de pensioenregeling

De pensioenpremie is in het boekjaar gelijk gebleven aan de premie in het voorgaande boekjaar en bedroeg gedurende het gehele verslagjaar 25,8%. De verdeling van de pensioenlast is ongewijzigd gebleven: 50% komt ten laste van de werknemer en 50% ten laste van de werkgever.

De pensioenregeling van de medewerkers is ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De actuele dekkingsgraad van Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW) is in 2025 gestegen van 106,3% naar 117,7%.

Het ouderdomspensioen is een toegezegd-pensioenregeling op basis van (voorwaardelijk) geïndexeerd middelloon. Indexatie van de pensioenrechten is afhankelijk van de financiële positie waarin het pensioenfonds zich bevindt. De aan de pensioenuitvoerder te betalen premie wordt als last in de winst- en verliesrekening verantwoord en, voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, wordt deze als verplichting op de balans opgenomen.

De vennootschap heeft geen verplichting tot het doen van aanvullende bijdragen in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds, anders dan het voldoen van toekomstig hogere premiebijdragen. Om deze reden worden de op een periode betrekking hebbende premiebijdragen in die periode ten laste van het resultaat gebracht.

Gegeven deze voor de werknemers beschikbare regeling ziet de vennootschap geen aanleiding om de pensioenvoorziening voor haar werknemers aan te passen.

26. Overige bedrijfskosten

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Overige personeelskosten	339.585	313.083
Kosten extern personeel	121.527	330.060
Huisvestingskosten	234.458	334.678
Kosten automatisering	42.187-	557.888
Kosten telecom	172.676	29.092
Kosten Doktersacademie	282.582	436.753
Organisatiekosten	651.724	321.957
Totaal 26. Overige bedrijfskosten	<u>1.760.365</u>	<u>2.323.511</u>

<u><i>Specificatie overige personeelskosten</i></u>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Kosten gezondheidszorg personeel (Arbo)	34.176	24.701
Kosten bij- en nascholing personeel	84.871	50.480
Reis- en verblijfskosten	95.924	68.985
Kosten personeelsverzekeringen groep	20.361	18.013
Kosten ondernemingsraad	12.274	11.997
Kosten werving & selectie	32.647	64.183
Overige personeelskosten	59.332	74.725
Totaal overige personeelskosten	<u>339.585</u>	<u>313.083</u>

<u><i>Specificatie kosten extern personeel</i></u>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Kosten extern personeel medisch en ander advies	121.527	330.060
Totaal kosten extern personeel	<u>121.527</u>	<u>330.060</u>

<u><i>Specificatie Huisvestingskosten</i></u>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Huurkosten en dienstverlening huisvesting	69.713	236.111
Schoonmaakkosten	56.611	47.531
Kosten catering en keukenbenodigdheden	26.827	26.811
Overige huisvestingskosten	81.307	45.604
Doorberekende huisvestingskosten	-	-21.379
Totaal huisvestingskosten	<u>234.458</u>	<u>334.678</u>

<u><i>Specificatie kosten automatisering</i></u>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Exploitatiekosten ICT-platform	211.616-	185.449
Exploitatiekosten administratieve software	169.429	372.439
Totaal kosten automatisering	<u>42.187-</u>	<u>557.888</u>

<u><i>Specificatie kosten telecom</i></u>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Onderhoudskosten telecom	172.676	29.092
Totaal kosten telecom	<u>172.676</u>	<u>29.092</u>

Specificatie kosten Doktersacademie

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Directe kosten cursussen DAC	181.197	364.309
Kosten kwaliteitssysteem	3.775	3.867
Verzendkosten	1.411	10.958
Kosten projecten	96.199	57.619
Totaal kosten Doktersacademie	<u>282.582</u>	<u>436.753</u>

Specificatie organisatiekosten

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Kosten overige verzekeringen	28.159	35.115
Kantoorbenodigdheden	20.416	17.586
Accountantskosten	54.997	52.920
Advieskosten	153.054	21.758
PR kosten	100.954	81.627
Vacatiegelden Raad van Commissarissen	57.911	61.558
Vacatiegelden Algemene Vergadering	4.104	1.781
Abonnementen en literatuur	13.695	11.667
Overige organisatiekosten	218.434	37.945
Totaal organisatiekosten	<u>651.724</u>	<u>321.957</u>

De RvC bestond in 2025 uit gemiddeld 4 personen (2024: 4). In 2019 is door de Algemene Vergadering besloten om de vergoeding voor de toezichthouder vast te stellen conform de richtlijnen volgens de Wet Normering Topinkomens (WNT). Nadere gegevens hierover zijn opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening 2025 van Dokterszorg Friesland B.V.

27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Rentevergoeding arrangement creditgelden bank	41.070	16.034
Totaal 27.1. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	<u>41.070</u>	<u>16.034</u>

27.2. Rentelasten en soortgelijke kosten

	<u>Jaar 2025</u>	<u>Jaar 2024</u>
Rentelasten bank (rekening-courant en kosten)	1.700	5.171
Rentelasten derden (incl. Groep buiten FE VpB)	-	-
Totaal 27.2. Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>1.700</u>	<u>5.171</u>

Onder 'Rentelasten bank' zijn tevens de kosten begrepen voor het aanhouden van een rekening-courant met de Rabobank.

De rentelasten derden bevatten de rentelasten die door de vennootschap in rekening zijn gebracht aan groepsmaatschappijen wegens rekening-courant verhoudingen buiten de fiscale eenheid vennootschapsbelasting.

29. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Resultaat Dokterswacht Friesland BV	355.875-	118.798-
Resultaat Dokterspraktijk Friesland BV	43.651-	186.684-
Resultaat Ketenzorg Friesland BV	2.033.034	537.224
Totaal 29. Aandeel in winst/ verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	<u>1.633.508</u>	<u>231.742</u>

30. Belastingen resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening

<i>Vennootschapsbelasting</i>	<i>Jaar 2025</i>	<i>Jaar 2024</i>
Berekende winstbelasting over het resultaat van het boekjaar	7.291	84.477
Totaal Winstbelasting over het resultaat	<u>7.291</u>	<u>84.477</u>

De voorlopige berekende winstbelasting is de aan het boekjaar toe te rekenen Vennootschapsbelasting. De afwikkeling met de Belastingdienst wordt door Dokterszorg Friesland binnen de Fiscale Eenheid VpB gedaan.

Ondertekening jaarrekening

Raad van Bestuur:

Ondertekend te Heerenveen, 22 juni 2026

.....
M.J. van der Werff,
Raad van Bestuur Dokterszorg Friesland BV

.....
N.T. van den Broek
Raad van Bestuur Dokterszorg Friesland BV

De Raad van Commissarissen:

Ondertekend te Heerenveen, 22 juni 2026

.....
H.J. Reesink (voorzitter)

.....
M. Voerman - van der Wal

.....
G. Hoogterp

.....
M. de Graaf

.....
Y. de Vries

OVERIGE GEGEVENS

1. Controleverklaring

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is als zelfstandig document aan deze jaarrekening toegevoegd.

2. Winstbestemming

Artikel 20 (deels) van de statuten luidt als volgt:

1. De winst staat ter beschikking van de Algemene Vergadering.
2. De vennootschap kan slechts uitkeringen doen, voor zover het eigen vermogen groter is dan de reserves die krachtens de wet, de statuten of de regelgeving van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) moeten worden aangehouden.

3. Voorstel resultaatbestemming 2025

Met inachtneming van de statuten stelt de Raad van Bestuur van de vennootschap aan de Algemene Vergadering voor om het positieve resultaat over 2025 van € 1.619.799 toe te voegen aan de reserves.

Vooruitlopend op de vaststelling van de jaarrekening door de Algemene Vergadering op 23 juni 2026 is dit voorstel reeds in de balans verwerkt.

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING

GERESERVEERD VOOR DE CONTROLEVERKLARING