	Gemeenschappelijke regeling: Regionale Ambulance Voorziening Brabant Midden West Noord RAV)
1	**Zijn de stukken tijdig ingediend door de GR bij de gemeente?** Ja
2	**Is voldaan aan de BBV-voorschriften?** Ja
3	**Inhoudelijke aandachtspunten, beleidsontwikkelingen e.d.** De inhoudelijke richtlijnen die aan de RAV zijn meegegeven, vragen om aandacht voor: 1. ambulancezorg zonder gemeentelijke financiële bijdragen 2. de nieuwe urgentie-indeling met inzage in de responstijd op A0 en A1 ritten 3. het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en de Beleidsagenda Toekomstbestendige Acute Zorg 4. grensoverschrijdende samenwerking In de conceptbegroting is het volgende opgenomen. Zorgverzekeraars zijn verantwoordelijk voor de inkoop van de ambulancezorg. De ambulancezorg wordt in 2027 aangeboden zonder gemeentelijke financiële bijdrage. Het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en de Beleidsagenda Toekomstbestendige Acute Zorg bevatten een aantal zaken dat van direct belang is voor de ambulancesector: acute zorg aan huis, zorgcoördinatie, tegengaan personeelstekort, informatieoverdracht en innovatie. De RAV gaat daar in de begroting verder op in. De RAV stelt de patiënt centraal: de juiste ambulancezorg, op het juiste moment, op de juiste plaats en door de juiste hulpverlener. De ambulance voorziening vervoert niet alleen patiënten voor acute zorg. Op geplande basis worden patiënten vervoerd tussen ziekenhuizen met Midden-Complexe Ambulances, die de reguliere ALS-ambulances (Advanced Life Support) ontlasten. Ook zijn er Verpleegkundig Specialisten en Physician Assistants die zelfstandig inzetbaar zijn. In 2027 zal een groot deel van de capaciteit evenwel worden ingezet voor de ‘klassieke’ ambulance spoedzorg. De RAV spant zich daarbij in om 95% van de ritten binnen 15 minuten (A0) of 17 minuten (A1) te rijden. De druk op de zorg neemt toe door vergrijzing, toenemende sociale problematiek, steeds complexere zorgvraag en een tekort aan zorgpersoneel. De RAV speelt hierop in door gebruik te maken van innovatieve technologische ontwikkelingen, goed werkgeverschap, samenwerking met partners in zorgcoördinatie en organisatieontwikkeling. De RAV verwacht in 2027 twee nieuwe vestigingen op te leveren. De verdere verduurzaming van het wagenpark wordt verkend, waaronder elektrificatie van de ambulances. Een goede laadinfrastructuur is daarbij een uitdaging. In bijlage 8 geeft de RAV met een overzicht aan hoe het Kwaliteitsmodel Ambulancezorg 2.0 is vertaald in haar begroting.

	Met richtlijn 4 vraagt de gemeente de RAV om in haar begroting aan te geven hoe de grensoverschrijdende samenwerking eruit ziet en welke mogelijkheden de RAV ziet om deze samenwerking verder te optimaliseren. Hoewel expliciete toelichting op grensoverschrijdende ambulancezorg niet in de begroting is vermeld, heeft de RAV desgevraagd aangegeven dat zij door o.a. Benelux-regelgeving verplicht is tot grensoverschrijdende samenwerking en dat zij hier uitvoering aan geeft. Meer toelichting staat onder Overige aandachtspunten.
4	**Financiële aandachtspunten** niet van toepassing
5	**Financieel overzicht** Bedragen in onderstaande tabel x € 1.000,- **Jaarrekening 2025: Resultaat en bestemming**

GR	**Realisatie 2025**	**Resultaat 2025**	**Resultaat bestemming toevoeging een eigen reserve GR**	**Resultaat bestemming terug naar gemeenten**
Totaal GR	98.812	1.093	1.093	0
Bijdrage apparaatskosten gemeente				

Meerjarenontwikkeling

GR	**Begroting 2026**	**Ontwerp begroting 2027**	**Meerjaren begroting 2028**	**Meerjaren begroting 2029**	**Meerjaren begroting 2030**
Totaal GR	**109.202**	**112.731**	**116.065**	**119.967**	**123.352**
Verwacht resultaat 2027	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
bijdrage gemeente in apparaatskosten	0	0	0	0	0
Opgenomen in meerjarenperspectief gemeente	0	0	0	0	0
verschil	0	0	0	0	0

Evt kan onderstaande tabel toegevoegd worden met programmakosten voor individuele gemeente (uiteraard alleen indien die kosten er zijn)

Programmakosten	**Begroting 2026**	**Ontwerp-begroting 2027**	**Meerjaren begroting 2028**	**Meerjaren begroting 2029**	**Meerjaren begroting 2030**

Vermogen	**1-1-2027**	**31-12-2027**
Eigen vermogen	17.474	17.474
Vreemd vermogen	25.684	31.560

6 Overige aandachtspunten

Op grond van o.a. Benelux-regelgeving dient de RAV te voorzien in grensoverschrijdende samenwerking. Dat doet de RAV met dezelfde ambities als die waarmee zij ambulancezorg in haar eigen werkgebied en elders in Nederland verricht. De RAV sluit aan bij periodieke overleggen over dit thema en heeft eind 2025 een voorstel gedaan voor een convenant om tot nadere werkafspraken over grensoverschrijdende ambulancezorg te komen. Dit convenant wordt nog door andere partijen beoordeeld.

7 De zienswijze

Gelet op bovenstaande aandachtspunten, wordt het volgende voorgesteld:

1. Kennis te nemen van de conceptjaarrekening 2025;
2. Geen zienswijze over de ontwerpbegroting 2027 naar voren te brengen

Brabant Midden-West-Noord

PER EMAIL

Aan de gemeenteraden deelnemend in de gemeenschappelijke regeling RAV Brabant MWN

Per e-mail reeds toegezonden aan burgemeesters, wethouders en beleidsadviseurs op 1 april 2026

Kenmerk:	ps-20260401-002	Datum:	… april 2026
Behandeld door:	[redacted]	E-mail:	directiesecretaris@ravbrabantmwn.nl
Onderwerp:	**Aanbiedingsbrief RAV Brabant MWN conceptbegroting 2027**		

Geachte Raad,

Namens het Dagelijks Bestuur van de gemeenschappelijke regeling 'Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord' bied ik u bij dezen de conceptbegroting 2027 aan. De begroting is kostendekkend en daarin is geen gemeentelijke bijdrage opgenomen.

Het Dagelijks Bestuur heeft de conceptbegroting 2027 vastgesteld in zijn vergadering van 30 maart 2026.

De deelnemende gemeenten hebben gedurende 12 weken de gelegenheid om een zienswijze in te dienen. Uw eventuele reactie zien wij dan ook graag tijdig tegemoet via het e-mailadres directiesecretaris@ravbrabantmwn.nl. Dit met het oog op de vaststelling door het Algemeen Bestuur in zijn vergadering van 9 juli 2025.

Met vriendelijke groet,

Jan de Waard
Directeur

Bijlage:
1. Conceptbegroting RAV Brabant MWN 2027

Brabant Midden-West-Noord
Ambulancezorg

concept BEGROTING 2027

RAV BRABANT MWN



INHOUDSOPGAVE

INHOUDSOPGAVE 1
INLEIDING 2
1 BELEID 3
1.1 Beleidsmatige kaders: Meerjarenbeleidsplan 2026 – 2029 3
1.2 Beleidsmatige kaders: Kwaliteitskader Ambulancezorg 2.0 4
1.3 Financiële kaders 4
1.4 Rechtmatigheidsverantwoording 5
1.5 Gemeentelijke richtlijnen 5
1.6 Beleidsthema's 6
2 PROGRAMMA'S 11
2.1 Meldkamer Brabant-Noord 11
2.2 Meldkamer Midden- en West-Brabant 12
2.3 RAV Brabant-Noord 13
2.4 RAV Midden- en West-Brabant 16
2.5 Overzicht overhead 19
3 PARAGRAAF ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN 20
4 PARAGRAAF BEDRIJFSVOERING 21
4.1 Organisatie 21
4.2 Personeel 21
4.3 Informatievoorziening/automatisering 22
4.4 Financiën 23
4.5 Facilitaire zaken en huisvesting 23
4.6 Informatie- en archiefbeheer 23
4.7 Indicatoren 24
5 PARAGRAAF FINANCIERING EN TREASURY 25
6 PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING 28
6.1 Beleid omtrent reserves en voorzieningen en risico's 28
6.2 Reserves en voorzieningen 28
6.3 Inventarisatie van de risico's 28
7 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2027 32
8 INVESTERINGSBEGROTING 2027 33

BIJLAGEN

Bijlage 1 Staat van vaste activa 34
Bijlage 2 Staat van reserves en voorzieningen 35
Bijlage 3 Meerjarenraming 36
Bijlage 4 Prognosebalans 37
Bijlage 5 Exploitatierekening per afdeling 38
Bijlage 6 Begroting naar taakvelden 41
Bijlage 7 Gebruikte afkortingen 42
Bijlage 8 Toelichting Kwaliteitskader Ambulancezorg 2.0 45

INLEIDING

Voor u ligt de begroting 2027 van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Regionale Ambulancevoorziening (RAV) Brabant Midden-West-Noord (MWN). De regeling omvat het werkgebied van de twee veiligheidsregio's Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord, en is gebaseerd op de Wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) en de Gemeentewet.

De RAV is een gemeenschappelijke regeling. Dat is een samenwerkingsverband tussen 35 gemeenten, die ervoor kozen om samen te werken op het gebied van de ambulancezorg.

De RAV heeft krachtens haar gemeenschappelijke regeling tot doel het verlenen of doen verlenen van ambulancezorg. Zij tracht dit doel te bereiken met alle wettelijke toegestane middelen die daaraan naar haar mening kunnen bijdragen.

De taken van de RAV kunnen als volgt worden geformuleerd:

- Het instellen en in stand houden van een Regionale Ambulancevoorziening ten behoeve van het werkgebied Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord;
- Het in stand houden van een meldkamer ambulancezorg ten behoeve van het werkgebied Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord (hetgeen wij in ons geval doen met de RAV'en in Zeeland en Brabant-Zuidoost);
- Het vaststellen en (doen) uitvoeren van het Regionaal Ambulance Plan van de regio's Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord;
- Het (doen) leveren van een bijdrage aan de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen ten behoeve van de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en de Hulpverleningsdienst Brabant-Noord.

De doelstelling van de RAV is het leveren van kwalitatief hoogwaardige ambulancezorg, die waar nodig tijdig ter plaatse is en binnen de budgettaire kaders wordt gerealiseerd.

Deze begroting is gebaseerd op de in het landelijk Referentiekader Spreiding & Beschikbaarheid voor de RAV Midden- en West-Brabant en de RAV Brabant-Noord opgenomen eisen ten aanzien van de spreiding van standplaatsen en te leveren paraatheid. Op grond van deze eisen zijn prestatiecontracten gesloten met de regionale zorgverzekeraars, waarin de eisen uit het referentiekader nader zijn gespecificeerd in concrete locaties voor standplaatsen, het aantal te leveren ambulances per dagdeel en het dekkingspercentage responstijd in geval van een A1-urgentie, gemeten per RAV-regio.

Nadere toelichting op het Kwaliteitsmodel Ambulancezorg 2.0 en de vertaling naar deze begroting is te vinden in bijlage 8.

1 BELEID

1.1 Beleidsmatige kaders: Meerjarenbeleidsplan 2026 – 2029

Elke seconde telt. In een wereld waarin zorg steeds complexer wordt en de vraag blijft groeien, is de RAV dé constante factor in acute en planbare zorg. Wij staan vooraan in crisissituaties, maar staan ook naast je in zorg; een betrouwbare partner die handelt met daadkracht, deskundigheid en empathie.

Als RAV hebben wij een bijzondere verantwoordelijkheid. We zijn niet alleen de schakel tussen patiënt en zorginstelling, maar ook een cruciale speler binnen het zorgnetwerk. We coördineren, stabiliseren en vervoeren, maar vooral: we bieden zorg, daar waar die het hardst nodig is. Dit doen we met een sterk en toegewijd team dat elke dag het verschil maakt.

Onze rol gaat verder dan de ambulancezorg alleen. We anticiperen op de zorg van morgen en innoveren continu, zodat we altijd klaarstaan voor de veranderende behoeften van onze patiënten en de samenleving.

We werken samen met ziekenhuizen, huisartsenposten en andere zorgpartners om de best mogelijke zorg toegankelijk te houden. Dat moeten we en dat willen we. Bij de RAV draait het om meer dan snelheid en vakmanschap. Onze kernwaarden, kartrekker, kompaan, kordaat en koersvast, vormen het fundament van ons werk. Ze weerspiegelen wie we zijn: proactieve leiders, betrouwbare teamspelers, besluitvaardige professionals en een stabiele factor in onder andere een uitdagend veranderend zorglandschap.

We staan voor aanzienlijke uitdagingen (veranderende en toenemende zorgvraag, krapte op de arbeidsmarkt) en opereren daarbij in een snel veranderende wereld. Zo hebben we te maken met zorgcoördinatie, een traject dat net is ingezet. Maar ook met (geo-) politieke uitdagingen.

Enerzijds zetten we de komende vier jaar de koers door die we de afgelopen vier jaar hebben ingezet. Anderzijds brengen we bewust bepaalde sterke accenten aan; de patiënt blijft op één staan, dat is ons bestaansrecht. Tegelijkertijd ligt er een sterke focus op het goed zorgen voor bestaande werknemers en het vinden van goede nieuwe collega's.

Missie
Ons bestaansrecht en overtuiging

Wij bieden de beste ambulancezorg en vervoer voor onze patiënten, op de juiste plaats op het juiste moment. Dit dankzij onze innovatieve werkomgeving, uitstekende ontwikkelingsmogelijkheden en sterke teamcultuur.

Visie
Zo realiseren we onze missie

Bij de RAV streven we naar excellent werkgeverschap om de beste ambulancezorg te kunnen leveren. We trekken de beste mensen aan en behouden hen door een werkomgeving te creëren waar iedereen zich gewaardeerd en gesteund voelt. We passen ons continu aan de veranderende zorgbehoeften aan en werken nauw samen met partners om de zorg toegankelijk te houden.

Ambulancezorg
Onze definitie van ambulancezorg

Moderne ambulancezorg is spoedeisende en niet-spoedeisende medische hulp, gericht op stabilisatie, coördinatie, triage en advies, behandeling en vervoer van patiënten naar een zorginstelling of het bieden van zorg ter plaatse.

Ambulancezorg wordt verleend door meldkamermedewerkers en ambulancepersoneel, zoals verpleegkundigen, medisch hulpverleners en chauffeurs, in zowel acute (levensbedreigende) als minder urgente situaties. Zij worden hierbij ondersteund door een bekwame en gemotiveerde groep collega's.

Ambulancezorg is dus ook zorg op afstand, waarbij meldkamermedewerkers advies geven, doorverwijzen naar de huisarts en een coördinerende rol spelen in het zorgnetwerk.

1.2 Beleidsmatige kaders: Kwaliteitskader Ambulancezorg 2.0

In 2019 zette de ambulancesector een grote stap voorwaarts met de ontwikkeling van het kwaliteitskader ambulancezorg 1.0. Niet langer werd de kwaliteit van de ambulancezorg beoordeeld op alleen de aanrijtijden. In een brede set van kwaliteitssignalen werd beschreven wat goede ambulancezorg is.

Versie 2.0 is tot stand gekomen in samenwerking met een brede vertegenwoordiging van ambulancezorgprofessionals, RAV-experts, RAV-bestuurders, cliëntenvertegenwoordigers en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

Het kwaliteitskader 2.0 bevat 23 signalen. De set aan kwaliteitseisen is gebaseerd op de zeven pijlers van goede ambulancezorg; 1) bereikbaar en beschikbaar, 2) patiëntgericht, 3) veilig, 4) professioneel, 5) afgestemd met ketenpartners, 6) continu geëvalueerd en waar nodig verbeterd, 7) geleverd door organisaties die hun zaken op orde hebben.

Een signaal is een meetbaar element dat een aanwijzing geeft over de kwaliteit van een aspect van de ambulancezorgverlening. De signalen hebben betrekking op het volledige ambulancezorg proces; van het aannemen en beoordelen van de zorgvraag door de meldkamercentralist, de beoordeling ter plaatse en de behandeling en het vervoer van de patiënt tot en met de overdracht van de patiënt aan een andere zorgverlener.

Uit de toelichting op de Regeling ambulancezorgvoorzieningen blijkt dat tijdigheid slechts een van de aspecten is van de kwaliteit van ambulancezorg. Daarom wordt in die bepaling verwezen naar het Kwaliteitskader Ambulancezorg van brancheverenigingAZN. Dit is een thema waar onze RAV blijvend aandacht aan zal besteden, ook in 2027. Niet alleen in gesprekken en briefwisselingen met gemeenten, maar bijvoorbeeld ook in de verantwoording in onze prestaties richting zorgverzekeraars.

1.3 Financiële kaders

In Nederland zijn zorgverzekeraars verantwoordelijk voor de inkoop van de ambulancezorg. De zorgverzekeraars beschikken hiertoe over het landelijke macrobudget dat door de minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) wordt vastgesteld.

Het financieringsstelsel van de ambulancezorg maakt een onderscheid tussen bekostiging en financiering. Met bekostiging wordt het budget bedoeld zoals dat jaarlijks door zorgverzekeraars beschikbaar wordt gesteld op basis van beleidsregels die de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) vaststelt. Met financiering wordt de manier bedoeld waarop het budget via facturatie beschikbaar wordt gesteld.

De minister van VWS stelt periodiek het landelijk referentiekader spreiding & beschikbaarheid vast. Hierin wordt de theoretisch benodigde ambulancecapaciteit per regio berekend, per dagdeel en met onderscheid naar dagsoort.

De beschikbaarheid van ambulancezorg is één van de belangrijkste kenmerken van de ambulancezorg. Iedereen moet op elk moment van de dag kunnen rekenen op toegang tot ambulancezorg. Daarom staat deze beschikbaarheid (de capaciteit) centraal in de bekostiging. Meer of minder inzetten (de productie) is slechts heel beperkt van directe invloed op de hoogte van het beschikbare budget.

In de combinatie van enerzijds de manier van bekostiging van RAV'en en anderzijds het gegeven dat onze RAV een gemeenschappelijke regeling is, is een bijzonderheid gelegen. Waar de RAV conform de Wet gemeenschappelijke regelingen aan het begin van 2026 de begroting voor 2027 moet afronden en ter besluitvorming moet voorleggen aan de deelnemende gemeenten, wordt het daadwerkelijke budget voor 2027 eerst bekend zodra de onderhandelingen eind 2026 zijn afgerond.

1.4 Rechtmatigheidsverantwoording

Met het aannemen van de Wet versterking decentrale rekenkamers is de rechtmatigheidsverantwoording een feit geworden. Vanaf boekjaar 2023 legt het dagelijks bestuur verantwoording af over rechtmatigheid door middel van de rechtmatigheidsverantwoording in de jaarrekening. De accountant zal vanaf 2023 alleen nog een getrouwheidsoordeel geven bij de jaarrekening. De rechtmatigheidsverantwoording maakt onderdeel uit van de jaarrekening en valt daarmee binnen de scope van het getrouwheidsoordeel van de accountant.

De samenleving en het zorglandschap in Nederland veranderen in snel tempo. Dé uitdaging voor de toekomst is om kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van (acute) zorg voor iedereen te garanderen, bij een toenemende vraag naar spoedzorg en een groter wordend tekort aan zorgmedewerkers. In september 2022 verscheen het Integraal Zorgakkoord (IZA), een samenwerkingsplan van VWS en een groot aantal zorgpartners, waarin zij afspraken vastlegden over het realiseren van meer passende, preventiegerichte, duurzame en gedigitaliseerde zorg in ons land. In vervolg daarop verscheen de Kamerbrief Beleidsagenda Toekomstbestendige Acute Zorg, waarin de minister van VWS een aantal acties presenteerde die voortbouwen op de afspraken in het IZA (Integraal Zorgakkoord), rondom de volgende drie kernpunten: Kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg, Zorgcoördinatie en Samenwerking in de regio.

Bovengenoemde publicaties bevat een aantal zaken dat van direct belang is voor de ambulancesector, zoals: acute zorg aan huis, ontwikkeling van zorgcoördinatie, bestrijden van personeelstekort, verbetering van (digitale) informatieoverdracht tussen netwerkpartners en onderzoek naar innovatieve technologische en digitale oplossingen. Dit vereist de bereidheid van alle netwerkpartners om intensief samen te werken, buiten de eigen kaders te denken en over drempels te stappen. Dit is voor de RAV Brabant MWN en haar netwerkpartners in de acute zorg samengekomen in het ROAZ-beeld en het ROAZ-plan. We gaan hierna uitgebreider in op de ontwikkelingen rondom zorgcoördinatie.

1.5 Gemeentelijke richtlijnen

Van diverse deelnemende gemeenten hebben wij voor onze begroting richtlijnen meegekregen. Samengevat luiden deze als volgt:

1. De RAV waarborgt onder de Wet ambulancezorgvoorzieningen de kwaliteit en continuïteit van de ambulancezorg in haar werkgebied. De ambulancezorg dient blijvend te worden uitgevoerd zonder gemeentelijke financiële bijdragen.

2. De nieuwe urgentie-indeling ambulancezorg is naar verwachting in 2027 volledig geïmplementeerd. De nieuwe indeling kent zeven in plaats van drie urgentieniveaus. De RAV verwerkt de nieuwe urgentie-indeling in haar begroting waarbij inzage in de responstijden op A0 en A1 (voorheen A1 en A2 ritten) behouden blijft. Uitgangspunt dient te zijn dat in het hele werkgebied de responstijd voor A0 ritten met niet meer dan 5% wordt overschreden (melding-aankomst meer dan 15 minuten).

3. In haar begroting geeft de RAV aan wat het Integraal Zorg Akkoord (IZA) en de landelijke Beleidsagenda Toekomstbestendige Acute Zorg van VWS betekenen voor de ambulancezorg in haar werkgebied. De beleidsagenda kent drie kernpunten: Kwaliteit en toegankelijkheid van de zorg, Zorgcoördinatie en Samenwerking in de regio.

4. In het werkgebied van de RAV liggen meerdere gemeenten die grenzen aan België. Grensoverschrijdende samenwerking is in de ambulancezorg van belang voor het bieden van snelle en effectieve hulp. De RAV geeft in haar begroting aan hoe deze samenwerking er uitziet en welke mogelijkheden zij ziet om de grensoverschrijdende samenwerking verder te optimaliseren.

De RAV heeft deze richtlijnen verwerkt in deze begroting.

1.6 Beleidsthema's

Het beeld dat wij als ambulancevoorziening enkel patiënten voor acute zorg vervoeren naar het ziekenhuis, is de laatste jaren veranderd. In sommige gevallen betekent dit dat, op geplande basis, een patiënt vervoerd wordt tussen twee ziekenhuizen bijvoorbeeld. Dat wordt verzorgd door onze Midden-Complexe Ambulances ("MCA"). Dit ontzorgt de reguliere ALS-ambulances. Verder werken we ook al enige jaren met Verpleegkundig Specialisten en Physician Assistants die zelfstandig inzetbaar zijn. De komende jaren wordt functiedifferentiatie ook aan de kant van de beide Meldkamers Ambulancezorg zichtbaar. Denk hierbij aan verlengde triage, de 112-centralist en de Klinisch Coördinator.

Kortom: we brengen altijd de juiste zorg naar de patiënt, waarbij we in sommige gevallen ook de patiënt naar de zorg zullen brengen. Bij de RAV Brabant Midden-West-Noord draait het om meer dan snelheid en vakmanschap. Onze kernwaarden, kartrekker, kompaan, kordaat en koersvast, vormen het fundament van ons werk. Ze weerspiegelen wie we zijn: proactieve leiders, betrouwbare teamspelers, besluitvaardige professionals en een stabiele factor in onder andere een uitdagend veranderend zorglandschap.

Alvorens in te gaan op enkele concrete initiatieven, bespreken we eerst de druk op de zorg en de uitdagingen die we voor ons zien.

1.6.1. Druk op de zorg

De zorgsector staat onder toenemende druk door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen:

Vergrijzing
Onze samenleving veroudert en de zorgvraag groeit. Ouderen hebben vaker en langduriger zorg nodig, wat leidt tot een stijgende druk op alle zorginstanties, inclusief de ambulancezorg.

Toename sociale problematiek
Psychosociale problematiek en kwetsbaarheid in de samenleving nemen toe. Dit leidt tot complexere zorgvragen en een groeiende behoefte aan multidisciplinaire zorg. In het bijzondere merken we dat er meer van ons wordt gevraagd t.a.v. onze zorg voor verwarde personen, hetgeen impact heeft op wachttijden.

Steeds complexere zorgvraag
Door medische vooruitgang blijven mensen met chronische aandoeningen langer leven, maar hebben ze vaak intensieve en gespecialiseerde zorg nodig. Dit vraagt om meer expertise en maatwerk binnen het acute zorgnetwerk.

Meer en langer zelfstandig wonende ouderen
Ouderen blijven steeds langer thuis wonen, al dan niet met hulp van mantelzorgers. Dit leidt tot een grotere vraag naar zorg aan huis, wat de rol van de ambulancezorg verandert van enkel vervoer naar een bredere zorgverlener aan huis.

Tekort aan zorgpersoneel
De krapte op de arbeidsmarkt is een van de grootste uitdagingen voor de zorgsector. Het vinden en behouden van gekwalificeerd personeel wordt steeds moeilijker, terwijl de zorgvraag blijft groeien. Dit geldt niet alleen voor ons, maar ook voor onze netwerkpartners.

Technologische ontwikkelingen
Innovaties zoals geavanceerde medische apparatuur, digitale communicatie en AI-gestuurde triage maken zorg in potentie efficiënter en beter. Dit vraagt om voortdurende investeringen en bijscholing, zodat onze professionals optimaal profiteren van de nieuwste technologieën. Tegelijkertijd brengt digitalisering grote uitdagingen met zich mee. Het ontwikkelen van landelijk beleid en aangepaste wetgeving kost vaak jaren, terwijl technologische ontwikkelingen snel gaan. Bovendien is zo'n 20% van de bevolking niet of nauwelijks digitaal vaardig, wat drempels creëert in de toegang tot zorg.

1.6.2. Uitdagingen
De druk op de zorg leidt tot een aantal uitdagingen waarmee onze organisatie in 2027 te maken zal hebben:

Goed en innovatief werkgeverschap
De RAV zal moeten investeren in goed en innovatief werkgeverschap. Om de continuïteit en kwaliteit van zorg te waarborgen, moeten we verder kijken dan de traditionele aanpak. We investeren in goed werkgeverschap en loopbaanontwikkeling, maar verkennen ook innovatieve oplossingen. Denk hierbij aan: (i) het slimmer organiseren van zorg, bijvoorbeeld door technologische ondersteuning of functiedifferentiatie; (ii) het ontwikkelen van combifuncties, waarin professionals ervaring opdoen in zowel de acute zorg als het ziekenhuis; en (iii) het intensiveren van de samenwerking met opleidingsinstituten en netwerkpartners om de instroom en doorstroom van zorgprofessionals te vergroten.

Materiaal en middelen
We investeren in technologische innovaties en efficiëntere werkprocessen om onze mensen optimaal te ondersteunen. Dit helpt de impact van het personeelstekort te verzachten en verhoogt de veiligheid en effectiviteit van zorgverlening.

Kennis en vaardigheden
Door de snelle ontwikkelingen in de zorgsector is continue scholing noodzakelijk. Nieuwe triagesystemen, AI-toepassingen en functiedifferentiatie vragen om specialistische kennis op alle niveaus, van zorgverleners en centralisten tot ICT en facilitair beheer.

Focus op onze kerntaak
De veranderende rol van ambulancezorg in het zorgnetwerk vraagt om een balans tussen innovatie en onze fundamentele opdracht: het leveren van hoogwaardige ambulancezorg. Daarom blijven we onszelf de vraag stellen: hoe draagt elke nieuwe ontwikkeling bij aan de kwaliteit en toegankelijkheid van onze zorg? We zorgen ervoor dat vernieuwing altijd in dienst staat van betere patiëntenzorg.

Van idee naar actie
Innovaties en verbeteringen dreigen soms verloren te gaan in de waan van de dag. Om dit te voorkomen, versterken we onze interne processen zodat: goede ideeën niet alleen worden bedacht, maar ook daadwerkelijk worden uitgevoerd; initiatieven duurzaam worden geborgd binnen de organisatie; en medewerkers structureel betrokken worden bij verbeterprocessen.

1.6.3. Drie hoofdthema's
Gelet op de ontwikkelingen en uitdagingen die voor ons staan, zullen we ook in 2027 blijven werken aan de drie hoofdthema's:

'A Great Place to Work'
Naar verwachting houden de uitdagingen op de arbeidsmarkt voorlopig nog aan. In ons nieuwe meerjarenbeleid zullen we dan ook aandacht besteden hieraan. Hoe blijven we een goede plek om te werken voor onze huidige collega's, en hoe zijn we aantrekkelijk voor een nieuwe generatie medewerkers? Een positieve werkomgeving draagt bij aan de tevredenheid en het welzijn van medewerkers, wat op zijn beurt de kwaliteit van de zorg die zij leveren kan verbeteren. Een organisatie die wordt gezien als 'a great place to work' kan talent aantrekken en behouden. Voor de (acute) zorg is dat extra van belang, omdat zorg mensenwerk is. Een positieve werkomgeving

draagt bij aan motivatie en productiviteit, en daarmee uiteindelijk aan betere patiëntenzorg. Kortom, het streven naar 'a great place to work' is niet alleen gunstig voor de medewerkers van de RAV, maar ook voor de patiënten die zij bedienen. Het is een investering in de mensen die de zorg verlenen, wat uiteindelijk leidt tot een betere zorgverlening.

Netwerksamenwerking
De ontwikkelingen rondom zorgcoördinatie vergen van alle zorgaanbieders in onze regio dat we optimaal gaan samenwerken als partner in het zorgnetwerk. Van een keten van zorgaanbieders waar de patiënt doorheen laveert, naar een netwerk van acute zorgaanbieders waarin de patiënt centraal staat. Ketenpartners binnen de zorg worden dan ook netwerkpartners.

Voor de RAV is dit ook van belang, aangezien in de acute zorg veel verschillende partijen betrokken zijn bij de zorg voor patiënten. Denk hierbij aan ziekenhuizen, huisartsen, specialisten en andere zorgverleners zoals de GGZ. Een effectieve samenwerking tussen deze partijen kan de kwaliteit en efficiëntie van de zorg verbeteren. Door samen te werken in een netwerk, kunnen deze partijen informatie en middelen delen, wat kan leiden tot betere coördinatie van de zorg. Bovendien kan samenwerking bijdragen aan innovatie en continue verbetering in de zorg. Door samen te werken, kunnen partijen van elkaar leren, best practices delen, en gezamenlijk oplossingen ontwikkelen voor gemeenschappelijke uitdagingen.

Kortom, netwerksamenwerking is niet alleen belangrijk voor de efficiëntie en effectiviteit van de zorg die de RAV levert, maar ook voor de tevredenheid van de patiënten en de continue verbetering en innovatie in de zorg. Het is een cruciaal onderdeel van het streven naar kwaliteit in de acute zorg. Uiteindelijk draagt het bij aan een zo'n optimaal mogelijke aanwending van onze schaarse, gezamenlijke middelen.

Organisatieontwikkeling
Dit is een belangrijk onderwerp voor de RAV. Zowel de eigen interne organisatie (sterke groei en managementwisselingen), als de buitenwereld (veranderende zorgvraag / sector, invloed van technologie, krappe arbeidsmarkt) is sterk veranderd de afgelopen tijd. Deze verandering zet zich bovendien voort. De RAV past haar organisatie en haar processen hierop aan, met als doel de interne en externe samenwerking te verbeteren. Dit is nodig om de patiënt duurzaam de beste zorg op de juiste plek en het juiste moment te kunnen bieden. Het stelt de RAV ook in staat om effectief te reageren op veranderingen in de gezondheidszorgsector, zoals nieuwe technologieën, veranderende patiëntbehoeften en beleidswijzigingen. Kortom, organisatieontwikkeling is niet alleen belangrijk voor de groei en het succes van de RAV, maar ook voor het waarborgen van de kwaliteit en effectiviteit van de zorg die zij levert.

1.6.4. Wat mogen patiënten van ons verwachten?
De RAV stelt de patiënt centraal: optimale waardecreatie voor de patiënt is ons streven. We leveren mobiele zorg: de juiste ambulancezorg, op het juiste moment, op de juiste plaats en door de juiste hulpverlener. Dit betekent dat we in ieder geval de zorg naar de patiënt brengen, en waar nodig ook de patiënt naar de zorg. Door zorg- en functiedifferentiatie is deze zorg steeds beter afgestemd op de vraag van de patiënt.

Kwaliteit en evaluatie van zorg
De RAV heeft de kwaliteit van zorg hoog in het vaandel staan. Wat ook essentieel is voor de kwaliteit van zorg is het evalueren van de geleverde zorg. Sinds 2015 vindt intercollegiale zorgevaluatiebegeleiding (ZEB) plaats. Via ZEB wordt het handelen van onze ambulanceverpleegkundigen en medisch hulpverleners geëvalueerd door middel van een methodiek, die afkomstig is uit de luchtvaart en inmiddels zeer effectief is gebleken. In 2019 is de methodiek uitgebreid naar het handelen van ambulancechauffeurs. Naar verwachting zal ZEB de komende jaren breder worden uitgerold binnen onze organisatie.

Juiste zorg op de juiste plek
We benoemden het hiervoor al; de grote gedachte achter zorgcoördinatie is dat het leveren van collectieve inspanningen om de juiste zorg op de juiste plek te kunnen bieden, de zorg in het geheel kan worden ontlast. We verwachten dat in 2027 meerdere initiatieven en pilots hiertoe hun vruchten zullen hebben afgeworpen en volledig zijn geïmplementeerd. Denk hierbij aan de Klinisch Coördinator op de meldkamers en verlengde triage.

Prestaties en paraatheid op orde
Alle inspanningen omtrent zorgcoördinatie en 'de juiste zorg op de juiste plek', hebben tot doel om te komen tot een efficiënter stelsel waarin de spoedambulance niet altijd een patiënt ophaalt om hem of haar te vervoeren naar het ziekenhuis. In sommige gevallen kan de patiënt van het ambulancepersoneel ook de goede zorg thuis ontvangen en hoeft deze niet vervoerd te worden. Ook kan tijdens de triage blijken dat de zorgvraag bijvoorbeeld bij de huisartsen- of verpleegzorg thuis hoort ("ombuigen").

Dit alles laat onverlet dat een aanzienlijk deel van onze capaciteit ook in 2027 nog zal moeten worden aangewend voor de "klassieke" ambulance spoedzorg. We blijven ons ervoor inspannen dat we voldoen aan de inspanningsplicht om 95% van de ritten binnen 15 minuten (A0) of 17 minuten (A1) te rijden. Ook willen we met de beschikbare groep medewerkers op een verantwoorde manier zoveel mogelijk auto's op de weg houden. Kort gezegd: de paraatheid moet op orde en zo blijven. Daar zetten we in 2026 al stappen voor. Die zullen in 2027 worden voortgezet en uitgebreid.

1.6.5. Wat mogen (toekomstige) collega's van ons verwachten?
Mede gelet op de druk op de zorg en haar personeel, blijft de pressie op bestaand en nieuw personeel een belangrijke uitdaging voor de komende jaren. Dit is naar verwachting in 2027 nog niet opgelost. Het behouden van enthousiaste en bekwame medewerkers en het werven van nieuw talent zijn daarom topprioriteiten in ons beleid.

We willen een platte organisatie blijven, maar met onze groeiende omvang vraagt dat om extra duidelijkheid. Het vraagt van de organisatie om constant duidelijk te blijven communiceren over besluiten en keuzes. Het vraagt van collega's om kritisch en opbouwend te blijven, om vragen te stellen.

1.6.6. Wat mogen netwerkpartners van elkaar verwachten?
Naar verwachting zijn in 2027 de eerste stappen gezet in de samenwerking op zorgcoördinatiegebied in de drie regio's waarin wij actief zijn (West-Brabant, Midden-Brabant en Noord-Oost-Brabant). Netwerkpartners weten elkaar te vinden en werken intensief samen. Gegevensuitwisseling is bovendien goed ingeregeld, waarbij wij ook denken aan de uitwisseling van ideeën en meldingen, ter optimalisatie van de samenwerking en de (acute) zorg in ons werkgebied.

Aan onze zijde hebben wij een goede basis gelegd voor verlengde triage. We gaan ervan uit dat verlengde triage werkend is binnen ons hele werkgebied. We streven ernaar dat de Klinisch Coördinator volledig ingebed is binnen onze beide meldkamers. Ook gaan we ervan uit dat een aanvullend triagesysteem is geïmplementeerd.

1.6.7. Wat mag de maatschappij van ons verwachten?
Naast de zorg voor de patiënt die bij ons op de eerste plaats staat, voelen wij ook een grote verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij. Wij zijn een publieke organisatie en gaan efficiënt en verantwoord om met de middelen die aan ons zijn toevertrouwd. Daarnaast dragen wij graag bij om samen met onze partners in het acute zorgnetwerk te onderzoeken hoe de bereikbaarheid, betaalbaarheid en kwaliteit van de acute zorg in de toekomst voor iedereen behouden blijft. Dit is een grote maatschappelijke uitdaging, die alleen in samenwerking met alle betrokkenen het hoofd kan worden geboden.

Een ander thema dat ons de komende jaren zal bezig houden, betreft de 72-uurscontinuïteit. Om te voldoen aan wet- en regelgeving en om adequaat te kunnen inspelen op de actuele risico's, is het van belang om bestaand beleid te updaten en aan te vullen, zodat we als organisatie beter gewapend zijn tegen verstoringen van de zorgcontinuïteit bij grootschalige incidenten en crises.

Financieel
Sinds de oprichting van onze Gemeenschappelijke Regeling in 2005 werken wij met een begroting die volledig is gedekt door het aan ons toegekende budget vanuit de zorgverzekeraars en hebben wij geen financiële bijdrage van de deelnemende gemeenten nodig gehad. De RAV is een financieel gezonde organisatie, die efficiënt en verantwoord omgaat met publieke middelen. Ook in 2027 wordt geen gemeentelijke bijdrage gevraagd.

Duurzaamheid & MVO
Onze organisatie is verweven met duurzaamheid. Onze RAV verwacht twee nieuwe vestigingen op te leveren in 2027. Naast gebruiksgemak voor onze rijdienst en moderne voorzieningen voor onze kantoorcollega's, staan eisen rondom duurzaamheid hierbij hoog in het vaandel. Verder wordt de verdere verduurzaming van ons wagenpark verkend. Denk hierbij aan de elektrificatie van de ambulances. Hierbij staan voor uitdagingen wat betreft een goede laadinfrastructuur. Daarnaast kijken we naar de voetafdruk van medewerkers, zoals woon-werkverkeer en verplaatsingen tussen vestigingen. Gezien ons uitgestrekte werkgebied is dit een uitdagende, maar noodzakelijke stap. Tot slot bereiden we ons voor op de groeiende eisen rondom duurzaamheid, zoals de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Duurzaamheid is voor ons kortom geen losse ambitie, maar een integraal onderdeel van onze strategie.

2 PROGRAMMA'S

De RAV Brabant Midden-West-Noord heeft één programma, namelijk Ambulancezorg en onderscheidt een viertal deelprogramma's:

- Meldkameractiviteiten in de regio Brabant-Noord
- Meldkameractiviteiten in de regio Midden- en West-Brabant
- Ambulancehulpverlening in de regio Brabant-Noord
- Ambulancehulpverlening in de regio Midden- en West-Brabant

In dit hoofdstuk wordt per deelprogramma uiteengezet wat de RAV Brabant Midden-West-Noord in 2027 wil bereiken, wat we hiervoor gaan doen en wat dit gaat kosten. Uitgangspunt hierbij zijn kwalitatief hoogwaardige ambulancezorg, optimale spreiding en beschikbaarheid en bedrijfsvoering binnen budgettaire kaders.

2.1 Meldkamer Brabant-Noord

2.1.1 Wat willen we bereiken?

- *Best passende zorg voor de patiënt*
  Het efficiënt en zorgvuldig afhandelen van de meldingen die binnenkomen op de meldkamer ambulancezorg. Verbetering van de kwaliteit van zorg door een juiste indicatiestelling en urgentiebepaling.

- *Behouden van het niveau van de ACE-status op het triagesysteem ProQA*
  De MKA Brabant-Noord behaalde in september 2016 de ACE-status. Een van de prestatie-indicatoren om te monitoren of het gewenste niveau gehandhaafd blijft, is de nalevingsscore.

- *Optimale spreiding en beschikbaarheid*
  Het optimaal inzetten van de beschikbare ambulances door de meldkamer. De aansturing door de meldkamer heeft direct effect op de overschrijdingspercentages van het spoedvervoer. Hiervoor beschikken wij over het softwarepakket 'Seconds', dat in 2027 volledig is ingeburgerd in onze organisatie. Deze software ondersteunt de MKA in het realiseren van optimale spreiding en beschikbaarheid.

- *Verlengde triage*
  In 2025 en 2026 is en wordt hard gewerkt aan het implementeren van diverse initiatieven die te maken hebben met verlengde triage. Door aan de meldkamerzijde "slimmer" te triëren kunnen we nog effectievere en efficiëntere ambulancezorg verlenen. Denk hierbij aan de inzet van de Klinisch Coördinator (die bijvoorbeeld kan beeldbellen), maar bijvoorbeeld ook aan een nieuw softwarepakket voor verlengde triage.

2.1.2 Wat gaan we hiervoor doen?

- *Zorgcoördinatie*
  De RAV blijft zich de komende tijd inspannen om bij te dragen aan de implementatie van zorgcoördinatievoorzieningen binnen de drie zorgcoördinatieregio's in ons werkgebied, zowel in AZN-verband als in overlegvormen met de netwerkpartners in de acute zorg en in samenwerking met de RAV van Brabant-Zuidoost.

- *Verpleegkundig specialist/Physician Assistant op de meldkamer*
  Zoals zorgcoördinatie zich richt op de best passende zorg voor de patiënt op het niveau van de verschillende hulpverleners, kan de inzet van de VS en PA op de meldkamer aan dat doel bijdragen op het niveau van de ambulancezorg. Door hun specifieke expertise te gebruiken bij de diagnosestelling op de meldkamer, kan gerichter worden bepaald welke van de verschillende 'smaken' binnen onze gedifferentieerde ambulancezorg het beste aansluit bij de zorgvraag van de patiënt.

2.1.3 Wat gaat het kosten?

Product	Lasten	inkomsten Nza	Overige inkomsten	Totaal resultaat excl. overhead
MKA Brabant-Noord	2.606.000	2.552.000	4.000	-50.000

2.2 Meldkamer Midden- en West-Brabant

2.2.1 Wat willen we bereiken?

- *Best passende zorg voor de patiënt*
  Het efficiënt en zorgvuldig afhandelen van de meldingen die binnenkomen op de meldkamer ambulancezorg. Verbetering van de kwaliteit van zorg door een juiste indicatiestelling en urgentiebepaling.

- *Behouden van het niveau van de ACE-status op het triagesysteem ProQA*
  De MKA Brabant-Noord behaalde in september 2016 de ACE-status. Een van de prestatie-indicatoren om te monitoren of het gewenste niveau gehandhaafd blijft, is de nalevingsscore.

- *Optimale spreiding en beschikbaarheid*
  Het optimaal inzetten van de beschikbare ambulances door de meldkamer. De aansturing door de meldkamer heeft direct effect op de overschrijdingspercentages van het spoedvervoer. Hiervoor beschikken wij over het softwarepakket 'Seconds', dat in 2027 volledig is ingeburgerd in onze organisatie. Deze software ondersteunt de MKA in het realiseren van optimale spreiding en beschikbaarheid.

- *Verlengde triage*
  In 2025 en 2026 is en wordt hard gewerkt aan het implementeren van diverse initiatieven die te maken hebben met verlengde triage. Door aan de meldkamerzijde "slimmer" te triëren kunnen we nog effectievere en efficiëntere ambulancezorg verlenen. Denk hierbij aan de inzet van de Klinisch Coördinator (die bijvoorbeeld kan beeldbellen), maar bijvoorbeeld ook aan een nieuw softwarepakket voor verlengde triage.

2.2.2 Wat gaan we hiervoor doen?

- *Zorgcoördinatie*
  De RAV blijft zich de komende tijd inspannen om bij te dragen aan de implementatie van zorgcoördinatievoorzieningen binnen de drie zorgcoördinatieregio's in ons werkgebied, zowel in AZN-verband als in overlegvormen met de netwerkpartners in de acute zorg.

- *Verpleegkundig specialist/Physician Assistant op de meldkamer*
  Zoals zorgcoördinatie zich richt op de best passende zorg voor de patiënt op het niveau van de verschillende hulpverleners, kan de inzet van de VS en PA op de meldkamer aan dat doel bijdragen op het niveau van de ambulancezorg. Door hun specifieke expertise te gebruiken bij de diagnosestelling op de meldkamer, kan gerichter worden bepaald welke van de

verschillende 'smaken' binnen onze gedifferentieerde ambulancezorg het beste aansluit bij de zorgvraag van de patiënt.

2.2.3 Wat gaat het kosten?

Product	Lasten	inkomsten Nza	Overige inkomsten	Totaal resultaat excl. overhead
MKA Midden- en West Brabant	3.972.000	4.047.000	30.000	105.000

2.3 RAV Brabant-Noord

2.3.1 Wat willen we bereiken?

- *Optimaliseren patiëntveiligheid en verhogen van de kwaliteit van zorg*
  In het kader van de zorgevaluatie (ZEB) worden hulpverleningen sinds 2017 onder vastgestelde thema's systematisch via collegiale intervisie besproken. Essentiële gegevens worden vastgelegd in een database. In 2027 hebben we nog steeds als doelstelling dat elke ambulanceverpleegkundige minstens 1x per jaar een fysiek ZEB-gesprek heeft waarbij een hulpverlening wordt geëvalueerd.

- *De beste passende zorg voor de patiënt*
  De zorgvraag van de patiënt staat centraal. Dit betekent dat vervoer alleen plaatsvindt als dat strikt nodig is, en dat het soms beter is om de juiste zorg ter plaatse te leveren. We maken een weloverwogen afweging om óf de zorg naar de patiënt te brengen óf de patiënt naar de zorg. Was er voorheen altijd een intentie tot vervoer, nu verschuift het accent langzaam naar acute mobiele zorg zonder vervoer. Dit vergt uitbreiding van het zorgaanbod binnen de ambulancehulpverlening in de vorm van zorgdifferentiatie. We doen dit op verschillende manieren. De inzet van Verpleegkundig Specialisten (VS) en Physician Assistants (PA) in het primair proces is daar één van. Deze groep heeft meer mogelijkheden en expertise in diagnosestelling, en meer bevoegdheden in behandeling van de patiënt.

  Een andere manier om beter aan te kunnen sluiten op de zorgvraag van de patiënt is onze divisie middencomplex ambulancevervoer (MCA). Na een aantal jaren van voorbereiding, werving en (bij)scholing is sprake van één volwaardig MCA-team in Noord.

- *Realiseren van prestatieafspraken*
  De RAV Brabant-Noord heeft de ambitie om in 2027, onder normale omstandigheden, bij minimaal 95% van de hulpverleningen met urgentie A0 binnen 15 minuten na melding ter plaatse te zijn en bij urgentie A2 binnen 30 minuten. Ook streven we ernaar dat 80% van het B2-vervoer wordt gereden door de MCA. Hiervoor is het nodig dat paraatheid conform het actuele referentiekader spreiding en beschikbaarheid wordt geleverd. Voorwaarde daarbij is dat de formatie ambulanceverpleegkundigen op het benodigde niveau gebracht kan worden, en dat er geen sprake is van afwijkende omstandigheden. Tot slot streven we ernaar om een of meer kwaliteitssignalen toe te voegen aan de prestatieafspraken.

- *Voldoen aan de WAV-vereisten*
  De RAV spant zich in om te blijven voldoen aan de eisen van de Wet Ambulancezorgvoorzieningen. Belangrijk hierbij is om de bedrijfsvoering binnen de budgettaire kaders te houden van de vigerende bekostigingssystematiek.

2.3.2 Wat gaan we hiervoor doen?

- *Voortzetten ZEB-traject verpleegkundigen*
  In 2027 willen we ervoor zorgen dat het aantal zorgevaluatiebegeleiders op peil blijft, én bewaken dat zij in staat worden gesteld om de voor ZEB bestemde tijd daadwerkelijk in te zetten, zodat het gestelde doel (1 fysiek ZEB-gesprek per ambulanceverpleegkundige per jaar) wordt behaald.

- *Evaluatie van zorg met de patiënt*
  De RAV Brabant MWN heeft een instrument ontwikkeld om de geleverde zorg rechtstreeks, één op één, met de betreffende patiënt te evalueren. De focus ligt hierbij op het mobiele zorgconsult (voorheen Eerste Hulp, Geen Vervoer). In plaats van de patiënt naar het ziekenhuis te vervoeren wordt deze thuis geholpen, al dan niet in afstemming met de huisarts. Het evaluatie-instrument is in het voorjaar van 2023 geïmplementeerd en de doelstelling is om in 2027 met minimaal 150 patiënten telefonisch te evalueren en met minimaal 300 patiënten via een ingevuld antwoordkaartje. Deze aantallen gelden voor ons gehele werkgebied.

- *Zorgdifferentiatie*
  Om de geleverde ambulancezorg optimaal aan te laten sluiten bij de zorgvraag van de patiënt, realiseren wij de komende jaren differentiatie, door verschillende niveaus van de ambulancezorg te bieden. Naast het reguliere ambulancevoer leveren we ook middencomplexe ambulancezorg en zetten we verpleegkundig specialisten en physician assistants in het primaire proces van ambulancezorg in.

- *Functiedifferentiatie*
  Zorgdifferentiatie vereist functiedifferentiatie. Voor de verschillende niveaus van ambulancezorg is verschillende expertise nodig. Een belangrijke rol is weggelegd voor de groep verpleegkundig specialisten en physician assistants. De complexere zorgvraag van de patiënt heeft aanvullende expertise nodig. VS en PA passen goed in dit profiel omdat zij meer kennis hebben en meer handelingen zelfstandig mogen uitvoeren.

- *Paraatheid versus personeelstekort*
  In 2027 is het streven om de paraatheid te leveren conform het referentiekader Spreiding & Beschikbaarheid, onder voorwaarde dat de formatie ambulanceverpleegkundigen op het gewenste niveau kan worden gebracht. De RAV voert een actief en aantrekkelijk wervingsbeleid en een loopbaanbeleid waarin aandacht is voor functiedifferentiatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast is er inzet van BMH (bachelor medische hulpverlening), en leiden wij zelf op tot ambulanceverpleegkundige en -chauffeur binnen onze CZO-geaccrediteerde interne opleiding.

		2027	**2026**	**2025**	**2024**
Productie					
Declarabele ritten	aantal	32.000	34.000	34.000	36.000
Mobiel zorgconsult (EHGV-ritten)	aantal	15.000	16.000	15.000	16.000
Niet-declarabele ritten	aantal	17.000	16.000	5.000	12.000
Totaal ritten	aantal	64.000	66.000	54.000	64.000
Prestatie-indicatoren					
tijd waarbinnen 95% van de A0-ritten ter plaatse is	min	0:15:00	0:15:00	0:15:00	-
tijd waarbinnen 95% van de A1-ritten ter plaatse is	min	0:17:00	0:17:00	0:17:00	0:15:00
tijd waarbinnen 95% van de A2-ritten ter plaatse is	min	0:30:00	0:30:00	0:30:00	0:30:00
B2 door MCA gereden	%	80%	80%	80%	-
elke verpleegkundige 1x fysiek ZEB-gesprek	%	100%	100%	100%	100%
evaluatie mobiel zorgconsult met patiënt telefonisch	aantal	150	100	100	-
evaluatie mobiel zorgconsult met patiënt via kaartje	aantal	300	250	250	-

Ritten naar urgentie

Urgentie A0/A1	aantal	24.000	26.000	26.000	27.000
Urgentie A2	aantal	14.000	15.000	19.000	27.000
Urgentie B1/B2	aantal	9.000	9.000	9.000	10.000
Overig	aantal	17.000	16.000	0	0
Totaal ritten	aantal	64.000	66.000	54.000	64.000

Toelichting

Declarabele rit	Ambulancerit in opdracht van de MKA, waarbij vervoer voor de patiënt geïndiceerd is.
Mobiel zorgconsult	Een mobiel zorgconsult is een rit die wordt uitgevoerd met de intentie tot hulpverlening en of vervoer waarbij vervoer na onderzoek van de patiënt niet nodig blijkt te zijn, maar wel ter plaatse zorg wordt verleend. Voorheen werden deze ritten EHGV (Eerste Hulp Geen Vervoer) genoemd.
Niet-declarabele rit	Rit die niet gedeclareerd wordt; dit kan een voorwaardenscheppende, een loze rit of een afgebroken rit zijn.
Urgentie A0	Directe inzet met grootst mogelijke spoed
Urgentie A1	Directe inzet met spoed
Urgentie A2	Zo spoedig mogelijke inzet
Urgentie B1	Geplande inzet op bepaald tijdstip, hoogcomplexe zorgvraag
Urgentie B2	Geplande inzet op bepaald tijdstip, midden-/laagcomplexe zorgvraag
MCA	Middencomplex ambulancevervoer
Productie	De prognose van het aantal declarabele meldingen voor de begroting 2027 is gebaseerd op de productie van voorgaande jaren.

2.3.3 Wat gaat het kosten?

Product	Lasten	inkomsten Nza	Overige inkomsten	Totaal resultaat excl. overhead
RAV Brabant-Noord	32.593.000	36.611.000	2.096.000	6.114.000

2.4 RAV Midden- en West-Brabant

2.4.1 Wat willen we bereiken?

- *Optimaliseren patiëntveiligheid en verhogen van de kwaliteit van zorg*
  In het kader van de zorgevaluatie (ZEB) worden hulpverleningen sinds 2017 onder vastgestelde thema's systematisch via collegiale intervisie besproken. Essentiële gegevens worden vastgelegd in een database. In 2027 hebben we nog steeds als doelstelling dat elke ambulanceverpleegkundige minstens 1x per jaar een fysiek ZEB-gesprek heeft waarbij een hulpverlening wordt geëvalueerd.

- *De beste passende zorg voor de patiënt*
  De zorgvraag van de patiënt staat centraal. Dit betekent dat vervoer alleen plaatsvindt als dat strikt nodig is, en dat het soms beter is om de juiste zorg ter plaatse te leveren. We maken een weloverwogen afweging om óf de zorg naar de patiënt te brengen óf de patiënt naar de zorg. Was er voorheen altijd een intentie tot vervoer, nu verschuift het accent langzaam naar acute mobiele zorg zonder vervoer. Dit vergt uitbreiding van het zorgaanbod binnen de ambulancehulpverlening in de vorm van zorgdifferentiatie. We doen dit op verschillende manieren. De inzet van Verpleegkundig Specialisten (VS) en Physician Assistants (PA) in het primair proces is daar één van. Deze groep heeft meer mogelijkheden en expertise in diagnosestelling, en meer bevoegdheden in behandeling van de patiënt.

  Een andere manier om beter aan te kunnen sluiten op de zorgvraag van de patiënt is onze divisie middencomplex ambulancevervoer (MCA). Na een aantal jaren van voorbereiding, werving en (bij)scholing is in 2025 sprake van twee volwaardige MCA-teams die samen het ambulancevervoer verzorgen in de categorie laag- en middencomplex vervoer.

- *Realiseren van prestatieafspraken*
  De RAV Brabant-Noord heeft de ambitie om in 2027, onder normale omstandigheden, bij minimaal 95% van de hulpverleningen met urgentie A0 binnen 15 minuten na melding ter plaatse te zijn en bij urgentie A2 binnen 30 minuten. Ook streven we ernaar dat 80% van het B2-vervoer wordt gereden door de MCA. Hiervoor is het nodig dat paraatheid conform het actuele referentiekader spreiding en beschikbaarheid wordt geleverd. Voorwaarde daarbij is dat de formatie ambulanceverpleegkundigen op het benodigde niveau gebracht kan worden, en dat er geen sprake is van afwijkende omstandigheden. Tot slot streven we ernaar om een of meer kwaliteitssignalen toe te voegen aan de prestatieafspraken.

- *Voldoen aan de WAV-vereisten*
  De RAV spant zich in om te blijven voldoen aan de eisen van de Wet Ambulancezorgvoorzieningen. Belangrijk hierbij is om de bedrijfsvoering binnen de budgettaire kaders te houden van de vigerende bekostigingssystematiek.

2.4.2 Wat gaan we hiervoor doen?

- *Voortzetten ZEB-traject verpleegkundigen*
  In 2027 willen we ervoor zorgen dat het aantal zorgevaluatiebegeleiders op peil blijft, én bewaken dat zij in staat worden gesteld om de voor ZEB bestemde tijd daadwerkelijk in te zetten, zodat het gestelde doel (1 fysiek ZEB-gesprek per ambulanceverpleegkundige per jaar) wordt behaald.

- *Evaluatie van zorg met de patiënt*
  De RAV Brabant MWN heeft een instrument ontwikkeld om de geleverde zorg rechtstreeks, één op één, met de betreffende patiënt te evalueren. De focus ligt hierbij op het mobiele zorgconsult (voorheen Eerste Hulp, Geen Vervoer). In plaats van de patiënt naar het ziekenhuis te vervoeren wordt deze thuis geholpen, al dan niet in afstemming met de huisarts. Het evaluatie-instrument is in het voorjaar van 2023 geïmplementeerd en de doelstelling is om in 2027 met minimaal 150 patiënten telefonisch te evalueren en met

minimaal 300 patiënten via een ingevuld antwoordkaartje. Deze aantallen gelden voor ons gehele werkgebied.

- *Zorgdifferentiatie*
  Om de geleverde ambulancezorg optimaal aan te laten sluiten bij de zorgvraag van de patiënt, realiseren wij de komende jaren differentiatie, door verschillende niveaus van de ambulancezorg te bieden. Naast het reguliere ambulancevoer leveren we ook middencomplexe ambulancezorg en zetten we verpleegkundig specialisten en physician assistants in het primaire proces van ambulancezorg in.

- *Functiedifferentiatie*
  Zorgdifferentiatie vereist functiedifferentiatie. Voor de verschillende niveaus van ambulancezorg is verschillende expertise nodig. Een belangrijke rol is weggelegd voor de groep verpleegkundig specialisten en physician assistants. De complexere zorgvraag van de patiënt heeft aanvullende expertise nodig. VS en PA passen goed in dit profiel omdat zij meer kennis hebben en meer handelingen zelfstandig mogen uitvoeren.

- *Paraatheid versus personeelstekort*
  In 2027 is het streven om de paraatheid te leveren conform het referentiekader Spreiding & Beschikbaarheid, onder voorwaarde dat de formatie ambulanceverpleegkundigen op het gewenste niveau kan worden gebracht. De RAV voert een actief en aantrekkelijk wervingsbeleid en een loopbaanbeleid waarin aandacht is voor functiedifferentiatie en ontwikkelingsmogelijkheden. Daarnaast is er inzet van BMH (bachelor medische hulpverlening), en leiden wij zelf op tot ambulanceverpleegkundige en -chauffeur binnen onze CZO-geaccrediteerde interne opleiding.

		2027	**2026**	**2025**	**2024**
Productie					
Declarabele ritten	aantal	62.000	68.000	70.000	73.000
Mobiel zorgconsult (EHGV-ritten)	aantal	27.000	30.000	28.000	27.000
Niet-declarabele ritten	aantal	45.000	47.000	10.000	25.000
Totaal ritten	aantal	134.000	145.000	108.000	125.000
Prestatie-indicatoren					
tijd waarbinnen 95% van de A0-ritten ter plaatse is	min	0:15:00	0:15:00	0:15:00	-
tijd waarbinnen 95% van de A1-ritten ter plaatse is	min	0:17:00	0:17:00	0:17:00	0:15:00
tijd waarbinnen 95% van de A2-ritten ter plaatse is	min	0:30:00	0:30:00	0:30:00	0:30:00
B2 door MCA gereden	%	90%	90%	90%	-
elke verpleegkundige 1x fysiek ZEB-gesprek	%	100%	100%	100%	100%
evaluatie mobiel zorgconsult met patiënt telefonisch	aantal	150	100	100	-
evaluatie mobiel zorgconsult met patiënt via kaartje	aantal	300	250	250	-
Ritten naar urgentie					
Urgentie A0/A1	aantal	45.000	50.000	53.000	55.000
Urgentie A2	aantal	25.000	28.000	35.000	48.000
Urgentie B1/B2	aantal	20.000	20.000	20.000	22.000
Overig	aantal	44.000	47.000	0	0
Totaal ritten	aantal	134.000	145.000	108.000	125.000

Toelichting

Declarabele rit	Ambulancerit in opdracht van de MKA, waarbij vervoer voor de patiënt geïndiceerd is.
Mobiel zorgconsult	Een mobiel zorgconsult is een rit die wordt uitgevoerd met de intentie tot hulpverlening en of vervoer waarbij vervoer na onderzoek van de patiënt niet nodig blijkt te zijn, maar wel ter plaatse zorg wordt verleend. Voorheen werden deze ritten EHGV (Eerste Hulp Geen Vervoer) genoemd.
Niet-declarabele rit	Rit die niet gedeclareerd wordt; dit kan een voorwaardenscheppende, een loze rit of een afgebroken rit zijn.
Urgentie A0	Directe inzet met grootst mogelijke spoed
Urgentie A1	Directe inzet met spoed
Urgentie A2	Zo spoedig mogelijke inzet
Urgentie B1	Geplande inzet op bepaald tijdstip, hoogcomplexe zorgvraag
Urgentie B2	Geplande inzet op bepaald tijdstip, midden-/laagcomplexe zorgvraag
MCA	Middencomplex ambulancevervoer
Productie	De prognose van het aantal declarabele meldingen voor de begroting 2027 is gebaseerd op de productie van voorgaande jaren.

2.4.3 Wat gaat het kosten?

Product	Lasten	inkomsten Nza	Overige inkomsten	Totaal resultaat excl. overhead
RAV Midden- en West Brabant	57.612.000	63.647.000	3.744.000	9.779.000

2.5 Overzicht overhead

Het BBV schrijft voor dat we de overhead van de RAV begroten op een centrale begrotingspost: het 'overzicht overhead'. In deze begrotingspost zijn de automatiseringskosten, huisvestingskosten en diverse materiële overheadlasten (drukwerk, opleidingskosten etc.) opgenomen. Daarnaast zijn de personele lasten opgenomen van die functies die we op grond van de 'notitie overhead' van de commissie BBV kwalificeren als overhead. Niet alle functies die we bij de RAV kennen, zijn specifiek in deze notitie genoemd. Voor de indeling zoals gehanteerd, hebben we dus een aantal pleitbare aannames moeten doen, die zijn afgestemd met materiedeskundigen.

Om inzichtelijk te maken waar de overhead uit bestaat, is deze verdeeld in vier onderdelen:

Overzicht overhead	real. 2025	begr 2026	begr 2027
Huisvesting/automatisering	366.934	516.000	506.216
Uitbestede bedrijfsvoering aan HSC	2.193.473	2.397.356	2.785.722
Personeel	10.783.122	11.657.502	11.831.346
overig	855.361	912.657	824.716
Totaal	**14.198.890**	**15.483.515**	**15.948.000**

De begrote overhead van 2026 is conform de begrotingswijziging 2026, die op 9 juli 2026 zal worden voorgelegd aan het Algemeen Bestuur van de RAV.

In 2027 bedraagt de overhead 14,1 % van de totale kosten.

3 PARAGRAAF ONDERHOUD KAPITAALGOEDEREN

Onderhoud kapitaalgoederen
Het belangrijkste doel van het (groot) onderhoud is kapitaalverlies te voorkomen en de gebouwen en installaties in zodanige (bouw)technische staat te houden, dat de gebruiksmogelijkheden gewaarborgd zijn. Hiervoor is een meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) opgesteld, welke jaarlijks wordt bijgesteld.

De basis voor de MJOP wordt gevormd door een conditiemeting van het gebouw. Deze conditiemeting wordt door gecertificeerde inspecteurs uitgevoerd voor alle locaties, dit conform de eisen van NEN 2767. Hierbij maakt men gebruik van de elementencoderingen gebaseerd op de NL-SFB codering. De NL-SFB codering heeft zich in Nederland ontwikkeld tot de standaard op het gebied van elementgerichte classificaties. De NEN 2767 waarborgt een uniforme en kwalitatieve meting. De MJOP is een richtlijn voor uitvoering van onderhoud met een raming van de kosten en wordt jaarlijks opgenomen in de begroting. Jaarlijks worden de opgenomen activiteiten volgens planning uitgevoerd. Gesteld kan worden dat al het vastgoed zich in goede conditie bevindt.

De gegevens in het MJOP worden steeds aangevuld met gegevens vanuit de praktijk. Dit geschiedt naar aanleiding van de jaarlijkse eigen visuele inspectie, en/of op basis van ervaringscijfers van daadwerkelijke uitvoering. Dit is een continu proces. De visuele inspectie conform de NEN 2767 wordt, voor de panden in eigendom, periodiek (elke 4 jaar) herhaald en kan ook aanpassingen in het MJOP tot gevolg hebben.

EED (Energy Efficiency Directive)
Op basis van Europese regelgeving hebben we als RAV een verplichting om maatschappelijk verantwoord te ondernemen en een duurzaamheids- en energiebeleid te hebben. Dit heeft tot gevolg dat we afgelopen jaren diverse investeringen op dit gebied uitgevoerd hebben. In huur- en eigendomspanden zijn investeringen gedaan om de bouwkundige schil te verbeteren, LED-verlichting aan te brengen en zonnepanelen te plaatsen waar dit technisch mogelijk was. Bij vervangingsvraagstukken wordt steeds bekeken welke energiebesparende maatregelen mogelijk zijn. Ook bij de ontwikkeling van de nieuwbouwpanden staat duurzaamheid en energiebeleid bovenaan. Zo worden deze locaties *full electric* (warmtepomp) en komt er geen gas-aansluiting.

Komende jaren staan in het teken van regulier (en storings-) onderhoud op alle locaties en het verder verduurzamen in het kader van de EED/energielabels. Ook worden er komende jaren, door de groei van de organisatie, nog een aantal nieuwe locaties ontwikkeld, waarbij duurzaamheid en energiebeleid hoog in het vaandel staan.

4 PARAGRAAF BEDRIJFSVOERING

Onder bedrijfsvoering wordt verstaan: alle ondersteunende activiteiten die nodig zijn om de doelstellingen van de RAV te realiseren. De bedrijfsvoering draagt daarmee bij aan een efficiënte en effectieve organisatie van het proces ambulancezorg. Naast de bedrijfsvoering die binnen de RAV-specifiek is georganiseerd, zoals HR, Facilitaire zaken, control, planning, communicatie, kwaliteit, wagenpark, voertuig ICT en opleiding worden de taken salarisadministratie, financiën, inkoop, DIV en automatisering door de RAV ingekocht bij Hét Service Centrum (HSC). Hoewel het management van het HSC ten aanzien van deze functies een afgeleide bevoegdheid en verantwoordelijkheid heeft, is bewustwording en kennis van de omgeving waarbinnen de RAV zijn taken uitvoert noodzakelijk.

Hét Service Centrum verzorgt voor GGD West-Brabant, GGD Hart voor Brabant, de RAV Brabant Midden-West-Noord en de GGD Noord- en Oost-Gelderland een aantal ondersteunende diensten (financiën, AO/IC, salarisadministratie, DIV, inkoop, automatisering en informatisering en met name beheer van het netwerk en kantoorautomatisering). Hét Service Centrum is geen aparte organisatie, maar het resultaat van een brede samenwerking.

4.1 Organisatie

De organisatie moet het werken van geschikte en gemotiveerde mensen aan processen en producten adequaat faciliteren. De structuur volgt de strategie van de organisatie en is dienend aan sturing en samenwerking. Een slagvaardig managementteam, ondersteund door een professionele staf, met onderscheidend leiderschap vormt daarbij de basis. Door aan deze voorwaarden te voldoen kan de RAV zich handhaven binnen het topsegment van de RAV-organisaties en de maatstafconcurrentie binnen de ambulancezorg het hoofd bieden. Op basis van deze uitgangspunten ontwikkelt de organisatie zich op een aantal aspecten:

- Zij kenmerkt zich door haar medewerkers te prikkelen, uit te dagen en verantwoordelijkheid te laten nemen voor de eigen ontwikkeling;
- Er is ruimte voor innovatie;
- De organisatie is in control;
- Ontwikkeling van expertise vindt voornamelijk plaats door het zoeken van regionale en landelijke samenwerking.

4.2 Personeel

Werven, opleiden en doorgroeien
Gezien de voortdurende druk op de zorgsector en de toenemende belasting van zorgprofessionals, ligt in 2027 wederom de nadruk op het behouden van enthousiaste en bekwame medewerkers én het aantrekken van nieuw talent. Het aantrekken, ontwikkelen en behouden van personeel vormde daarmee een kernonderdeel van ons HR-beleid.

Werving en onboarding
Om voldoende gekwalificeerde medewerkers te kunnen blijven inzetten investeren we veel in het werven van nieuwe collega's. Het vergroten van de instroom is echter niet voldoende; dit vraagt om inzet van de gehele organisatie. Onder andere de teams Recruitment, Opleiding en Training en de afdeling Operatie met de praktijkleerplaatsen ervaren impact van een groeiende instroom. Samen dragen wij zorg voor de onboarding van alle nieuwe medewerkers.

Opleiden binnen de eigen RAV
Onze RAV beschikt over een eigen, landelijk gecertificeerde opleiding voor ambulanceverpleegkundigen en ambulancechauffeurs. Binnen deze opleiding worden zowel gespecialiseerde als niet-gespecialiseerde verpleegkundigen opgeleid. Het beschikken over een eigen opleidingsstructuur maakt ons uniek in Nederland en biedt ons de mogelijkheid om zowel de inhoud van de opleiding als de startmomenten volledig te regisseren. Wij doen ervaring op met het uitbreiden van het aantal eigen opleidingsgroepen. Deze uitbreiding is noodzakelijk om het

natuurlijke verloop op te vangen en – waar mogelijk – onze capaciteit verder uit te breiden. Daarnaast blijven wij andere initiatieven ontwikkelen om voldoende inzetbare professionals te behouden. Zo zijn in ons werkgebied diverse Duobanen gecreëerd, waarmee SEH/IC-verpleegkundigen deels als ambulanceverpleegkundige kunnen worden ingezet, en andersom.

Loopbaanontwikkeling en doorgroei
Loopbaanontwikkeling blijft een belangrijk speerpunt. De afgelopen jaren zijn loopbaanpaden verder uitgewerkt, zodat medewerkers binnen onze organisatie actief kunnen worden gestimuleerd zich door te ontwikkelen. Wij zijn onder meer gestart met het faciliteren van de doorgroei van chauffeur naar MBO-4 verpleegkundige. Daarnaast zijn zowel de verkorte HBO-V-opleiding voor MBO-4 verpleegkundigen als het loopbaanpad van ambulanceverpleegkundige of Medisch Hulpverlener Acute Zorg naar Verpleegkundig Specialist of Physician Assistant gecontinueerd. Interne doorgroei blijft daarmee een structurele pijler van ons HR-beleid.

Functiedifferentiatie
We blijven inzetten op functiedifferentiatie binnen zowel de rijdienst als de meldkamer, als antwoord op de aanhoudende personeelsschaarste. Binnen de rijdienst werken we, naast de reguliere ALS-ambulances, met MC-ambulances voor planbaar (niet-acuut) vervoer. Verder worden Verpleegkundig Specialisten, Physician Assistants en Medisch Hulpverleners Acute Zorg succesvol ingezet. De ervaringen hiermee zijn positief en dragen aantoonbaar bij aan een toekomstbestendige personeelsstructuur.

Ook aan de meldkamerzijde is functiedifferentiatie verder tot wasdom gekomen. De rol van 112-centralist is inmiddels duurzaam verankerd binnen onze organisatie. Daarnaast zijn wij gestart met een pilot voor de functie van Klinisch Coördinator, waarmee we een verdere taakverdeling en de optimale inzet van onze professionals onderzoeken.

4.3 Informatievoorziening/automatisering
De RAV Brabant MWN voert taken uit binnen de zorg- en veiligheidsketen. De informatievoorziening en bijbehorende automatisering van de RAV Brabant MWN is dan ook voornamelijk gericht op optimalisatie van de primaire processen binnen deze ketens en het borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid. Voor netwerken, infrastructuur, kantoorautomatisering en datawarehouse neemt de RAV Brabant MWN diensten af van Het Service Centrum (HSC).

De automatisering betrekking hebbende op de ambulance wordt binnen de eigen organisatie uitgevoerd. Uitvoering is belegd bij het onderdeel ICT wat in ontwikkeling is. Hier wordt de samenwerking tussen voertuig ICT en functioneel beheer verder geoptimaliseerd. Zowel de navigatie als de verbindingen maar ook het proces rondom het digitale ritformulier worden hier beheerd. Waar mogelijk sluiten we bij gezamenlijke applicaties zo veel mogelijk aan bij het HSC en brengen we het beheer onder bij het HSC.

Op deze wijze wordt het toenemend belang van ICT in de primaire processen, informatieveiligheid en privacy optimaal geborgd. Wat betreft informatiebeveiliging & privacy is er een nauwe samenwerking met het onderdeel informatieveiligheid en privacy. De RAV moet en compliant zijn en voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatie en informatievoorziening. De afgelopen jaren is veel aandacht gegaan naar het verbeteren van de informatiebeveiliging (o.a. NEN7510) alsmede privacy (WGBO en AVG) en aanverwante wet- en regelgeving. Ook is de RAV Autorisatiematrix gereed als bron document, waar functie en rechten in de verschillende applicaties beschreven staan en dit de basis van automatisering en efficiënter werken. Momenteel bereidt de RAV zich voor op de NIS2.

De RAV Brabant MWN heeft als doel optimale zorg te verlenen en creatie te ondersteunen voor zowel patiënt, de zorgenketen en eigen personeel. Onderdeel daarvan is het optimaliseren en verbeteren van gegevensuitwisseling tussen patiënt en zorgverlener. Daarnaast zal de gegevensuitwisseling tussen zorgaanbieders gerealiseerd worden door het project ‘met spoed beschikbaar’ , een landelijk project, dat steeds verder vorm krijgt in samenwerking met de regionale ziekenhuizen. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor implementatie van het

toekomstbestendig maken van identificatie van de zorgverlener, sneller kunnen identificeren van de patiënt en tijdens de hulpverlening huisarts en apotheek gegevens kunnen opvragen via een eigen device. In 2025 zijn de benodigde devices reeds aangeschaft ten behoeve van het project Zorg ID Mobiel. Naar verwachting is dit in 2027 afgerond en geïmplementeerd.

4.4 Financiën

Een van de hoofdverantwoordelijkheden van dit onderwerp is de "planning & control" met als taak het verzorgen van de verschillende informatieproducten inclusief analyse en advisering.
Een andere verantwoordelijkheid is die voor de financiële administratie. Taken zijn dan onder meer het inrichten van de administratie (voldoen aan eisen BBV en behoeften organisatie) en het verwerken van de financiële mutaties.

Ook Treasury valt onder de verantwoordelijkheden van Financiën. Taken zijn onder andere het (mede) opstellen van het Treasurystatuut, het daaraan uitvoering geven en daarover in het hoofdstuk Financiën rapporteren.

4.5 Facilitaire zaken en huisvesting

De facilitaire afdeling van de RAV speelt draagt zorg voor het faciliteren en zoveel mogelijk waarborgen van een effectieve en efficiënte werkomgeving en het zorg dragen voor een optimale ondersteuning van het primaire proces. Facilitaire zaken richt zich op integrale organisatie van alle aspecten, op het gebied van huisvesting en facilitering, ter ondersteuning van alle gebruikers met ruimte, middelen en een aantal diensten, resulterende in optimale productiviteit en kostenbeheersing voor de organisatie.

De hoofdtaken op het facilitair terrein liggen voor de RAV bij:

- coördinatie van regulier en groot onderhoud, hoofdzakelijk volgens het MJOP;
- contractmanagement;
- ondersteunen en uitvoeren van huisvestings- en nieuwbouw projecten, waaronder tijdelijke locaties;
- uitvoeren en ondersteunen van inkoop (medisch en niet medisch);
- uitvoeren van meerdere aanbestedingen (compliance);
- ondersteunen logistieke handelingen en proces;
- het beheer van dagelijkse operationele activiteiten en probleem oplossing.

Het huisvestingsbeleid van de RAV wordt in hoge mate bepaald door het landelijk referentiekader (S&B/RIVM). Daarnaast geldt voor huisvesting en de daarvan afgeleide kosten zoals energie, schoonmaak, (groot) onderhoud en huur dat dit moet worden gerealiseerd binnen de vastgestelde budgetkaders c.q. normen van NZA en zorgverzekeraars. In gesprek met de zorgverzekeraars wordt jaarlijks bepaald welke middelen hiervoor beschikbaar zijn en passen bij de behoefte van de organisatie, teneinde het primaire proces optimaal te kunnen vormgeven.

Er is een steeds groter focus op duurzaamheid en milieuvriendelijkheid binnen de huisvesting en facilitaire taken. In 2025 is een groot deel van het (niet gele) wagenpark geëlektrificeerd, komende twee jaar volgen de overige voertuigen. Ook worden de eerste stappen gezet, vooralsnog middels een pilot, van de elektrificatie van de ambulances. Waar nodig wordt de laad infrastructuur verder ingericht (hierbij is de netcongestie een grote uitdaging). Voor de toekomst blijft de afdeling proactief inspelen op veranderende behoeften en ontwikkelingen binnen de organisatie en de bredere sector, met een sterke nadruk op innovatie, duurzaamheid, en kostenbeheersing. Nieuwe panden worden energiezuinig ontwikkeld en gerealiseerd en bij bestaande gebouwen wordt bij vervangingsvraagstukken ook gehandeld op basis van duurzaamheid en energiezuinigheid.

4.6 Informatie- en archiefbeheer

Een goed ingericht archief- en informatiebeheer is van belang voor een organisatie om zorgvuldig en efficiënt te werken. Het gaat hierbij niet alleen om het bewaren van documenten, maar ook om het garanderen van toegankelijkheid, betrouwbaarheid en duurzame beschikbaarheid van informatie. Voorts ondersteunt het de bedrijfsvoering en draagt het bij aan risicobeheersing. Binnen RAV Brabant Midden-West-Noord (hierna: RAV) wordt deze taak uitgevoerd door Team Informatiebeheer van Het Service Centrum.

Het archief- en informatiebeheer van de RAV valt onder de Archiefwet 1995. Voor zover nu bekend zal de nieuwe Archiefwet in januari 2027 in werking treden.

Voor de komende tijd zijn de volgende onderwerpen op het gebied van archief- en informatiebeheer van belang: (1) implementatie van de nieuwe Archiefwet: aanpassing van beleid, processen en systemen om te voldoen aan de nieuwe wettelijke vereisten; (2) digitale duurzaamheid: veilige opslag, migratie en conversie van bestanden en beheer van digitale archieven; (3) scholing en bewustwording: digitale vaardigheidstraining voor nieuwe medewerkers en herhalingstrainingen eenmaal in de drie jaar voor bestaande medewerkers. (4) audits en toezicht: structurele uitvoering van interne audits en opvolging van aanbevelingen uit inspecties.

De kwaliteit van het archief- en informatiebeheer wordt periodiek getoetst. Elke twee jaar vindt een inspectie plaats door de archivaris van de gemeente ’s-Hertogenbosch. Daarnaast valt de RAV onder het Interbestuurlijk Toezicht (IBT) van de Provincie Noord-Brabant. Deze toezichtmomenten waarborgen naleving van wettelijke kaders en zorgen voor continue verbetering.

4.7 Indicatoren

		BEGROTING				
Kengetallen	JRR 2025	2026	2027	2028	2029	2030
aantal FTE (excl. FLO)	693,0	728,3	735,2	735,2	739,7	744,3
overhead: Totale kosten % van totale lasten	13,0%	14,2%	14,1%	14,1%	14,1%	14,1%
externe inhuur: kosten als % van totale loonsom	8,2%	4,3%	4,0%	3,9%	3,4%	2,8%
externe inhuur: totale kosten inhuur x € 1.000	5.227	3.230	2.698	2.779	2.462	2.136

5 PARAGRAAF FINANCIERING EN TREASURY

Het doel van deze paragraaf is om informatie te verstrekken over het treasurybeleid en de beheersing van de financiële risico's. Treasury is het besturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's. Treasury houdt zich bezig met risico's die samenhangen met alle huidige en toekomstige kasstromen. Deze risico's komen voort uit zowel de financieringsbehoefte, als uit de mutaties van de bestaande portefeuilles zoals (vervroegde) aflossingen, herfinanciering en renteaanpassing.
In het BBV is opgenomen dat de paragraaf financiering van de begroting en jaarstukken inzicht moet geven in:

- De rentelasten;
- Het renteresultaat;
- De wijze waarop rente wordt toegerekend aan investeringen;
- De financieringsbehoefte.

In de Wet Financiering decentrale overheden (Wet Fido) worden de kaders aangegeven voor de inrichting en uitvoering van de treasuryfunctie. Op basis van de Wet Fido wordt hieronder nader ingegaan op de kasgeldlimiet en renterisiconorm.

Kasgeldlimiet

De kasgeldlimiet stelt dat de gemiddelde netto-vlottende schuld van een decentraal overheidsorgaan in een bepaald kwartaal niet hoger mag zijn dan een wettelijk bepaald percentage (8,2%). In de onderstaande tabel staat de positie van de RAV. Hierin is in 2027 te zien dat de vlottende schulden onder de kasgeldlimiet blijven.

(bedragen x € 1.000)

Omschrijving	Begroot 2027	Prognose 2025
Omvang kasgeldlimiet		
1 Toegestane kasgeldlimiet in procenten van de grondslag in een bedrag	9.244	8.136
2 Omvang vlottende korte schuld		
Opgenomen gelden korter dan 1 jaar	7.551	7.551
Schuld in rekening-courant	-	-
Gestorte gelden door derden korter dan 1 jaar	-	-
Overige geldleningen, niet zijnde vaste schuld	2.969	2.969
	10.520	***10.520***
3 Vlottende middelen		
Contante in kas	-	4
Tegoeden in rekening-courant	-	-214
Overige uitstaande gelden korter dan 1 jaar	4.126	13.340
	4.126	***13.130***
4 Toets kasgeldlimiet		
Totaal netto-vlottende schuld (2-3)	6.394	-2.610
Toegestane kasgeldlimiet	9.244	8.136
Ruimte (+) c.q. overschrijding (-)	***2.850***	***10.746***

Renterisiconorm

De renterisiconorm heeft als doel de rentegevoeligheid van de portefeuille van leningen met een looptijd van een jaar of langer te beperken. Dit komt er op neer dat het renterisico in een bepaald jaar niet meer mag bedragen dan een wettelijk bepaald percentage van het begrotingstotaal.
In onderstaand overzicht wordt de relatie gelegd tussen renterisico en renterisiconorm.
Het overzicht laat zien dat er voldoende ruimte is ten opzichte van de renterisiconorm.

(bedragen x € 1.000)

Omschrijving	2027	2028	2029	2030
Renterisico				
1 Renteherzieningen op leningen o/g	nvt	nvt	nvt	nvt
2 Betaalde aflossingen	1.700	2.400	1.300	1.300
3 Renterisico (1+2)	1.700	2.400	1.300	1.300
4 Rente-risiconorm	22.546	23.213	23.993	24.670
5a Ruimte onder renterisiconorm (4 > 3)	20.846	20.813	22.693	23.370
5b Overschrijding rente-risiconorm (3 > 4)	nvt	nvt	nvt	nvt
Renterisiconorm				
4a Begrotingstotaal	112.731	116.065	119.967	123.352
4b Percentage regeling	20%	20%	20%	20%
4 Berekende rente-risiconorm (4a * 4b)	22.546	23.213	23.993	24.670

Schatkistbankieren

Vanaf 2013 is de Wet Fido gewijzigd, waarbij het verplicht schatkistbankieren door decentrale overheden is ingevoerd. Het verplicht schatkistbankieren houdt in dat de RAV haar overtollige liquide middelen en beleggingen aan moet houden bij het ministerie van Financiën en niet langer bij private partijen/banken onder kan brengen. De RAV is begin 2014 begonnen met het Schatkistbankieren.

Leningen

Op 30 oktober 2019 is er een lening aangegaan ter vervanging van de lening in 2010 en 2011 en ter financiering van een gedeelte van de vaste activa. De verwachting is dat er in 2026 een lening noodzakelijk is van 6 miljoen en in 2027 van 7 miljoen ter financiering van de activa.

Omschrijving	**Lening nummer**	**Ingangs-datum**	**Looptijd**	**Rente %**	**Hoofd som**	**saldo eind 2027**
Lening BNG	40.113272	30-10-2019	10 jaar	0,038%	11.000.000	2.200.000
Totaal opgenomen leningen					11.000.000	2.200.000

Renteschema

Schema renteberekening 2027	2027 x € 1.000	2027 x € 1.000
Externe rentelasten over de korte en lange financiering	394	
Externe rentebaten	-	
Saldo		394
Rente van projectfinanciering moet aan het betreffende taakveld toegerekend worden	- 66	
Aan taakvelden toe te rekenen rente		328
Rente eigen vermogen	-	
Rente over voorzieningen	-	
Totaal rentetoerekening intern		-
Aan taakvelden (programma's incl. overzicht Overhead) toe te rekenen rente (renteomslag)		328
Boekwaarde vaste activa per 1 januari		33.741
Berekende en gekozen renteomslagpercentage		0,97%
Werkelijk aan taakvelden(incl. overhead) toegerekende rente		328
Renteresultaat op het taakveld treasury		0

6 PARAGRAAF WEERSTANDSVERMOGEN EN RISICOBEHEERSING

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:
- De weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de GR RAV Brabant Midden-West-Noord beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken, zijnde de reserves en voorzieningen;
- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn genomen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

In 2015 is het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) aangepast.
Op basis hiervan neemt de RAV een aantal verplichte financiële kengetallen op in de paragraaf weerstandsvermogen van de begroting en het jaarverslag.

6.1 Beleid omtrent reserves en voorzieningen en risico's

De nota Reserves en Voorzieningen is vastgesteld door het Algemeen Bestuur van de GR RAV Brabant Midden-West-Noord. Uitgangspunt is dat, indien er in totaliteit een negatieve reserve ontstaat, dit binnen een termijn van drie jaar wordt teruggebracht tot een positief saldo.

De paragraaf Risico's brengt in beeld wat de belangrijke risico's zijn en hoe we daarmee omgaan. Daarbij richten we ons op zowel de uitgaven- als de inkomstenkant. De stand van de reserves is voldoende voor de dekking van de in paragraaf 6.3 benoemde en gekwantificeerde risico's.

6.2 Reserves en voorzieningen

(in duizenden euro's)

	Prognose 31-12-27	**Prognose 31-12-25**
Algemene reserve	902	902
Reserve Aanvaardbare Kosten (NZa)	15.623	15.623
Reserve onderhoud panden	207	207
Reserve reorganisatie	742	742
Totaal reserves	17.474	17.474
Voorziening verlofsaldi/tijdsparen	6.440	5.305
Totaal voorzieningen	6.440	5.305
Totaal reserves en voorzieningen	23.914	22.779

6.3 Inventarisatie van de risico's

De meest significante risico's worden benoemd. De significante risico's, vaak ook met een financiële impact worden gesignaleerd door gesprekken vanuit Control met de portefeuillehouders in de organisatie. Verder is er vanaf 2019 een BCM (Business Continuity Management) beleid, waarbij de processen binnen de RAV worden doorlopen en risico's en acties worden benoemd. BCM zal worden belegd binnen ons kwaliteitssysteem Zenya.
Verder zijn we in het kader van risicobeheersing bezig met een notitie Risicomanagement, die vanaf 2026 en 2027 verder uitgekristalliseerd zal worden. Binnen de planning & control cyclus houden we de vinger aan de pols en treffen we maatregelen bij financiële knelpunten.
We informeren het bestuur daarover via de bestuursrapportages. Op een moment dat de RAV een risico loopt dat we niet binnen de reguliere begroting kunnen opvangen moeten we de reserves aanspreken of moeten deze als buffer dienen.

Risico	Kans	Maatregel	Verwacht risico (bedrag in miljoen €) 2026	Verwacht risico (bedrag in miljoen €) 2027
Budgettering NZa, lager dan de werkelijke kosten	midden/laag	landelijk overleg vanuit AZN, lokaal overleg met de zorgverzekeraars	0	0
Prestatiecontract	midden/laag	sturing management/ in begroting reeds opnemen	0	0
ICT	laag	continu beveiligingsmaatregelen treffen	0	0
Persoonlijk levensfasebudget uren	laag	verplichting opgenomen	0	0
Tijdspaarregeling	midden/laag	landelijk overleg om deze verplichting landelijk op te nemen. Indien de tijdsspaarregeling als voorziening op de balans blijft, dan zal AZN trachten om de indexering in het budget te laten opnemen.	0	0
Onvoldoende binden en boeien van medewerkers, het risico bestaat dat medewerkers op cruciale functies vertrekken.	groot	continu aandacht hiervoor, bv functiedifferentiatie	0	0
Verhoogd ziekteverzuim algemeen Het verhoogde ziekteverzuim is na Covid niet gedaald. In eerste instantie was dit te wijten aan de nasleep van de intensieve crisisperiode. Er is echter een landelijke trend van stijgend ziekteverzuim, die zich al vóór de Covid-periode voordeed. De personeelsbezetting en daarmee de paraatheid kan daarmee in gevaar komen.	groot	In geval van nood worden nevenactiviteiten opgeschort, contracten opgeplust en in het uiterste geval kunnen verloven worden ingetrokken en scholingen worden uitgesteld. Direct leidinggevenden blijven in contact met zieke medewerkers om de stand van zaken doorlopend te monitoren en re-integratie mogelijkheden ook tijdig te benutten. De arbodienst en de interne verzuim coördinator adviseren en ondersteunen hen bij dit proces. De direct leidinggevenden worden periodiek getraind op het gebied van frequent ziekteverzuim en het voeren van het inzetbaarheidsgesprek met medewerkers.	0	0
Aansprakelijkheidsstelling door medewerkers ivm oplopen Post-Covid	midden/laag	goed laten adviseren door een advocatenkantoor	pm	pm
TOTAAL			0,00	0,00

Budgettering NZa lager dan de werkelijke kosten
De ambulanceopbrengsten worden verkregen via budget van het ministerie van VWS. Ambulancezorg Nederland onderhandelt samen met zorgverzekeraars Nederland met NZa over het budget indien dit op een bepaald onderdeel niet toereikend is. In 2019 was daar sprake van, mede door de loonontwikkeling binnen de ambulancesector (flinke loonstijging vanwege de nieuwe CAO/door FWG worden daarnaast nog de salarissen van de ambulanceverpleegkundigen hoger ingeschaald). Het was dan ook de vraag of dit in de toekomst volledig gedekt gaat worden door NZa, want de toename moet ook passen binnen het macrobudget van VWS, dat beschikbaar is voor ambulancezorg. In 2020 is er door NZa boekenonderzoek verricht naar de werkelijke loonkosten en de overige personeelslasten. Dit heeft erin geresulteerd dat NZa deze budgetten vanaf 2021 heeft opgehoogd. Medio 2026 lijkt het budget weer niet toereikend te worden. Nza start in 2026 een nieuw kostenonderzoek om dit recht te trekken in 2028.

Prestatiecontract
Landelijk is door zorgverzekeraars afgesproken dat de laatste 2,5% van het initieel toegekende budget voor spreiding en beschikbaarheid (maximaal ca. € 900.000) afhankelijk wordt gesteld van vooraf overeengekomen prestaties. De kans dat de RAV deze lokaal overeengekomen prestatieafspraken gedeeltelijk niet behaalt is aanwezig. Er worden haalbare afspraken gemaakt waarop de RAV invloed heeft om ze ook te kunnen realiseren. In de begroting wordt voortaan rekening gehouden met mogelijke kortingen.

ICT
De afhankelijkheid van ICT kan de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar brengen. Door het steeds opener karakter van de ICT stijgt het risico van het gebruik van privacygevoelige informatie. Ook stellen de overheid en de netwerkpartners hogere veiligheidseisen; de data moet voldoende beveiligd zijn. Daarnaast moet de RAV met ingang van 2018 voldoen aan de NEN-normering voor de zorg en aan accountantseisen. Technisch hebben we al veel geregeld, want sinds 2018 zijn we voor de NEN 7510 norm gecertificeerd. Het informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS) Van het HSC is ingericht en gecertificeerd. Daarnaast zijn er afspraken tussen HSC en RAV gemaakt, waarin o.a. de continuïteit van het bedrijfsproces met betrekking tot ICT is opgenomen.

Persoonlijk levensfasebudget uren
Het Persoonlijk Levensfasebudget (PLB) is een voorziening ten behoeve van het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer gedurende zijn loopbaan. Het PLB biedt de werknemer de mogelijkheid een evenwichtige balans te vinden tussen werk en privé. De PLB uren worden als verplichting op de balans gezet.

Tijdspaarregeling
Medio 2021 is landelijk de tijdspaarregeling overeengekomen met de Vakbonden. De werknemer wordt in de gelegenheid gesteld om tijd te sparen, om die gespaarde tijd later tijdens de gehele loopbaan naar eigen wens als doorbetaalde tijd op te kunnen nemen. Dit draagt bij aan een goede balans tussen werken en privé. Vanaf 2022 wordt de verplichting op de balans opgenomen. Het risico is nu nog, omdat hiervoor een voorziening wordt aangehouden, dat jaarlijks voor de volledige omvang van de voorziening geïndexeerd dient te worden. Indien deze voorziening op termijn fors gaat toenemen, dan is dit een flinke jaarlijkse extra kostenpost.

Onvoldoende binden en boeien van medewerkers
Het risico blijft aanwezig dat medewerkers vertrekken. We besteden aandacht aan opleiding, ontwikkeling, arbeidsomstandigheden en functiedifferentiatie. Het risico blijft gelijk door de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt.

Verhoogd ziekteverzuim wat de personeelsbezetting en paraatheid in gevaar kan brengen.
Hoog ziekteverzuim: dit kan leiden tot druk op de paraatheid. We zetten in op vitaliteit van medewerkers. In geval van nood worden nevenactiviteiten opgeschort, contracten opgeplust en in het uiterste geval kunnen verloven worden ingetrokken en scholingen worden uitgesteld. Direct leidinggevenden blijven in contact met zieke medewerkers om de stand van zaken doorlopend te monitoren en re-integratie mogelijkheden ook tijdig te benutten. De arbodienst en de interne verzuim coördinator adviseren en ondersteunen hen bij dit proces. De direct leidinggevenden

worden periodiek getraind op het gebied van frequent ziekteverzuim en het voeren van het inzetbaarheidsgesprek met medewerkers.

Aansprakelijkheidsstelling door medewerkers i.v.m. oplopen Post-Covid
In januari 2022 is de RAV aansprakelijk gesteld door enkele medewerkers welke Post-Covid hebben opgelopen en als gevolg hiervan hun werkzaamheden niet meer kunnen verrichten. Deze medewerkers zijn op dit moment niet meer in dienst bij de RAV: zij zijn uit dienst getreden na een ziekteperiode van 2 jaar.

Deze aansprakelijkheidstelling is destijds gemeld bij de verzekeringsagent van de RAV welke de aansprakelijkheidsstelling doorgeleid heeft naar de aansprakelijkheidsverzekeraar. Eind juli 2023 (dus ruim 1½ jaar na melding door de verzekeringsagent) heeft de verzekeraar aangegeven dat onze polis geen dekking biedt omdat het voorval in 2020 plaatsgevonden heeft en de RAV op dat moment bij een andere verzekeraar verzekerd was. Deze andere verzekeraar aanvaart de aansprakelijkheid evenmin daar er geen uitlooprisico verzekerd is. Juridisch gezien lijkt in deze alleen de verzekeringsagent verwijtbaar gehandeld te hebben daar zij naar het oordeel van de jurist van de RAV niet aan haar zorgplicht voldaan heeft. De verzekeringsagent is ondertussen door de RAV aansprakelijk gesteld en hiervoor loopt momenteel een civiele procedure.

Met betrekking tot de aansprakelijkheidstelling door de twee medewerkers is de behandeling hiervan in handen gegeven van een advocatenkantoor. De aansprakelijkheidstelling is door ons afgewezen. Momenteel loopt er een civiele procedure.

Op dit moment is nog op geen enkele wijze in te schatten dan wel te voorzien wat het financiële risico voor de RAV is.

De conclusie is dat gezien de genoemde risico's het weerstandsvermogen voldoende is om de risico's op te vangen.

Kengetallen
De hieronder vermelde kengetallen geven een eenvoudiger inzicht in de financiële positie van de RAV.

		BEGROTING	
Kengetallen	JRR 2025	2026	2027
netto schuldquote	1,8%	2,1%	18,6%
netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	1,8%	2,1%	18,6%
solvabiliteitsratio	46,4%	34,0%	35,6%

7 STAAT VAN BATEN EN LASTEN 2027

(x 1000 euro)

	Jaarrekening 2025			Begroting 2026			Begroting 2027		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Ambulancezorg									
a) MKA Brabant Noord	2.481	2.481	0	2.540	2.495	-45	2.606	2.556	-50
a) MKA M.W. Brabant	3.509	4.045	536	3.865	3.970	105	3.972	4.077	105
b) RAV Brabant Noord	27.558	33.138	5.580	31.513	37.309	5.796	32.593	38.707	6.114
c) RAV M. W. Brabant	49.974	59.551	9.577	55.800	65.428	9.628	57.612	67.391	9.779
Subtotaal Programma	83.522	99.215	15.693	93.718	109.202	15.484	96.783	112.731	15.948
Overhead	14.198	0	-14.198	15.484	0	-15.484	15.948	-	-15.948
Mutatie reserves			0	0	0	0	-	-	-
Totaal resultaat	97.720	99.215	1.495	109.202	109.202	0	112.731	112.731	0

Begroting 2026 is conform vastgestelde beleidsbegroting 2026 en incl. de 1e begr wijz. conform AB vergadering 09-7-2026.

8 INVESTERINGSBEGROTING 2027

(x 1000 euro)

(x 1000 euro)	Investerings-begroting 2027
Gronden en terreinen Gebouwen (Medisch) inventaris/opleidingsmateriaal/automatisering) Wagenpark	1.000 4.650 7.845 3.215
Totaal investeringsbegroting 2027 RAV Brabant-MWN	16.710

BIJLAGE 1 STAAT VAN VASTE ACTIVA 31-12-2027

Omschrijving van de Kapitaalsuitgaven	Aanschaf-waarde begin 2027	Investeringen 2027	Aanschaf-waarde einde 2027	Cumulatieve afschrijvingen 2027	Afschrijvings kosten 2027	Boekwaarde begin 2027	Boekwaarde einde 2027
Gronden en terreinen	3.276.403	1.000.000	4.276.403	-	-	3.276.403	4.276.403
Gebouwen	24.446.300	4.650.000	29.096.300	6.643.218	662.520	17.803.082	21.790.562
Wagenpark	21.104.568	3.214.863	24.319.431	13.927.955	3.045.107	7.176.613	7.346.369
Inventaris	1.300.787	1.145.000	2.445.787	898.569	154.687	402.218	1.392.531
Medische inventaris	10.067.029	6.700.000	16.767.029	5.849.997	1.379.526	4.217.032	9.537.506
Automatisering	2.134.994	-	2.134.994	1.336.881	241.047	798.113	557.066
Kleding	1.996.598	-	1.996.598	1.929.237	59.720	67.363	7.643
Totaal	**64.326.679**	**16.709.863**	**81.036.542**	**30.585.858**	**5.542.607**	**33.740.823**	**44.908.079**

BIJLAGE 2: STAAT VAN RESERVES EN VOORZIENINGEN

Naam	Saldo aan begin van dienstjaar 01.01.2026	Vermeer-deringen in 2026	Vermin-deringen in 2026	Saldo aan einde van dienstjaar 31.12.2026	Vermeer-deringen in 2027	Vermin-deringen in 2027	Saldo aan einde van dienstjaar 31.12.2027
Reserves							
Algemene reserve							
Algemene bedrijfsreserve	902.326			902.326			902.326
Subtotaal algemene reserve	902.326	0	0	902.326	0	0	902.326
Reserve aanvaardbare kosten							
RAV Brabant Noord	7.408.917	259.000	0	7.667.917	411.000		8.078.917
RAV Midden/West Brabant	6.184.126	92.000	0	6.276.126	0	-43.000	6.233.126
MKA Brabant Noord	8.047	0	-226.000	-217.953	0	-236.000	-453.953
MKA Midden/West Brabant	2.021.904	0	-125.000	1.896.904	0	-132.000	1.764.904
Subtotaal reserve aanv. kosten	15.622.994	351.000	-351.000	15.622.994	411.000	-411.000	15.622.994
Bestemmingsreserves							
reserve onderhoud panden	206.806			206.806		0	206.806
Reorganisatiereserve	742.261			742.261			742.261
Subtotaal bestemmingsreserves	949.067	0	0	949.067	0	0	949.067
Totaal reserves :	**17.474.387**	**351.000**	**-351.000**	**17.474.387**	**411.000**	**-411.000**	**17.474.387**
Voorzieningen							
Voorziening verlofsaldi/tijdsparen	5.304.929	559.000		5.863.929	576.000		6.439.929
Totaal Voorzieningen :	**5.304.929**	**559.000**	**0**	**5.863.929**	**576.000**	**0**	**6.439.929**
Totaal reserves + voorzieningen :	**22.779.316**	**910.000**	**-351.000**	**23.338.316**	**987.000**	**-411.000**	**23.914.316**

BIJLAGE 3: MEERJARENRAMING RAV BRABANT MIDDEN-WEST-NOORD (x 1000 euro)

	Begroting 2027	Raming 2028	Raming 2029	Raming 2030	Raming 2031
	€	€	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten					
Opbrengsten uit tarieven	106.857	110.304	113.789	117.338	121.037
Mutatie financieringsoverschot/tekort	0	0	0	0	0
Wettelijk budget aanvaardbare kosten	106.857	110.304	113.789	117.338	121.037
Overige opbrengsten	5.874	5.761	6.178	6.013	6.285
Gemeentelijke bijdrage	0	0	0	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	112.731	116.065	119.967	123.352	127.321
Bedrijfslasten					
Salarissen en sociale lasten	67.166	69.581	72.368	75.239	78.197
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	4.660	4.356	4.612	4.244	4.340
Personeel derden	2.698	2.779	2.462	2.136	1.800
Overige personeelskosten	2.388	2.460	2.533	2.609	2.688
Kapitaallasten	5.292	5.451	5.614	5.783	5.956
Huisvestingskosten	2.794	2.878	2.964	3.053	3.145
Doorbelasting Het Service Center / GGD	0	0	0	0	0
Toevoeging voorzieningen	546	558	570	579	597
Overige bedrijfskosten	10.845	11.170	11.505	11.851	12.206
Som der bedrijfslasten	96.389	99.232	102.630	105.495	108.928
	16.342	16.833	17.337	17.857	18.393
Financiële baten en lasten	394	406	418	431	443
Overhead	15.948	16.426	16.919	17.427	17.950
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	0	0	0	0	0
Gerealiseerd tot.saldo van baten en lasten	0	0	0	0	0
Incidentele baten (mutatie reserve panden)	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	0	0	0	0	0
Structurele begrotingssaldo	0	0	0	0	0

Toelichting
Er is een indexering toegepast van 3% op basis van recente indexgegevens. Er worden geen incidentele baten en lasten verwacht.

BIJLAGE 4: PROGNOSEBALANS PER 31-12-2027

	1-1-2027	31-12-2027
Activa		
Materiële vaste activa	33.741.000	44.908.000
Financiële vaste activa	0	0
Vlottende activa	9.417.000	4.126.000
Totaal activa	43.158.000	49.034.000
Passiva		
Reserves	17.474.000	17.474.000
Voorzieningen	5.864.000	6.440.000
Langlopende schulden	9.300.000	14.600.000
Vlottende passiva	10.520.000	10.520.000
Totaal passiva	43.158.000	49.034.000

BIJLAGE 5: EXPLOITATIEREKENING 2027 PER AFDELING

	Begr MKA BN 2027	Begr MKA MWB 2027	Begr RAV BN 2027	Begr RAV MWB 2027	Begr Totaal RAV 2027	Begr Totaal RAV 2026	Progn. Totaal RAV 2025
	€	€	€	€	€	€	
Bedrijfsopbrengsten							
Opbrengsten uit tarieven	2.552	4.047	36.611	63.647	106.857	103.273	91.574
Wettelijk budget aanvaardb. kosten	2.552	4.047	36.611	63.647	106.857	103.273	91.574
Overige opbrengsten	4	30	2.096	3.744	5.874	5.929	7.640
Vrijval voorzieningen	0	0	0	0	0	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	2.556	4.077	38.707	67.391	112.731	109.202	99.214
Bedrijfslasten							
Salarissen en sociale lasten	2.161	3.063	26.546	44.983	76.754	74.524	63.598
FLO-kosten/regeling bezw. beroepen	0	0	1.700	2.960	4.660	4.907	5.886
Personeel derden	0	206	654	2.467	3.327	3.230	5.227
Overige personeelskosten	208	307	1.273	2.208	3.996	3.880	3.659
Kapitaallasten	0	0	2.021	3.521	5.542	4.967	4.201
Huisvestingskosten	0	0	966	1.830	2.796	2.715	2.486
Doorbelasting Het Service Centrum	27	43	876	1.523	2.469	2.397	2.193
Toevoeging voorzieningen	33	24	187	332	576	559	794
Overige bedrijfskosten	364	565	3.933	7.355	12.217	11.860	9.559
Som der bedrijfslasten	2.792	4.209	38.156	67.180	112.337	109.039	97.603
	-236	-132	551	211	394	163	1.611
Financiële baten en lasten	0	0	140	254	394	163	117
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoef.	-236	-132	411	-43	0	0	1.494
Buitengewone baten	0	0	0	0	0	0	0
Buitengewone lasten	0	0	0	0	0	0	0
Buitengewoon resultaat	0	0	0	0	0	0	0
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening	-236	-132	411	-43	0	0	1.494
Incidentele baten (mut. res. onderh. panden)	0	0	0	0	0	0	0
Incidentele lasten	0	0	0	0	0	0	0
Structurele begrotingsruimte	-236	-132	411	-43	0	0	1.494

Hierna worden de grootste afwijkingen toegelicht.

Toelichting baten
De opbrengsten uit tarieven zijn ten opzichte van de begroting 2026 met € 3.584.000 gestegen. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door loon- en prijsindexering (€ 2.984.000) en door toename van de S&B middelen voor paraatheiduitbreidingen (€ 600.000).
Ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 is er een stijging van € 15.283.000 onder andere vanwege de loonindexeringen 2026/2027 ad € 5.227.000 en vanwege toegenomen paraatheiduitbreidingen ad € 1.559.000. Verder is meer budget voor de initiële scholing ad € 2.947.000, voor de vrije margeregeling € 942.000, voor directie en administratie € 526.000, voor extra productiekosten € 471.000 en voor wagenpark ad € 367.000. Verder is er vanaf 2026 extra budget voor zorgcoördinatie € 1.320.000, pre-hospitale triage € 317.000 en vanuit flexibilisering ambulancezorg € 1.568.000, waarbij de gestegen loonkosten van de ambulanceverpleegkundigen worden gerepareerd in het budget.

De overige opbrengsten dalen in 2027 met € 1.766.000 ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025, met name vanwege een lagere vergoeding vanuit het ministerie van VWS voor de FLO kosten, omdat de FLO kosten flink lager zijn. Verder waren er in 2025 hogere baten vanwege verkoop van reeds afgeschreven ambulances.

Toelichting lasten
De salarissen en sociale lasten nemen ten opzichte van de begroting 2026 toe met € 2.230.000. Dit wordt veroorzaakt door de indexering van de loonkosten (€ 1.630.000) en door uitbreiding van het ambulancepersoneel ten behoeve van de paraatheiduitbreidingen (€ 600.000). Ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 is er een stijging van € 13.156.000, dat grotendeels veroorzaakt wordt door een toename van de indexering 2026/2027 van de loonkosten ad € 6.380.000 en vanwege toename van de formatie ad € 3.711.000. Verder neemt ORT/overwerk toe met € 1.353.000 en is er een toename van de loonkosten van ondersteunende diensten met € 634.000. Tevens verwachten we een daling van de uitkeringen ziektegeld met € 160.000, stijgen de diverse toelagen/uitkeringen/verlofkosten zoals ouderschapsverlof en geboorteverlof met € 648.000. Verder zijn er nog diverse kleine loonkosten die een toename veroorzaken van in totaal € 270.000.

De FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen worden jaarlijks ingeschat op basis van personeel dat gebruik kan maken van de regeling bezwarende beroepen, de premies voor de levensloopregeling en versterkt ouderdomspensioen en de fiscale boetes die hierop rusten. De verwachting is dat de kosten in 2027 met € 247.000 afnemen ten opzichte van de begroting 2026. Ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 is de verwachting dat de FLO kosten met € 1.226.000 dalen.

Personeel derden daalt ten opzichte van de begroting 2026 met € 1.900.000. Dit wordt grotendeels verklaard doordat er minder zzp'rs ingehuurd gaan worden, vanwege de wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie). Verder is de verwachting dat er minder uitzendkrachten ingehuurd hoeven te worden vanwege de uitbreiding van de vaste formatie.

De overige personeelskosten stijgen ten opzichte van de begroting 2026 met € 116.000. Dit wordt door de indexering veroorzaakt. Ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 stijgen de kosten met € 337.000 Dit wordt voornamelijk door indexering veroorzaakt, verder is er een toename van vergoeding voor woon-werkverkeer.

De kapitaallasten nemen met € 575.000 toe ten opzichte van de begroting 2026. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er geïnvesteerd wordt in lifepacks, die al jaren zijn afgeschreven. Verder wordt er geïnvesteerd in een beoogde nieuwe ambulancepost in Den Bosch. Ten opzichte van conceptjaarrekening 2025 stijgen de kosten met € 1.341.000. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt doordat er naast de investeringen 2027 er in 2026 flinke investeringen begroot zijn voor de nieuwbouw in Tilburg en Breda en diverse vrije marge

projecten (mechanische Thoraxcompressie apparatuur en de aanschaf van mobiele apparaten voor alle ambulanceprofessionals in het kader van Zorg ID Smart).

De huisvestingskosten nemen met € 81.000 toe ten opzichte van de begroting 2026 en stijgen ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 met € 310.000, dit wordt ook vooral veroorzaakt door een toename van de huurkosten bij de post in Tilburg.

De doorbelasting van Het Service Centrum stijgen met € 276.000 ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025, met name vanwege de prijsindexering en doordat er bij Het Service Centrum de dienstverlening uitgebreid wordt bij onder meer het contractmanagement en vanwege de implementatiekosten van het nieuwe HRM- en Financiële pakket.

De toevoegingen aan voorzieningen betreft een dotatie aan de voorziening PLB-uren (persoonlijk levensfase budget) en de voorziening tijdsparen.

De overige bedrijfskosten zijn € 357.000 hoger dan de begroting 2026. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de prijsindexering. Ten opzichte van de conceptjaarrekening 2025 stijgen de kosten met € 2.658.000, dit wordt ook vooral veroorzaakt door hogere kosten voor vrije marge projecten en de prijsindexering.

BIJLAGE 6: BEGROTING 2027 NAAR TAAKVELDEN

(in duizenden euro's)

	Jaarrekening 2025		Begroting na wijziging 2026		Begroting 2027	
	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
0.1 Bestuur	111	-	90	-	93	-
0.10 Mutatie reserves	-	-	-	-	-	-
0.11 Resultaat van de rek. van baten en lasten	1.494		-	-	-	-
0.4 Overhead	14.199	-	15.484	-	15.948	-
0.5 Treasury	117	-	163	-	394	-
7.1 Volksgezondheid/Ambulancezorg	83.293	99.214	93.465	109.202	96.296	112.731
Totaal resultaat	99.214	99.214	109.202	109.202	112.731	112.731

BIJLAGE 7 GEBRUIKTE AFKORTINGEN

ACE	Accredited Center of Excellence
AED	Automatische externe defibrillator
AI	Artificial Intelligence
ALS	Advanced Life Support
AMBAC	Academie voor ambulancezorg
AQUA	Advanced Quality Assurance
AVG	Algemene verordening gegevensbescherming
AZN	Ambulancezorg Nederland
BBV	Besluit begroting en verantwoording
BCM	Business Continuïty Management
BLS	Basic Life Support
BMH	Bachelor medische hulpverlening
BN	Brabant-Noord
BNG	Bank Nederlandse gemeenten
BURAP	Bestuursrapportage
CAO	Collectieve arbeidsovereenkomst
CSZ	College sanering ziekenhuisvoorzieningen
CVA	Cerebrovasculair accident
CZO	College zorgopleidingen
DIA	Directe inzet ambulance
EDQ	Emergency Dispatcher Quality
EED	Energy Efficiency Directive
EHGV	Eerste hulp, geen vervoer
FIDO	(Wet) Financiering decentrale overheden
FLO	Functioneel leeftijdsontslag
FWG	Functiewaardering gezondheidszorg
GGD	Gemeenschappelijke gezondheidsdienst
GGZ	Geestelijke gezondheidszorg
GHOR	Geneeskundige hulpverlening bij ongevallen en rampen

GR	Gemeenschappelijke regeling
HBO	Hoger beroepsonderwijs
HBO-V	Hoger beroepsonderwijs – Verpleegkunde
HR	Human Resources
HSC	Hét servicecentrum
IC	Intensive Care
ICA	Informatie, communicatie en automatisering
ICT	Informatie- en communicatietechnologie
IH	Informatiehuishouding
ISMS	Information Security Management System
IZA	Integraal Zorgakkoord
J&V	Justitie en Veiligheid
KTO	Klanttevredenheidsonderzoek
LMS	Landelijke meldkamersamenwerking
LSP	Landelijk schakelpunt
MARAP	Managementrapportage
MCA	Middencomplexe Ambulancezorg
MJOP	Meerjarenonderhoudsplanning
MKA	Meldkamer ambulancezorg
MO	Moederorganisatie
MWB	Midden- en West-Brabant
MWN	Midden-West-Noord
NEDAB	Niet-economische dienst van algemeen belang
NEN	Nederlandse norm
NIVEL	Nederlands instituut voor onderzoek van de eerstelijnsgezondheidszorg
NZa	Nederlandse zorgautoriteit
PA	Physician Assistant
PCI	Percutane coronaire interventies
PLB	Persoonlijk levensfasebudget
ProQA	Professional Quality Assurance

RAK	Reserve aanvaardbare kosten
RAV	Regionale ambulancevoorziening
SEH	Spoedeisende eerste hulp
SIO	Strategisch informatieoverleg
SZW	Sociale zaken en werkgelegenheid
UWV	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen
VVO	Verpleegkundige vervolgopleiding
VVT	Verpleeg- en verzorgingstehuizen en thuiszorg
VWS	Volksgezondheid, welzijn en sport
VS	Verpleegkundig specialist
WAV	Wet ambulancezorgvoorzieningen
WGR	Wet gemeenschappelijke regelingen
WKO	Warmte-Koude Opslag
WOO	Wet Open Overheid
ZCV	Zorgcoördinatievoorzieningen
ZEB	Zorgevaluatiebegeleiding/begeleider
ZIO	Zorg, innovatie en opleiding

BIJLAGE 8 KWALITEITSKADER AMBULANCEZORG 2.0

PIJLER	SIGNALEN	WAG MAG VAN ONS WORDEN VERWACHT?	PLAATS IN BEGROTING
De RAV levert bereikbare en beschikbare ambulancezorg.	1. A1-inzetten 2. A2-inzetten 3. B-inzetten 4. CVA-doorlooptijd 5. STEMI-doorlooptijd 23. Meldkamerzorg	• De patiënt wordt op tijd geholpen	Paragraaf 1.6.4 Paragrafen 2.1, 2.2, 2.3 en 2.4
De RAV biedt patiëntgerichte zorg: de zorg is afgestemd op de reële vraag en behoefte van de patiënt	6. Patiëntervaringen 7. Mobiel zorgconsult en opnieuw ambulancezorg 19. Effectieve inzet deskundigheden	• De patiënt wordt correct bejegend • De patiënt ontvangt de best passende zorg, die veilig is en van de hoogst mogelijke kwaliteit	Paragraaf 1.6.4 Paragrafen 2.3 en 2.4
De RAV biedt veilige zorg, gericht op het voorkomen van onveilige situaties en schade aan patiënten tot een minimum beperken.	8. Infectiepreventie 18. Medische technologie	• De patiënt ontvangt de best passende zorg, die veilig is en van de hoogst mogelijke kwaliteit	Paragraaf 1.6.2 Paragraaf 1.6.4 Paragraaf 4.5
Ambulancezorg wordt verleend door bevoegde en bekwame professionals die handelen volgens de professionele standaard.	9. Bekwaamheidsbeleid	• De patiënt ontvangt de best passende zorg, die veilig is en van de hoogst mogelijke kwaliteit • Collega's worden gestimuleerd en ondersteund in hun vakbekwaamheid, ontwikkeling en vitaliteit	Paragraaf 1.6.5 Paragraaf 4.2
De RAV werkt samen met patiënten(vertegenwoordigers) en regionale ketenpartners binnen het zorgdomein en openbare orde en veiligheid.	14. Ketenpartnertevredenheid 15. Multitraumapatiënten op de juiste plek 20. Kwaliteit en interoperabiliteit digitale dossiers	• RAV levert een actie bijdrage aan de ontwikkelingen rondom zorgcoördinatie • Hoofddoelen hierbij zijn een optimale onderlinge samenwerking, een goed geregelde gegevensuitwisseling en de (door-) ontwikkelingen van nieuwe zorgpaden	Paragraaf 1.6.4 Paragraaf 1.6.6
De RAV monitort de kwaliteit van de ambulancezorg aantoonbaar en systematisch en verbetert waar nodig.	11. Pijnregistratie en -behandeling 16. Leveren wetenschappelijke bijdrage 21. Thematisch aandacht voor zorgaspecten	• De patiënt ontvangt de best passende zorg, die veilig is en van de hoogst mogelijke kwaliteit	Paragraaf 1.6.4

Het RAV-bestuur handelt volgens de eisen van goed zorgbestuur.	10. Ziekteverzuim 12. Kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem 13. Informatiebeveiliging 17. Voorbereid op rampen en crises 22. Maatschappelijk verantwoord ondernemen	• Collega's worden gestimuleerd en ondersteund in hun vakbekwaamheid, ontwikkeling en vitaliteit • Collega's hebben een prettige en veilige werkomgeving • De maatschappij mag erop vertrouwen dat wij goed zijn voorbereid op rampen en crises • De maatschappij mag erop vertrouwen dat wij verantwoord omgaan met middelen • We denken na over onze "foot print", niet alleen die van ons als ambulancevoorzienig, maar ook die van onze collega's	Paragraaf 1.6.7 Paragraaf 4.3 Paragraaf 4.4 Paragraaf 4.5 Paragraaf 4.6 Hoofdstuk 5 Hoofdstuk 6 Paragraaf 6.3

* * *

Brabant Midden-West-Noord

PER EMAIL

Aan de gemeenteraden deelnemend in de gemeenschappelijke regeling RAV Brabant MWN

Per e-mail reeds toegezonden aan burgemeesters, wethouders en beleidsadviseurs op 1 april 2026

Kenmerk:	ps-20260401-001	Datum:	… april 2026
Behandeld door:	[redacted]	E-mail:	directiesecretaris@ravbrabantmwn.nl
Onderwerp:	**Aanbiedingsbrief RAV Brabant MWN conceptjaarstukken 2025**		

Geachte Raad,

Bij dezen ontvangt u de conceptjaarstukken 2025 van de RAV Brabant MWN.

Rechtmatigheid

Het dagelijks bestuur moet sinds boekjaar 2023 de rechtmatigheidsverantwoording afleggen. Daarom is er door de afdeling Administratieve Organisatie van het HSC in samenwerking met de RAV en de accountant een gedegen rechtmatigheidscontrole geweest. De conclusie is dat bij het begrotingscriterium en het misbruik en oneigenlijk gebruik-criterium er geen afwijkingen zijn. Op basis van het voorwaardencriterium is er sprake van € 367.737 aan inkopen welke als onrechtmatig worden gezien. Dit betreft een roosterapplicatie die in 2026/2027 de Europese grens gaat overschrijden. De aanbesteding kan echter niet eerder plaats vinden dan in 2027, waardoor de kosten al vanaf 2025 als onrechtmatig worden gezien. Daarnaast is er sprake van een overschrijding van de investeringsbudgetten (kredieten) ter hoogte van €196.000, welke als acceptabel wordt beschouwd.

Verder zijn de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand gekomen binnen de daarvoor geldende criteria en zijn er bij de formele rechtmatigheidsfouten vanuit de uitgevoerde werkzaamheden geen afwijkingen geconstateerd. In de jaarrekening is daarom ook opgenomen dat het dagelijks bestuur van mening dat de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens.

Financieel

Het voorlopig exploitatieresultaat komt uit op een positief saldo van € 1.092.579 ten opzichte van een kostendekkende begroting. De belangrijkste afwijkingen zijn hieronder beschreven.

RAV Midden- en West-Brabant

Er werd in 2025 een positief resultaat behaald van € 579.000 terwijl er een positief resultaat van € 435.000 was begroot. Dit positieve verschil wordt grotendeels veroorzaakt door lagere

salariskosten vanwege minder fte inzet, omdat er onvoldoende ambulancepersoneel geworven kon worden en door lagere overwerkvergoeding en onregelmatigheidstoeslag. Verder vallen de overige bedrijfskosten lager uit dan begroot vanwege minder medische bedrijfskosten en door lagere projectkosten vanuit de vrije marge regeling. Daarentegen was er minder NZa-budget vanwege minder budget initiële opleidingskosten.

RAV Brabant-Noord
Er werd in 2025 een positief resultaat behaald van € 369.000 terwijl er een positief resultaat van € 482.000 was begroot. Dit negatieve verschil wordt grotendeels veroorzaakt door een lager NZa-budget vanwege minder budget initiële opleidingskosten.

Daarentegen waren er lagere salariskosten vanwege minder fte inzet, omdat er onvoldoende ambulancepersoneel geworven kon worden en door lagere overwerkvergoeding en onregelmatigheidstoeslag. Verder zijn er lagere overige bedrijfskosten onder andere vanwege minder medische bedrijfskosten, door lagere projectkosten vanuit de vrije marge regeling en door minder kosten voor diensten van derden (advieskosten).

MKA Brabant Noord
Er is in 2025 een negatief resultaat behaald van € 171.000 terwijl er een negatief resultaat van € 36.000 was begroot. Dit negatieve verschil wordt met name veroorzaakt doordat er meer salariskosten zijn omdat er meer formatie is ingezet dan begroot.

MKA Midden- en West-Brabant
Er is in 2025 een positief resultaat geboekt van € 315.000 terwijl er een positief resultaat van € 459.000 was begroot. Dit negatieve verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere loonkosten omdat er meer formatie is ingezet dan begroot. Verder is er een hogere dotatie aan de voorziening tijdsparen door een incidentele correctie.

Het voorstel is om het positieve resultaat van € 1.092.579 als volgt te bestemmen:

- Ten gunste van de Reserve Aanvaardbare Kosten € 1.263.425 vanuit de RAV Midden- en West-Brabant, de RAV Brabant-Noord en de MKA Midden en West Brabant;
- Ten laste van de Reserve Aanvaardbare Kosten € 170.846 vanuit de MKA Brabant Noord.

Met vriendelijke groet,



Jan de Waard
Directeur

Bijlagen:
1. Jaarverslag 2025 met verklaring
2. Accountantsverslag 2025

JAARSTUKKEN 2025

Regionale Ambulance Voorziening
BRABANT MIDDEN-WEST-NOORD

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. **31/03/2026**

INLEIDING

Voor u ligt de jaarrekening 2025 van de RAV Brabant Midden-West-Noord. Met deze jaarrekening leggen wij verantwoording af aan het Algemeen Bestuur van de RAV over de verschillen tussen begroting en werkelijkheid in prestaties en financiën.

De exploitatie van de RAV sluit af met een positief resultaat van € 1.092.579,=

Het Algemeen Bestuur van de RAV is bevoegd om de jaarrekening 2025 vast te stellen.

's-Hertogenbosch, 9 juli 2026

Dhr. M. Everling
Voorzitter van het Dagelijks Bestuur

Dhr. J. de Waard
Secretaris

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

INHOUDSOPGAVE

JAARVERSLAG

1	BELEIDSVERANTWOORDING		4
	1.1	Doelstelling en activiteiten	4
	1.2	Ontwikkelingen	6
	1.3	Realisatie beleid	7
	1.4	Vooruitzichten	9
	1.5	Financiële gang van zaken 2025	10
	1.6	Risicomanagement 2025	12
2	PARAGRAFEN		13
	2.1	Paragraaf onderhoud kapitaalsgoederen	13
	2.2	Paragraaf bedrijfsvoering	13
	2.3	Paragraaf personeel	19
	2.4	Paragraaf financiering	20
	2.5	Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing	21

JAARREKENING 25

3	GRONDSLAGEN		26
	3.1	Algemene grondslagen	26
	3.2	Specifieke grondslagen van waardering	26
	3.3	Rechtmatigheidsverantwoording	27
4	BALANS PER 31 DECEMBER 2025		29
5	TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025		30
	5.1	Activa	30
	5.2	Passiva	33
6	NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN		37
7	OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025		38
8	TOELICHTING OP OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN 2025		39
	8.1	Wet normering bezoldiging topfunctionarissen	42
	8.2	Rechtmatigheid 2025	45
	8.3	Overzicht naar taakvelden	46
9	OVERIGE GEGEVENS		47
	9.1	Resultaatbestemming	47
	9.2	Bestuur verklaring	48
	9.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	49

BIJLAGEN

Bijlage 1	Staat van vaste activa	50
Bijlage 2	Staat van reserves en voorzieningen	52
Bijlage 3	Staat van langlopende schulden	53
Bijlage 4	Bestuurssamenstelling	54
Bijlage 5	Outputrapportage	55
Bijlage 6	Specificatie financieringsverschil	61
Bijlage 7	Kostenverdeelstaat van Het Service Centrum	62
Bijlage 8	Overzicht van baten en lasten over 2025 per afdeling	63
Bijlage 9	MKA Brabant-Noord	64
Bijlage 10	MKA Midden- en West-Brabant	67
Bijlage 11	RAV Brabant-Noord	70
Bijlage 12	RAV Brabant Midden- en West Brabant	74

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

JAARVERSLAG

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

1 BELEIDSVERANTWOORDING

1.1 Doelstelling en activiteiten

De Gemeenschappelijke Regeling 'Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord' heeft tot doel het verlenen of doen verlenen van ambulancezorg. Zij tracht dit doel te bereiken met alle wettelijke toegestane middelen die daaraan naar haar mening kunnen bijdragen.

De GR RAV Brabant Midden-West-Noord is op 31 oktober 2005 opgericht. Tot en met 31 december 2005 waren alle ambulance- en meldkameractiviteiten ondergebracht bij de GGD Hart voor Brabant en de GROGZ West-Brabant.

Per 1 januari 2008 is al het personeel, dat voorheen nog gedetacheerd werd vanuit de GGD Hart voor Brabant en de GROGZ West-Brabant, ondergebracht in de GR RAV Brabant Midden-West-Noord. Verder zijn per 1 januari 2008 de activa, passiva en het personeel van Ambulancedienst Timmermans BV overgenomen door de RAV Midden- en West-Brabant.

De GR RAV Brabant Midden-West-Noord heeft tot taak:
- Het instellen en de instandhouding van een Regionale Ambulancevoorziening ten behoeve van het werkgebied Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord;
- De instandhouding van een meldkamer ambulancezorg ten behoeve van het werkgebied Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord;
- Het vaststellen en (doen) uitvoeren van het meerjarenbeleid van de regio's Midden- en West-Brabant en Brabant-Noord;
- Het (doen) leveren van een bijdrage aan de Geneeskundige Hulpverlening bij Ongevallen en Rampen ten behoeve van de Veiligheidsregio Midden- en West-Brabant en de Hulpverleningsdienst Brabant-Noord.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Governancecode zorg 2017

De zeven principes	Geef aan of u volledig voldoet aan het principe (ja/nee)*	Zo nee, leg uit waarom wordt afgeweken
Principe 1 - Goede zorg De maatschappelijke doelstelling en ligitimatie van de zorgorganisaties is het bieden van goede zorg aan cliënten	ja	
Principe 2 - Waarden en normen De raad van bestuur en raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorginstelling	ja	
Principe 3 - Invloed belanghebbenden De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor adequate invloed van belanghebbenden	ja	
Principe 4 - Inrichting governance De raad van bestuur en raad van toezicht zijn een ieder verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie	ja	
Principe 5 - Goed bestuur De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling	ja	
Principe 6 - Verantwoord toezicht De raad van toezicht houdt toezicht op de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie	ja	
Principe 7 - Continue ontwikkeling De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid	ja	
Is de organisatie (naast de Governancecode zorg) onderworpen aan een andere code of wordt deze vrijwillig toegepast? Zo ja, welke code?	nee	nvt

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

1.2 Ontwikkelingen

In deze paragraaf behandelen we enkele ontwikkelingen die in het bijzonder speelden binnen onze RAV in 2025.

Zorgcoördinatie
Het onderwerp 'zorgcoördinatie' bleef als een rode draad door onze organisatie en activiteiten lopen. De ontwikkelingen rondom zorgcoördinatie vergden van alle zorgaanbieders in onze regio dat we optimaal samenwerken als partner in het zorgnetwerk. Ketenpartners binnen de zorg worden dan ook netwerkpartners. Voor de RAV is dit ook van belang, aangezien in de acute zorg veel verschillende partijen betrokken zijn bij de zorg voor patiënten. Denk hierbij aan ziekenhuizen, huisartsen, specialisten en andere zorgverleners zoals de GGZ. Een effectieve samenwerking tussen deze partijen kan de kwaliteit en efficiëntie van de zorg verbeteren. Door samen te werken in een netwerk, kunnen deze partijen informatie en middelen delen, wat kan leiden tot betere, efficiëntere en effectievere zorg. Bovendien kan samenwerking bijdragen aan innovatie en continue verbetering in de zorg. Door samen te werken, kunnen partijen van elkaar leren, best practices delen en gezamenlijk oplossingen ontwikkelen voor gemeenschappelijke uitdagingen. Kortom, netwerksamenwerking is niet alleen belangrijk voor de efficiëntie en effectiviteit van de zorg die de RAV levert, maar ook voor de tevredenheid van de patiënten en de continue verbetering en innovatie in de zorg. Het is een cruciaal onderdeel van het streven naar kwaliteit in de acute zorg. Uiteindelijk draagt het bij aan een zo'n optimaal mogelijke aanwending van onze schaarse, gezamenlijke middelen. Alle inspanningen van de netwerkpartners hebben eind 2025 geleid tot een 'Transformatieplan zorgcoördinatie' voor de vier zorgkantoorregio's in Noord-Brabant.

Meerjarenbeleidsplan
Een ander belangrijk onderwerp voor onze organisatie, is het nieuwe Meerjarenbeleidsplan. Ons huidige plan liep tot en met 2025. In 2024 zijn wij, onder begeleiding van marketing- en communicatieadviesbureau 'Zuiderlicht' begonnen met de voorbereiding van een nieuw plan voor de periode 2026 tot en met 2029. Participatie van de medewerkers stond voor ons daarbij voorop. We hebben dan ook meerdere interactieve sessies georganiseerd, verspreid door ons werkgebied. Ook heeft Zuiderlicht meerdere interviews afgenomen bij stakeholders. In 2025 is het plan vervolgens in definitief concept vastgesteld in het MT en voorgelegd aan de Ondernemingsraad en Cliëntenraad. Ook heeft Zuiderlicht breder input opgehaald bij diverse netwerkpartners. Vervolgens is het plan voorgelegd aan ons Dagelijks Bestuur, waarna vaststelling volgde in het Algemeen Bestuur van 3 juli 2025. De rest van 2025 is besteed aan de voorbereiding van de inwerkingtreding daarvan. Het plan zelf is in werking getreden op 1 januari 2026.

Personeel
Zoals overal in de zorg, zoeken ook wij continue naar goede nieuwe collega's. In 2025 heeft dit geleid tot enthousiaste en kundige nieuwe collega's. Tegelijkertijd is het nodig de instroom verder te verhogen. In 2026 zullen we dan ook de werving en campagnes daaromheen intensiveren en een extra opleidingsgroep instellen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

1.3 Realisatie beleid

Prestatiecontracten zorgverzekeraars
Conform de nieuwe bekostigingssystematiek voor de ambulancezorg, die in 2014 werd ingevoerd, is de te leveren beschikbaarheid de basis voor het te ontvangen budget en niet meer de productie. Het door de NZa aan de RAV toegekende budget is het maximumbudget waarover in het lokaal overleg met de zorgverzekeraars moet worden onderhandeld. Bij deze onderhandelingen worden door zorgverzekeraars en RAV jaarlijkse prestatieafspraken overeengekomen.

Voor 2025 hebben wij prestatieafspraken gemaakt over onze A0, A2, en percentage B2-ritten gereden door MCA, evenals de prestaties van de meldkamers (ProQA-scores). Voor Midden-West-Brabant zijn wij respectievelijk de volgende normen overeengekomen: 95%, 95%, 90% en 94%. Voor Noord-Brabant zijn wij respectievelijk de volgende normen overeengekomen: 95%, 95%, 80% en 94%.

Prestatie A0-ritten
Voor Midden- en West-Brabant is een prestatie behaald van 93,4%, met een gemiddelde responstijd van 00:10:17 en mediane responstijd van 00:09:53. Voor Brabant-Noord is een prestatie behaald van 96,2%, met een gemiddelde responstijd van 00:09:28 en mediane responstijd van 00:09:18.

Prestatie A2-ritten
Voor de A2-ritten geldt voor beide gebieden een norm van 95%. In Midden-West-Brabant hebben wij een prestatie gerealiseerd van 95,4% en in Brabant-Noord van 96,9%.

Prestatie B2-ritten
In Midden-West-Brabant geldt voor het middencomplex ambulancevervoer een overeengekomen score dat 90% van het vervoer met urgentie B2 wordt gereden door een MCA-ambulance. Hier hebben wij 96,8% behaald. Voor Brabant-Noord geldt voor het middencomplex ambulancevervoer een overeengekomen score dat 80% van het vervoer met urgentie B2 wordt gereden door een MCA-ambulance. Hier hebben wij 86,9% behaald.

Prestatie meldkamers (ProQA)
Voor beide meldkamers zijn wij met de zorgverzekeraars een prestatienorm van 94% overeengekomen. Voor de meldkamer in Midden-West-Brabant (Bergen op Zoom) hebben we een nalevingsscore van 98% behaald en voor de meldkamer in Brabant-Noord (’s-Hertogenbosch) hebben we een score behaald van 97%.

Beleidsontwikkelingen
Hierna beschrijven we nog enkele in het oog springende beleidsontwikkelingen.

Herverdeling binnen aansturing rijdienst en MKA’s
Onze RAV is de afgelopen jaren fors gegroeid. Het zorgnetwerk om ons heen verwacht andere dingen van ons dan in het verleden. Het was dan ook niet meer reëel om de aansturing van het primaire proces door één persoon te laten uitvoeren. In 2025 zijn dan ook drie managers Operatie aangetrokken. De drie managers Operatie zijn gaan leidinggeven aan een eigen geografisch gebied. We delen ons grote werkgebied op in drie delen: West, Midden en Noord. Deze gebieden volgen de regio-indeling waarop onder andere zorgcoördinatie vorm krijgt. De manager Operatie van regio Midden is tevens de manager van beide Meldkamers Ambulancezorg in ons werkgebied.

Visitatierapport Ambulancezorg Nederland
Met gepaste trots kijkt de RAV terug op de uitkomsten van de visitatie van onze RAV Brabant Midden-West-Noord. De visitatie is uitgevoerd onder regie van onze branchevereniging Ambulancezorg Nederland (AZN). Elke vijf jaar vindt er een dergelijke visitatie plaats bij alle RAV’en in Nederland. Het doel? Van en met elkaar leren, de kwaliteit van ambulancezorg verbeteren en samen bouwen aan een toekomstbestendige sector. De visitatiecommissie bestaat uit collega’s uit hetzelfde werkveld. Gesprekken met de commissie zijn prettig, kritisch en spiegelend; waar staan we, wat doen we goed en waar liggen kansen voor groei? De commissie spreekt van een organisatie die stevig geworteld is in de regio, met een heldere koers, een open cultuur en een aansteкelijke ambitie. Een RAV die niet alleen meebeweegt met de veranderende zorgvraag, maar ook zelf richting

VOOR VAARWAARDEN-VERKLARINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

geeft aan de toekomst van ambulancezorg. Wat ons bijzonder verheugt, was de erkenning voor onze beweging van controle naar vertrouwen. De visitatiecommissie zag een organisatie die investeert in relaties — met gemeenten, zorgverzekeraars én netwerkpartners — en die ruimte geeft aan medewerkers om te groeien, te leren en te innoveren. Of het nu gaat om de inzet van klinisch coördinatoren, de kracht van onze Verpleegkundig Specialisten en Physician Assistants, of de toepassing van AI en virtual reality: we bouwen aan een toekomstbestendige zorg, met de patiënt centraal. De visitatie bevestigt dat we op de goede weg zijn. Tegelijkertijd biedt het rapport waardevolle inzichten en leerpunten die we omarmen. Want alleen door te blijven reflecteren en verbeteren, kunnen we de beste zorg blijven bieden — op de juiste plek, op het juiste moment.

Klinisch coördinator & verlengde triage

De juiste zorg, op de juiste plek. Uit potentieelmetingen is gebleken dat een aanzienlijk percentage van de gesprekken die binnenkomt op de Meldkamers Ambulancezorg omgebogen kan worden, zodat niet voor iedere oproep een ambulance met spoed hoeft te worden gestuurd. Ten behoeve daarvan, is afgelopen april onze RAV op onze beide MKA's gestart met het inzetten van klinisch coördinatoren (KC). Het doel van deze nieuwe rol op de meldkamer is ervoor te zorgen dat door middel van verdiepende triage we als organisatie nog beter en veilig de juiste zorg op de juiste plek kunnen bieden. En sinds de start van de KC is er veel data verzameld: hoe vaak wordt de KC ingezet? En vooral: wat levert het op? De resultaten zijn erg positief. Er is sprake van meerwaarde van verlengde triage en de samenwerking tussen centralisten en klinisch coördinatoren op de meldkamer. Dit komt de patiëntenzorg ten goede. In ieder geval kunnen we concluderen dat, ondanks dat we nog maar net zijn begonnen, we een goede weg zijn ingeslagen met deze samenwerking tussen centralisten en klinisch coördinatoren. We zijn als RAV dan ook trots op alle inspanningen.

Elektrificatie niet-ambulance wagenpark

Tot slot heeft onze RAV de eerste stappen gezet in de elektrificatie van ons wagenpark. Bij meerdere posten zijn laadpalen geïnstalleerd en bijvoorbeeld piketvoertuigen, facilitaire voertuigen en bakwagens zijn vervangen voor elektrische exemplaren.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

1.4 Vooruitzichten

Een positieve constatering is dat de toekomstvisie van onze RAV, zoals vastgelegd in ons Meerjarenplan 2022-2025, nog steeds aansluit bij de huidige landelijke ontwikkelingen rondom o.a. zorgdifferentiatie en zorgcoördinatie. Met ingang van 2026 geldt ons nieuwe Meerjarenbeleidsplan, dat focus aanbrengt in de grote lijnen die in het voorgaande beleid zijn uitgezet. De komende jaren zien we in algemene zin de volgende veranderingen op ons af komen:

Preventieve zorg
De komende jaren zal almeer de nadruk ook te komen liggen op het bieden van preventieve zorg. Dit komt uiteindelijk de patiënt, de netwerkpartners en de maatschappij in brede zin ten goede. Als ambulancedienst hebben we hier een beperkte rol bij.

Acute zorgverlening ter plaatse
Naast preventieve zorg, zal de acute zorgverlening ter plaatse een van onze kerntaken blijven. De invulling van deze taak zal evenwel ook veranderen door bijvoorbeeld een veranderende patiëntenpopulatie en technologische ontwikkeling bij de rijdienst en de meldkamers.

Geavanceerde technologie
De RAV zal blijven inzetten op innovatie en ontwikkeling, steeds op basis van gedegen, evidence based onderzoek. Door toenemende technologische ontwikkelingen, worden we steeds beter in staat om ons personeel te laten ondersteunen. Ook kunnen we meer werk verrichten met dezelfde collega's.

Opleiding en training
Een veranderende manier van werken, betekent dat opleiding en training voor al onze collega's, ongeacht hun expertise, steeds belangrijker wordt in het kielzog van al deze ontwikkelingen.

Samenwerking
Aanbieders van acute zorg kunnen niet langer volstaan met het enkel vervullen van de eigen rol op ieders plek in de keten. De meeste aanbieders willen dat ook niet meer. Door samen te werken in een zorgnetwerk, waarin de patiënt centraal staat, neemt de kwaliteit van de zorg toe en wordt deze effectiever.

Coördinator in het netwerk
Het zit in onze natuur om het initiatief te nemen en voorop te staan bij diverse ontwikkelingen. Over een aantal jaar zullen we dan ook worden gezien als een van de coördinatoren binnen het acute zorg-netwerk.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

1.5 Financiële gang van zaken 2025

Onderstaand worden per organisatorische afdeling de baten, lasten en resultaten weergegeven. Bij de afdelingen worden deze nader geanalyseerd en toegelicht.

Baten
De bedrijfsopbrengsten van de RAV Brabant Midden-West-Noord hebben zich in 2025 ten opzichte van de begroting als volgt ontwikkeld.

(in duizenden euro's)

AFDELING	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
MKA Brabant Noord	2.480	2.433	47
MKA Midden/West Brabant	4.045	4.120	-75
RAV Brabant Noord	32.957	34.289	-1.332
RAV Midden/West Brabant	59.330	60.485	-1.155
Totaal RAV Brabant Midden-West-Noord	98.812	101.327	-2.515

Lasten
De ontwikkeling van de bedrijfslasten is als volgt.

(in duizenden euro's)

AFDELING	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
MKA Brabant Noord	2.651	2.469	182
MKA Midden/West Brabant	3.730	3.661	69
RAV Brabant Noord	32.502	33.703	-1.201
RAV Midden/West Brabant	58.720	59.990	-1.270
Totaal RAV Brabant Midden-West-Noord	97.603	99.823	-2.220

Incidenteel en financieel resultaat
De ontwikkeling van de buitengewone baten en lasten (inclusief resultaat deelneming) en de financiële baten en lasten is als volgt.

(in duizenden euro's)

AFDELING	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
MKA Brabant Noord	-	-	-
MKA Midden/West Brabant	-	-	-
RAV Brabant Noord	87	104	-17
RAV Midden/West Brabant	30	60	-30
Totaal RAV Brabant Midden-West-Noord	117	164	-47

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Resultaten
De ontwikkeling van de resultaten voor bestemming (inclusief financiële baten en lasten en bijzondere baten en lasten) van de RAV Brabant Midden-West-Noord.

(in duizenden euro's)

AFDELING	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
MKA Brabant Noord	-171	-36	-135
MKA Midden/West Brabant	315	459	-144
RAV Brabant Noord	369	482	-113
RAV Midden/West Brabant	579	435	144
Totaal RAV Brabant Midden-West-Noord	1.092	1.340	-248

Van bovenstaande lasten betreffen € 14.198.890 overheadkosten.

In het jaar 2025 is de RAV niet VPB-plichtig.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

1.6 Risicomanagement 2025

Onderwerp	Geef aan of het onderwerp aan de orde is (self assessment)	Zo ja, licht in max. 200 woorden de antwoorden toe
Zijn in de organisatie in het verslagjaar belangrijke gebeurtenissen aan de orde geweest zoals:	nee	
fusieplannen;	nee	
wijziging in de visie;	nee	
wijziging in de strategie;	nee	
wijziging in het besturingsmodel;	nee	
wijziging in de organisatie;	nee	
belangrijke inkrimping of uitbreiding van de omzet;	nee	
belangrijke investeringen;	nee	
ICT-migraties;	nee	
personeelstekort;	ja	Sinds enkele jaren kampen we met een tekort aan verpleegkundig personeel, vanwege schaarste aan verpleegkundigen. De RAV doet echter alles eraan om voldoende verpleegkundigen te werven. Zo hebben we onder andere een interne opleiding tot ambulanceverpleegkundige.
andere belangrijke gebeurtenissen;	nee	
Zijn dergelijke belangrijke gebeurtenissen in de komende twee verslagjaren te voorzien?		
Is er sprake van een continuïteitsveronderstelling? *	nee	
Voert de organisatie in het verslagjaar een actief duurzaamheidsbeleid (energiebewustzijn, duurzame inkoop?)	ja	We hebben duurzaamheid in brede zin, hoog in het vaandel. Bij aanbestedingen is duurzaamheid een belangrijk onderdeel, vaak ook als gunnings-kwaliteit criteria. Hierbij valt te denken aan aandacht voor CO2-reductie, energieverbruik en MVO . Ook hebben we veel aandacht voor certificeringen op dit gebied bij onze partners. We zijn actief binnen de eigen onderdelen, door zoveel mogelijk energiebesparende verlichting toe te passen en hebben we een start gemaakt met de elektrificatie van het (niet ambulance) wagenpark. We optimaliseren meerdere werkprocessen, waarbij we een goede afweging maken tussen hetgeen we in eigen beheer kunnen doen en wat we uitbesteden. We hebben een eigen logistieke dienst, die we steeds verder professionaliseren door vervoersbewegingen te combineren en te beperken, onderdeel daarvan is een centrale afleverlocatie voor onze leveranciers. We voeren actief gesprekken met partners en leveranciers op het gebied van duurzaamheid en energiebesparing. Ook brengen we komende tijd een aantal bedrijfsonderdelen die van elkaar afhankelijk zijn, samen onder een dak. We ontwikkelen een aantal nieuwe locaties, waarbij duurzaamheid het vertrekpunt is.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

2 PARAGRAFEN

2.1 Paragraaf onderhoud kapitaalsgoederen

Het belangrijkste doel van het (groot)onderhoud is kapitaalverlies te voorkomen en de gebouwen en installaties in zodanige, (bouw)technische staat te houden, dat de gebruiksmogelijkheden gewaarborgd zijn. Hiervoor is een meerjarenonderhoudsplanning (MJOP) opgesteld, welke jaarlijks wordt bijgesteld.

De basis voor de MJOP wordt gevormd door een conditiemeting van het gebouw. Deze conditiemeting wordt door gecertificeerde inspecteurs uitgevoerd voor alle locaties, dit conform de eisen van NEN 2767. Hierbij maakt men gebruik van de elementencoderingen gebaseerd op de NL-SFB codering. De NL-SFB codering heeft zich in Nederland ontwikkeld tot de standaard op het gebied van elementgerichte classificaties. Alles rondom het MJOP is verwerkt middels het softwarepakket Planon Building Management en met de door Planon aangeleverde kengetallen verwerkt tot de MJOP. De MJOP is een richtlijn voor uitvoering van onderhoud met een raming van de kosten en wordt jaarlijks opgenomen in de begroting. Jaarlijks worden de opgenomen activiteiten volgens planning uitgevoerd. Gesteld kan worden dat al het vastgoed zich in goede conditie bevindt.

De gegevens in het MJOP moeten steeds worden aangevuld met gegevens vanuit de praktijk. Dit geschiedt naar aanleiding van de jaarlijkse eigen visuele inspectie, en/of op basis van ervaringscijfers van daadwerkelijke uitvoering. Dit is een continu proces. De visuele inspectie conform de NEN 2767 wordt, voor de panden in eigendom, periodiek (elke 4 jaar) herhaald en kan ook aanpassingen in het MJOP tot gevolg hebben.

2.2 Paragraaf bedrijfsvoering

Hét Service Centrum

Hét Servicecentrum verzorgt voor de GGD West-Brabant, de GGD Hart voor Brabant, de RAV Brabant Midden-West-Noord en de GGD Noord- en Oost-Gelderland een aantal ondersteunende diensten. De 4 organisaties delen de diensten financiën, salarisadministratie, DIV en ICT (met name beheer van het netwerk/systemen en de kantoorautomatisering). Deze samenwerking is geregeld in een overeenkomst ‘kosten voor gemene rekening’ die het risico van btw-heffing afdekt en waarvan de GGD Hart voor Brabant penvoerder is.

Personeel

Werving en on-boarding

Om voldoende gekwalificeerde medewerkers te kunnen blijven inzetten is in 2025 opnieuw veel geïnvesteerd in het werven van nieuwe collega’s. Alleen het vergroten van de instroom was echter niet voldoende; dit vraagt om inzet van de gehele organisatie. Onder andere de teams Recruitment, Opleiding en Training en de afdeling Operatie met de praktijkleerplaatsen ervaren de impact van de groeiende instroom. Samen dragen wij zorg voor de on-boarding van alle nieuwe medewerkers.

Opleiden

Onze RAV beschikt over een eigen, landelijk gecertificeerde opleiding voor ambulanceverpleegkundigen en ambulancechauffeurs. Binnen deze opleiding worden zowel gespecialiseerde als niet-gespecialiseerde verpleegkundigen opgeleid. Het beschikken over een eigen opleidingsstructuur maakt ons uniek in Nederland en biedt ons de mogelijkheid om zowel de inhoud van de opleiding als de startmomenten volledig te regisseren.

In 2025 hebben we voor het eerst ervaring opgedaan met een derde opleidingsgroep. Deze uitbreiding is noodzakelijk om het natuurlijke verloop van medewerkers op te vangen en waar mogelijk de capaciteit juist uit te breiden. Daarnaast blijven we andere initiatieven ontwikkelen om voldoende professionals te behouden. Zo zijn in het werkgebied diverse

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

duobanen gecreëerd, waarmee SEH/IC verpleegkundigen deels als verpleegkundigen worden ingezet.

Functiedifferentiatie

Ook in 2025 is ingezet op functiedifferentiatie binnen zowel de rijdienst als de meldkamer, als antwoord op de aanhoudende personeelsschaarste. Binnen de rijdienst werken we, naast de reguliere ALS-ambulances, met MC-ambulances voor planbaar (niet-acuut) vervoer. Verder worden Verpleegkundig Specialisten, Physician Assistants en Medisch Hulpverleners Acute Zorg succesvol ingezet. De ervaringen hiermee zijn positief en dragen aantoonbaar bij aan een toekomstbestendige personeelsstructuur. Aan de meldkamerzijde is de functiedifferentiatie in 2025 verder tot stand gekomen. De rol van 112-centralist is inmiddels duurzaam verankerd binnen onze organisatie. Daarnaast zijn wij gestart met een pilot voor de functie van Klinisch Coördinator, waarmee we een verdere taakverdeling en de optimale inzet van onze professionals onderzoeken.

Loopbaanontwikkeling en doorgroei

Loopbaanontwikkeling blijft een belangrijk speerpunt. In 2025 zijn loopbaanpaden verder uitgewerkt, zodat medewerkers binnen onze organisatie actief kunnen worden gestimuleerd zich door te ontwikkelen. We zijn onder meer gestart met het faciliteren van de doorgroei van chauffeur naar MBO-4 verpleegkundige. Daarnaast zijn zowel de verkorte HBO-V-opleiding voor MBO-4 verpleegkundigen als het loopbaanpad van ambulanceverpleegkundige of Medisch Hulpverlener Acute Zorg naar Verpleegkundig Specialist of Physician Assistant gecontinueerd. Interne doorgroei blijft daarmee een structurele pijler van ons HR-beleid.

Informatievoorziening/automatisering

De RAV Brabant MWN voert taken uit binnen de zorgketen en de veiligheidsketen. De informatievoorziening en bijbehorende automatisering van de RAV Brabant MWN is dan ook voornamelijk gericht op optimalisatie van de primaire processen binnen deze ketens en het borgen van de continuïteit en betrouwbaarheid. Voor netwerken, infrastructuur, kantoorautomatisering en Datawarehouse neemt de RAV Brabant MWN diensten af van Het Service Centrum (HSC).

De automatisering betrekking hebbende op de ambulance wordt binnen de eigen organisatie uitgevoerd. Uitvoering is belegd bij de afdeling Voertuig ICT, in samenwerking met de Functioneel beheerders, waar het proces rondom het digitale ritformulier wordt beheerd. Op deze wijze wordt het toenemend belang van ICT in de primaire processen, informatieveiligheid en privacy optimaal geborgd. Wat betreft informatiebeveiliging & privacy is er een nauwe samenwerking met het onderdeel Informatieveiligheid en Privacy. De RAV moet compliant zijn en voldoen aan wet- en regelgeving op het gebied van informatie en informatievoorziening. De afgelopen jaren is veel aandacht gegaan naar het verbeteren van de informatiebeveiliging (o.a. NEN7510) alsmede privacy (WGBO en AVG) en aanverwante wet- en regelgeving.

De RAV Brabant MWN heeft als doel optimale zorg te verlenen en creatie te ondersteunen voor zowel patiënt, de zorgenketen en eigen personeel. Onderdeel daarvan is het optimaliseren en verbeteren van gegevensuitwisseling tussen patiënt en zorgverlener. Daarnaast zal de gegevensuitwisseling tussen zorgaanbieders gerealiseerd worden door het project 'Met spoed Beschikbaar', een landelijk project dat steeds verder vorm krijgt in samenwerking met de regionale ziekenhuizen. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen voor implementatie van het toekomstbestendig maken van identificatie van de zorgverlener, sneller kunnen identificeren van de patiënt en tijdens de hulpverlening huisarts- en apotheek gegevens kunnen opvragen via een eigen device. In 2025 zijn de benodigde devices reeds aangeschaft.

De organisatie is uitgebreid op zowel het onderdeel informatieveiligheid als functioneel beheer. Er is een start gemaakt met het ontwikkelen van een visie op ICT, met name voor de interne organisatie, voor de organisatie specifieke applicaties. Dit gaat hand in hand met de samenwerking met het HSC. Om compliant te zijn maar ook te anticiperen op de toenemende 24/7 ondersteuningsbehoefte op ICT, wordt de ICT afdeling verder (her)ingericht, de eerste stappen zijn in 2025 gezet.

VOOR IDENTIFICATIE-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Ook is de RAV Autorisatiematrix gereed als bron document, waar functie en rechten in de verschillende applicaties beschreven staan en dit de basis van automatisering en efficiënter werken. Naast het stabiliseren en professionaliseren binnen de applicatiedomeinen is het doel om met Het Service Centrum onderliggende werk-, product-, en dienstenafspraken te herzien en te borgen. Waar mogelijk sluiten we bij gezamenlijke applicaties zo veel mogelijk aan bij het HSC en brengen we het beheer onder bij het HSC.

Organisatie

De organisatie moet het werken van geschikte en gemotiveerde mensen aan processen en producten adequaat faciliteren. De structuur volgt de strategie van de organisatie en is dienend aan sturing en samenwerking. Een slagvaardig managementteam, ondersteund door een professionele staf, met onderscheidend leiderschap vormt daarbij de basis. Door aan deze voorwaarden te voldoen kan de RAV zich handhaven binnen het topsegment van de RAV-organisaties en de maatstafconcurrentie binnen de ambulancezorg het hoofd bieden.

Op basis van dit uitgangspunt ontwikkelt de organisatie zich op een aantal aspecten:
- zij kenmerkt zich door haar medewerkers te prikkelen, uit te dagen en verantwoordelijkheid te laten nemen voor de eigen ontwikkeling;
- er is ruimte voor innovatie;
- de organisatie is in control;
- ontwikkeling van expertise vindt voornamelijk plaats door het zoeken van regionale en landelijke samenwerking. Het steeds meer samenwerken met ketenpartners sluit ook aan op de zorgvisie van het ministerie van VWS.

Inkoop

In 2025 is verder uitvoering gegeven aan het Inkoopwerkplan. Er is prioriteit gegeven aan inkopen die bij de spendanalyse voor financiële rechtmatigheid (jaarrekening 2025) als niet rechtmatig zijn beoordeeld, zie hiervoor de paragraaf rechtmatigheid.

Facilitaire zaken/huisvesting

De facilitaire afdeling van de RAV speelt een cruciale rol in het waarborgen van een effectieve en efficiënte werkomgeving en het zorgdragen voor een optimale ondersteuning van het primaire proces. Facilitaire zaken richt zich op de integrale organisatie van alle aspecten op het gebied van huisvesting en facilitering, ter ondersteuning van alle gebruikers met ruimte, middelen en een aantal diensten, resulterende in optimale productiviteit en kostenbeheersing voor de organisatie.

De hoofdtaken op het facilitair terrein liggen voor de RAV bij:
- coördinatie (groot) onderhoud, middels het MJOP;
- contractmanagement;
- ondersteunen en uitvoeren van huisvestings- en nieuwbouwprojecten;
- ondersteunen en uitvoeren inkoop (medisch en niet-medisch);
- uitvoeren van meerdere aanbestedingen;
- ondersteuning logistieke proces;
- het beheer van dagelijkse operationele activiteiten en probleem oplossing.

Het huisvestingsbeleid van de RAV wordt in hoge mate bepaald door het landelijk referentiekader (Spreiding & Beschikbaarheid / RIVM). Daarnaast geldt voor huisvesting en de daarvan afgeleide kosten zoals energie, schoonmaak, (groot)onderhoud en huur dat dit moet worden gerealiseerd binnen de vastgestelde budgetkaders c.q. normen van NZa en zorgverzekeraars. In gesprek met de zorgverzekeraars wordt jaarlijks bepaald welke middelen hiervoor beschikbaar zijn en passen bij de behoefte van de organisatie, teneinde het primair proces optimaal te kunnen vormgeven.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Er is een steeds grotere focus op duurzaamheid en milieuvriendelijkheid binnen huisvesting en facilitaire taken. Afgelopen jaar is een groot deel van het (niet gele) wagenpark geëlektrificeerd, is een laadinfrastructuur aangelegd en is verder geïnvesteerd in energiezuinige verlichting. Tevens worden 2 panden, waarvoor de voorbereiding van realisatie reeds is gestart, duurzaam en gas-loos opgeleverd.

Voor de toekomst blijft de afdeling proactief inspelen op veranderende behoeften en ontwikkelingen binnen de organisatie en de bredere sector, met een sterke nadruk op innovatie, duurzaamheid en kostenbeheersing.

Informatie/archiefbeheer

Een goed ingericht archief- en informatiebeheer is van belang voor een organisatie om zorgvuldig en efficiënt te werken. Het gaat hierbij niet alleen om het bewaren van documenten, maar ook om het garanderen van toegankelijkheid, betrouwbaarheid en duurzame beschikbaarheid van informatie.

In januari 2025 heeft een archiefinspectie plaatsgevonden door de gemeenten Breda en 's-Hertogenbosch. Het toezichtsverslag dat opgesteld werd naar aanleiding van de inspectie bevatte een positief oordeel en gaf waardevolle inzichten in de kwaliteit van het archiefbeheer. De aanbevelingen worden opgevolgd in combinatie met interne audits waardoor er in 2025 mooie vooruitgang is geboekt. In november bevestigde de provincie Noord-Brabant in haar toezichtsoordeel dat het archief- en informatiebeheer voldoet aan de gestelde eisen. Dit positieve oordeel laat zien dat de aanpak effectief is en vormt een goede basis voor verdere ontwikkeling.

Voor zover nu bekend zal de nieuwe Archiefwet in januari 2027 in werking treden. We bereiden ons hierop voor door beleid en processen tijdig aan te passen, zodat er bij invoering volledig wordt voldaan aan de nieuwe Archiefwet. Op basis van het positieve oordeel en de verbeteracties is RAV Brabant Midden West Noord in 2026 vrijgesteld voor het indienen van een voortgangsverslag. Dit geeft ruimte om volledig te richten op de implementatie van de aanbevelingen en verdere voorbereiding op de nieuwe wet. De volgende inspectie staat gepland voor januari 2027, kort na de inwerkingtreding van de nieuwe wet.

Het afgelopen jaar stond in het teken van groei en voorbereiding. Verbeterpunten werden opgepakt, een positief signaal van de provincie werd ontvangen en er werd gewerkt aan aanpassing van beleid en processen, daarmee wordt er gebouwd aan een toekomst bestendig informatiebeheer.

Financiën

Een van de hoofdverantwoordelijkheden van dit onderwerp is de "planning & control" met als taak het verzorgen van de verschillende informatieproducten inclusief analyse en advisering.

Een andere verantwoordelijkheid is die voor de financiële administratie. Taken zijn dan onder meer het inrichten van de administratie (voldoen aan eisen BBV en behoefte organisatie) en het verwerken van de financiële mutaties.

Ook Treasury valt onder de verantwoordelijkheden van Financiën. Taken zijn onder andere het (mede) opstellen van het Treasurystatuut, het daaraan uitvoering geven en daarover in het hoofdstuk Financiën rapporteren.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

Beleidsindicatoren

	Taakveld	Naam Indicator	Eenheid	Realisatie
1	0. Bestuur en ondersteuning	Formatie	Fte per 1.000 inwoners	0,325
2	0. Bestuur en ondersteuning	Bezetting	Fte per 1.000 inwoners	0,329
3	0. Bestuur en ondersteuning	Apparaatskosten	kosten per inwoner	€ 7,68
4	0. Bestuur en ondersteuning	Externe inhuur	kosten als % van totale loonsom + totale kosten inhuur externen	6,07%
5	0. Bestuur en ondersteuning	Overhead	% van totale lasten	14,53%

Voertuigcapaciteit Regionale Ambulancevoorziening

Capaciteit	**Antwoordcategorie**
	Aantal per 31-12-2025
Standplaatsen	13
Aantal Rapid responder	11
Totaal aantal ambulances	79
Ambulances naar soort	
-Ambulances	61
-Medium Care Ambulances	18

Melding geweld jegens medewerkers	**aantal einde verslagjaar 2025**
Agressiegerelateerde incidenten jegens eigen medewerkers	24

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Rechtmatigheid

In deze paragraaf bedrijfsvoering worden de geconstateerde afwijkingen (fouten en onduidelijkheden) voortkomend uit de rechtmatigheidsverantwoording nader toegelicht. Hiervoor wordt de rapporteringstolerantie gehanteerd van de financiële verordening, die op 3 juli 2025 door het algemeen bestuur is vastgesteld. Conform artikel 23 van de Financiële verordening legt het dagelijks bestuur verantwoording af in de paragraaf bedrijfsvoering in het kader van de rechtmatigheidsverantwoording en de daaruit voortkomende bevindingen. Naast geconstateerde afwijking rapporteert het dagelijks bestuur oplossingen ter voorkoming van de geconstateerde afwijkingen in de komende jaren. De geconstateerde afwijkingen binnen de rechtmatigheidsverantwoording komen voort uit het voorwaardencriterium, het begrotingscriterium en het misbruik en oneigenlijk gebruik-criterium.

Deze verantwoording hanteert de rapporteringstolerantie, omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze rapporteringstolerantie is door het algemeen bestuur bepaald en bedraagt 0,1% van de totale lasten (exclusief toevoegingen aan reserves), met een ondergrens van € 100.000. De bevindingen en oplossingsrichtingen op de bevindingen worden gecategoriseerd op basis van de drie criteria van rechtmatigheid.

Voorwaardencriterium
Het voorwaardencriterium is het criterium van rechtmatigheid, dat betrekking heeft op de eisen die worden gesteld bij de uitvoering van de financiële beheershandelingen. De eisen/voorwaarden zijn afkomstig uit diverse wet- en regelgeving en hebben betrekking op aspecten als doelgroep, termijn, grondslag, administratieve bepalingen, normbedragen, bevoegdheden, bewijsstukken, recht, hoogte en duur. Het vastgestelde normenkader ligt ten grondslag aan het voorwaardencriterium.

Op basis van het voorwaardencriterium is sprake van € 458.643 aan inkopen die ten onrechte niet Europees zijn aanbesteed. Er wordt verwacht dat de kosten voor de roosterapplicatie Ortec in 2026/2027 de Europese grens gaan overschrijden (€ 367.736). De aanbesteding kan echter niet eerder plaats vinden dan in 2027, waardoor de kosten vanaf 2025 als onrechtmatig worden bezien. Tijdens de controle werd duidelijk dat de inkopen bij KPN boven de Europese grens gingen komen (€ 90.907). Er is toen een Europese aanbesteding gestart die inmiddels ook is afgerond, desalniettemin wordt dit toch als een onrechtmatigheid gezien.

Begrotingscriterium
Het begrotingscriterium is een criterium van rechtmatigheid dat betrekking heeft op de grenzen van de baten en lasten in de door het algemeen bestuur geautoriseerde begroting van exploitatie en investeringskredieten en de hiermee samenhangende programma's, waarbinnen de financiële beheershandelingen tot stand moeten zijn gekomen.

Op basis van het begrotingscriterium is er een overschrijding op de investeringskredieten geconstateerd van € 196.000. Deze overschrijding is acceptabel op basis van de in de financiële verordening vastgelegde afspraken tussen dagelijks bestuur en algemeen bestuur.

Misbruik en oneigenlijk gebruik-criterium
Het misbruik en oneigenlijk gebruik-criterium is het criterium van rechtmatigheid, dat betrekking heeft op het voorkomen, detecteren en corrigeren van misbruik en oneigenlijk gebruik van overheidsgelden en eigendommen bij financiële beheershandelingen.

Op basis van M&O-criterium zijn er geen afwijkingen geconstateerd.

Het dagelijks bestuur is van mening dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor geldende criteria.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

2.3 Paragraaf personeel

Personeel op het niveau van de gehele organisatie

	Instroom aantal personen	Instroom aantal fte	Uitstroom aantal personen	Uitstroom aantal fte	Aantal personen per 31-12-2025	Aantal fte per 31-12-2025
Personeel in loondienst incl.	151	129,38	112	102,25	802	692,99
Zelfstandige (geen gezagsverhouding	5	2,65	4	3,11	3	0,98
Ingehuurd personeel	33	25,91	19	17,47	46	34,34
Stagiaires	15	15	17	17	3	3
Vrijwilligers	0	0	0	0	0	0
Totaal	**204**	**172,94**	**152**	**139,83**	**854**	**731,31**
- waarvan zorgverleners*	157	131,70	117	103,56	733	636,65

* onder zorgverlener wordt ook verstaan een stagiaire of assistente die medische handelingen mag verrichten

Verhouding cliëntgebonden personeel en niet-cliëntgebonden personeel: splitsing in MW en BN	**Percentage** totaal MWN %
Cliëntgebonden personeel	85,83
Niet-cliëntgebonden personeel	10,89

Verdeling personeel naar (de organisatie geeft een schatting van de verdeling van personeel naar financieringsstroom	**Percentage**
Percentage fte totaal personeel	100

Nadere specificaties per regio BN/MW

Nadere specificaties	Totaal MWN aantal	Totaal MWN fte	Aantal werkzame personen per 31-12-2025 MW	Aantal fte 31-12-2025 MW	Aantal werkzame personen per 31-12-2025 BN	Aantal fte op 31-12-2025 BN
Ambulanceverpleegkundige	244	218,32	155	139,87	89	78,45
VS/PA	18	13,83	12	9,11	6	4,72
Bachelor Medisch Hulpverlening	25	23,04	11	10,56	14	12,48
Ambulancechauffeur	225	210,34	142	133,69	83	76,65
Verpleegkundige MCA	56	45,73	38	31,06	18	14,67
Chauffeur MCA	48	44,19	32	28,86	16	15,33
Verpleegkundig centralist MKA	48	39,29	28	24,56	20	14,73
Niet-verpleegkundig centralist MKA	27	18,45	20	13,56	7	4,89
Overige	163	118,12	119	91,98	44	26,14

Verzuim personeel (exclusief zwangerschap)

Verzuim	Totaal	MW	BN	Afdeling HR	Afdeling Financien	Bureau ZIO	Bedrijfs voering	Staf/ Directie
Verzuim totaal personeel in loondienst	7,37%	7,72%	6,45%	13,60%	1,31%	7,00%	8,56%	0,00%

Vacatures

Personeel	**Totaal aantal vacatures per 31-12-2025**	**Waarvan moeilijk vervulbaar**
Alle soorten vacatures (staf &	14	5
Cliëntgebonden functies	86	48

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

2.4 Paragraaf financiering

2.4.1 Treasurystatuut

De GR RAV Brabant MWN heeft een treasurystatuut.

Schatkistbankieren
Eind 2013 is het zogenaamde schatkistbankieren ingevoerd. Dit betekent dat publiek-rechtelijke lichamen geen overtollige middelen (banktegoeden) mogen aanhouden, maar verplicht zijn deze in de schatkist te storten. In hoofdstuk 5 wordt dit nader toegelicht.

2.4.2 Risicobeheer

Kasgeldlimiet
De toegestane kasgeldlimiet bedraagt 8,2% van de jaarbegroting 2025 (€ 8.308.800). Op basis van het verschil tussen de vlottende schulden en de vlottende middelen blijft de RAV ruim binnen de toegestane kasgeldlimiet.

Renterisico vaste schulden (zie bijlage 3: staat van langlopende leningen)
De renterisiconorm is vastgesteld op 20% van het begrotingstotaal 2025 (wet Fido). Dit resulteert in een renterisiconorm van € 20.265.400. De reguliere aflossing voor 2025 en de komende jaren is geraamd op € 1.600.000. De RAV blijft hiermee ruim binnen de renterisiconorm.

2.4.3 Vermogensstructuur en financiering

De RAV Brabant MWN streeft ernaar om de vaste activa te financieren met lang beschikbaar vermogen. Het werkkapitaal wordt indien nodig gefinancierd met kort vreemd vermogen. Ultimo 2025 worden de vaste activa als volgt gefinancierd.

in € 1000		
	Boekwaarde per 31-12-2025	Boekwaarde per 31-12-2024
Materiele vaste activa	24.569	25.585
Financiering		
Eigen vermogen	17.073	15.980
Voorzieningen	5.305	4.511
Langlopende schulden	4.400	5.500
Financiering op lange termijn	26.777	25.991

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

2.5 Paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing

2.5.1 Beleid omtrent weerstandsvermogen en financiering

Het weerstandsvermogen bestaat uit de relatie tussen:

- De weerstandscapaciteit, zijnde de middelen en mogelijkheden waarover de GR RAV Brabant MWN beschikt of kan beschikken om niet begrote kosten te dekken, zijnde de reserves en voorzieningen;
- Alle risico's waarvoor geen maatregelen zijn genomen en die van materiële betekenis kunnen zijn in relatie tot de financiële positie.

De paragraaf Risico's brengt in beeld wat de belangrijke risico's zijn en hoe we daarmee omgaan. Daarbij richten we ons op zowel de uitgaven- als de inkomstenkant. De stand van de reserves (eind 2025) is voldoende voor de dekking van de in paragraaf 2.6.4 benoemde en gekwantificeerde risico's.

2.5.2 Weerstandscapaciteit

De weerstandscapaciteit van de RAV Brabant MWN bestaat uit:

in € 1000		
	Boekwaarde per 31-12-2025	Boekwaarde per 31-12-2024
Algemene reserve	902	902
Bestemmingsreserves RAK	14.129	13.133
Bestemmingsreserve onderhoud locaties	207	207
Bestemmingsreserve reorganisatie	742	742
Gerealiseerd resultaat	1.093	995
Totaal	17.073	15.980

2.5.3. Kengetallen

De hieronder vermelde kengetallen geven een eenvoudig inzicht in de financiële positie van de RAV Brabant Midden-West-Noord.

Kengetallen	2025	2024
Rentabliteit	2,9%	2,7%
Liquiditeit	1,20	1,03
Solvabiliteit	45%	38%
Debt Service Coverage Ratio	3,23	3,21

2.5.4. Inventarisatie van de risico's

De meest significante risico's worden benoemd. De significante risico's, vaak ook met een financiële impact, worden gesignaleerd door gesprekken vanuit Control met de portefeuillehouders in de organisatie. Verder is er vanaf 2019 een BCM (Business Continuity Management) beleid, waarbij de processen binnen de RAV worden doorlopen en risico's en acties worden benoemd.
Binnen de planning & control cyclus houden we de vinger aan de pols en treffen we maatregelen bij financiële knelpunten. We informeren het bestuur daarover via de bestuur rapportages. Op een moment dat de RAV een risico loopt dat we niet binnen de reguliere begroting kunnen opvangen moeten we de reserves aanspreken of moeten deze als buffer dienen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Risico	Kans	Maatregel	Verwacht risico (bedrag in miljoen €) 2024	Verwacht risico (bedrag in miljoen €) 2025
Budgettering NZa, lager dan de werkelijke kosten	midden/laag	landelijk overleg vanuit AZN, lokaal overleg met de zorgverzekeraars	0	0
Prestatiecontract	midden/laag	sturing management/ in begroting reeds opnemen	0	0
ICT	laag	continu beveiligingsmaatregelen treffen	0	0
Persoonlijk levensfasebudget uren	laag	verplichting opgenomen	0	0
Tijdspaarregeling	midden/laag	landelijk overleg om deze verplichting landelijk op te nemen. Indien de tijdsspaarregeling als voorziening op de balans blijft, dan zal AZN trachten om de indexering in het budget te laten opnemen.	0	0
Onvoldoende binden en boeien van medewerkers, het risico bestaat dat medewerkers op cruciale functies vertrekken.	groot	continu aandacht hiervoor, bv functiedifferentiatie	0	0
Verhoogd ziekteverzuim algemeen Het verhoogde ziekteverzuim is na Covid niet gedaald. In eerste instantie was dit te wijten aan de nasleep van de intensieve crisisperiode. Er is echter een landelijke trend van stijgend ziekteverzuim, die zich al vóór de Covid-periode voordeed. De personeelsbezetting en daarmee de paraatheid kan daarmee in gevaar komen.	groot	In geval van nood worden nevenactiviteiten opgeschort, contracten opgeplust en in het uiterste geval kunnen verloven worden ingetrokken en scholingen worden uitgesteld. Direct leidinggevenden blijven in contact met zieke medewerkers om de stand van zaken doorlopend te monitoren en re-integratie mogelijkheden ook tijdig te benutten. De arbodienst en de interne verzuim coördinator adviseren en ondersteunen hen bij dit proces. De direct leidinggevenden worden periodiek getraind op het gebied van frequent ziekteverzuim en het voeren van het inzetbaarheidsgesprek met medewerkers.	0	0
Aansprakelijkheidsstelling door medewerkers ivm oplopen Post-Covid	midden/laag	goed laten adviseren door een advocatenkantoor	pm	pm
TOTAAL			0,00	0,00

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Budgettering NZa lager dan de werkelijke kosten
De ambulanceopbrengsten worden verkregen via budget van het ministerie van VWS. Ambulancezorg Nederland onderhandelt samen met zorgverzekeraars Nederland met NZa over het budget indien dit op een bepaald onderdeel niet toereikend is. In 2019 was daar sprake van, mede door de loonontwikkeling binnen de ambulancesector (flinke loonstijging vanwege de nieuwe CAO/door FWG worden daarnaast nog de salarissen van de ambulanceverpleegkundigen hoger ingeschaald). Het was dan ook de vraag of dit in de toekomst volledig gedekt gaat worden door NZa, want de toename moet ook passen binnen het macrobudget van VWS, dat beschikbaar is voor ambulancezorg. In 2020 is er door NZa boekenonderzoek verricht naar de werkelijke loonkosten en de overige personeelslasten. Dit heeft erin geresulteerd dat NZa deze budgetten vanaf 2021 heeft opgehoogd. Medio 2026 lijkt het budget weer niet toereikend te worden. Nza start in 2026 een nieuw kostenonderzoek om dit recht te trekken.

Prestatiecontract
Landelijk is door zorgverzekeraars afgesproken dat de laatste 2,5% van het initieel toegekende budget voor spreiding en beschikbaarheid (maximaal ca. € 900.000) afhankelijk wordt gesteld van vooraf overeengekomen prestaties. De kans dat de RAV deze lokaal overeengekomen prestatieafspraken gedeeltelijk niet behaalt is aanwezig. Er worden haalbare afspraken gemaakt waarop de RAV invloed heeft om ze ook te kunnen realiseren. In de begroting wordt voortaan rekening gehouden met mogelijke kortingen.

ICT
De afhankelijkheid van ICT kan de continuïteit van de bedrijfsvoering in gevaar brengen. Door het steeds opener karakter van de ICT stijgt het risico van het gebruik van privacygevoelige informatie. Ook stellen de overheid en de netwerkpartners hogere veiligheidseisen; de data moet voldoende beveiligd zijn. Daarnaast moet de RAV met ingang van 2018 voldoen aan de NEN-normering voor de zorg en aan accountantseisen. Technisch hebben we al veel geregeld, want sinds 2018 zijn we voor de NEN 7510 norm gecertificeerd. Het informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS) Van het HSC is ingericht en gecertificeerd. Daarnaast zijn er afspraken tussen HSC en RAV gemaakt, waarin o.a. de continuïteit van het bedrijfsproces met betrekking tot ICT is opgenomen.

Persoonlijk levensfasebudget uren
Het Persoonlijk Levensfasebudget (PLB) is een voorziening ten behoeve van het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid van de werknemer gedurende zijn loopbaan. Het PLB biedt de werknemer de mogelijkheid een evenwichtige balans te vinden tussen werk en privé. De PLB uren worden als verplichting op de balans gezet.

Tijdspaarregeling
Medio 2021 is landelijk de tijdspaarregeling overeengekomen met de Vakbonden. De werknemer wordt in de gelegenheid gesteld om tijd te sparen, om die gespaarde tijd later tijdens de
gehele loopbaan naar eigen wens als doorbetaalde tijd op te kunnen nemen. Dit draagt bij aan een goede balans tussen werken en privé. Vanaf 2022 wordt de verplichting op de balans opgenomen. Het risico is nu nog, omdat hiervoor een voorziening wordt aangehouden, dat jaarlijks voor de volledige omvang van de voorziening geïndexeerd dient te worden. Indien deze voorziening op termijn fors gaat toenemen, dan is dit een flinke jaarlijkse extra kostenpost.

Onvoldoende binden en boeien van medewerkers
Het risico blijft aanwezig dat medewerkers vertrekken. We besteden aandacht aan opleiding, ontwikkeling, arbeidsomstandigheden en functiedifferentiatie. Het risico blijft gelijk door de aanhoudende schaarste op de arbeidsmarkt.

Verhoogd ziekteverzuim wat de personeelsbezetting en paraatheid in gevaar kan brengen.
Hoog ziekteverzuim: dit kan leiden tot druk op de paraatheid. We zetten in op vitaliteit van medewerkers. In geval van nood worden nevenactiviteiten opgeschort, contracten opgeplust en in het uiterste geval kunnen verloven worden ingetrokken en scholingen worden uitgesteld. Direct leidinggevenden blijven in contact met zieke medewerkers om de stand van zaken doorlopend te monitoren en re-integratie mogelijkheden ook tijdig te benutten. De arbodienst en de interne verzuim coördinator adviseren en ondersteunen hen

VOOR IDENTIFICATIE-
DOELEINDEN
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

bij dit proces. De direct leidinggevenden worden periodiek getraind op het gebied van frequent ziekteverzuim en het voeren van het inzetbaarheidsgesprek met medewerkers.

Aansprakelijkheidsstelling door medewerkers i.v.m. oplopen Post-Covid
In januari 2022 is de RAV aansprakelijk gesteld door enkele medewerkers welke Post-Covid hebben opgelopen en als gevolg hiervan hun werkzaamheden niet meer kunnen verrichten. Deze medewerkers zijn op dit moment niet meer in dienst bij de RAV: zij zijn uit dienst getreden na een ziekteperiode van 2 jaar.

Deze aansprakelijkheidstelling is destijds gemeld bij de verzekeringsagent van de RAV welke de aansprakelijkheidsstelling doorgeleid heeft naar de aansprakelijkheidsverzekeraar. Eind juli 2023 (dus ruim 1½ jaar na melding door de verzekeringsagent) heeft de verzekeraar aangegeven dat onze polis geen dekking biedt omdat het voorval in 2020 plaatsgevonden heeft en de RAV op dat moment bij een andere verzekeraar verzekerd was. Deze andere verzekeraar aanvaart de aansprakelijkheid evenmin daar er geen uitlooprisico verzekerd is. Juridisch gezien lijkt in deze alleen de verzekeringsagent verwijtbaar gehandeld te hebben daar zij naar het oordeel van de jurist van de RAV niet aan haar zorgplicht voldaan heeft. De verzekeringsagent is ondertussen door de RAV aansprakelijk gesteld en hiervoor loopt momenteel een civiele procedure.

Met betrekking tot de aansprakelijkheidstelling door de twee medewerkers is de behandeling hiervan in handen gegeven van een advocatenkantoor. Momenteel loopt er een civiele procedure.

Op dit moment is nog op geen enkele wijze in te schatten dan wel te voorzien wat het financiële risico voor de RAV is.

De conclusie is dat gezien de genoemde risico's het weerstandsvermogen voldoende is om de risico's op te vangen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

3 GRONDSLAGEN

3.1 Algemene grondslagen

In de jaarrekening zijn de volgende organisatorische afdelingen opgenomen:
- Meldkamer Brabant-Noord;
- Meldkamer Midden- en West-Brabant;
- Regionale Ambulancevoorziening Brabant-Noord;
- Regionale Ambulancevoorziening Midden- en West-Brabant;
- Overige activiteiten.

We maakten de jaarrekening op basis van de voorschriften van het BBV.

De waardering van de activa en passiva en de bepaling van het resultaat vindt plaats op basis van historische kosten. Tenzij bij het desbetreffende balanshoofd anders is vermeld, nemen we de activa en passiva op tegen nominale waarden.
De baten en lasten rekenen we toe aan het jaar waarop zij betrekking hebben. Baten en winsten nemen we slechts op voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verliezen en risico's die hun oorsprong vinden voor het einde van het begrotingsjaar, nemen we in acht als ze voor het opmaken van de jaarrekening bekend werden.
Voor arbeidskosten gerelateerde verplichtingen van een jaarlijks vergelijkbaar volume treffen we geen voorziening of nemen we op andere wijze een verplichting op bijvoorbeeld bij componenten zoals overlopende vakantiegeld- en verlofaanspraken. De referentieperiode is dezelfde als die van de meerjarenraming: vier jaar. Bij (eenmalige) schokeffecten (bijvoorbeeld door reorganisaties) moet wel een verplichting opgenomen worden.

Boekjaar is gelijk aan balansjaar.

3.2 Specifieke grondslagen van waardering

Materiële vaste activa
De materiële vaste activa zijn gewaardeerd tegen de historische kostprijs, respectievelijk vervaardigingsprijs, verminderd met de lineaire afschrijvingen berekend op basis van de verwachte economische gebruiksduur, alsmede verminderd met eventuele bijdragen en subsidies van derden.
De historische kostprijs omvat de verkrijgingsprijs, zijnde de inkoopprijs en bijkomende kosten.

De afschrijvingstermijnen zijn:
- Grond en terreinen: geen afschrijving
- Startkosten, bouwrente en stichtingskosten: 40 jaar
- Bedrijfsgebouwen: 50 jaar
- Verbouwingen bedrijfsgebouwen: 20 jaar
- Overige installaties in bedrijfsgebouwen: 20 jaar
- Bedrijfsauto’s: 5 jaar
- Ambulances: 5 jaar
- Kleding: 3 jaar
- Medisch instrumentarium levensduur: 5 jaar
- Medisch instrumentarium levensduur: 10 jaar
- Inventarisgoederen: 10 jaar (inclusief bedrijfsinstallaties met economische levensduur van 10 jaar)
- Opleidingsmateriaal: 5 jaar
- Telefonie en communicatie: 5 jaar
- Automatiseringsapparatuur: 3 jaar
- Programmatuur: 3 jaar
- Automatiseringsprojecten: 3 jaar (economische levensduur)

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële vaste activa

Kapitaalverstrekkingen aan gemeenschappelijke regelingen en overige verbonden partijen, overige leningen u/g zijn, tenzij hierna anders is vermeld, opgenomen tegen nominale waarde. De deelnemingen worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs.

Vorderingen en overlopende activa

De vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van een voorziening voor verwachte oninbaarheid.

Liquide middelen

Indien niet anders vermeld, staan de liquide middelen tegen nominale waarde gewaardeerd en ter vrije beschikking.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen zijn opgenomen de bestemmingsreserves (reserve onderhoud locaties, reserve aanvaardbare kosten (RAK) en reserve reorganisatie) en de algemene reserve. De RAK worden gevormd uit het verschil tussen het wettelijk budget aanvaardbare kosten en de werkelijke kosten van de ambulancedienst.

Voorzieningen

De voorzieningen worden tegen nominale waarde gewaardeerd.

Langlopende schulden

De langlopende schulden worden tegen nominale waarde gewaardeerd verminderd met de gedane aflossing.

Vlottende passiva

De post vlottende passiva wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

3.3 Rechtmatigheidsverantwoording

De in de jaarrekening opgenomen rechtmatigheidsverantwoording is opgesteld op basis van de kaders zoals besloten in de Financiële Verordening, het controleprotocol (inclusief normen-en toetsingskader) en op basis van de kadernota Rechtmatigheid van de Commissie BBV. Dat betekent dat:

- De rechtmatigheidsverantwoording toeziet op de financiële rechtmatigheid van baten, lasten, balansmutaties alsmede de baten en lasten inzake de specifieke uitkeringen op grond van art. 17 Financiële-verhoudingswet;
- De financiële rechtmatigheid het voorwaardencriterium, het begrotingscriterium en het misbruik & oneigenlijk gebruik criterium omvat:
    - Voor het voorwaardencriterium bestaat de norm uit het normen- en toetsingskader zoals op 05-07-2023 door het algemeen bestuur is vastgesteld;
    - Voor het begrotingscriterium geldt dat alle overschrijdingen van lasten op programmaniveau en overschrijdingen van uitgaven op investeringskredieten onrechtmatig zijn, waarbij voor een aantal scenario's in de Financiële Verordening 2025 is beschreven wanneer deze overschrijdingen acceptabel zijn. Voor over- en onderschrijdingen van baten op programmaniveau, onderschrijdingen van lasten op programmaniveau en onderschrijdingen van investeringskredieten geldt dat deze als onrechtmatig zijn aangemerkt indien ze niet tijdig aan het algemeen bestuur zijn gemeld.
    - Ten aanzien van het M&O criterium is de nota M&O beleid van onze organisatie leidend bij het voorkomen en opsporen van misbruik en oneigenlijk gebruik. Omdat alleen bij misbruik sprake is van een onrechtmatigheid zijn eventuele gevallen van misbruik (mits cumulatief met

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

andere fouten of onduidelijkheden boven de verantwoordingsgrens) opgenomen in de rechtmatigheidsverantwoording.

- De rechtmatigheidsverantwoording is opgesteld binnen de kaders van de kadernota rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV alsmede onze eigen financiële verordening. Dit betekent dat:
  - Een verantwoordingsgrens van 2% (zijnde € 1.952.060) is gehanteerd waarboven cumulatieve fouten en onduidelijkheden in de rechtmatigheidsverantwoording worden opgenomen;
  - Een rapporteringstolerantie van € 100.000 is gehanteerd waarboven fouten en onduidelijkheden in de paragraaf bedrijfsvoering worden opgenomen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

4 BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

(in duizenden euro's)

	31-12-2025		31-12-2024	
A c t i v a				
Vaste Activa				
Materiële vaste activa	24.569		25.585	
Financiële activa	0		0	
		24.569		25.585
Vlottende Activa				
Voorraden	174		144	
Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan 1 jaar	4.584		5.492	
Liquide middelen	4		141	
Overlopende activa	8.583		10.806	
		13.345		16.583
Totaal activa		**37.914**		**42.168**
P a s s i v a				
Eigen Vermogen				
Algemene reserve	902		902	
Bestemmingsreserve aanvaardbare kosten	14.129		13.133	
Bestemmingsreserves	949		949	
Resultaat	1.093		995	
		17.073		15.980
Voorzieningen		5.305		4.511
Langlopende Schulden				
Binnenlandse banken en overige financiële instellingen		4.400		5.500
Vlottende Passiva				
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan 1 jaar	6.117		12.700	
Banksaldi	214		0	
Overlopende passiva	1.836		651	
Financieringsoverschot-tekort	2.969		2.826	
		11.136		16.177
Totaal Passiva		**37.914**		**42.168**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(alle bedragen x € 1.000)

5.1 Activa

5.1.1 Vaste activa

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa bestaan uit de volgende onderdelen:

in € 1000		
	Boekwaarde per 31-12-2025	Boekwaarde per 31-12-2024
Investering met economisch nut	24.569	25.585
Totaal	24.569	25.585

De investeringen met een economisch nut kunnen als volgt worden onderverdeeld:

in € 1000		
	Boekwaarde per 31-12-2025	Boekwaarde per 31-12-2024
Grond/terreinen	2.526	2.526
Bedrijfsgebouwen	12.267	12.349
Inventarissen	3.018	1.820
Vervoersmiddelen	5.584	7.179
Overige materiele vaste activa	1.174	1.710
Totaal	24.569	25.585

Conform BBV regels mag er gecomprimeerd gepresenteerd worden in de jaarrekening, vanaf 2017 is dit doorgevoerd.

In het overzicht hieronder staat het verloop van de boekwaarde van de overige investeringen met een economisch nut:

in € 1000						
	Boekwaarde 31-12-2024	Investeringen	Desinves-teringen	Afschrij-vingen	Afwaar-deringen	Boekwaarde 31-12-2025
Grond/terreinen	2.526	0	0	0	0	2.526
Bedrijfsgebouwen	12.349	437	0	519	0	12.267
Inventarissen	1.820	1.765	0	567	0	3.018
Vervoersmiddelen	7.179	764	133	2.227	0	5.584
Overige Materiele vaste activa	1.710	353	0	889	0	1.174
Totaal	25.585	3.319	133	4.201	0	24.569

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Onder bijdragen van derden zijn de bijdragen van derden opgenomen die direct gerelateerd zijn aan de investering. Bijdragen van derden zijn niet van toepassing in 2025. Onder de afwaarderingen staan de afwaarderingen vermeld wegens duurzame waardeverminderingen. De afschrijvingsmethode die gehanteerd wordt betreft lineaire afschrijving.

De RAV kent enkel materiële vaste activa met economisch nut. Ze hebben een economisch nut als ze verhandelbaar zijn (er een markt voor is) en/of als ze kunnen bijdragen aan het genereren van middelen.

De belangrijkste in het boekjaar gedane investeringen staan in dit overzicht:

in € 1000		
	Beschikbaar gesteld krediet	Werkelijk besteed in 2025
Gebouwen/verbouwingen/bedrijfs-installaties	241	437
(Medisch)Inventaris/opleidings-materiaal/automatisering	2.769	2.118
Wagenpark	1.985	764
Totaal	4.995	3.319

Gebouwen/verbouwingen/bedrijfsinstallaties
Betreft ontwerpplannen nieuwbouw Breda en de herinrichting van het terrein in Den Bosch.

(Medisch) Inventaris / opleidingsmateriaal/ automatisering / kleding
De onderschrijding is ontstaan door verschuiving (uitstel naar 2026) van investeringen vanuit (o.a. vrije marge) projecten, mede door marktontwikkelingen en levertijden.

Wagenpark
Er is een onderschrijding ontstaan doordat de aanschaf binnen het wagenpark is uitgesteld naar (begin) 2026.

5.1.2 Vlottende activa

Voorraden

De in de balans opgenomen voorraad.

	Boekwaarde per 31-12-2025	Boekwaarde per 31-12-2024
Voorraden	174	144
Totaal	174	144

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Uitzettingen met een rentetypische looptijd korter dan één jaar

De vorderingen worden als volgt gespecificeerd:

in € 1000				
	Boekwaarde 31-12-2025	Voorziening oninbaarheid	Balanswaarde 31-12-2025	Balans-waarde 31-12-2024
Debiteuren overig	4.263	-184	4.079	3.398
Vorderingen openbaar lichaam	497	0	497	659
Overige vorderingen	4	0	4	2
Uitzettingen in Rijks schatkist met rentetypische looptijd < 1 jaar	3	0	3	1.433
Totaal	4.768	-184	4.584	5.492

Uitzettingen in ’s Rijks schatkist met rentetypische looptijd <1 jaar

	Kwartaal 1	Kwartaal 2	Kwartaal 3	Kwartaal 4
Op dagbasis buiten 's Rijks schatkist aangehouden middelen	€ 109.623	€ 142.772	€ 141.895	€ 132.424
Drempelbedrag	€ 1.998.040	€ 1.998.040	€ 1.998.040	€ 1.998.040
Ruimte onder het drempelbedrag	€ 1.888.417	€ 1.855.268	€ 1.856.145	€ 1.865.616
Overschrijding van het drempelbedrag	€ -	€ -	€ -	€ -

Het is toegestaan een relatief klein bedrag aan overtollige middelen buiten de schatkist aan te houden. De hoogte van het drempelbedrag is afhankelijk van de begrotingsomvang. Het drempelbedrag is gelijk aan 2% met een jaarlijkse begrotingsomvang tot € 500 miljoen. Als de begroting groter is dan € 500 miljoen dan is het drempelbedrag € 10 miljoen plus 0,2% van het deel van de begroting dat de € 500 miljoen overschrijdt. Het drempelbedrag is altijd minimaal € 1.000.000.

Het drempelbedrag bedraagt € 2.026.540 (2% van een begrotingstotaal van € 101.327.000). Gemiddeld heeft er per kwartaal geen overschrijding op het drempelbedrag plaatsgevonden.

Liquide middelen
De liquide middelen worden als volgt gespecificeerd:

Het saldo van de liquide middelen bestaat uit:

in € 1000		
	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Kassaldi	4	4
Banksaldi	0	137
Totaal	4	141

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Overlopende activa

De overlopende activa betreffen alle overige nog te ontvangen- en vooruitbetaalde bedragen en kunnen als volgt worden gespecificeerd:

in € 1000		
	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Voorschotten	68	73
Nog te factureren omzet	7.749	10.034
Vooruitbetaalde bedragen	765	700
Totaal	8.583	10.806

5.2 Passiva

5.2.1 Vaste passiva

Eigen vermogen

Het eigen vermogen is als volgt gespecificeerd:

	A* 1000 €	B* 1000 €		C* €	D* €	E* 1000 €
Algemene reserves						
Algemene bedrijfsreserve	902		(I)			902
Bestemmingsreserves						
Onderhoud locaties	207				(I)	207
Res. aanvaardbare kosten MKA BN	187	-8	(I)			179
Res. aanvaardbare kosten MKA MWB	1.789	-83	(I)			1.706
Res. aanvaardbare kosten RAV BN	6.010	850	(I)			6.860
Res. aanvaardbare kosten RAV MWB	5.149	236	(I)			5.385
Res. reorganisatie	742					742
Resultaat 2025						1.093
Totaal eigen vermogen	14.985	995		-		17.073

A) Het saldo aan het begin van het begrotingsjaar 2025
B) De toevoeging of onttrekking uit hoofde van het voorgaande boekjaar
C) De toevoeging of onttrekking bij het overzicht van baten en lasten in de jaarrekening
D) De vermindering in verband met afschrijvingen op activa waarvoor een specifieke bestemmingsreserve is gevormd
E) Het saldo aan het einde van het begrotingsjaar 2025

(I) = Incidenteel
(S) = Structureel

Een gespecificeerd overzicht van de reserves is opgenomen in bijlage 2: "Staat van reserves en voorzieningen".

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bestemmingsreserves

Reserve aanvaardbare kosten (RAK)
De RAK wordt gevormd uit het verschil tussen het wettelijk budget aanvaardbare kosten en de werkelijke kosten van de MKA en de RAV. De RAK wordt gebruikt als schommelfonds om effecten door de jaren heen op te vangen.

Reserve reorganisatie
Deze reserve is gevormd om de kosten te dekken die voortvloeien uit de landelijke en/of regionale ontwikkelingen die directe gevolgen hebben voor de RAV-organisatie c.q. bedrijfsvoering.

Reserve onderhoud locaties
Deze reserve is gevormd om de kosten te dekken van huisvesting gerelateerde kosten als ook onderhoud. Er worden b.v. groot schilderwerk en vervanging dak uit betaald.

Voorzieningen
Het verloop van de voorzieningen in 2025 is als volgt:

in € 1000

	Boekwaarde 31-12-2024	Toevoeging	Vrijval	Aan-wending	Boekwaarde 31-12-2025
Voorziening verlofsaldi	3.713	258			3.970
Voorziening verlofsparen	799	536			1.334
Totaal	4.511	794	0	0	5.305

In de kolom Vrijval staan de bedragen die vrijvallen ten gunste van de rekening van baten en lasten. Alle toevoegingen en aanwendingen van de voorzieningen lopen via de exploitatie.

Voorziening verlofsaldi
Met ingang van 2013 worden er PLB- (Persoonlijk Levensfase Budget) uren opgebouwd, het aantal opgebouwde uren verjaart niet. Alle niet opgenomen PLB uren zijn opgenomen in de voorziening incl. werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering.

Voorziening verlofsparen
Met ingang van 2022 is er conform de CAO de tijdspaarregeling. Op basis van deze regeling kan er vanuit diverse bronnen tijd worden gespaard. De gespaarde uren zijn opgenomen in de voorziening incl. werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering.

Langlopende schulden
Het verloop van de vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer betreft een schuld aan binnenlandse banken en is als volgt:

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

	Opgenomen leningen
	€
Boekwaarde 31-12-2024	5.500.000
Opgenomen leningen 2024	0
Aflossingen 2025	1.100.000
Boekwaarde 31-12-2025	4.400.000

De rentelast van alle vaste schulden voor het begrotingsjaar bedraagt: € 2.020,=.

5.2.2 Vlottende passiva

Onder de vlottende passiva is opgenomen:
Netto-vlottende schulden met een rentetypische looptijd korter dan één jaar.

Het verloop van de kortlopende schulden is als volgt:

in € 1000		
	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Crediteuren	6.117	12.700
RC verhoudingen met niet financiele instellingen	0	0
Totaal	6.117	12.700

Het verloop van de overlopende passiva is als volgt:

in € 1000		
	Boekwaarde 31-12-2025	Boekwaarde 31-12-2024
Opgebouwde verplichtingen die in een volgend begrotingsjaar tot betaling komen	4.805	3.477
Overige vooruitontvangen bedragen die ten baste van het volgende begrotingsjaar komen	0	0
Banksaldi	214	0
Totaal	5.019	3.477

In de bovenstaande tabel is het financieringstekort/-overschot opgenomen als een opgebouwde verplichting die in een volgend begrotingjaar tot betaling komt.

Financieringstekort/-overschot

Het financieringstekort/-overschot betreft het verschil tussen het wettelijk budget aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en in rekening gebrachte vergoedingen voor ambulancediensten en –verrichtingen ter dekking van het budget.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Nog in tarieven te verrekenen:

MKA/RAV Brabant Noord	2025	2024	2023	Totaal
Saldo per begin boekjaar RAV	1.081.123			1.081.123
correctie nacalc. Nittv				
Financieringsverschil boekjaar RAV	-2.652.985			-2.652.985
Terugbetaling zorgverzekeraars incl MKA	3.573.388	-262.727	-345.432	2.965.229
Saldo per 31-12-2025	2.001.526	-262.727	-345.432	1.393.367

MKA/RAV Midden West Brabant	2025	2024	2023	Totaal
Saldo per begin boekjaar RAV	1.744.879			1.744.879
correctie nacalc. Nittv				-
Financieringsverschil boekjaar RAV	166.806			166.806
Terugbetaling zorgverzekeraars incl MKA	536.228	-624.415	-247.682	-335.869
Saldo per 31-12-2025	2.447.913	-624.415	-247.682	1.575.816

In totaliteit bedraagt het financieringsoverschot voor de gehele RAV € 2.969.181.

In bovenstaand rapport wordt het financieringsverschil in beeld gebracht.
Met het financieringsverschil boekjaar wordt aangegeven wat we over het lopend jaar moeten gaan terugbetalen. Tevens wordt aangegeven wat er is terugbetaald in het lopende jaar.

Het saldo per 31 december 2025 is het totaalbedrag wat nog terugbetaald moet worden aan de zorgverzekeraar.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

6 NIET IN DE BALANS OPGENOMEN VERPLICHTINGEN

Door de RAV zijn langlopende verplichtingen aangegaan voor een jaarbedrag van € 1.319.873 en een totaalbedrag van € 6.017.055.

Niet uit de balans blijkende verplichtingen 2025

Huurcontract bij de post:	looptijd huurcontract	jaarbedrag huur	verplichting	jaren tm einde looptijd 1-1-2026
Bergen op Zoom	30-6-2027	110.812	165.459	1,5
Berlicum	31-8-2027	13.320	22.151	1,7
Den Bosch	31-12-2055	129.817	3.096.805	30,0
Etten-Leur	31-5-2027	23.432	33.062	1,4
Gilze	31-6-2026	21.000	10.500	0,5
Haps	31-12-2035	71.256	712.755	10,0
Breda Noord, Hoeksteen	31-8-2026	60.152	39.882	0,7
Breda, Minervum 7160	31-12-2027	13.764	27.490	2,0
Breda, Minervum 7156-A	31-12-2027	18.180	36.310	2,0
Hoogerheide	31-5-2027	8.267	11.664	1,4
Mill/St.Hubert	1-1-2027	12.785	12.785	1,0
Moerdijk/Zevenbergen	8-6-2026	37.296	16.145	0,4
Nistelrode	1-1-2100		0	
Oisterwijk	14-4-2028	13.800	31.532	2,3
Raamsdonksveer	1-5-2027	6.396	8.499	1,3
R'daal-Noord	31-12-2026	17.400	17.352	1,0
Tilburg-Noord	31-12-2032	2.425	16.981	7,0
Tilburg-Pallasstraat	31-12-2028	29.008	87.024	3,0
Tilburg-Zuid	31-12-2032	1.767	12.377	7,0
Tilburg- Jules de Beerstraat	28-2-2027	150.960	174.948	1,2
Veghel	1-1-2027	40.668	40.668	1,0
Velp	31-12-2028	24.148	72.444	3,0
Vlijmen	1-1-2100		0	
Waalwijk	15-10-2031	132.320	766.006	5,8
Wagenberg	4-4-2028	27.972	63.148	2,3
Wijk & Aalburg	31-8-2027	24.840	41.309	1,7
Zundert	31-12-2027	18.937	37.822	2,0
Breda Minervum kantoor	18-2-2027	24.000	27.156	1,1
opdracht verstrekt:				
SLA navigatie- en informatie systeem	31-12-2026	135.151	134.781	1,0
onrechtmatige inkopen (niet Europees aanbesteed)				
Ortec	31-8-2027	150.000	300.000	
totaal		**1.319.873**	**6.017.055**	

Indien er een einddatum genoemd wordt dan geldt de opzegtermijn vanaf die datum. Tenzij er 1-1-2100 staat, dit betekent "onbepaalde tijd" met in achtnemening van de opzegtermijn. Bij locaties met looptijd 1-1-2100 is dan ook alleen de opzegtermijn als verplichting meegenomen.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

7 OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN OVER 2025

Baten en lasten

(in duizenden euro's)												
	Begroting 2025 voor wijziging			Begroting 2025 na 2e wijziging			Realisatie 2025			Realisatie 2024		
	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo	Lasten	Baten	Saldo
Volksgezondheid/Ambulancezorg	83.608	95.773	12.165	85.615	101.327	15.712	83.521	98.812	15.291	81.682	94.719	13.037
Overhead	12.165	0	-12.165	14.372	0	-14.372	14.199	0	-14.199	12.177	0	-12.177
Vennootschapsbelasting	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Saldo van baten en lasten	95.773	95.773	0	99.986	101.327	1.340	97.720	98.812	1.093	93.858	94.719	861
Toevoeging/onttrekking reserves	340	340	0	0	0		0	0	0		134	134
Totaal resultaat	96.113	96.113	-	99.986	101.327	1.340	97.720	98.812	1.093	93.858	94.853	995

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

8 TOELICHTING OP OVERZICHT VAN BATEN EN LASTEN 2025

	Realisatie 2025	Begroting na wijziging 2025	Begroting voor wijziging
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten uit Tarieven	91.574	93.030	91.946
Overige Opbrengsten	7.239	8.296	4.166
Aanwending Voorzieningen	0	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	**98.812**	**101.326**	**96.112**
Bedrijfslasten			
Salarissen en Sociale Lasten	63.890	64.371	65.085
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	5.463	7.070	3.191
Personeel Derden	5.227	4.723	3.883
Overige Personeelskosten	3.789	3.800	3.258
Kapitaallasten	4.201	4.253	3.540
Huisvestingskosten	2.486	2.584	2.979
Toevoeging Voorzieningen	794	776	609
Overige Bedrijfskosten	9.559	10.064	10.834
Kosten Hét Service Centrum/GGD	2.193	2.183	2.111
Som der bedrijfslasten	**97.603**	**99.822**	**95.490**
	1.210	**1.504**	**622**
Financiële baten en lasten	**-117**	**-164**	**-282**
GEREALISEERD TOTAAL SALDO VAN BATEN EN LASTEN	**1.093**	**1.340**	**340**
Mutatie algemene reserve	0	0	0
Mutatie bestemmingsreserve huisvesting	0	0	340
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	0	0	0
	0	0	340
GEREALISEERD RESULTAAT	**1.093**	**1.340**	**0**

Voorgesteld wordt om het gerealiseerde resultaat van € 1.092.579,= te bestemmen/onttrekken zoals aangegeven bij de resultaatbestemming.

Belangrijke verschillen, tussen de realisatie en de begroting na wijziging, krijgen een toelichting.

(I = incidenteel, S = structureel)

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële gang van zaken in 2025

De specificatie van de Baten:

in € 1000	Realisatie 2025	Begroting na wijziging 2025	Begroting voor wijziging	Verschil
Gefactureerde opbrengsten	89.088	93.030	91.946	-3.942
Mutatie financierings-overschot/tekort	2.486			2.486
Opbrengsten uit Tarieven	91.574	93.030	91.946	-1.456
Overige Opbrengsten	7.239	8.296	4.166	-1.057
Vrijval Voorzieningen	0			0
Totaal	98.812	101.326	96.112	-2.514

Wettelijk aanvaardbaar budget 2025
De onderschrijding van -€ 1.456.000 ten opzichte van de begroting na wijziging wordt voornamelijk veroorzaakt door:

- minder budget initiële scholingskosten - € 2.221.000 (I);
- lagere prijsindex - € 92.000 (S);
- lagere paraatheid MKA - € 69.000 (I);
- minder doorbelast naar MKA + € 170.000 (I);
- meer paraatheidsuitbreiding + € 116.000 (I);
- hoger budget overige loonkosten + € 550.000 (I);
- meer budget vanwege verrekening met RAV Z.O. Brabant + € 26.000 (I);
- meer budget vrije marge + € 56.000 (I).

Overige opbrengsten
De overige opbrengsten zijn - € 1.057.000 lager dan begroot, dit wordt met name veroorzaakt door:

- minder ontvangsten van ministerie van VWS betreffende FLO (Functioneel Leeftijds Ontslag) ad - € 1.526.000 (I);
- meer overige opbrengsten met name vanwege het opleiden extern personeel + € 350.000 (I);
- verkoop activa + € 172.000 (I).

Incidenteel

in € 1000	Realisatie 2025	Begroting na wijziging 2025	Begroting voor wijziging	Incidenteel gerealiseerd in boekjaar
Opbrengsten uit Tarieven	91.574	93.030	91.946	-1.364
Overige Opbrengsten	7.239	8.296	4.166	-1.057
Vrijval Voorzieningen	0	0	0	
Totaal	98.812	101.326	96.112	-2.422

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

De specificatie van de post Lasten is als volgt:

in € 1000	Realisatie 2025	Begroting na wijziging 2025	Begroting voor wijziging	Verschil
Salarissen en Sociale Lasten	64.020	64.371	65.085	-351
FLO kosten	5.463	7.070	3.191	-1.607
Personeel Derden	5.227	4.723	3.883	504
Overige Personeelskosten	3.659	3.800	3.258	-141
Kapitaallasten	4.201	4.253	3.540	-52
Huisvestingkosten	2.486	2.584	2.979	-98
Toevoeging Voorzieningen	794	775	609	19
Overige Bedrijfskosten	9.559	10.064	10.834	-505
Kosten Hét Service Centrum/GGD	2.193	2.183	2.111	10
Totaal	97.603	99.823	95.490	-2.221

Salarissen
De onderschrijding van -€ 351.000 ten opzichte van de begroting na wijziging wordt grotendeels veroorzaakt door:

- een hogere bezetting (flexpool) dan begroot bij de meldkamer MW van + 0,6 fte + € 89.000 (I);
- een hogere bezetting dan begroot bij de meldkamer BN van +1,3 fte + € 85.000 (I);
- een lagere bezetting dan begroot bij de rijdienst BN van -3,6 fte - € 224.000 (I);
- een lagere bezetting dan begroot bij de rijdienst MWB van -4 fte - € 361.000 (I);
- minder kosten voor ORT en overwerk - € 567.000 (I);
- incidentele posten - € 31.000 (I);
- hogere inschalingen + € 420.000 (S);
- hogere kosten ondersteunende diensten + € 236.000 (S).

FLO kosten
De kosten zijn lager ad - € 1.607.000 (I) dan begroot, Vooraf is dit een lastig te begrote post, omdat nooit duidelijk is wanneer medewerkers daadwerkelijk met FLO gaan en worden we regelmatig geconfronteerd met afwijkende stortingen in het levensloopbudget van de medewerkers die noodzakelijk zijn. Deze kosten worden voor 95% vergoed door het ministerie van VWS, dat is terug te zien in de overige opbrengsten.

Personeel derden
De overschrijding ad + € 504.000 (I) wordt veroorzaakt doordat de formatie nog steeds onder spanning staat, o.a. door een hoger ziekteverzuim en ondanks dat er veel geïnvesteerd wordt in de instroom van leerlingen is de uitstroom ook nog steeds hoog. Inhuur blijft hierdoor noodzakelijk.

Overige personeelskosten
De onderschrijding ad - € 141.000 (I) wordt grotendeels veroorzaakt door:

- lagere reiskostenvergoeding - € 132.000;
- lagere kosten advies en onderzoek - € 46.000;
- hogere kosten personeelsactiviteiten + € 26.000.

Kapitaallasten
De onderschrijding van de kapitaallasten ad -€ 52.000 wordt veroorzaakt door een verschuiving in het moment van aanschaf binnen het wagenpark.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Huisvestingskosten
De onderschrijding ad - € 98.000 (I) wordt met name veroorzaakt door lagere energiekosten - € 71.000, lagere overige huisvestingskosten - € 16.000 en lagere onderhoudskosten - € 8.000.

Voorzieningen
De toevoeging ligt iets hoger (+ € 19.000) dan begroot. De voorzieningen worden opgenomen tegen het huidige uurloon incl. werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering. De te verwachten opname van uren blijft vooraf altijd een inschatting.

Overige bedrijfskosten
De onderschrijding van - € 505.000 ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door:

- lagere medische bedrijfskosten - € 176.000 (I);
- minder automatiseringskosten - € 152.000 (I);
- lagere kosten advies / diensten derden - € 155.000 (I);
- lagere kosten projecten vanuit de vrije margeregeling - € 330.000 (I);
- hogere kosten wagenpark (met name onderhoud) + € 147.000 (I);
- hogere bedrijfskosten + € 150.000 (I).

Incidenteel

in € 1000				
	Realisatie 2025	Begroting na wijziging 2025	Begroting voor wijziging	Verschil
Salarissen en Sociale Lasten	64.020	64.371	65.085	-1.009
FLO kosten	5.463	7.070	3.191	-1.607
Personeel Derden	5.227	4.723	3.883	504
Overige Personeelskosten	3.659	3.800	3.258	-141
Kapitaallasten	4.201	4.253	3.540	-52
Huisvestingkosten	2.486	2.584	2.979	-98
Toevoeging Voorzieningen	794	775	609	19
Overige Bedrijfskosten	9.559	10.064	10.834	-505
Kosten Hét Service Centrum/GGD	2.193	2.183	2.111	10
Totaal	97.603	99.823	95.490	-2.878

De hierboven vermelde incidentele baten en lasten betreffen incidentele afwijkingen op structurele activiteiten en zijn daarmee geen incidentele baten en lasten als bedoeld in vermelde BBV notitie.

Resultaat
Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is € 1.092.579 positief ten opzichte van een begroot resultaat van € 1.340.327,=.

8.1 Wet normering bezoldiging topfunctionarissen

Per 1 januari 2013 is de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semi-publieke sector (WNT) ingegaan. In voorgaande jaren werd door GR RAV Brabant Midden-West-Noord aangesloten bij het algemene bezoldigingsmaximum. Na overleg in 2020 met het ministerie wordt aangesloten bij het bezoldigingsmaximum conform de regeling bezoldigingsmaximum topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp.

Het bestuur heeft derhalve aan GR RAV BMWN een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000. Dit maximum wordt niet

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

overschreden door de operationeel directeur.
Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van het bestuur bedraagt € 30.150 en voor de overige leden van het bestuur € 20.100. Deze maxima worden niet overschreden.
Naast de hieronder vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen die in 2025 een bezoldiging boven het toepasselijke WNT-maximum hebben ontvangen, of waarvoor in eerdere jaren een vermelding op grond van de WNT heeft plaatsgevonden of had moeten plaatsvinden. Er zijn in 2025 geen ontslaguitkeringen aan overige functionarissen betaald die op grond van de WNT dienen te worden gerapporteerd.

Verantwoording WNT 2025 (in de jaarrekening)

25. Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

		J. de Waard
1	Functie (functienaam)	Bestuurder
2	In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-sep-22
3	In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
4	(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5	Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
6	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	163.089
7	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	23.289
8	Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	**186.378**
9	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000

Vergelijkende cijfers 2024

1	(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2	Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3	Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	149.281
4	Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	23.085
5	Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	**172.366**
6	Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	190.000

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Toezichthoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van € 20.100 of minder

	Naam	Functie
	De heer A. van Drunen	Lid Dagelijks Bestuur/Lid Algemeen Bestuur
**	De heer J. Vissers	Lid Dagelijks Bestuur/Lid Algemeen Bestuur
	De heer P. van Steen	Lid Dagelijks Bestuur/Lid Algemeen Bestuur
*	De heer R. Vermin	Lid Dagelijks Bestuur/Lid Algemeen Bestuur
	De heer W. van Steen	Lid Dagelijks Bestuur/Lid Algemeen Bestuur
**	Mevrouw M. Witte	Dagelijks Bestuur, voorzitter
**	Mevrouw W. Buijs - Glaudemans	Dagelijks Bestuur
*	Mevrouw M. Moorman	Dagelijks Bestuur
**	Mevrouw M. van der Sloot	Dagelijks Bestuur
	De heer M. Everling	Algemeen Bestuur, Dagelijks Bestuur, voorzitter
*	Mevrouw R. Pruijsers-Heijmans	Algemeen Bestuur
	Mevrouw J. van Loon	Algemeen Bestuur
	De heer S. Sheikkariem	Algemeen Bestuur
	Mevrouw J. van de Laak	Algemeen Bestuur
**	Mevrouw L. Demmers	Algemeen Bestuur
*	De heer B. Doedens	Algemeen Bestuur
**	Mevrouw C. van den Elsen	Algemeen Bestuur
*	Mevrouw J. van Eert	Algemeen Bestuur
	De heer R. van Meygaarden	Algemeen Bestuur
**	Mevrouw D. Kunst	Algemeen Bestuur
*	De heer A. Timm	Algemeen Bestuur
	De heer R. Verwijmeren	Algemeen Bestuur
	Mevrouw A. van Rooij	Algemeen Bestuur
	De heer D. Alssema	Algemeen Bestuur
	De heer K. Krook	Algemeen Bestuur
	Mevrouw S. Malfait	Algemeen Bestuur
	De heer E. Weys	Algemeen Bestuur
	Mevrouw W. Hendriks-van Haren	Algemeen Bestuur
	Mevrouw S.A.C. Mandemakers	Algemeen Bestuur
	Mevrouw R. Sour	Algemeen Bestuur
	De heer R. Compagne	Algemeen Bestuur
	Mevrouw P. Joosten	Algemeen Bestuur
	De heer D. Dankers	Algemeen Bestuur
	De heer C. Piena	Algemeen Bestuur
	De heer K. van Geffen	Algemeen Bestuur
	De heer R. van Ginderen	Algemeen Bestuur
	Mevrouw L. Matthijssen	Algemeen Bestuur
**	De heer P.P. Slikker	Algemeen Bestuur
	De heer P. Raaijmakers	Algemeen Bestuur
	Mevrouw E. Prent	Algemeen Bestuur
**	Mevrouw M. Hendrickx	Algemeen Bestuur
*	De heer P. Kok	Algemeen Bestuur
	De heer N. de Lange	Algemeen Bestuur
	De heer S. Slaats	Algemeen Bestuur
	De heer T. de Heer	Algemeen Bestuur

* begin 2025 nog geen onderdeel van het bestuur van GR RAV Brabant Midden-West-Noord.

** eind 2025 geen onderdeel meer van het bestuur van GR RAV Brabant Midden-West-Noord.

Toelichting

Het bestuur heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulance Voorziening Brabant Midden-West-Noord een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de directeur van € 201.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de directeur.
Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van het bestuur bedraagt € 30.150 en voor de overige leden van het bestuur € 20.010. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

8.2 Rechtmatigheid 2025

Verantwoordelijkheid dagelijks bestuur
De baten en lasten alsmede de balansmutaties moeten getrouw in de jaarrekening worden opgenomen. Uit het getrouw opnemen van de baten en lasten alsmede de balansmutaties, blijken een drietal rechtmatigheidscriteria niet expliciet. Dit betreffen het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium. In deze rechtmatigheidsverantwoording licht het dagelijks bestuur toe in hoeverre bij de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties het begrotings-, voorwaarden-, en misbruik- en oneigenlijk gebruik criterium zijn nageleefd. Dit houdt in dat de verantwoorde baten en lasten, alsmede de balansmutaties in overeenstemming zijn met door het algemeen bestuur vastgestelde kaders zoals de begroting en gemeentelijke verordeningen en met bepalingen in de relevante wet- en regelgeving. Bij de waarderingsgrondslagen in de jaarrekening is het door het algemeen bestuur op 5 juli 2023 vastgestelde normenkader van de relevante wet- en regelgeving verder toegelicht.

Deze verantwoording hanteert een grensbedrag omdat alleen de van belang zijnde aspecten in de verantwoording hoeven te worden betrokken. Deze grens is door het algemeen bestuur bepaald en bedraagt 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves en is daarmee vastgesteld op € 1.952.060 De grondslag voor deze verantwoording is de Kadernota Rechtmatigheid 2025 van de Commissie BBV van september 2025.

Bevinding
Het dagelijks bestuur stelt vast dat de omvang van de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde verantwoordingsgrens.

In de paragraaf bedrijfsvoering is op basis van de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV en op basis van de afspraken met het algemeen bestuur aanvullende informatie opgenomen over de financiële rechtmatigheid. In deze paragraaf heeft het dagelijks bestuur ook beschreven welke actie hij onderneemt om vermelde afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

De geconstateerde afwijkingen betreffen:

Begrotingscriterium	Bedrag
1A. Overschrijding lasten programma's (of indien van toepassing een ander door het Algemeen Bestuur vastgesteld autorisatieniveau)	€ 0
1B. Overschrijding investeringsbudgetten (kredieten)	€ 196.000
2. Ongeautoriseerde reservemutaties	€ 0
3. Overschrijding van baten en/of onderschrijding van lasten en baten die niet tijdig tot een begrotingswijziging hebben geleid of te laat aan het Algemeen Bestuur zijn gemeld.	€ 0
Totaal begrotingsonrechtmatigheden	€ 196.000
4. Totaal van de begrotingsonrechtmatigheden (van onderdeel 1 en 2) dat past binnen het vooraf vastgestelde beleid.	€ 196.000
5. Resterend saldo aan begrotingsonrechtmatigheden	€ 0
Voorwaardencriterium	**Bedrag**
Inkopen ten onrechte niet Europees aanbesteed	€ 458.643

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Misbruik en oneigenlijk gebruik-criterium	Bedrag
Geen bevindingen	N.v.t.
Totaal onrechtmatigheden	€ 654.643
Waarvan acceptabel	€ 196.000
Waarvan niet-acceptabel	€ 458.643

8.3 Overzicht naar taakvelden

(in duizenden euro's)	Begroting 2025 na 2e wijz.		Realisatie 2025		Realisatie 2024	
Taakveld	Lasten	Baten	Lasten	Baten	Lasten	Baten
0.1 Bestuur	91	0	111	0	62	0
0.10 Mutatie reserves	0	0	0	0	0	134
0.11 Resutaat van de rekening van baten en lasten	1.340	0	1.093	0	995	0
0.4 Overhead	14.372	0	14.199	0	12.177	0
0.5 Treasury	164	0	117	0	277	126
0.8 overige baten en lasten						
	15.967	-	15.520	-	13.511	260
7.1 Volksgezondheid/Ambulancezorg	85.360	101.327	83.293	98.812	81.342	94.593
Totaal resultaat	101.327	101.327	98.812	98.812	94.854	94.854

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

9 OVERIGE GEGEVENS

9.1 Resultaatbestemming

Het exploitatieresultaat van de GR RAV Brabant Midden-West-Noord bedraagt € 1.092.579,= positief. Ten aanzien van de resultaten op afdelingsniveau worden de volgende voorstellen gedaan.

Meldkamer Brabant-Noord Onttrekking aan de RAK	€	-170.846,=
Meldkamer Midden- en West-Brabant Dotatie aan de RAK	€	315.310,=
RAV Brabant-Noord Dotatie aan de RAK	€	368.691,=
RAV Midden- en West-Brabant Dotatie aan de RAK	€	579.424,=
Totaal	**€**	**1.092.579,=**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

9.2 Bestuursverklaring

Het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord verklaart hierbij dat het jaarverslag 2025 naar waarheid en in overeenstemming met de richtlijnen is opgesteld.

Alle verplichtingen zijn in het jaarverslag verwerkt en/of toegelicht. Voor zover van toepassing zijn voor alle belangrijke risico's, voortvloeiende uit de in de periode vóór 31 december 2025 aangegane transacties respectievelijk op die datum bestaande situaties, toereikende voorzieningen gevormd. Na balansdatum hebben zich geen gebeurtenissen voorgedaan die aanpassing van het jaarverslag zouden vereisen, of die vermeld zouden moeten worden bij de overige gegevens.

Den Bosch, 30 maart 2026

De heer M. Everling, voorzitter

De heer A. van Drunen

De heer P. van Steen

De heer W. van Steen

De heer R. Vermin

Vaststellen ontwerp financieel jaarverslag 2025 RAV Brabant MWN
In overeenstemming met de Regeling is het ontwerp financieel jaarverslag door het Dagelijks Bestuur in haar vergadering van 30 maart 2026 vastgesteld.

Vaststellen financieel jaarverslag 2025 RAV Brabant MWN
Het jaarverslag 2025 is conform artikel 23 lid 2 van de Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord vastgesteld door het Algemeen Bestuur in haar vergadering van 9 juli 2026.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

VERSTEGEN
accountants en adviseurs

Noordendijk 207
Postbus 574
3300 AN Dordrecht

T. (078) 648 15 55

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Aan het algemeen bestuur van de gemeenschappelijke regeling
Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant-Midden-West-Noord

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de jaarstukken 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel
Wij hebben de jaarrekening 2025 van gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant-Midden-West-Noord te Tilburg gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de jaarstukken 2025 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van de baten en lasten over 2025 en van het vermogen van de gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant-Midden-West-Noord op 31 december 2025 in overeenstemming met het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).

De jaarrekening bestaat uit:

1. het overzicht van baten en lasten over 2025;
2. de balans per 31 december 2025;
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen waaronder de rechtmatigheidsverantwoording van het dagelijks bestuur over de financiële rechtmatigheid van baten, lasten en balansmutaties over 2025;
4. de bijlage met het overzicht van de gerealiseerde baten en lasten per taakveld.

De basis voor ons oordeel
Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden, het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (Bado), het controleprotocol dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 3 juli 2025 en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie ‘Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening’.

Wij zijn onafhankelijk van gemeenschappelijke regeling Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant-Midden-West-Noord zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

VERSTEGEN ACCOUNTANTS EN ADVISEURS B.V. – KVK NR. 24342109.
Op al onze werkzaamheden zijn de algemene voorwaarden van het SRA van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 40481496.
mgi SRA

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel
Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden bezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Materialiteit
Op basis van onze professionele oordeelsvorming hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel bepaald op € 1.954.000. De bij onze controle toegepaste goedkeuringstolerantie bedraagt voor fouten en voor onzekerheden 2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan reserves, zoals voorgeschreven in artikel 2 lid 1 Bado. In paragraaf 3 van het controleprotocol zijn tevens een aantal specifieke controle- en rapportagetoleranties opgenomen, die wij hebben toegepast.

Daarbij zijn voor de controle van de in de jaarrekening opgenomen WNT-informatie de materialiteits-voorschriften gehanteerd zoals vastgelegd in de Regeling Controleprotocol WNT 2025. Wij houden ook rekening met afwijkingen en/of mogelijke afwijkingen die naar onze mening voor de gebruikers van de jaarrekening om kwalitatieve redenen materieel zijn, zoals ook bedoeld in artikel 3 Bado.

Wij zijn met het algemeen bestuur overeengekomen dat wij aan het algemeen bestuur tijdens onze controle geconstateerde afwijkingen boven de € 125.000 rapporteren alsmede kleinere afwijkingen die naar onze mening om kwalitatieve of WNT-redenen relevant zijn.

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

Verklaring over de in de jaarstukken 2025 opgenomen andere informatie
De jaarstukken 2025 omvatten andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:
- jaarverslag, waaronder de programmaverantwoording en paragrafen;
- de bijlagen.

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het jaarverslag in overeenstemming met het BBV.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur voor de jaarrekening
Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met het BBV. Het dagelijks bestuur is ook verantwoordelijk voor de financiële rechtmatigheid van de in de jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties, in overeenstemming met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving, waaronder gemeentelijke verordeningen, opgenomen bepalingen, zoals opgenomen in het normenkader van gemeenschappelijke regeling RAV Brabant MWN d.d. 5 juli 2023, en voor het getrouw toelichten van de financiële rechtmatigheid in de jaarrekening.

In dit kader is het dagelijks bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het dagelijks bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening en de naleving van het normenkader voor de financiële rechtmatigheid mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het dagelijks bestuur de veronderstellingen inzake de financiële risico's in relatie tot de financiële positie onderbouwen en afwegen of de gemeenschappelijke regeling in staat is de financiële risico's vanuit de reguliere exploitatie en onverwachte tegenvallers financieel op te vangen zonder tussenkomst van de toezichthouder. Het dagelijks bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de financiële risico's kunnen worden opgevangen toelichten in de jaarrekening.

Het algemeen bestuur is verantwoordelijk voor het vaststellen van het normenkader voor de financiële rechtmatigheid en het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de gemeenschappelijke regeling.

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

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

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, het Bado, het controleprotocol dat is vastgesteld door het algemeen bestuur op 3 juli 2025, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:
Wayne de Vries
31 maart 2026 17:14 +02:00

W.P. (Wayne) de Vries RA

Bijlage 1 Staat van vaste activa

	Omschrijving van de Kapitaalsuitgaven	Aanschaf waarde begin 2025	Inves-teringen 2025	Desinves-teringen 2025	Aanschaf waarde einde 2025	Aantal jaren afschrijving		Cumulatieve afschrijvingen begin 2025	Afschrijvings kosten 2025	Vrijval afschrijving 2025	Boekwaarde begin 2025	Boekwaarde einde 2025
	RAV Brabant Noord											
2100	Gronden en terreinen	1.045.054	0	0	1.045.054	jr		0	0	0	1.045.054	1.045.054
2200	Gebouwen	3.623.702	0	0	3.623.702	jr		806.132	72.457	0	2.817.570	2.745.113
2225	Bijkomende bouwkosten	176.760	0	0	176.760	jr		43.750	4.419	0	133.010	128.591
2250	Verbouwingen	179.978	22.663	0	202.641	jr		69.046	9.571	0	110.933	124.025
2300	Bedrijfsinstallaties/ Installaties gebouwen	1.271.088	70.556	0	1.341.643	jr		723.346	69.270	0	547.742	549.028
2400	Bedrijfsauto	823.868	197.700	91.869	929.699	jr		434.290	123.517	80.748	389.578	452.640
2410	Ambulances	4.799.126	190.466	132.905	4.856.687	jr		2.316.541	710.289	132.905	2.482.585	1.962.762
2500	Inventaris	435.000	3.756	0	438.756	jr		317.147	36.227	0	117.853	85.382
2510	Medische inventaris	2.109.613	522.010	6.777	2.624.846	jr		1.569.532	167.869	6.777	540.082	894.223
2540	Telefonie/communicatie app.	81.227	0	0	81.227	jr		79.320	1.430	0	1.907	476
2541	Opleidingsmateriaal	287.501	0	0	287.501	jr		265.652	9.952	0	21.849	11.897
2550	Navigatie/Digitaal ritformulier	33.487	0	0	33.487	jr		33.487	0	0	0	0
2580	C-2000 randapparatuur	39.675	0	0	39.675	jr		39.675	0	0	0	0
2600	Automatisering (hardware)	188.892	85.559	0	274.451	jr		124.394	26.568	0	64.499	123.490
2650	Automatisering (hardware)	99.323	0	0	99.323	jr		33.108	33.108	0	66.215	33.107
2700	Kleding	686.283	0	0	686.283	jr		251.992	228.760	0	434.291	205.530
	Totaal RAV Brabant Noord :	**15.880.577**	**1.092.710**	**231.551**	**16.741.737**			**7.107.411**	**1.493.436**	**220.430**	**8.773.166**	**8.361.320**
	MKA Brabant Noord											
2400	Bedrijfsauto	18.000	0	0	18.000	jr		18.000	0	0	0	0
2700	Kleding	40.695	0	0	40.695	jr		16.957	13.565	0	23.739	10.173
	Totaal MKA Brabant Noord :	**58.695**	**0**	**0**	**58.695**	**0**	**0**	**34.957**	**13.565**	**0**	**23.739**	**10.173**
	RAV Midden/West Brabant											
2100	Gronden en terreinen	1.481.349	0	0	1.481.349	jr		0	0	0	1.481.349	1.481.349
2200	Gebouwen	8.119.173	202.723	0	8.321.895	jr		1.903.654	163.737	0	6.215.519	6.254.505
2225	Bijkomende bouwkosten	843.588	0	0	843.588	jr		216.826	18.791	0	626.763	607.972
2250	Verbouwingen	653.369	0	0	653.369	jr		400.625	23.493	0	252.744	229.251
2300	Bedrijfsinstallaties/ Installaties gebouwen	3.037.946	140.781	0	3.178.727	jr		1.393.260	156.912	0	1.644.686	1.628.554
2400	Bedrijfsauto	1.389.956	329.500	170.854	1.548.602	jr		663.524	209.399	132.353	726.432	808.032
2410	Ambulances	8.486.395	0	779.659	7.706.736	jr		5.139.088	1.112.413	779.659	3.347.307	2.234.894
2500	Inventaris	483.008	44.654	0	527.662	jr		246.470	50.942	0	236.539	230.251
2510	Medische inventaris	3.634.086	1.194.931	26.984	4.802.033	jr		2.713.106	309.355	26.984	920.981	1.806.557
2540	Telefonie/communicatie app.	132.610	0	0	132.610	jr		128.033	3.432	0	4.577	1.144
2541	Opleidingsmateriaal	389.405	0	0	389.405	jr		326.505	26.326	0	62.900	36.574
2550	Navigatie/Digitaal ritformulier	90.942	0	0	90.942	jr		90.942	0	0	0	0
2580	C-2000 randapparatuur	61.332	0	0	61.332	jr		61.332	0	0	0	0
2600	Automatisering (hardware)	193.033	239.662	0	432.695	jr		80.823	63.897	0	112.210	287.975
2650	Automatisering (hardware)	172.794	0	0	172.794	jr		57.598	57.598	0	115.196	57.598
2700	Kleding	1.233.225	0	0	1.233.225	jr		451.699	410.826	0	781.526	370.700
	Totaal RAV Midden/West Brabant :	**30.402.213**	**2.152.251**	**977.497**	**31.576.966**			**13.873.484**	**2.607.121**	**938.996**	**16.528.728**	**16.035.557**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

	MKA Midden/West Brabant										
2400	Bedrijfsauto	18.000	0	0	18.000	jr	18.000	0	0	0	0
2500	Inventaris	0	0	0	0	jr	0	0	0	0	0
2600	Automatisering (hardware)	0	0	0	0	jr	0	0	0	0	0
2700	Kleding	36.395	0	0	36.395	jr	15.165	12.132	0	21.231	9.099
	Totaal MKA Midden/West Brabant :	**54.395**	**0**	**0**	**54.395**		**33.165**	**12.132**	**0**	**21.231**	**9.099**
	Bedrijfsbureau algemeen										
2400	Bedrijfsauto	592.644	46.492	182.529	456.607	jr	359.192	71.013	98.813	233.453	125.216
2500	Inventaris	25.229	0	0	25.229	jr	20.393	2.523	0	4.835	2.312
2600	Automatisering (hardware)	0	27.554	0	27.554	jr	0	1.531	0	0	26.023
2700	Kleding	0	0	0	0	jr	0	0	0	0	0
	Totaal Bedrijfsbureau algemeen :	**617.873**	**74.046**	**182.529**	**509.389**		**379.585**	**75.066**	**98.813**	**238.288**	**153.551**
	TOTAAL	**47.013.753**	**3.319.007**	**1.391.577**	**48.941.183**		**21.428.602**	**4.201.321**	**1.258.240**	**25.585.151**	**24.569.500**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

Bijlage 2 Staat van reserves en voorzieningen

	Saldo aan het begin van het dienstjaar 01.01.2024	Resultaat-bestemming 2024	Vermeerderingen t.l.v. exploitatie in 2025	Overige vermeerderingen in 2025	Verminderingen t.g.v. exploitatie in 2025	Overige verminderingen in 2025	Saldo aan het einde van het dienstjaar 31.12.2025
Reserves							
Algemene reserve							
Algemene bedrijfsreserve	902.326						902.326
Subtotaal algemene reserve	902.326	-	-	-	-	-	902.326
Reserve aanvaardbare kosten							
RAV Brabant Noord	6.009.722	849.729					6.859.451
RAV Midden/West Brabant	5.146.761	236.836					5.383.597
MKA Brabant Noord	187.163	-8.270					178.893
MKA Midden/West Brabant	1.789.510	-82.916					1.706.594
Subtotaal reserve aanv. kosten	13.133.156	995.379	-	-	-	-	14.128.535
Bestemmingsreserves							
Reorganisatiereserve	742.261						742.261
Reserve onderhoud locaties	206.805						206.805
Subtotaal bestemmingsreserves	949.066	-	-	-	-	-	949.066
Resultaat 2025				1.092.579			1.092.579
Totaal reserves :	**14.984.548**	**995.379**	**-**	**1.092.579**	**-**	**-**	**17.072.508**
Voorzieningen							
Voorziening groot onderhoud	-						-
Voorziening afkoop ORT/)VW	-						-
Voorziening personele knelpunten	-						-
Voorziening verlofsaldi	3.712.525			257.907			3.970.432
Voorziening verlof tijdsparen	798.667			535.830			1.334.497
Totaal Voorzieningen :	**4.511.191**	**-**	**-**	**793.737**	**-**	**-**	**5.304.928**
Totaal reserves + voorzieningen :	**19.495.740**	**995.379**	**-**	**1.886.316**	**-**	**-**	**22.377.437**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

Bijlage 3 Staat van vaste schulden met een rentetypische looptijd van één jaar of langer

Omschrijving	Lening nummer	Ingangs datum	looptijd	Rente %	Hoofd som	Aflossingen tm 2024	Saldo aan het begin van het dienstjaar 2025	Opgenomen of verstrekte leningen 2025	Aflossingen 2025	Rente 2025	Saldo aan het einde van het dienstjaar 2025
Opgenomen leningen:											
BNG	40.113.272	30-10-2019	10 jaar	0,04%	11.000.000	5.500.000	5.500.000		1.100.000	2.020	4.400.000
Totaal					**11.000.000**	**5.500.000**	**5.500.000**		**1.100.000**	**2.020**	**4.400.000**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 4 Bestuurssamenstelling per 31 december 2025

Het Dagelijks Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord bestaat uit:

gemeente	**per 31 december 2024**	**gemeente**	**per 31 december 2025**
Geertruidenberg	Mevrouw M. Witte, voorzitter	Bernheze	De heer M. Everling, **voorzitter**
s-Hertogenbosch	Mevrouw M. van der Sloot	s-Hertogenbosch	De heer R. Vermin
Oss	Mevrouw W. Buijs - Glaudemans	Breda	De heer A. van Drunen
Breda	De heer A. van Drunen	Heusden	De heer P. van Steen
Drimmelen	De heer J. Vissers	Zundert	De heer W. van Steen
Heusden	De heer P. van Steen		

Het Algemeen Bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling Regionale Ambulancevoorziening Brabant Midden-West-Noord bestaat uit:

gemeente	**per 31 december 2024**	**gemeente**	**per 31 december 2025**
Alphen-Chaam	Mevrouw J. van Loon	Alphen-Chaam	Mevrouw J. van Loon
Altena	De heer S. Sheikkariem	Altena	De heer S. Sheikkariem
Baarle-Nassau	Mevrouw J. van de Laak	Baarle-Nassau	Mevrouw J. van de Laak
Bergen op Zoom	Mevrouw L. Demmers	Bergen op Zoom	De heer B. Doedens
Bernheze	De heer M. Everling	Bernheze	De heer M. Everling, **voorzitter**
Boekel	Mevrouw C. van den Elsen	Boekel	Mevrouw J. van Eert
Boxtel	De heer R. van Meygaarden	Boxtel	De heer R. van Meygaarden
Breda	De heer A. van Drunen	Breda	De heer A. van Drunen
Dongen	Mevrouw D. Kunst	Dongen	De heer A. Timm
Drimmelen	De heer J. Vissers	Drimmelen	Mevrouw R. Pruijsers-Heijmans
Etten-Leur	De heer R. Verwijmeren	Etten-Leur	De heer R. Verwijmeren
Geertruidenberg	Mevrouw A. van Rooij	Geertruidenberg	Mevrouw A. van Rooij
Gilze en Rijen	De heer D. Alssema	Gilze en Rijen	De heer D. Alssema
Goirle	De heer K. Krook	Goirle	De heer K. Krook
Halderberge	Mevrouw S. Malfait	Halderberge	Mevrouw S. Malfait
Heusden	De heer P. van Steen	Heusden	De heer P. van Steen
Hilvarenbeek	De heer E. Weys	Hilvarenbeek	De heer E. Weys
Land van Cuijk	Mevrouw W. Hendriks-van Haren	Land van Cuijk	Mevrouw W. Hendriks-van Haren
Loon op Zand	Mevrouw S.A.C. Mandemakers	Loon op Zand	Mevrouw S.A.C. Mandemakers
Maashorst	Mevrouw R. Sour	Maashorst	Mevrouw R. Sour
Meierijstad	De heer R. Compagne	Meierijstad	De heer R. Compagne
Moerdijk	Mevrouw P. Joosten	Moerdijk	Mevrouw P. Joosten
Oisterwijk	De heer D. Dankers	Oisterwijk	De heer D. Dankers
Oosterhout	De heer C. Piena	Oosterhout	De heer C. Piena
Oss	De heer K. van Geffen	Oss	De heer K. van Geffen
Roosendaal	De heer R. van Ginderen	Roosendaal	De heer R. van Ginderen
Rucphen	Mevrouw L. Matthijssen	Rucphen	Mevrouw L. Matthijssen
s-Hertogenbosch	De heer P.P. Slikker	s-Hertogenbosch	De heer R. Vermin
St. Michielsgestel	De heer P. Raaijmakers	St. Michielsgestel	De heer P. Raaijmakers
Steenbergen	Mevrouw E. Prent	Steenbergen	Mevrouw E. Prent
Tilburg	Mevrouw M. Hendrickx	Tilburg	De heer P. Kok
Vught	De heer N. de Lange	Vught	De heer N. de Lange
Waalwijk	De heer S. Slaats	Waalwijk	De heer S. Slaats
Woensdrecht	De heer T. de Heer	Woensdrecht	De heer T. de Heer
Zundert	De heer W. van Steen	Zundert	De heer W. van Steen

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN

Verstegen accountants en adviseurs B.V.

d.d. 31/03/2026

Bijlage 5 Outputrapportage (onder voorbehoud)

KENGETALLEN	Brabant-Noord		Midden- en West-Brabant	
	realisatie	begroting	realisatie	begroting
	2025	2025	2025	2025
MKA				
Productie				
Declarabele meldingen	45.245	47.000	88.778	94.000
Prestaties				
Nalevingsscore ProQA protocollen	97%	94%	89%	94%
RAV				
Productie				
Declarabele ritten	31.122	34.000	61.624	70.000
EHGV-ritten / mobiel zorgconsult	14.123	15.000	27.154	28.000
Niet declarabele ritten incl. VWS	17.472	5.000	45.316	10.000
Totaal ritten	62.717	54.000	134.094	108.000
Ritten naar urgentie: (decl. + EHGV + Burenhulp)				
A0- en A1-ritten	23.160	26.000	45.338	53.000
A2-ritten	13.229	19.000	24.880	35.000
B1 en B2-ritten	8.847	9.000	18.545	20.000
Totaal ritten alle urgenties	45.245	54.000	88.778	108.000
Prestaties				
Responstijd A0-ritten:	00:14:42	95%	00:15:25	95%
melding-aankomst patient ≤ 15 min	*96,20%*		*93,40%*	
Responstijd A1-ritten:	00:16:40	95%	00:18:10	95%
melding-aankomst patient ≤ 15 min	*90,50%*		*85,20%*	
Responstijd A1-ritten:	00:16:50	95%	00:18:25	95%
melding-aankomst patient ≤ 17 min	*95,40%*		*92,10%*	
Responstijd A2-ritten:	00:27:05	90%	00:29:30	90%
melding-aankomst patiënt ≤ 30 min	*96,90%*		*95,40%*	
Prestatie gepland vervoer:	86,90%	80%	96,80%	90%
Hoeveel B1 en B2 gereden door MCA?				

1. Kwaliteit van zorg

Kwaliteit van ambulancezorg kan op meerdere manieren worden gemeten. Het Kwaliteitskader Ambulancezorg 2.0 bevat 23 kwaliteitssignalen, waarop alle RAV'en rapporteren. De signalen hebben betrekking op het volledige ambulancezorg proces; van het aannemen en beoordelen van de zorgvraag door de meldkamercentralist, de beoordeling ter plaatse en de behandeling en het vervoer van de patiënt tot en met de overdracht van de patiënt aan een andere zorgverlener. AZN publiceert de regionale resultaten van de gemeten signalen jaarlijks in het sectorkompas. Hiermee wordt inzicht gegeven in de kwaliteit van de ambulancezorg van alle 25 RAV's. Dit stimuleert ook ons om deze data te gebruiken om de kwaliteit van onze geleverde ambulancezorg te analyseren en te vergelijken, verder te verbeteren en te borgen. Het sectorkompas ambulancezorg over 2024 komt later dit jaar beschikbaar.

Verder evalueren we ook met patiënten de geleverde zorg. Voor patiënten na een mobiel zorgconsult (enkele uitsluitcriteria zoals plaatsen euthanasienaald, leeftijd) kan voor 2025 het volgende overzicht worden gegeven:

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Evaluatie van zorg met de patiënt	2025	2024	2023 (vanaf april)
Aantal brieven met verzoek tot evaluatie verzonden:	3497	2000	1400
Digitaal feedback, zonder deelname interview:	446	259	174
Aantal afgenomen interviews	287	217	87 (123 aanmeldingen)

Sinds 2016 werkt de RAV met zorgevaluatiebegeleiders (ZEB). Dit is een systeem van collegiale intervisie waarbij hulpverleningen rondom een bepaald thema worden onderzocht op het gevolgde protocol en besproken met de betreffende collega's. Deze manier van één op één contact blijkt zeer goed te werken. Via ZEB wordt het handelen van onze ambulanceverpleegkundigen en medisch hulpverleners geëvalueerd door middel van een methodiek, die afkomstig is uit de luchtvaart en inmiddels zeer effectief is gebleken. In 2019 is de methodiek uitgebreid naar het handelen van ambulancechauffeurs. Hieronder zijn enkele cijfers opgenomen m.b.t. ZEB in het jaar 2025:

Zorgevaluatie AVP/MH (ritbon)	MWB	BN	TOTAAL
aantal onderzochte hulpverleningen	2151	1451	3602
aantal nabesproken hulpverleningen	276	192	468
aantal speechscores (geconstateerde gedragingen)	3618	2919	6537
aantal nabesproken speechscores	612	402	1014
aantal zebbers (wenselijk)[i]	10 (11)[ii]	5 (5)	15 (16)
gemiddeld aantal geëvalueerde hulpverleningen per zebber	215	290	225
Gemiddeld aantal ZEB-gesprekken per AVP[iii]			2
Zorgevaluatie AVP/MH (on the job)			
aantal onderzochte hulpverleningen	0	0	0
aantal speechscores (geconstateerde gedragingen)	0	0	0
gemiddeld aantal geëvalueerde hulpverleningen per zebber	0	0	0
Totaal aantal ZEB OTJ-dagen	0	0	0
Gemiddeld aantal ZEB OTJ-dagen per AVP			0
Zorgevaluatie VS (on the job)			
aantal onderzochte hulpverleningen			30
aantal speechscores (geconstateerde gedragingen)			117
aantal zebbers (wenselijk)	0 (1)	1 (1)	1 (2)
gemiddeld aantal geëvalueerde hulpverleningen per zebber			30
Totaal aantal ZEB OTJ-dagen			6
Aantal ZEB OTJ-dagen per VS/PA			<1
Zorgevaluatie ACH (on the job)			
aantal onderzochte hulpverleningen			
aantal speechscores (geconstateerde gedragingen)			
aantal zebbers (wenselijk)			
gemiddeld aantal geëvalueerde hulpverleningen per zebber			
Totaal aantal ZEB OTJ-dagen			
Aantal ZEB OTJ-dagen per ACH			

[i] TM BOZ, Roosendaal en Waalwijk hebben ervoor gekozen om twee zebbers, met elk een half contract, aan te stellen.
[ii] Tilburg Zuid heeft geen zebber in 2025.
[iii] In 2025 zijn in totaal 214 AVP/MH gezebd.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

2. Responstijden

De jaarlijkse bekostiging van de RAV'en is deels afhankelijk van de prestaties die zij leveren. Daarover maken de ambulancevoorzieningen jaarlijks prestatieafspraken met de zorgverzekeraars. Momenteel zijn de responstijden en beschikbaarheid van ambulancepersoneel daarbij nog belangrijk. Daarvoor geldt op het niveau van de werkgebieden van de Veiligheidsregio's, een inspanningsverplichting voor wat betreft responstijden. Ook geldt een resultaatsverplichting met betrekking tot een juiste spreiding van ambulanceposten over de gebieden.

Voor 2025 hebben wij prestatieafspraken gemaakt over onze A0, A2, en B-ritten, evenals de prestaties van de meldkamers (ProQA-scores).

Prestatie A0-ritten
Voor Midden- en West-Brabant is een prestatie behaald van 93,4%, met een gemiddelde responstijd van 00:10:17 en mediane responstijd van 00:09:53. Voor Brabant-Noord is een prestatie behaald van 96,2%, met een gemiddelde responstijd van 00:09:28 en mediane responstijd van 00:09:18.

De A0-prestaties hebben wij als volgt uiteengezet:

PRESTATIES URGENTIE A0
periode: januari t/m december 2025

	aantal ritten	aantal binnen 15 min	% binnen 15 min	95% behaald na	gemiddelde responstijd	mediane responstijd
TOTAAL RAV MWB	**1114**	**1041**	**93,4%**	**00:15:33**	**00:10:17**	**00:09:53**
Alphen-Chaam	14	13	92,9%	00:14:19	00:09:14	00:08:15
Altena	56	45	80,4%	00:17:53	00:11:13	00:10:28
Baarle Nassau	8	5	62,5%	00:20:49	00:15:55	00:14:29
Bergen op Zoom	52	50	96,2%	00:14:14	00:08:17	00:07:19
Breda	166	163	98,2%	00:13:23	00:07:52	00:07:38
Dongen	27	25	92,6%	00:14:42	00:11:20	00:11:41
Drimmelen	22	21	95,5%	00:14:03	00:10:14	00:10:14
Etten-Leur	49	46	93,9%	00:16:13	00:10:55	00:10:48
Geertruidenberg	17	17	100,0%	00:13:13	00:09:12	00:09:01
Gilze en Rijen	28	25	89,3%	00:15:05	00:11:12	00:11:10
Goirle	25	25	100,0%	00:12:14	00:09:11	00:09:08
Halderberge	31	29	93,5%	00:15:15	00:09:53	00:09:39
Hilvarenbeek	16	16	100,0%	00:13:13	00:09:57	00:09:52
Loon op Zand	37	34	91,9%	00:15:13	00:08:27	00:07:53
Moerdijk	43	35	81,4%	00:21:10	00:12:27	00:11:49
Oisterwijk	29	26	89,7%	00:15:54	00:10:33	00:09:57
Oosterhout	66	64	97,0%	00:12:53	00:08:06	00:07:12
Roosendaal	77	75	97,4%	00:14:05	00:09:04	00:09:03
Rucphen	38	34	89,5%	00:15:32	00:10:34	00:10:49
Steenbergen	18	16	88,9%	00:16:52	00:11:55	00:11:15
Tilburg	207	201	97,1%	00:13:36	00:07:38	00:07:09
Waalwijk	42	41	97,6%	00:13:59	00:09:04	00:08:42
Woensdrecht	15	11	73,3%	00:18:37	00:11:53	00:11:48
Zundert	31	24	77,4%	00:20:40	00:12:41	00:12:04

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

	aantal ritten	aantal binnen 15 min	% binnen 15 min	95% behaald na	gemiddelde responstijd	mediane responstijd
TOTAAL RAV BN	**550**	**529**	**96,2%**	**00:14:38**	**00:09:28**	**00:09:18**
Bernheze	27	26	96,3%	00:13:01	00:08:33	00:07:55
Boekel	8	6	75,0%	00:19:26	00:12:52	00:12:52
Boxtel	27	26	96,3%	00:14:45	00:09:48	00:10:28
Heusden	21	20	95,2%	00:14:40	00:09:34	00:08:38
Land van Cuijk	73	67	91,8%	00:15:36	00:10:25	00:10:21
Maashorst	59	57	96,6%	00:13:40	00:09:10	00:08:45
Meierijstad	74	71	95,9%	00:14:22	00:09:03	00:08:42
Oss	74	73	98,6%	00:14:05	00:08:09	00:08:09
s-Hertogenbosch	122	118	96,7%	00:13:58	00:07:53	00:07:27
St. Michielsgestel	24	24	100,0%	00:13:24	00:09:30	00:09:38
Vught	41	41	100,0%	00:14:00	00:09:16	00:09:25

Prestatie A1-ritten

Volledigheidshalve lichten wij ook de A1-ritten toe. Daarbij merken we vooraf het volgende op. Responstijd valt in drie delen uiteen: meldkamertijd, uitruktijd en aanrijdtijd. Voor de urgentieclassificatie A1 werd uitgegaan van de volgende verdeling: 2 minuten meldkamertijd, 1 minuut uitruktijd en 12 minuten aanrijdtijd. Inmiddels is de oude classificatie A1 opgedeeld in A0 en een nieuwe A1. Voor A0 geldt voornoemde verdeling van 2 minuten, 1 minuut en 12 minuten; 15 minuten in totaal. Voor de nieuwe A1-classificatie geldt een meldkamertijd van 4 minuten, een uitruktijd van 1 minuut en een rijdtijd van 12 minuten; 17 minuten in totaal.

Voor Midden- en West-Brabant is een prestatie behaald van 92,1%, met een gemiddelde responstijd van 00:12:11 en mediane responstijd van 00:11:46. Voor Brabant-Noord is een prestatie behaald van 95,4%, met een gemiddelde responstijd van 00:10:50 en mediane responstijd van 00:10:23.

De A1-prestaties hebben wij als volgt uiteengezet:

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

PRESTATIES URGENTIE A1

periode: januari t/m december 2025

	aantal ritten	aantal binnen 15 min	% binnen 15 min	aantal binnen 17 min	% binnen 17 min	95% behaald na	gemiddelde responstijd	mediane responstijd
TOTAAL RAV MWB	**44245**	**37681**	**85,2%**	**40747**	**92,1%**	**00:18:48**	**00:12:11**	**00:11:46**
Alphen-Chaam	373	257	68,9%	302	80,9%	00:21:23	00:13:06	00:11:57
Altena	1596	1119	70,1%	1299	81,4%	00:21:32	00:13:15	00:12:42
Baarle Nassau	341	120	35,2%	198	58,1%	00:24:00	00:17:02	00:16:17
Bergen op Zoom	2830	2536	89,6%	2669	94,3%	00:17:12	00:10:10	00:09:25
Breda	7032	6345	90,2%	6709	95,4%	00:16:40	00:10:30	00:09:59
Dongen	960	747	77,8%	876	91,3%	00:18:20	00:13:17	00:13:00
Drimmelen	1045	781	74,7%	897	85,8%	00:19:59	00:13:07	00:12:26
Etten-Leur	1896	1493	78,7%	1724	90,9%	00:18:00	00:12:22	00:12:36
Geertruidenberg	849	741	87,3%	799	94,1%	00:17:23	00:11:24	00:11:13
Gilze en Rijen	1057	846	80,0%	961	90,9%	00:18:25	00:12:23	00:12:12
Goirle	825	763	92,5%	798	96,7%	00:16:00	00:11:07	00:10:48
Halderberge	1173	1021	87,0%	1091	93,0%	00:17:40	00:11:26	00:10:56
Hilvarenbeek	546	461	84,4%	492	90,1%	00:19:23	00:12:20	00:11:45
Loon op Zand	1008	911	90,4%	950	94,3%	00:17:00	00:10:40	00:10:08
Moerdijk	1511	967	64,0%	1182	78,2%	00:21:35	00:13:54	00:13:38
Oisterwijk	1213	926	76,3%	1083	89,3%	00:19:10	00:12:34	00:12:26
Oosterhout	2541	2301	90,6%	2414	95,0%	00:16:50	00:10:17	00:09:42
Roosendaal	3150	2804	89,0%	2990	94,9%	00:16:55	00:11:04	00:10:41
Rucphen	1002	823	82,1%	904	90,2%	00:18:19	00:11:57	00:11:31
Steenbergen	785	571	72,7%	669	85,2%	00:19:19	00:12:57	00:12:42
Tilburg	8945	8423	94,2%	8694	97,2%	00:15:30	00:09:22	00:08:48
Waalwijk	2052	1782	86,8%	1916	93,4%	00:17:30	00:10:41	00:09:57
Woensdrecht	742	498	67,1%	573	77,2%	00:21:59	00:13:26	00:13:05
Zundert	773	445	57,6%	560	72,4%	00:21:07	00:13:52	00:14:27

	aantal ritten	aantal binnen 15 min	% binnen 15 min	aantal binnen 17 min	% binnen 17 min	95% behaald na	gemiddelde responstijd	mediane responstijd
TOTAAL RAV BN	**22605**	**20461**	**90,5%**	**21561**	**95,4%**	**00:16:50**	**00:10:50**	**00:10:23**
Bernheze	1075	998	92,8%	1042	96,9%	00:15:45	00:10:39	00:10:05
Boekel	267	201	75,3%	241	90,3%	00:18:48	00:13:28	00:13:15
Boxtel	1093	945	86,5%	1027	94,0%	00:17:20	00:09:46	00:08:28
Heusden	1310	1081	82,5%	1211	92,5%	00:18:00	00:11:32	00:11:18
Land van Cuijk	2712	2350	86,7%	2521	93,0%	00:17:57	00:11:27	00:11:05
Maashorst	2107	1987	94,3%	2043	97,0%	00:15:42	00:09:40	00:09:08
Meierijstad	2768	2446	88,4%	2626	94,9%	00:16:55	00:11:15	00:10:58
Oss	3576	3209	89,7%	3378	94,5%	00:17:15	00:10:07	00:09:08
s-Hertogenbosch	5788	5487	94,8%	5633	97,3%	00:15:10	00:09:32	00:09:07
St. Michielsgestel	818	746	91,2%	793	96,9%	00:16:10	00:10:32	00:10:41
Vught	1091	1011	92,7%	1046	95,9%	00:16:10	00:11:09	00:11:00

Prestatie A2-ritten

Voor de A2-ritten geldt voor beide gebieden een norm van 95%. In Midden-West-Brabant hebben wij een prestatie gerealiseerd van 95,4% en in Brabant-Noord van 96,9%.

Prestatie B2-ritten

In Midden-West-Brabant geldt voor het middencomplex ambulancevervoer een overeengekomen score dat 90% van het vervoer met urgentie B2 wordt gereden door een MCA-ambulance. Hier hebben wij 96,8% behaald. Voor Brabant-Noord geldt voor het middencomplex ambulancevervoer een overeengekomen score dat 80% van het vervoer met urgentie B2 wordt gereden door een MCA-ambulance. Hier hebben wij 86,9% behaald.

Prestatie meldkamers (ProQA)

Voor beide meldkamers zijn wij met de zorgverzekeraars een prestatienorm van 94% overeengekomen. Voor de meldkamer in Midden-West-Brabant (Bergen op Zoom) hebben we een nalevingsscore van 98% behaald en voor de meldkamer in Brabant-Noord (’s-Hertogenbosch) hebben we een score behaald van 97%.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

3. Klanttevredenheid

De kwaliteit van ambulancezorg vanuit het perspectief van patiënten scoort vanaf het begin van de metingen zeer hoog. Vanaf het begin van de metingen in 2016 is er een licht stijgende lijn te zien in de waardering, wat laat zien dat de ambulancezorg vanuit het perspectief van patiënten blijvend van hoge kwaliteit is. In 2025 wordt de spoedeisende ambulancezorg gewaardeerd met een 9,2 voor de ambulancezorgprofessional in 2025, dit is een verbetering ten opzichte van 2022 (9,1). De waardering voor het personeel van de meldkamer is een 8,9 in 2025 ten opzichte van een 8,7 in 2022, dit is ook een verbetering ten opzichte van voorgaande jaren. In 2025 wordt de niet-spoedeisende zorg van de ambulancezorgprofessional gewaardeerd met een 9,3. Dit is ook een verbetering van 0,2 ten opzichte van de score van 9,1 in 2022 (10-puntsschaal). De RAV Brabant Midden-West-Noord scoorde in dit onderzoek een algemeen waarderingscijfer van 9,3 voor het ambulancepersoneel een 8,9 voor de meldkamer. Er is in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de regio MWB en de regio BN.

Het aantal ontvangen klachten zegt ook iets over de klanttevredenheid. In 2025 ontving onze RAV 75 klachten, in tegenstelling tot 97 klachten in 2024. Er is in de cijfers van 2025 een afname te zien in het aantal geregistreerde klachten ten opzichte van 2024. De huidige klachtenfunctionaris is in januari 2024 gestart en heeft toen een groot aantal achterstallige klachten uit 2023 geregistreerd, die in de cijfers van 2024 meegeteld zijn. Ook zijn in 2024 een aantal klachten geregistreerd van bijvoorbeeld omstanders en ketenpartners. Volgens de wet zijn dat formeel gezien geen rechthebbende klagers. De geregistreerde klachten in 2025 zijn volledig zuiver en enkel van rechthebbende klagers. Naar alle waarschijnlijkheid ligt het aantal zuivere klachten uit 2025 ongeveer gelijk aan de zuivere klachten uit 2024. Wat we landelijk en over de gehele breedte van de zorg zien, is dat klagers mondiger worden en er in toenemende mate sprake is van psychische problematiek bij klagers. Hierdoor zijn klachtenprocedures soms intensiever voor de betrokken partijen en vragen hierdoor meer inzet van bijvoorbeeld de klachtenfunctionaris, maar ook de betrokken teammanagers en zorgverleners. Dus waar de aantallen klachten enigszins gelijk blijven, neemt de inzet van uren toe.

Klachten en geschillen

Vraag	Antwoordcategorie
Kunnen patiënten/cliënten terecht bij een klachtenfunctionaris	ja
Beschikt de organisatie over een regeling voor een effectieve en laagdrempelige opvang en afhandeling van klachten jegens de cliënt van de organisatie?	Ja
Is de organisatie aangesloten bij een onafhankelijke geschilleninstantie conform de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg?	ja
Zo ja, welke?	Geschillencommissie AZN / Wkkgz

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 6 Specificatie van het financieringsverschil

Specificatie van het financieringsverschil 2025

(in duizenden euro's)

	RAV/MKA BN 2025	RAV/MKA MWB 2025
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	33.198.576	58.375.282
Vergoeding ter dekking van het wettelijke budget:		
• Ontvangen ritvergoedingen ambulancehulpverlening	30.545.591	58.542.088
Financieringsverschil (overschot/tekort)	2.652.985	-166.806

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 7 Kostenverdeelstaat van Het Service Centrum

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Bedrijfslasten			
Salarissen en Sociale Lasten	6.294.385	6.955.960	5.773.773
Salariskosten overig	137.482	34.192	1.308
Personeel derden	759.608	28.678	548.192
Overige personeelskosten	243.983	217.369	203.077
Kapitaallasten	0		0
Huisvestingskosten	346	0	802
Bedrijfskosten	3.107.243	3.060.700	3.162.764
Toevoeging voorzieningen	248.307	0	147.341
Kosten verbonden partijen	516.489	548.060	477.218
Som der bedrijfslasten	**11.307.843**	**10.844.957**	**10.314.476**
Vrijval voorzieningen	18.472	0	3.913
Te verdelen kosten	11.289.372	10.844.957	10.310.563
GGD Hart voor Brabant	-4.836.191	-4.642.371	-4.407.539
GGD West-Brabant	-2.595.817	-2.492.608	-2.369.569
RAV Brabant Midden-West-Noord	-2.193.473	-2.108.940	-2.031.511
GGD Noord- en Oost-Gelderland	-1.663.891	-1.601.040	-1.501.944
Resultaat	**0**	**0**	**0**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 8 Overzicht van baten en lasten over 2025 per afdeling

	MKA BN Realisatie 2025	MKA MWB Realisatie 2025	RAV BN Realisatie 2025	RAV MWB Realisatie 2025	Totaal Realisatie 2025
	€	€	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten					
Opbrengsten uit tarieven	2.464.221	3.999.771	30.734.355	54.375.511	91.573.858
Overige opbrengsten	16.170	45.219	2.223.243	4.953.903	7.238.535
Vrijval voorzieningen	0	0	0	0	0
Som der bedrijfsopbrengsten	**2.480.391**	**4.044.990**	**32.957.598**	**59.329.414**	**98.812.393**
Bedrijfslasten					
Salarissen en sociale lasten	1.979.867	2.574.791	22.053.676	37.411.505	64.019.839
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen			1.679.479	3.783.744	5.463.223
Personeel derden	100.299	280.121	1.245.645	3.600.708	5.226.773
Overige personeelskosten	131.999	315.126	1.139.378	2.072.294	3.658.797
Kapitaallasten	13.565	12.132	1.520.835	2.654.789	4.201.321
Huisvestingskosten	0	0	829.447	1.656.763	2.486.210
Doorbelasting Het Service Centrum	23.909	38.386	777.806	1.353.373	2.193.474
Toevoeging voorzieningen	96.389	111.760	235.357	350.231	793.737
Overige bedrijfskosten	305.209	397.364	3.020.338	5.836.420	9.559.331
Som der bedrijfslasten	**2.651.237**	**3.729.680**	**32.501.961**	**58.719.827**	**97.602.705**
	-170.846	**315.310**	**455.637**	**609.587**	**1.209.688**
Financiële baten en lasten	**0**	**0**	**-86.946**	**-30.163**	**-117.109**
Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten	-170.846	315.310	368.691	579.424	1.092.579
Mutatie algemene reserve	0	0	0	0	0
Mutatie bestemmingsreserve	0	0	0	0	0
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	0	0	0	0	0
GEREALISEERD RESULTAAT	**-170.846**	**315.310**	**368.691**	**579.424**	**1.092.579**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 9 Overzicht van baten en lasten 2025 MKA Brabant-Noord

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten uit tarieven	2.464.221	2.437.819	2.471.212
Overige opbrengsten	16.170	-4.803	44.948
Aanwending voorzieningen			
Som der bedrijfsopbrengsten	**2.480.391**	**2.433.017**	**2.516.160**
Bedrijfslasten			
Salarissen en sociale lasten	1.979.867	1.845.114	1.831.416
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-	-	-
Personeel derden	100.299	100.000	85.190
Overige personeelskosten	131.999	124.720	148.398
Kapitaallasten	13.565	13.565	16.865
Huisvestingskosten	-	-	-
Doorbelasting Het Service Centrum	23.909	23.794	22.143
Toevoeging voorzieningen	96.389	47.000	5.995
Overige bedrijfskosten	305.209	314.565	414.422
Som der bedrijfslasten	**2.651.237**	**2.468.758**	**2.524.430**
	-170.846	**-35.741**	**-8.270**
Financiële baten en lasten		-	
Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten	**-170.846**	**-35.741**	**-8.270**
Mutatie algemene reserve	-	-	-
Mutatie bestemmingsreserve		-	
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	-		-
GEREALISEERD RESULTAAT	**-170.846**	**-35.741**	**-8.270**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële gang van zaken in 2025

Baten

(in duizenden euro's) Specificatie baten MKA Brabant Noord	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Opbrengsten uit tarieven			-
Mutatie financieringsoverschot/-tekort	2.464	2.438	26
Opbrengsten uit tarieven	2.464	2.438	26
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-	-	-
Overige opbrengsten	16	-5	21
Som der bedrijfsopbrengsten	2.480	2.433	47

Wettelijk aanvaardbaar budget 2025
Het budget aanvaardbare kosten is € 26.000 hoger dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de verrekening met RAV Zuid Oost Brabant hoger uitvalt.

De overige opbrengsten zijn +€ 21.000 hoger dan begroot, dit betreft een vergoeding van de loonkosten van uren die ingezet zijn voor de landelijke ProQa.

lasten

(in duizenden euro's) Specificatie lasten MKA Brabant Noord	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Salarissen en sociale lasten	1.980	1.845	135
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen			-
Personeel derden	101	100	1
Overige personeelskosten	132	125	7
Kapitaallasten	13	13	-
Huisvestingskosten			-
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	24	24	-
Toevoeging voorzieningen	96	47	49
Overige bedrijfskosten	305	315	-10
Som der bedrijfslasten	2.651	2.469	182

Salariskosten
Er is een overschrijding van +€ 135.000 t.o.v. de begroting. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- 1,13 fte meer formatie dan begroot +€ 85.000:
- Hogere uitkering ziektegelden -€ 15.000:
- Een ontslag- en transitievergoeding +€ 45.000:
- Hoger dan begroot afkoop verlof +€ 20.000.

Overige personeelskosten.
Er is een overschrijding van +€ 7.000. Dit wordt veroorzaakt door:

- Hogere initiële scholingskosten door meer deelname dan verwacht +€ 3.000:
- Een extra geschenk voor de meldkamer medewerkers van +€ 4.000.

Voorzieningen
De voorziening is +€ 49.000 hoger dan begroot, dit wordt veroorzaakt door een iets lagere voorziening tijdsparen dan begroot -€9.000 en een hoger dan begrote PLB-voorziening van +€ 58.000. Dit komt voort uit een incidentele correctie.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Overige bedrijfskosten
Deze kosten zijn -€9.000 lager dan begroot;

- Lagere wagenpark kosten -€ 3.300 doordat de teammanager uit dienst is gegaan;
- Lagere automatiseringskosten - € 4.000 op diverse posten;
- Minder advieskosten doorbelast vanuit de staf -€ 1.600.

Resultaat
Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is -€ 170.846 negatief ten opzichte van een begroot resultaat van -€ 35.743. In de volgende tabel is het verschil tussen realisatie en begroting weergegeven.

(in duizenden euro's) MKA Brabant Noord	Verschil realisatie-begroting
Opbrengsten	
Opbrengsten uit tarieven	26
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-
Overige opbrengsten	21
Som der bedrijfsopbrengsten	47
Kosten	
Salarissen en sociale lasten	135
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-
Personeel derden	1
Overige personeelskosten	7
Kapitaallasten	-
Huisvestingskosten	-
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	-
Toevoeging voorzieningen	49
Overige bedrijfskosten	-10
Financiële baten en lasten	-
Som der bedrijfslasten	182
Totaal saldo van baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-135

Ziekteverzuim
Het ziekteverzuimpercentage over 2025 van de Meldkamer Brabant-Noord bedroeg exclusief zwangerschapsverlof 12,47%.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 10 Overzicht van baten en lasten 2025 MKA Midden- en West-Brabant

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten uit tarieven	3.999.771	4.069.308	3.284.799
Overige opbrengsten	45.219	50.789	17.190
Aanwending voorzieningen			
Som der bedrijfsopbrengsten	**4.044.990**	**4.120.097**	**3.301.989**
Bedrijfslasten			
Salarissen en sociale lasten	2.574.791	2.530.599	2.519.614
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-	-	-
Personeel derden	280.121	260.116	166.184
Overige personeelskosten	315.126	320.297	174.465
Kapitaallasten	12.132	12.132	15.432
Huisvestingskosten	-	-	1.092
Doorbelasting Het Service Centrum	38.386	38.202	35.551
Toevoeging voorzieningen	111.760	21.550	52.990
Overige bedrijfskosten	397.364	477.774	419.577
Som der bedrijfslasten	**3.729.680**	**3.660.670**	**3.384.905**
	315.310	**459.426**	**-82.916**
Financiële baten en lasten		**-**	
Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten	**315.310**	**459.426**	**-82.916**
Mutatie algemene reserve	-	-	-
Mutatie bestemmingsreserve	-	-	-
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	-	-	-
GEREALISEERD RESULTAAT	**315.310**	**459.426**	**-82.916**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële gang van zaken in 2025

Baten

(in duizenden euro's)

Specificatie baten MKA Midden/West Brabant	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Opbrengsten uit tarieven			-
Mutatie financieringsoverschot/-tekort	4.000	4.069	-69
Opbrengsten uit tarieven	4.000	4.069	-69
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren			-
Overige opbrengsten	45	51	-6
Som der bedrijfsopbrengsten	4.045	4.120	-75

Wettelijk aanvaardbaar budget 2025
Het budget aanvaardbare kosten is -€ 69.000 lager dan begroot. Dit wordt vooral veroorzaakt door een lager dan begrote paraatheid.

De overige opbrengsten zijn -€6.000 lager dan begroot doordat de doorbelasting van een deel van de kosten van de AI-tool aan 't Witte Kruis iets lager uitvalt.

lasten

(in duizenden euro's)

Specificatie lasten MKA Midden/West Brabant	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Salarissen en sociale lasten	2.575	2.531	44
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen			-
Personeel derden	280	260	20
Overige personeelskosten	315	320	-5
Kapitaallasten	12	12	-
Huisvestingskosten			-
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	38	38	-
Toevoeging voorzieningen	112	22	90
Overige bedrijfskosten	397	478	-81
Som der bedrijfslasten	3.729	3.661	68

Salariskosten
Er is een overschrijding t.o.v. de begroting van +€ 44.000. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door:

- 0,6 fte meer dan begroot en hogere kosten inzet flexpool, samen +€89.000 meer kosten;
- In de begroting was ten onrechte een transitievergoeding opgenomen, hierdoor -€ 45.000 minder kosten.

Overige personeelskosten
Er is een onderschrijding van -€ 5.000. De belangrijkste oorzaak is de lagere initiële scholingskosten doordat we minder mensen in opleiding hadden dan verwacht.

Voorzieningen
De toevoeging is +€ 90.000 hoger dan begroot. Dit wordt veroorzaakt door een hogere voorziening tijdsparen +€83.000 door een incidentele correctie. Daarnaast is de PLB-voorziening +€ 7.000 hoger dan begroot.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Overige bedrijfskosten
Deze kosten zijn -€81.000 lager dan begroot:

- Lagere kosten wagenpark -€ 3.000 doordat de teammanager uit dienst is gegaan;
- Lagere automatiseringskosten - € 73.000 op diverse posten;
- Minder advieskosten doorbelast vanuit de staf -€ 4.000.

Resultaat
Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is +€ 315.310 ten opzichte van een begroot resultaat van +€ 459.427. In de volgende tabel is het verschil tussen realisatie en begroting weergegeven.

(in duizenden euro's) MKA Midden/West Brabant	Verschil realisatie-begroting
Opbrengsten	
Opbrengsten uit tarieven	-69
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-
Overige opbrengsten	-6
Som der bedrijfsopbrengsten	-75
Kosten	
Salarissen en sociale lasten	44
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-
Personeel derden	20
Overige personeelskosten	-5
Kapitaallasten	-
Huisvestingskosten	-
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	-
Toevoeging voorzieningen	90
Overige bedrijfskosten	-81
Financiële baten en lasten	
Som der bedrijfslasten	68
Totaal saldo van baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-144

Ziekteverzuim
Het ziekteverzuimpercentage over 2025 van de Meldkamer Midden- en West-Brabant bedroeg exclusief zwangerschapsverlof 7,35%.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 11 Overzicht van baten en lasten 2025 RAV Brabant-Noord

	Realisatie 2025	Begroting 2025		Realisatie 2024
	€	€		€
Bedrijfsopbrengsten				
Opbrengsten uit tarieven	30.734.355	31.475.782		29.248.626
Overige opbrengsten	2.223.243	2.813.280		2.665.210
Vrijval voorzieningen				
Som der bedrijfsopbrengsten	**32.957.598**	**34.289.062**	**-**	**31.913.835**
Bedrijfslasten				
Salarissen en sociale lasten	22.053.676	22.236.811		20.584.131
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	1.679.479	2.442.822		2.236.938
Personeel derden	1.245.645	1.158.582		887.847
Overige personeelskosten	1.139.378	1.228.139		1.159.765
Kapitaallasten	1.520.835	1.552.210		1.472.279
Huisvestingskosten	829.447	893.916		918.406
Doorbelasting Het Service Centrum	777.806	774.083		720.374
Toevoeging voorzieningen	235.357	266.205		419.845
Overige bedrijfskosten	3.020.338	3.149.830		2.671.995
Som der bedrijfslasten	**32.501.961**	**33.702.598**	**-**	**31.071.580**
	455.637	**586.464**	**-**	**842.256**
Financiële baten en lasten	**-86.946**	**-104.052**		**-100.518**
Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten	**368.691**	**482.415**	**-**	**741.738**
Mutatie algemene reserve	-	-		-
Mutatie bestemmingsreserve				-107.991
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	-	-		-
GEREALISEERD RESULTAAT	**368.691**	**482.415**		**849.729**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële gang van zaken in 2025

Baten

(in duizenden euro's)

Specificatie baten RAV Brabant Noord	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Opbrengsten uit tarieven	30.545	31.476	-931
Mutatie financieringsoverschot/-tekort	189		189
Opbrengsten uit tarieven	30.734	31.476	-742
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-	-	-
Overige opbrengsten	2.223	2.813	-590
Vrijval voorzieningen			-
Som der bedrijfsopbrengsten	32.957	34.289	-1.332

Wettelijk aanvaardbaar budget 2025
De lagere NZa baten ad -€ 742.000 worden voornamelijk veroorzaakt door minder budget initiële scholingskosten ad -€ 1.126.000. Daarnaast is er sprake van een hoger budget overige loonkosten +€ 200.000 en minder budget doorbelast naar de meldkamer vanwege lagere initiële opleidingskosten bij de meldkamer ad € 170.000.

Overige opbrengsten
De lagere overige opbrengsten t.o.v. de begroting ad -€ 590.000 worden voornamelijk veroorzaakt door minder budget (- € 726.000) vanuit het ministerie van VWS ter dekking voor de FLO kosten (Functioneel Leeftijds Ontslag). Echter er zijn verder extra inkomsten t.o.v. begroting door verkoop van activa (+ € 33.000) en opleiden van extern personeel (+ € 100.000).

lasten

(in duizenden euro's)

Specificatie lasten RAV Brabant Noord	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Salarissen en sociale lasten	22.054	22.237	-183
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	1.679	2.443	-764
Personeel derden	1.246	1.159	87
Overige personeelskosten	1.140	1.228	-88
Kapitaallasten	1.521	1.552	-31
Huisvestingskosten	829	894	-65
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	778	774	4
Toevoeging voorzieningen	235	266	-31
Overige bedrijfskosten	3.020	3.150	-130
Som der bedrijfslasten	32.502	33.703	-1.201

Salariskosten
De onderschrijding -€ 183.000 ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door:

- 3,6 fte lagere formatie dan begroot - €224.000;
- Minder kosten ORT en overwerk - € 265.000;
- Incidentele posten + € 30.000;
- Hogere inschalingen + €190.000;
- Hogere doorberekening vanuit ondersteunende diensten + € 86.000.

FLO-kosten
Deze kosten zijn aanzienlijk lager dan begroot, ad - € 764.000. Dit is een lastig te begrote post, omdat nooit duidelijk is wanneer medewerkers daadwerkelijk met FLO gaan en worden we regelmatig geconfronteerd met afwijkende stortingen in het levensloopbudget van de medewerkers die noodzakelijk zijn. Deze kosten worden voor 95% vergoed door het ministerie van VWS, dat is terug te zien in de overige opbrengsten.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Personeel derden
De overschrijding ad +€ 87.000 wordt veroorzaakt doordat de formatie nog steeds onder spanning staat, o.a. door een hoger ziekteverzuim en ondanks dat er veel geïnvesteerd wordt in de instroom van leerlingen is de uitstroom ook nog steeds hoog. Inhuur blijft hierdoor noodzakelijk.

Overige personeelskosten
De onderschrijding van ad -€ 88.000 wordt met name veroorzaakt door:

- Lagere kosten reiskostenvergoeding - € 45.000;
- Lagere kosten voor advies/onderzoek personeel - € 17.000;
- Lagere opleidingskosten - € 20.000.

Kapitaallasten
De kleine onderschrijding van de kapitaallasten ad -€ 31.000 wordt veroorzaakt door een verschuiving in het moment van aanschaf binnen het wagenpark. .

Huisvestingskosten
De lagere kosten ad -€ 65.000 worden met name veroorzaakt door lagere energiekosten - € 43.000 en lagere overige huisvestingskosten - € 16.000.

Voorzieningen
De toevoeging ligt iets lager (-€31.000) dan begroot. De voorzieningen worden opgenomen tegen het huidige uurloon incl. werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering. De te verwachten opname van uren blijft vooraf altijd een inschatting.

Overige bedrijfskosten
De overige bedrijfskosten komen ten opzichte van de begroting - €130.000 lager uit, dit is grotendeels te verklaren door lagere medische bedrijfskosten - € 38.000, iets lagere automatiseringskosten - € 17.000, minder kosten diensten derden (o.a. advies) - € 48.000 en lagere vrije marge projecten (- € 120.000). Echter iets hogere bedrijfskosten (+ € 57.000) en onderhoud wagenpark (+ € 33.000).

Resultaat
Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is € 368.691 positief ten opzichte van een begroot resultaat van € 482.415 positief. In de volgende tabel is het verschil tussen realisatie en begroting weergegeven.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

(in duizenden euro's) RAV Brabant Noord	Verschil realisatie-begroting
Opbrengsten	
Opbrengsten uit tarieven	-742
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-
Overige opbrengsten	-590
Aanwendingvoorzieningen	-
Som der bedrijfsopbrengsten	-1.332
Kosten	
Salarissen en sociale lasten	-183
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-764
Personeel derden	87
Overige personeelskosten	-88
Kapitaallasten	-31
Huisvestingskosten	-65
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	4
Toevoeging voorzieningen	-31
Overige bedrijfskosten	-130
Financiële baten en lasten	-17
Som der bedrijfslasten	-1.218
Totaal saldo van baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	-114

Ziekteverzuim
Het ziekteverzuimpercentage over 2025 van de RAV Brabant-Noord bedroeg exclusief zwangerschapsverlof 6,45%.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Bijlage 12 Overzicht van baten en lasten 2025 RAV Midden- en West-Brabant

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
	€	€	€
Bedrijfsopbrengsten			
Opbrengsten uit tarieven	54.375.511	55.047.448	51.342.030
Overige opbrengsten	4.953.903	5.437.064	5.519.419
Vrijval voorzieningen			
Som der bedrijfsopbrengsten	**59.329.414**	**60.484.512**	**56.861.448**
Bedrijfslasten			
Salarissen en sociale lasten	37.411.505	37.758.863	35.491.912
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	3.783.744	4.626.735	4.808.137
Personeel derden	3.600.708	3.203.848	2.536.902
Overige personeelskosten	2.072.294	2.126.852	2.000.897
Kapitaallasten	2.654.789	2.675.157	2.641.285
Huisvestingskosten	1.656.763	1.689.717	1.615.136
Doorbelasting Het Service Centrum	1.353.373	1.346.897	1.253.442
Toevoeging voorzieningen	350.231	440.796	657.777
Overige bedrijfskosten	5.836.420	6.121.497	5.594.787
Som der bedrijfslasten	**58.719.827**	**59.990.362**	**56.600.276**
	609.587	**494.148**	**261.172**
Financiële baten en lasten	**-30.163**	**-59.921**	**-50.836**
Gerealiseerd totaal saldo van baten en lasten	**579.424**	**434.227**	**210.336**
Mutatie algemene reserve	-	-	-
Mutatie bestemmingsreserve			-26.500
Mutatie reserve aanvaardbare kosten	-	-	-
GEREALISEERD RESULTAAT	**579.424**	**434.227**	**236.836**

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Financiële gang van zaken in 2025

Baten

(in duizenden euro's) Specificatie baten RAV Midden/West Brabant	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Opbrengsten uit tarieven	58.542	55.047	3.495
Mutatie financieringsoverschot/-tekort	-4.166		-4.166
Opbrengsten uit tarieven	54.375	55.047	-671
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-	-	-
Overige opbrengsten	4.954	5.437	-483
Vrijval voorzieningen			-
Som der bedrijfsopbrengsten	59.329	60.484	-1.154

Wettelijk aanvaardbaar budget 2025
De lagere NZa baten ad -€ 671.000 worden voornamelijk veroorzaakt door minder budget initiële scholingskosten ad -€ 1.095.000 en een lagere prijsindex -€ 92.000. Daarnaast is er sprake van een hoger budget overige loonkosten +€ 350.000, meer paraatheidsuitbreiding ad +€ 116.000 en meer budget vrije marge regeling +€ 56.000.

Overige opbrengsten
De lagere overige opbrengsten t.o.v. de begroting ad -€ 483.000 worden voornamelijk veroorzaakt door minder budget (- € 805.000) vanuit het ministerie van VWS ter dekking voor de FLO kosten (Functioneel Leeftijds Ontslag). Echter er zijn verder extra inkomsten t.o.v. begroting door verkoop van activa (+ € 140.000) en opleiden van extern personeel (+ € 201.000).

lasten

(in duizenden euro's) Specificatie lasten RAV Midden/West Brabant	Realisatie 2025	Begroting 2025	Verschil
Salarissen en sociale lasten	37.412	37.759	-347
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	3.783	4.627	-844
Personeel derden	3.601	3.204	397
Overige personeelskosten	2.072	2.127	-55
Kapitaallasten	2.655	2.675	-20
Huisvestingskosten	1.657	1.690	-33
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	1.353	1.347	6
Toevoeging voorzieningen	350	440	-90
Overige bedrijfskosten	5.837	6.121	-284
Som der bedrijfslasten	58.720	59.990	-1.270

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Salariskosten
De onderschrijding van -€ 347.000 ten opzichte van de begroting wordt met name veroorzaakt door:

- 4 fte lagere formatie dan begroot - €361.000;
- Minder kosten ORT en overwerk - € 302.000;
- Lagere overige salariskosten, incidentele posten - € 66.000;
- Hogere inschalingen + €233.000;
- Hogere doorberekening vanuit ondersteunende diensten +€ 150.000.

FLO-kosten
Deze kosten zijn aanzienlijk lager dan begroot, ad - € 844.000. Dit is een lastig te begrote post, omdat nooit duidelijk is wanneer medewerkers daadwerkelijk met FLO gaan en worden we regelmatig geconfronteerd met afwijkende stortingen in het levensloopbudget van de medewerkers die noodzakelijk zijn. Deze kosten worden voor 95% vergoed door het ministerie van VWS, dat is terug te zien in de overige opbrengsten.

Personeel derden
De overschrijding ad +€ 397.000 wordt veroorzaakt doordat de formatie nog steeds onder spanning staat, o.a. door een hoger ziekteverzuim en ondanks dat er veel geïnvesteerd wordt in de instroom van leerlingen is de uitstroom ook nog steeds hoog. Inhuur blijft hierdoor noodzakelijk.

Overige personeelskosten
De onderschrijding van ad -€ 55.000 wordt met name veroorzaakt door:

- Lagere kosten reiskostenvergoeding - € 87.000;
- Lagere kosten voor advies/onderzoek personeel - € 29.000;
- Hogere kosten verzekeringen personeel +€ 17.000;
- Hogere kledingkosten +€ 20.000;
- Hogere kosten personeelsactiviteiten +€ 26.000.

Kapitaallasten
De kleine onderschrijding van de kapitaallasten ad -€ 20.000 wordt veroorzaakt door een verschuiving in het moment van aanschaf binnen het wagenpark.

Huisvestingskosten
De lagere kosten ad -€ 33.000 worden met name veroorzaakt door lagere energiekosten - € 28.000 en lagere onderhoudskosten - € 8.000.

Voorzieningen
De toevoeging ligt lager (-€90.000) dan begroot. De voorzieningen worden opgenomen tegen het huidige uurloon incl. werkgeverslasten, vakantiegeld en eindejaarsuitkering. De te verwachten opname van uren blijft vooraf altijd een inschatting.

De overige bedrijfskosten komen ten opzichte van de begroting - €284.000 lager uit, dit is grotendeels te verklaren door lagere medische bedrijfskosten - € 138.000, lagere automatiseringskosten - € 58.000, minder kosten diensten derden (o.a. advies) - € 102.000 en lagere vrije marge projecten (- € 211.000). Echter hogere bedrijfskosten (+ € 94.000) en onderhoud en lease wagenpark (+ € 121.000).

Resultaat
Het resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening is € 579.424 positief ten opzichte van een begroot resultaat van € 434.227 positief. In de volgende tabel is het verschil tussen realisatie en begroting weergegeven.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

(in duizenden euro's) RAV Midden/West Brabant	Verschil realisatie-begroting
Opbrengsten	
Opbrengsten uit tarieven	-671
Correctie wettelijk budget voorgaande jaren	-
Overige opbrengsten	-483
Aanwending voorzieningen	-
Som der bedrijfsopbrengsten	-1.154
Kosten	
Salarissen en sociale lasten	-347
FLO-kosten/regeling bezwarende beroepen	-844
Personeel derden	397
Overige personeelskosten	-55
Kapitaallasten	-20
Huisvestingskosten	-33
Doorbelasting Het Service Centrum/GGD	6
Toevoeging voorzieningen	-90
Overige bedrijfskosten	-284
Financiële baten en lasten	-30
Som der bedrijfslasten	-1.300
Totaal saldo van baten en lasten uit gewone bedrijfsvoering	146

Ziekteverzuim
Het ziekteverzuimpercentage over 2025 van de RAV Midden- en West-Brabant bedroeg exclusief zwangerschapsverlof 7,67%.

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN
Verstegen accountants en adviseurs B.V.
d.d. 31/03/2026

Accountantsverslag 2025

31 maart 2026

RAV Brabant Midden-West-Noord



VERSTEGEN accountants en adviseurs

Solide en waardevol

VERSTEGEN
accountants en adviseurs 50 jaar

Noordendijk 207
Postbus 574
3311 RN Dordrecht

T. (078) 648 15 55

info@verstegenaccountants.nl
www.verstegenaccountants.nl

Aan het algemeen bestuur van Gemeenschappelijke Regeling
RAV Brabant Midden-West-Noord
Postbus 3024
5003 DA TILBURG

Ref.: HB/DB

Geachte leden van het algemeen bestuur,

Overeenkomstig uw opdracht hebben wij de jaarrekening 2025 van Gemeenschappelijke Regeling RAV Brabant MWN (verder genoemd: RAV Brabant MWN) gecontroleerd. In overeenstemming met artikel 213 van de Gemeentewet en Controlestandaard 260 Communicatie met de met governance belaste personen, brengen wij verslag aan u uit over onze bevindingen.

Onze controle is uitgevoerd in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse controlestandaarden, het Controleprotocol WNT 2025 en het Controleprotocol van RAV Brabant MWN, vastgesteld door het algemeen bestuur op 3 juli 2025. Bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening als geheel vastgesteld op € 1.954.000 en de rapporteringstolerantie voor dit accountantsverslag op € 125.000.

Ter informatie en ter identificatie vermelden wij de belangrijkste bedragen zoals die blijken uit de door ons gecontroleerde jaarrekening 2025 en het bedrag van de door ons gehanteerde materialiteit bij de planning en uitvoering van de jaarrekeningcontrole:

RAV Brabant MWN (x € 1.000)	2025	2024
Jaarrekening		
Balanstotaal	€ 37.914	€ 42.168
Eigen vermogen	€ 17.073	€ 15.980
Totaal lasten inclusief reservemutaties	€ 97.720	€ 93.858
Totaal baten inclusief reservemutaties	€ 98.812	€ 94.853
Resultaat (na mutaties in de reserves)	€ 1.093	€ 995
Materialiteit	**€ 1.954**	**€ 938**

Het dagelijks bestuur heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld op 30 maart 2026. De jaarrekening wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het algemeen bestuur op 9 juli 2026. Wij zijn voornemens een goedkeurende controleverklaring voor getrouwheid af te geven bij deze jaarrekening, mits de jaarrekening ongewijzigd wordt goedgekeurd door het algemeen bestuur. Dit leidt indirect tot een oordeel over de rechtmatigheid van alle baten, lasten en balansmutaties, via ons getrouwheids-oordeel over de rechtmatigheidsverantwoording.

Het is de verantwoordelijkheid van het dagelijks bestuur van RAV Brabant MWN om de jaarrekening op te maken in overeenstemming met het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en de Wet normering topinkomens (WNT) en de daarop berustende bepalingen. Het dagelijks bestuur is tevens verantwoordelijk voor de rechtmatige totstandkoming van baten, lasten en balansmutaties in de jaarrekening in overeenstemming met de begroting en met de in de relevante wet- en regelgeving opgenomen bepalingen. Het dagelijks bestuur heeft in de jaarrekening 2025 in hoofdstuk 8.2 de rechtmatigheidsverantwoording opgenomen en heeft in de paragraaf Bedrijfsvoering in het jaarverslag onder hoofdstuk 2.2 de belangrijkste bevindingen, afwijkingen en verbeterpunten nader toegelicht. Het is onze verantwoordelijkheid een controleverklaring over de getrouwheid van de jaarrekening te verstrekken.

In het geval dat de door ons gecontroleerde jaarrekening nog wordt gewijzigd, verzoeken wij u om zo snel mogelijk contact met ons op te nemen over de dan ontstane situatie.

Onze bevindingen hebben wij op 18 maart 2026 voorgelegd aan uw organisatie en vervolgens toegelicht. Indien gewenst lichten wij onze bevindingen graag toe aan het dagelijks en/of algemeen bestuur.

Wij benadrukken dat dit accountantsverslag uitsluitend is bedoeld om u te informeren over onze controlebevindingen en aanbevelingen. Belanghebbenden kunnen u vragen om een afschrift van onze rapportage(s) voor hun beoordeling van de financiële stand van zaken van RAV Brabant MWN en van de risico's in haar bedrijfsvoering. Wij benadrukken dat wij niet aansprakelijk zijn voor eventuele gevolgen van externe verspreiding.

Tot slot willen wij uw controller, de heer Van Tilborg, bedanken voor de goede jaarlijkse voorbereidingen van onze controlewerkzaamheden en voor de goede en plezierige samenwerking de afgelopen jaren.

Wij vertrouwen erop u met dit verslag voldoende te hebben geïnformeerd en zijn graag bereid om het nader toe te lichten.

Hoogachtend,

Digitaal ondertekend door:

Wayne de Vries
31 maart 2026 17:13 +02:00

W.P. (Wayne) de Vries RA

INHOUDSOPGAVE

1. RAV Brabant MWN in beeld 5

2. Onze belangrijkste boodschappen aan RAV Brabant MWN 8

2.1. Goedkeurende controleverklaring getrouwheid 8

2.2. Rechtmatigheidsverantwoording 8

2.3. Belangrijkste bevindingen 8

3. Vermogen, resultaat en continuïteit 9

3.1. Analyse resultaat en resultaatontwikkeling 9

3.2. Financiële positie en continuïteit 9

3.3. Weerstandsvermogen 10

3.4. Financiële vooruitzichten en continuïteit 10

4. Jaarverslag 11

5. Controlebevindingen bij de jaarverslaglegging 2025 11

5.1. Rechtmatigheid 11

5.2. WNT-verantwoording 14

5.3. IT-beheersing 15

5.4. Verwerking van geconstateerde afwijkingen rechtmatigheid en getrouwheid 15

5.5. Naleving van wet- en regelgeving en frauderisicobeheersing 16

6. Overige onderwerpen 16

6.1. Het verloop van onze controlewerkzaamheden 16

6.2. Onafhankelijkheid 17

6.3. Duurzaamheid 17

7. Slot 17

1. RAV Brabant MWN in beeld

In onderstaand overzicht geven wij een totaalbeeld van de financiële positie en interne beheersing van RAV Brabant MWN met verwijzingen naar de verdere uitwerking in dit verslag.

De onder “Financiële positie” opgenomen signalering is uitsluitend een cijfermatige berekening en aansluiting en is geen kwaliteitsaanduiding. De gehanteerde normen onder “Norm” zijn algemene, bruikbare normen waaraan wij RAV Brabant MWN toetsen.

- Geen noemenswaardige bevindingen
- Geen tekortkomingen, wel relevante bevindingen en/of aandachtspunten
- Beperkte tekortkomingen en/of bijzondere aandachtspunten
- Tekortkomingen en/of aandachtspunten met een verhoogd risico/verhoogde impact
- Tekortkomingen en/of aandachtspunten met een hoog risico/grote impact

Onderwerp	Bevindingen 2025	Norm/ paragraaf	Signalering	
			2025	2024
FINANCIËLE POSITIE				
Saldo van baten en lasten	Saldo van baten en lasten (€ 1.093.000) als % van totale baten (€ 98.812.000) is 1,1%.	> 0% < 0% < -2%		
Gerealiseerde resultaat	Resultaat na reservemutaties (€ 1.093.000) als % van totale baten (€ 98.812.000) is 1,1%.	> 0% < 0% < -2%		
Vermogenspositie	Eigen vermogen (€ 17.073.000) als % van totale baten (€ 98.812.000) is 17,3%.	> 50% > 25% < 25%		
Vermogenspositie	Eigen vermogen (€ 17.073.000) als % van totaal vermogen (€ 37.914.000) is 45%.	> 30% > 10% < 10%		
Weerstandsvermogen	Het beschikbare weerstands-vermogen heeft RAV Brabant MWN berekend op € 17,1 miljoen per ultimo 2025 (ultimo 2024: € 16,0). Hiermee toont het weerstands-vermogen een verbetering ten opzichte van voorgaand jaar. In onze managementletter hebben wij onze observaties opgenomen met betrekking tot uw risicobeheersings- en controlesysteem.			

Onderwerp	Bevindingen 2025	Norm/ paragraaf	Signalering	
			2025	2024
INTERNE BEHEERSING				
Verslagleggings- en controleproces	De concept jaarrekening was bij aanvang van onze jaarrekeningcontrole gereed en van voldoende kwaliteit. Tijdens de jaarrekeningcontrole zijn enkele financiële correcties verwerkt. Daarnaast is sprake geweest van een aantal aanpassingen in de presentatie en toelichtingen. De controle is volgens planning verlopen en is binnen het overeengekomen controlebudget uitgevoerd.	N.v.t		
Risicobeheersings- en controlesysteem	RAV Brabant MWN brengt risico's in kaart als onderdeel van het P&C proces en heeft in 2023 apart een M&O beleid en een frauderisicoanalyse opgesteld. Hierin is een verdere (door)ontwikkeling en formalisatie van risicobeheersing mogelijk. Wij adviseren de belangrijkste (fraude)risico's uit de frauderisicoanalyse te verankeren in de verbijzonderde interne controle.	N.v.t		
(Verbijzonderde) interne controle	De VIC die HSC uitvoert voor RAV Brabant MWN is van goede kwaliteit. De VIC raakt de belangrijkste toetspunten voor de relevante processen. De VIC werkzaamheden worden hoofdzakelijk gegevensgericht en achteraf uitgevoerd. Een ontwikkelmogelijkheid voor RAV Brabant MWN is het invoeren van een procesgerichte aanpak.	N.v.t		

Onderwerp	Bevindingen 2025	Norm/ paragraaf	Signalering	
			2025	2024
Rechtmatigheid	Uit de rechtmatigheids-verantwoording blijkt dat de omvang van de rechtmatigheidsfouten van RAV Brabant MWN lager zijn dan de daarvoor gestelde grens.	5.1		
Administratieve processen	Wij vinden dat er binnen RAV Brabant MWN – rekening houdend met de aard en omvang van de (administratieve) organisatie – geen sprake is van ernstige tekort-komingen in de voor de jaarrekening-controle relevante interne beheersingsmaatregelen. Voor onze detailbevindingen en onze aanbevelingen over de interne beheersing verwijzen wij naar onze managementletter 2025 van 20 november 2025.	N.v.t		
IT beheersing	In de opzet van de IT-beheersingsmaatregelen onderkennen wij vanuit onze controle van de jaarrekening geen tekort-komingen die leiden tot belangrijke risico's voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking. Het implemen-teren, borgen en aantoonbaar maken van maatregelen voor informatiebeveiliging/ cyberweerbaarheid vraagt naar aanleiding van recente incidenten en het tempo van de technologische ontwikkelingen meer dan ooit uw aandacht. RAV Brabant MWN heeft aandacht voor de beheersing van het risico van cybercriminaliteit. RAV Brabant MWN heeft in het kader van de aanstaande Cyberbeveiligingswet nog wel stappen te zetten.	5.3		

2. Onze belangrijkste boodschappen aan RAV Brabant MWN

2.1. Goedkeurende controleverklaring getrouwheid

Wij hebben de controle van de jaarrekening 2025 van RAV Brabant MWN afgerond. Wij geven bij de jaarrekening 2025 een goedkeurende controleverklaring af voor getrouwheid. Dit onder het voorbehoud dat deze jaarrekening ongewijzigd wordt goedgekeurd door het algemeen bestuur op 9 juli 2026. De accountantscontrole over verslagjaar 2025 leidt hiermee indirect tot een oordeel over de rechtmatigheid van alle baten, lasten en balansmutaties, via een getrouwheidsoordeel over de rechtmatigheidsverantwoording.

Bij de uitvoering van onze controlewerkzaamheden hebben wij de materialiteit voor de jaarrekening 2025 als geheel vastgesteld op € 1.954.000. De rapporterings-tolerantie voor dit accountantsverslag is overeenkomstig het controleprotocol van RAV Brabant MWN van 3 juli 2025 vastgesteld op € 125.000.

2.2. Rechtmatigheidsverantwoording

In paragraaf 8.2 van de jaarrekening is de rechtmatigheidsverantwoording van het dagelijks bestuur opgenomen. Het dagelijks bestuur heeft conform het door het algemeen bestuur vastgestelde financiële verordening een verantwoordingsgrens van € 1.954.000 gehanteerd. Uit de rechtmatigheidsverantwoording blijkt dat er rechtmatigheidsfouten boven deze verantwoordingsgrens zijn geconstateerd.

In de paragraaf bedrijfsvoering als onderdeel van het jaarverslag is een nadere toelichting opgenomen ten aanzien van de rechtmatigheid en zijn rechtmatigheids-fouten en/of onduidelijkheden boven de door het algemeen bestuur vastgestelde rapportagegrens van € 100.000 toegelicht. Wij adviseren het algemeen bestuur en dagelijks bestuur in gesprek te gaan over de geconstateerde onrechtmatigheden en de gerapporteerde maatregelen die worden genomen om deze afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

In paragraaf 5.1 van dit accountantsverslag hebben wij onze bevindingen bij de rechtmatigheidsverantwoording nader uitgewerkt. Op grond van onze controle zijn wij van oordeel dat de rechtmatigheidsverantwoording een getrouw beeld geeft.

2.3. Belangrijkste bevindingen

Op basis van onze interim-controle en jaarrekeningcontrole kwalificeren wij de interne beheersing in opzet toereikend. De belangrijkste aandachtspunten voor RAV Brabant MWN vanuit onze interim-controle hebben wij gerapporteerd in onze managementletter. Met betrekking tot de interne beheersingsmaatregelen binnen de administratieve processen zijn door ons geen belangrijke tekortkomingen geconstateerd.

3. Vermogen, resultaat en continuïteit

3.1. Analyse resultaat en resultaatontwikkeling

De jaarrekening 2025 geeft een eigen vermogen aan per 31 december 2025 van € 17,1 miljoen (2024: € 15,98 miljoen) en een voordelig resultaat na mutaties in de reserves over 2025 van € 1.093.000 (voordelig resultaat 2024: € 995.000). Begroot na wijziging was een resultaat geraamd van € 1.340.000. Het verschil tussen de realisatie en de begroting na wijziging kent diverse oorzaken. De belangrijkste verschillen zijn:

- lagere opbrengsten uit tarieven en lagere overige opbrengsten (waaronder ontvangen FLO, zie punt 2);
- lagere lasten als gevolg van FLO-uitgaven. De lasten FLO worden voor 95% vergoed door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

Voor een analyse van de verschillen tussen begroting en realisatie verwijzen wij naar de programmaverantwoording in de jaarrekening 2025 op pagina 40.

De opbouw van het rekeningresultaat 2025 is als volgt:

Bedragen x € 1.000	Gewijzigde begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Baten	101.327	98.812	94.719
Lasten	99.986	97.720	93.858
Saldo van baten en lasten	**1.341**	**1.092**	**861**
Onttrekkingen aan reserves	0	0	134
Toevoegingen aan reserves	0	0	0
Saldo reservemutaties	**0**	**0**	**134**
Resultaat na reservemutaties	**1.341**	**1.092**	**995**

3.2. Financiële positie en continuïteit

Onderstaand overzicht, overgenomen uit de jaarstukken 2025 van RAV Brabant MWN (pagina 21), geeft aan de hand van financiële kengetallen en ratio's een beeld van de financiële positie van RAV Brabant MWN per balansdatum en de (financiële) ontwikkeling daarin. Wij merken op dat de ratio's verbeterd zijn ten opzichte van 2024.

Kengetallen	2025	2024
Rentabliteit	2,9%	2,7%
Liquiditeit	1,20	1,03
Solvabiliteit	45%	38%
Debt Service Coverage Ratio	3,23	3,21

De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling. Het dagelijks bestuur bevestigt dat er geen twijfel bestaat ten aanzien van de financiële omvang van het vermogen van RAV Brabant MWN om de continuïteit te waarborgen. Wij hebben de continuïteitsveronderstelling als basis voor de jaarrekening 2025 beoordeeld en wij kunnen ons verenigen met de toepassing van de continuïteits-veronderstelling in de jaarrekening.

3.3. Weerstandsvermogen

Het weerstandsvermogen van RAV Brabant MWN heeft de aandacht van management, dagelijks bestuur en het algemeen bestuur.

Risicomanagement vindt onder andere plaats in de vorm van een risicotabel, waarin RAV Brabant MWN de risico's in beeld brengt en periodiek monitort. In de jaarstukken 2025 is een risicotabel opgenomen in de paragraaf "Weerstandsvermogen en risicobeheersing".

Op basis van de huidige inzichten schat RAV Brabant MWN in dat per eind 2025 volgens de vermelde risicotabel in paragraaf 2.5 Weerstandsvermogen en risicobeheersing van de jaarstukken, een onderbouwde kans bestaat dat middelen noodzakelijk zijn om aan de zo reëel mogelijk ingeschatte financiële structurele risico's weerstand te bieden.

Vervolgens is de beschikbare weerstandscapaciteit afgezet tegen weerstands-capaciteit die benodigd zou moeten zijn. Op grond van deze analyse is een weerstandscapaciteit van afgerond € 17,1 miljoen beschikbaar (2024: € 16,0 miljoen).

Gezien het risicoprofiel van RAV Brabant MWN adviseren wij u de ontwikkeling van de risico's en de ontwikkeling van de reserves die aangewezen zijn als dekking van de risico's tussentijds nauwlettend te blijven volgen. Daarnaast adviseren wij de risico's zoveel mogelijk financieel te kwantificeren.

Hoewel er geen harde norm is voor de gewenste omvang van het weerstands-vermogen, kan worden gesteld dat uw gemeenschappelijke regeling voldoende weerstandscapaciteit bezit om onvoorziene financiële tegenvallers op te vangen.

3.4. Financiële vooruitzichten en continuïteit

Het verwachte resultaat 2026 op basis van de begroting voor 2026 bedraagt nihil na reservemutaties. Voor de jaren 2027 tot en met 2030 is de meerjarenbegroting voor ditzelfde bedrag opgenomen.

4. Jaarverslag

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvatten de jaarstukken 2025 andere informatie, die bestaat uit:

- de beleidsverantwoording (hoofdstuk 1);
- de paragrafen (hoofdstuk 2);
- bijlagen (achter de jaarrekening).

Wij hebben de overige informatie gelezen en vastgesteld dat de daarin opgenomen informatie niet strijdig is met de jaarrekening of onze controlebevindingen. Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten uit het BBV en de Nederlandse Standaard 720 Nadere Voorschriften Controlestandaarden en de verantwoordelijkheden van de accountant met betrekking tot andere informatie. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het jaarverslag en andere informatie mag geen ander beeld oproepen bij de lezer dan de jaarrekening. Wij hebben vastgesteld dat het jaarverslag 2025 van RAV Brabant MWN de vereiste informatie in voldoende mate weergeeft en niet strijdig is met de jaarrekening of onze controlebevindingen.

5. Controlebevindingen bij de jaarverslaglegging 2025

5.1. Rechtmatigheid

5.1.1. Wijziging wetgeving 2025

Op 21 maart 2025 is het besluit genomen om het Besluit accountantscontrole decentrale overheden (BADO) en het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV) aan te passen. De belangrijkste wijzigingen hierbij waren het verder verankeren van de rechtmatigheidsverantwoording in de wet- en regelgeving.

In de besluiten waren twee wijzingen opgenomen die voor boekjaar 2025 actie vereisen van onder andere gemeenten en gemeenschappelijke regelingen:

- Het algemeen bestuur stelt de verantwoordingsgrens vast op ten hoogste 2% van de totale lasten. Toevoegingen aan de reserves worden niet langer opgeteld bij de bepaling van de verantwoordingsgrens. RAV Brabant MWN heeft dit percentage overgenomen in de gewijzigde financiële verordening.
- Voor de uitvoering van de accountantscontrole tot en met boekjaar 2024 bedroeg de goedkeuringstolerantie voor fouten 1% van de totale lasten, verhoogd met de reservetoevoegingen en voor onzekerheden in de uitvoering van de controle 3%. Sinds de wijziging is het onderscheid tussen fouten en onzekerheden vervallen en wordt uitgegaan van één percentage, namelijk van 2%, om te bepalen of een aangepast oordeel over de financiële overzichten noodzakelijk is.

5.1.2. Rechtmatigheidsafwijkingen 2025

In de rechtmatigheidsverantwoording 2025 in de jaarrekening heeft u de rechtmatigheidsafwijkingen opgenomen en de afwijkingen die daarvoor in aanmerking komen nader toegelicht in de paragraaf Bedrijfsvoering.

Hieronder hebben wij het kader van het algemeen bestuur voor de (interne) rechtmatigheidscontrole en rechtmatigheidsverantwoording opgenomen waaraan RAV Brabant MWN moet voldoen. Het kader is uitgebreid met de normen waaraan de accountant moet voldoen.

Onderwerp	Percentage/norm	Bedrag
Totale lasten 2025 Realisatie volgens Jaarrekening 2025	n.v.t.	€ 97.720.000
Accountant		
Materialiteit BADO voor getrouwheidsfouten en onzekerheden	2%	€ 1.954.000
Rapporteringstolerantie RAV Brabant MWN voor toelichting getrouwheidsfouten en onzekerheden in de controle in het accountantsverslag	N.v.t.	€ 125.000
Rechtmatigheid		
Verantwoordingsgrens (regulier) voor de financiële rechtmatigheidstoetsing, vastgesteld door het algemeen bestuur	2%	€ 1.954.000
Rapporteringsgrens RAV Brabant MWN voor individuele rechtmatigheidsfouten en rechtmatigheidsonduidelijkheden in de paragraaf Bedrijfsvoering	Financiële verordening	€ 100.000

Rechtmatigheidsafwijking	Rechtmatigheids-fout	Rechtmatigheids-onduidelijkheid	Waarvan acceptabel	Waarvan niet-acceptabel
Begrotingscriterium				
Begrotingsoverschrijding lasten programma Volksgezondheid	€ 0	N.v.t.	€ 0	€ 0
Overschrijdingen investeringskredieten	€ 196.000	N.v.t.	€ 196.000	N.v.t.
Subtotaal begrotingscriterium	**€ 196.000**	**N.v.t.**	**€ 196.000**	**€ 0**
Voorwaardencriterium				
Onrechtmatige Europese aanbestedingen	**€ 458.643**	N.v.t.	N.v.t.	**€ 458.643**
Subtotaal voorwaardecriterium	€ 458.643	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
TOTAAL	**€ 654.643**	N.v.t.	**€ 196.000**	**€ 458.643**

Wij hebben vastgesteld dat de rechtmatigheidsverantwoording getrouw is.

5.1.3. Begrotingsonrechtmatigheid

Onderdeel van de (interne) rechtmatigheidscontrole en de rechtmatigheids-verantwoording is de begrotingsrechtmatigheid. In het kader van de begrotings-rechtmatigheid beoordeelt RAV Brabant MWN de begrotingsafwijkingen voor zowel de lasten en de baten als de afwijkingen op investeringskredieten.

Over 2025 heeft RAV Brabant MWN volgens de gewijzigde begroting 2025 € 99,99 miljoen aan lasten voor bestemming begroot, tegenover € 97,72 miljoen aan werkelijke lasten (2024: € 93,86 miljoen). Aan baten heeft RAV Brabant MWN over 2025 een bedrag geraamd van € 101,3 miljoen volgens de gewijzigde begroting 2025, tegenover € 98,8 miljoen aan werkelijke baten (2024: € 94,9 miljoen). Dit betekent een onderrealisatie van lasten en de baten in 2025.

RAV Brabant MWN kent één programma: Programma Volksgezondheid. Op dit programma is in 2025 sprake van de volgende begrotingsafwijkingen op de lasten en de baten:

Programma (x 1000)	Werkelijk 2025	Begroot (na wijziging) 2025	Afwijking begroting 2025
Lasten			
Volksgezondheid/ Ambulancezorg incl. overhead	€ 97.720	€ 99.986	-€ 2.266
Baten			
Volksgezondheid/ Ambulancezorg incl. overhead	€ 98.812	€ 101.327	-€ 2.515

In 2025 is sprake van de volgende (begroting)afwijkingen op de investeringskredieten (minbedrag is een overschrijding):

Bedragen (x1000)	Beschikbaar Krediet	Realisatie 2025	Afwijking
Gebouwen/ verbouwingen/ bedrijfsinstallaties	€ 241	€ 437	-€ 196
(Medische) inventaris/ opleidingsmateriaal/ automatisering	€ 2.769	€ 2.118	€ 651
Wagenpark	€ 1.985	€ 764	€ 1.221
Totaal	**€ 4.995**	**€ 3.319**	**€ 1.676**

In artikel 10 van de Financiële verordening is bepaald dat onderschrijdingen van lasten en investeringsbudgetten (kredieten) en afwijkingen van baten per programma ten opzichte van de begroting niet als onrechtmatig worden beschouwd indien deze afwijkingen in de jaarrekening gemeld en toegelicht worden aan het algemeen bestuur.

Voor de toelichting op de begrotingsafwijkingen per programma voor zowel de lasten en de baten als de afwijkingen op investeringskredieten verwijzen wij naar uw inhoudelijke analyses in de jaarrekening in hoofdstuk 8 (Toelichting op overzicht van baten en lasten 2025) en pagina 31 (investeringskredieten). RAV Brabant MWN heeft in hoofdstuk 8.2 Rechtmatigheidsverantwoording de afwijkingen gewogen en bepaald welke afwijkingen rechtmatig zijn, onrechtmatig zijn en welke onrechtmatigheden volgens het beleid van het algemeen bestuur acceptabel worden verklaard. De conclusie is dat er over boekjaar 2025 geen afwijkingen zijn die boven de verantwoordingsgrens uitkomen.

5.1.4. Voorwaardecriterium

Onderdeel van het vastgestelde normenkader van RAV Brabant MWN zijn regels en voorschriften ten aanzien van Europese aanbestedingsregels. RAV Brabant MWN controleert of juiste naleving van deze Europese (EU) aanbestedingsregels heeft plaatsgevonden. Deze controle is een belangrijk onderdeel van de (interne) rechtmatigheidscontrole en van de rechtmatigheidsverantwoording.

RAV Brabant MWN ziet voorafgaand aan aanbestedingen toe dat bij het aangaan van nieuwe opdrachten de regels ten aanzien van EU-aanbesteding strikt worden nageleefd. Tijdens onze controle en de gesprekken met uw organisatie hierover hebben wij vastgesteld dat dit bewustzijn aanwezig is en dat wij deze aandacht terugzien in uw organisatie op meerdere momenten in het jaar. Uit de (verbijzonderde) interne rechtmatigheidscontrole zijn een aantal onrechtmatigheden geconstateerd. Op basis van onze externe controle komen wij tot dezelfde conclusie.

5.2. WNT-verantwoording

5.2.1. Controlebevindingen en aanbevelingen

Wij hebben de in de jaarrekening opgenomen WNT-verantwoording 2025 gecontroleerd overeenkomstig de door de minister vastgestelde Regeling controleprotocol WNT 2025. Daarbij zijn door ons geen afwijkingen geconstateerd.

5.2.2. Beperkingen in de reikwijdte van onze controlewerkzaamheden

Het doel van het controleprotocol WNT is om vast te stellen of de bezoldiging van de directie en het bestuur overeenkomt met de bepalingen van de WNT en juist is gepresenteerd in de WNT-verantwoording.

Het WNT-protocol voorziet niet in het uitvoeren van controlewerkzaamheden die zekerheid geven over de verantwoorde bezoldiging in relatie tot de bezoldigingsafspraak. Dat houdt in dat wij op grond van het protocol deze werkzaamheden niet hoeven uit te voeren en ook niet uitgevoerd hebben. Wij kunnen daarom niet uitsluiten dat er verschillen zijn tussen de uitbetaalde bezoldiging en de daarover gemaakte afspraken tussen de directeur en het algemeen bestuur. Bijvoorbeeld omdat wij geen weet hebben van een separaat gemaakte bezoldigingsafspraak. Het kan daardoor voorkomen dat de WNT correct is toegepast, terwijl de bezoldiging afwijkt van gemaakte afspraken.

Als de in de WNT-verantwoording verantwoorde bezoldiging niet overeenkomt met uw beeld van de gemaakte afspraken of met uw eigen administratie, verzoeken wij u ons zo snel mogelijk daarover te informeren. Wij kunnen dan op grond van uw informatie onze controlebevindingen evalueren.

5.3. IT-beheersing

Vanuit onze controle van de jaarrekening zijn geen aanwijsbare risico's geconstateerd voor de betrouwbaarheid en continuïteit van de geautomatiseerde gegevensverwerking.

Enkele bevindingen, aanbevelingen en aandachtspunten zijn gerapporteerd in onze managementletter. In dit verslag noemen wij als belangrijkste aandachtspunt dat RAV Brabant MWN haar leveranciersmanagement verder moet formaliseren en inbedden in het financieel beheer van de organisatie.

Onze werkzaamheden richten zich vooral op de IT-beheersingsmaatregelen die relevant zijn in het kader van onze opdracht voor het controleren van de jaarrekening. Wij benadrukken dat onze werkzaamheden zich niet richten op alle IT-risico's en beheersingsmaatregelen, zoals bijvoorbeeld de risico's en beheersingsmaatregelen die voortvloeien uit cybercriminaliteit.

Het huidige IT-landschap wordt gedomineerd door Cloud- en SaaS-oplossingen. Het zwaartepunt van IT-beheersing verschuift daardoor naar toegangsbeheer en het reduceren van het risico van cybercriminaliteit. Hierbij hebben wij nog enkele verbeterpunten geconstateerd. Die hebben wij gerapporteerd in onze managementletter.

In algemene zin merken wij op dat publieke organisaties steeds vaker doelwit zijn van cybercriminaliteit. Uit trainingen die wij verzorgen blijkt dat organisaties vaak onvoldoende zijn voorbereid op een cyberincident (door cybercriminaliteit of anderszins). Direct hiermee samenhangende aspecten zijn de naleving van NIS2-richtlijn en de in het tweede kwartaal 2026 te verwachten Cyberbeveiligingswet. Wij kunnen desgewenst ondersteuning verlenen bij een evaluatie door een IT-specialist van Verstegen.

5.4. Verwerking van geconstateerde afwijkingen rechtmatigheid en getrouwheid

Tijdens de jaarrekeningcontrole zijn naar aanleiding van onze controle geen materiële correcties doorgevoerd in de jaarrekening 2025.

Er hebben naar aanleiding van onze controle correcties plaatsgevonden in de jaarstukken, dit betroffen cijfermatige correcties en tekstuele aanpassingen, zoals aanpassingen met betrekking tot presentatie-, rubricerings- en toelichtingsvereisten van het BBV, begrotingsrechtmatigheid en de rechtmatigheidsverantwoording.

Inhoudelijk is er over de jaarrekening 2025 en de geconstateerde afwijkingen geen meningsverschillen geweest met uw organisatie.

In de jaarrekening 2025 resteren geen fouten en/of onzekerheden groter dan de rapporteringstolerantie van € 125.000.

5.5. Naleving van wet- en regelgeving en frauderisicobeheersing

Wij betrekken bij onze controlewerkzaamheden, overeenkomstig de voor ons geldende standaarden, de naleving van wet- en regelgeving en frauderisico's. Daarbij richten wij ons op risico's die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang in de jaarrekening.

Wij hebben op basis van onze controlewerkzaamheden de risicofactoren voor overtredingen van wet- en regelgeving en fraude geëvalueerd. Frauderisicofactoren kunnen voortvloeien uit bijvoorbeeld leveranciersselectie, (contant) geldverkeer, bewuste beïnvloeding door het bestuur en/of het management van de presentatie (jaar)cijfers teneinde een ander beeld voor te stellen dan de werkelijkheid en misbruik/oneigenlijk gebruik van bedrijfsmiddelen van RAV Brabant MWN.

RAV Brabant MWN heeft beleid dat gericht is op het systematisch identificeren en beheersen van deze risico's. Wij constateren dat er in de bedrijfsvoering belangrijke maatregelen zijn getroffen om dergelijke risico's te beheersen. Deze maatregelen bestaan hoofdzakelijk uit het toewijzen van taken en verantwoordelijkheden, het realiseren van functiescheiding, procedures, intern toezicht en externe controle.

Naar onze mening wordt het risico van (materiële) fraude en overtreding van wet- en regelgeving hierdoor teruggebracht. Gelet op de controlerende en toezichthoudende rol van het algemeen bestuur adviseren wij om de frauderisicoanalyse periodiek op te nemen op de agenda van het algemeen bestuur. Wij verwijzen hiervoor naar onze bevindingen die wij in onze managementletter hebben gerapporteerd.

Onze eigen controlewerkzaamheden hebben overigens geen relevante afwijkingen van wet- en regelgeving of aanwijzingen voor fraude aan het licht gebracht. Daarbij merken wij nog wel op dat van ons niet verwacht kan worden dat elke overtreding van wet- en regelgeving of fraude door ons ontdekt wordt. Dat heeft onder andere te maken met het mogelijk opzettelijke karakter van dergelijke overtredingen en fraude.

6. Overige onderwerpen

6.1. Het verloop van onze controlewerkzaamheden

Wij hebben onze controlewerkzaamheden uitgevoerd overeenkomstig de tussen RAV Brabant MWN en Verstegen opgestelde opdrachtafspraken. Ter ondersteuning daarvan zijn vooraf risicoanalyses opgesteld, werkafspraken gemaakt en tussentijdse controlewerkzaamheden uitgevoerd. Met betrekking tot het controleproces 2025 constateren wij het volgende:

- De concept-jaarrekening was bij aanvang van onze jaarrekeningcontrole gereed.
- Het jaarverslag was bij de start van de controle ter verdere beoordeling en later op onderdelen (met name paragraaf bedrijfsvoering) aangevuld.
- De analyses, specificaties en documentatie die wij hebben opgevraagd voorafgaand aan de jaarrekeningcontrole zijn grotendeels tijdig opgeleverd tijdens de uitvoering van onze controlewerkzaamheden.

Het gevolg van het vorenstaande is dat wij onze controlewerkzaamheden overeenkomstig onze opdracht hebben kunnen uitvoeren, rekening houdend met de gemaakte prijsafspraken.

6.2. Onafhankelijkheid

Het waken voor onze onafhankelijkheid is primair onze eigen (vaktechnische) verantwoordelijkheid. Daarvoor treffen wij – overeenkomstig onze standaarden en interne kwaliteitsprocedures – diverse maatregelen. Op basis van de uitvoering van deze maatregelen kunnen wij bevestigen dat wij de controleopdracht voor de jaarstukken van RAV Brabant MWN op onafhankelijke wijze hebben kunnen uitvoeren en afronden.

Aanvullend daarop rapporteren wij u jaarlijks – voor uw beoordeling van onze onafhankelijkheid – de werkzaamheden die door ons zijn verricht naast het controleren van financiële verantwoordingen en het uitoefenen van onze natuurlijke adviesfunctie. Met betrekking tot het verslagjaar 2025 hebben wij geen werkzaamheden verricht naast onze controlewerkzaamheden en de direct daaruit voortvloeiende ondersteuning en advisering.

Tot slot bevestigen wij dat er na dit controlejaar sprake is van een langdurige betrokkenheid (zeven jaar of meer) van de partner bij de controleopdracht voor RAV Brabant MWN.

6.3. Duurzaamheid

Eind 2025 is een aanvulling verschenen op de ‘Handreiking Duurzaamheids-rapportage en -verantwoording voor decentrale overheden’ uit 2024. Deze handreiking kan RAV Brabant MWN helpen met het opzetten van een duurzaamheidsverantwoording. Advies vanuit de handreiking is om gebruik te maken van een groeimodel. Het is de bedoeling dat op sectorniveau de zogeheten dubbele materialiteitsanalyse (dubbel omdat het enerzijds gaat om de impact van op de buitenwereld en anderzijds de impact op de eigen organisatie) wordt uitgevoerd. Hiermee krijgen gemeenten en gemeenschappelijke regelingen collectief inzicht in de onderwerpen die het meest materieel zijn voor de organisatie en de stakeholders.

In lijn met de handreiking adviseren wij u dit onderwerp te agenderen en stapsgewijs te starten, bijvoorbeeld door de CO2 uitstoot inzichtelijk te maken om vervolgens reductiedoelstellingen te formuleren voor de eigen organisatie.

7. Slot

Wij vertrouwen erop u met dit accountantsverslag voldoende te hebben geïnformeerd over onze controlebevindingen en u van dienst te zijn geweest met de vermelde ontwikkelingen en aanbevelingen.