

Jaarverslag

2025

Stichting Kwadrant

Bestuursverslag 2025

Drachten, 22 mei 2026

Dit bestuursverslag verschijnt bij de geconsolideerde jaarrekening 2025 van de Stichting Kwadrant. Dochtermaatschappij Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. publiceert een eigen bestuursverslag bij haar enkelvoudige jaarrekening. Voor de inhoudelijke verantwoording op verslagjaar 2025 bij Kwadrant Ondersteuning thuis B.V. wordt hier naar dat verslag verwezen. In dit verslag wordt de naam Kwadrant primair gebruikt als aanduiding van de stichting.

Inhoud

1.	Voorwoord	4
2.	Doelstellingen en kernactiviteiten	5
3.	Financiële informatie	7
4.	Financiële instrumenten.....	8
5.	Integraal risicomanagement	9
6.	Toekomstvisie	11
7.	Gedragcode	12
8.	Sociaal beleid	13
9.	Duurzaamheid	15
10.	Onderzoek en ontwikkeling	17
11.	Bestuur en medezeggenschap	18
12.	Verslag Raad van Toezicht	21

1. Voorwoord

In 2025 zijn twee mijlpalen gepasseerd met besluiten die een belangrijke stempel drukken op de komende jaren. In de eerste plaats hebben we de strategie van Kwadrant voor de periode 2025-2030 vastgesteld. De titel 'Over grenzen heen' die we aan de strategie hebben meegegeven, duidt op de overtuiging, ambitie en koers om de ouderenzorg in Fryslân vanuit een bundeling van krachten vorm te geven. Intern doen we dat door medewerkers de ruimte te bieden om over organisatorische grenzen heen naar samenwerking te zoeken. In de relatie van medewerker en cliënt doen we dat met de omslag van het verlenen van zorg naar ondersteunen bij het leven. In de samenwerking met andere zorgorganisaties, gemeenten, organisaties in aanpalende sectoren en de zorgverzekeraar doen we dat door intensivering van het gezamenlijk werken aan een toekomstbestendige ouderenzorg. Een belangrijk deel van de regionale samenwerking vindt plaats in KVR-verband, waarbij KVR staat voor Krachtig Verbindende Regio(visie) (zie § 2), maar ook daarbuiten is Kwadrant volop betrokken bij verschillende vormen van samenwerking.

Meer over de strategie is te vinden in § 6.

Een tweede mijlpaal is de vaststelling van een nieuwe hoofdstructuur voor Kwadrant. Onder hoofdstructuur verstaan we de laag tussen de Raad van Bestuur en het middenmanagement. Met de nieuwe hoofdstructuur beogen we de slagvaardigheid van de organisatie bij de uitvoering van de strategie en onze bijdrage aan de noodzakelijke transformatie in de zorg in belangrijke mate te vergroten.

Met de start van het Directieteam is de nieuwe hoofdstructuur op 1 mei 2026 ingegaan. In § 2 gaan we verder in op de nieuwe hoofdstructuur.

Daarnaast hebben we in 2025 een belangrijke aanzet gegeven voor de herijking van onze vastgoedstrategie. Met het Vastgoedkompas, waarmee we vóór de zomer van 2026 naar buiten willen treden, hebben we de strategie 'Over grenzen heen' vertaald in een vastgoedstrategie voor de periode 2026-2040. In § 6 gaan we daar verder op in.

Een andere markante ontwikkeling in 2025 is de introductie van een management-traineeship binnen Kwadrant. Kwadrant werkt hiervoor nauw samen met NHL Stenden. Meer informatie hierover is te vinden in § 8.

Ook noemen we hier de aandacht die uitgegaan is naar terugdringing van het ziekteverzuim. Met hulp van een externe partij hebben we intensief ingezet op coaching van medewerkers en het inzetten van effectieve interventies. In § 8 gaan we in op de resultaten hiervan.

Tot slot staan we hier stil bij de creativiteit, de inventiviteit en het doorzettingsvermogen van al onze medewerkers om vernieuwingen binnen Kwadrant tot een succes te brengen. Zonder volledig te willen zijn, noemen we hier de introductie van een nieuwe naam en huisstijl voor al onze activiteiten, de ontwikkeling van hybride medische dagwaarneming, de gerichte opzet van kortdurende inzet van wijkverpleging, de invoering van

spraakgericht rapporteren en de omzetting van verschillende ondersteunende modules naar één geïntegreerd personeels- en financieel systeem van AFAS.

Dankzij de inzet van al onze medewerkers binnen de verschillende geledingen van onze organisatie kunnen we terugkijken op een goed jaar voor Kwadrant.

Jan Maarten en Mariska Roeters
Raad van Bestuur

2. Doelstellingen en kernactiviteiten

Doelstellingen en kernactiviteiten

Kwadrant is een toonaangevende Friese zorgorganisatie, duurzaam en nauw verbonden met regionale partners. Met een breed aanbod aan ondersteuning bij het leven helpt Kwadrant ouderen om met behoud van zo veel mogelijk eigen regie op een fijne en veilige manier een eigen leven te laten leiden. Dit doen we zowel thuis als in onze woonzorgcentra.

Schets van Kwadrant

Kwadrant bestaat uit de Stichting Kwadrant en de 100%-dochtervennootschap Kwadrant Ondersteuning thuis B.V.

Kwadrant heeft in 2025 aan 14.790 cliënten ondersteuning bij het leven geboden. Bij Kwadrant werken verspreid over 23 locaties en in de thuissituatie ruim 5.500 medewerkers (2.800 fte) en ongeveer 780 vrijwilligers. De omzet bedraagt € 274,9 mln.

In 2025 zijn we van vier merknamen – Elkander, De Friese Wouden, Palet en Kwadrant-Groep – naar één sterk merk gegaan: Kwadrant. Kwadrant staat voor passie voor ouderenzorg en het zorgen voor een waardevolle dag voor cliënten. Dat bieden we in de relatie tussen medewerker, cliënt en diens netwerk, en in samenhang en samenwerking met andere organisaties binnen en buiten de zorg.

De campagne voor de nieuwe naam via advertenties in lokale en regionale dagbladen, radiospotjes op Omrop Fryslân, posts op sociale media en billboards in bushokjes hebben tot vele positieve reacties geleid. Ook onder medewerkers is overwegend enthousiast gereageerd op de nieuwe naam en de gekozen huisstijl.

Nieuwe hoofdstructuur

In aansluiting op de herijking van de strategie voor de jaren 2025-2030, die de titel ‘Over grenzen heen’ heeft meegekregen, is per 1 mei 2026 een nieuwe hoofdstructuur ingevoerd. De voorbereidingen hiervoor zijn in 2025 getroffen. Er is daarbij gekozen voor een klein maar stevig Directieteam, dat in nauwe samenwerking met de Raad van Bestuur leidinggeeft aan de noodzakelijke transitie, waarmee invulling wordt gegeven aan ‘Over grenzen heen’. De transitie waar hierop bedoeld wordt, is de overgang naar een ander type ouderenzorg, waarbij enerzijds de rol van de ouderenzorgorganisatie

verandert van zorg verlenen naar ondersteunen bij het leven, en anderzijds de wijze waarop de ouderenzorg is georganiseerd verandert van afgebakende organisaties naar het werken in netwerkorganisaties.

Een belangrijke drijfveer voor de wijziging van de hoofstructuur is het streven om de organisatie zo in te richten dat medewerkers meer ruimte krijgen om hun werk als professional te doen en meer merken van de betrokkenheid van de organisatie bij hun werk. Want wie zich gezien weet, heeft meer werkplezier en meer energie om het beste uit zichzelf te halen voor de cliënten die aan hem of haar zijn toevertrouwd. De organisatiewijziging voorziet daarom niet alleen in het instellen van een Directieteam, maar ook in de nieuwe functie van clustermanager. Deze functie is bedoeld om managers en medewerkers beter te kunnen ondersteunen en begeleiden om de noodzakelijke transitie van de zorg bij Kwadrant in praktijk te brengen. De clustermanagers vormen een belangrijke tactische schakel tussen hun directeur en de managers binnen het cluster.

Het directieteam bestaat uit zes personen. Tezamen zijn zij verantwoordelijk voor de totstandkoming van voorstellen voor samenhangend beleid en voor een goed op elkaar afgestemde uitvoering ervan. Daarnaast is elke directeur verantwoordelijk voor de aansturing van het eigen directiedomein.

De zes domeindirecties zijn:

- Wonen, Welzijn en Zorg;
- Thuis en Herstel;
- Behandeling en Expertise;
- Facilitair en Vastgoed;
- Bedrijfsvoering;
- Mens en Organisatie.

Elk directiedomein telt een of meer clustermanagers.

Het brede MT (het managementteam van zeventien personen) is per 1 mei 2026 ontbonden.

Samenwerken voor betere zorg

Kwadrant speelt een actieve rol in de transformatie van de Friese zorgsector. Voor een belangrijk deel gebeurt dat samen met de andere aanbieders in de ouderen- en thuiszorg en het Zorgkantoor in het organisatienetwerk van de Krachtig Verbindende Regio(visie) (KVR). Daarbuiten werken we ook samen met de ziekenhuizen, de eerstelijnszorg, de gemeenten, de woningcorporaties en de zorgverzekeraars om toegankelijke, betaalbare en kwalitatief goede zorg en ondersteuning te waarborgen. Innovatie, technologie en digitalisering vormen hierbij sleutelbegrippen.

Oprechte aandacht en werkplezier

Bij Kwadrant staat de mens centraal. Met ondersteuning bij het leven sluiten we aan op wat cliënten zelf nog kunnen, hun veerkracht en wat hun leven betekenisvol maakt. We

kijken daarbij naar wat hun omgeving kan bijdragen en stemmen ons aanbod daarop af. We werken daarbij vanuit onze kernwaarden: kracht van verbinding, oprechte aandacht en werkplezier. Onze medewerkers en vrijwilligers vormen het kloppend hart van Kwadrant. Door te investeren in hun groei en werkplezier, kunnen zij vanuit onze kernwaarden de beste ondersteuning bij het leven bieden.

Kortom, Kwadrant is een vitale en inspirerende zorgaanbieder die vanuit verbinding werkt aan toekomstbestendige ouderenzorg in Friesland.

Kerngegevens over cliënten en medewerkers

De kerngegevens over onze cliënten zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 1: kerngegevens cliënten per 31 december

	aantal
Kwadrant	7.353
Kwadrant Ondersteuning thuis	5.807
Totaal	13.160

Onderstaande tabel bevat de kerngegevens over onze medewerkers.

Tabel 2: kerngegevens medewerkers per 31 december¹

	aantal	fte
Medewerkers (Stichting Kwadrant)	4.186	2.348
<i>waarvan zorgverleners</i>	4.102	1.785
Stagiaires	219	-
Vrijwilligers	784	-
Medewerkers (Kwadrant Ondersteuning thuis B.V.)	1.402	458 ²

3. Financiële informatie

Kwadrant heeft in 2025 een positief resultaat behaald. Het positieve saldo van € 11,2 miljoen (2024: € 7,2 miljoen) uit totale bedrijfsopbrengsten van € 274,9 miljoen (2024: € 258,0 miljoen) wordt toegevoegd aan de reserves. Dit is nodig om de organisatie sterker te maken en voorbereid te zijn op belangrijke investeringen en uitgaven die eraan komen. Dankzij deze keuze verbeteren we direct de kwaliteit van ondersteuning voor het leven, evenals het werkgeluk van onze medewerkers. We zetten de beschikbare

¹ Het aantal fte per 31 december per wijk af van het aantal fte dat in de jaarrekening is opgenomen. Deze afwijking wordt veroorzaakt doordat in de jaarrekening het gemiddeld aantal fte is opgenomen op basis van het gewerkt aantal uren.

² Op basis van contractloon.

middelen in voor uiteenlopende strategische doelen, zoals nieuwe vastgoedontwikkeling, technologische vernieuwing, procesverbeteringen en het opbouwen van een gezonde financiële buffer. Zo kunnen we als zorgaanbieder regionaal een evenwichtige rol behouden wat uiteindelijk alle inwoners van Fryslân ten goede komt.

Financiële kengetallen

Solvabiliteit

De solvabiliteit, waarbij het eigen vermogen wordt afgezet tegen het totale vermogen, bedroeg in 2025 56%, wat een procentuele stijging van 7% betekent ten opzichte van het voorgaande jaar (49%). Deze stijging van de solvabiliteit is enerzijds het gevolg van de toevoeging van het behaalde resultaat, maar wordt daarnaast in belangrijke mate veroorzaakt door de aflossing van een langlopende lening in 2025. De solvabiliteitsratio voldoet hiermee aan de eisen van het bankconvenant, waarin is vastgelegd dat de solvabiliteit voor elke relevante periode minimaal 30% dient te zijn.

Debt Service cover ratio

De Debt Service Cover Ratio, die wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de betalingscapaciteit (vrije kasstroom) van Kwadrant ten opzichte van de financiële verplichtingen op korte termijn (1 jaar), bedraagt 2,9. Dit duidt erop dat Kwadrant over voldoende financiële middelen beschikt om aan haar financiële verplichtingen te voldoen en tevens voldoet aan de eis van minimaal 1,1 zoals vastgelegd in het bankconvenant.

Liquiditeitspositie

De liquiditeitspositie is € 54,1 miljoen en steeg in 2025 met € 23,6 miljoen ten opzichte van vorig jaar.

4. Financiële instrumenten

Algemeen

Kwadrant maakt in haar normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten, die de instelling in potentie kunnen blootstellen aan markt-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze financiële instrumenten zijn in de balans opgenomen.

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

Kredietrisico

Kwadrant loopt kredietrisico over handels- en overige vorderingen en onderhanden werk voor in totaal € 14,2 mln. Het kredietrisico is voornamelijk geconcentreerd bij het Zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De hoogste vordering bedraagt € 3,0 mln. op een individuele partij. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie. Zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichting voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

Kwadrant loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Het treasurybeleid van de groep is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico. Voor het afsluiten van leningen of het opnieuw vaststellen van rentepercentages en rentevast periode laat Kwadrant zich adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Uitgangspunt is dat de rentekosten zo laag mogelijk gehouden worden. Tevens wordt bewaakt dat geen onnodige risico's worden gelopen in het kader van de periodieke herfinanciering.

Liquiditeitsrisico

Kwadrant bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opvolgende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat voor de organisatie steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te kunnen voldoen en dat tevens voldoende financiële ruimte onder de beschikbare faciliteiten beschikbaar blijft om steeds binnen de gestelde lening convenanten te blijven.

5. Integraal risicomanagement

Doel en scope

Goed bestuur en effectieve risicobeheersing zijn voorwaarden voor goede zorg.

Kwadrant heeft integraal risicomanagement (IRM) structureel verankerd in de planning- en controlcyclus en in de strategische koers 'Over grenzen heen'.

Naast de commissie strategische risico's heeft de Raad van Bestuur in 2025 op verschillende deelgebieden, zoals kwaliteit, vastgoed en HR, commissies ingesteld. Deze richten zich op beleidsvoorbereiding, maar ook op risicobeheersing. Mede op basis hiervan is een top 5 van strategische risico's bepaald (zie tabel 3).

Elk top risico is uitgewerkt in een risicokaart met analyse, kans/impactinschatting (brutorisico) en beoordeling van beheersmaatregelen (nettorisico).

De risicokaarten van de strategische top risico's vormen samen het organisatieprofiel: zij geven inzicht in de samenhang tussen risico's, de impact op de strategische koers en de noodzakelijke beheersmaatregelen die door middel van acties gekoppeld zijn aan een risico-eigenaar. De Raad van Bestuur gebruikt het risicoprofiel in de strategiejaar kaart (kaderbrief en jaarplancycclus) en de besluitvorming, waardoor IRM direct bijdraagt aan sturing op strategische doelen.

Tabel 3: top 5 strategische risico's 2025

Risico	Beheersmaatregelen
1. Cybersecurity	Versterking van digitale weerbaarheid conform wet- en regelgeving
2. Voldoende en vitale medewerkers – HR perspectief	Integrale arbeidsmarkt- en behoudsstrategie
3. Voldoende en vitale medewerkers - Veranderperspectief	- Management-Developmentprogramma - Sociale en fysieke veiligheid
4. Voldoende en vitale medewerkers – Financieel continuïteitsperspectief	- Sturen op prestaties en resultaat - Herijking vastgoedstrategie vanuit financieel perspectief
5. Kwaliteit van zorg	Systematische audits en bestuurlijke kwaliteitsbeoordeling

Governance en rolverdeling

Voor een goede inrichting van risicomanagement wordt in 2026 toegewerkt naar een scherpere scheidslijn tussen de verantwoordelijkheden: het bestuur en management is eigenaar van risico's en beheersing in processen. Het stellen van kaders, advisering en monitoring ondersteunt deze verantwoordelijkheid, terwijl onafhankelijke beoordeling plaatsvindt via de interne auditfunctie. Deze rolverdeling sluit aan bij het Three Lines Model, waarin actief gestuurd wordt op het vermogen om kritische reflectie, transparantie en tijdige escalatie te organiseren.

Algemene ontwikkelingen

- *(Digitale) weerbaarheid, AI en wet- en regelgeving*

Kwadrant heeft zich in 2025 actief voorbereid op Europese en nationale regelgeving, zoals de AI Act, de NIS2-richtlijn, de CER-richtlijn, en de Nederlandse Wet weerbaarheid kritieke entiteiten (Wwke) en Cyberbeveiligingswet, die in 2026 in werking treden.

Digitale disruptie en AI helpen om personeelstekorten op te vangen, maar brengen nieuwe risico's met zich mee zoals datakwaliteit, bias, zorgvuldige inzet en cybersecurity-dreigingen (deepfakes, geautomatiseerde phishing).

Digitale weerbaarheid vraagt daarnaast om afspraken in de hele keten. Er wordt ingezet op het versterken van leveranciersmanagement en ketenafspraken rondom informatieveiligheid, continuïteit en incidentmelding, in lijn met de eisen uit NIS2, de Wwke en de herziene NEN 7510:2024.

- *Bezuinigingen in de zorg*

Voorgenomen bezuinigingen vormen een risico voor de financiële gezondheid, personele inzet en investeringsruimte/ vastgoedopgave. Kwadrant mitigeert dit via resultaatsturing, scenarioplanning en versterkte samenwerking in de regio.

- *Schaarste aan personeel*

De krapte op de arbeidsmarkt en de toenemende schaarste aan personeel vormen een groot risico die om innovatieve maatregelen vragen. In paragraaf 8 wordt daar nader op ingegaan.

Kwaliteit en audits

Kwadrant ziet voortdurend toe op het leveren van goede kwaliteit van zorg en de informatiebeveiliging rond de cliëntenzorg. Door het gehele jaar voert Kwadrant interne audits en controles uit. Bevindingen worden geanalyseerd, en verbetermaatregelen worden navolgbaar uitgezet en gemonitord via het issueregister. Zo werken we aan continue verbetering en naleving.

Kwadrant voldoet aan de gangbare normen op het gebied van kwaliteit en informatiebeveiliging van zorg. Zo zijn we gecertificeerd voor HKZ 165 – Zorg & Welzijn (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) en NEN 7510 (informatiebeveiliging in de zorg).

Jaarlijks vindt er een externe audit door een onafhankelijke externe partij plaats. De laatste externe audit op kwaliteit en informatiebeveiliging heeft eind november 2025 plaatsgevonden. In 2026 sluiten we aan op de herziene NEN 7510, die aanvullende zorgspecifieke eisen bevat op het gebied van veilig cloudgebruik, ICT-continuïteit en uitwijkscenario's, noodcommunicatie, externe incidentmeldingen, leveranciersmanagement en ketenafspraken.

6. Toekomstvisie

Strategie 2025-2030

In 2025 heeft Kwadrant haar strategie *Over grenzen heen* voor de komende jaren vastgesteld. Die stoelt op de overtuiging dat het bestendigen van de zorg alleen mogelijk is als organisaties en overheden over hun eigen grenzen heen durven te kijken, te denken en te doen. Dat betekent in eigen huis maar ook in de samenwerking met anderen oude manieren en methodes durven los te laten om nieuwe manieren en methodes te kunnen ontdekken, leren en omarmen.

In de relatie met de cliënt en diens netwerk maken we hierbij de omslag van 'het verlenen van zorg' naar 'het samen ondersteunen bij het leven'. Daarvoor gaan we in meerdere opzichten over grenzen heen. De strategie waarmee we zowel binnen als buiten Kwadrant aan deze transformatie willen werken, steunt op vier pijlers:

- 1 Stimuleren van zelf- en samenredzaamheid
- 2 Voldoende en vitale medewerkers
- 3 Samen sterk met anderen
- 4 Toekomstbestendig innoveren en digitaliseren

Tezamen vormen deze pijlers een stevig fundament voor het ondersteunen bij het leven van kwetsbare ouderen in Fryslân.

Deze meerjarenstrategie krijgt jaarlijks een concrete vertaling in de strategiekaarten, waarin de jaardoelen opgenomen zijn, als ook de activiteiten per domein die moeten bijdragen aan het behalen van deze doelen. Belangrijke doelen voor 2026 zijn de uitwerking van de visie op ondersteunen bij het leven, daling van het verzuim onder de 8%, implementatie van de hoofdstructuur en de totstandkoming van een uitvoeringsagenda voor het strategisch vastgoedbeleid met daaraan gekoppeld een gedegen financieringsplanning.

Vastgoedstrategie

De noodzaak om tot modernisering en vernieuwing van het vastgoed van Kwadrant te komen, wordt algemeen onderkend. Daarvoor is toegewerkt naar een vastgoedstrategie, die in de eerste helft van 2026 wordt vastgesteld. Daarbij moeten er keuzes gemaakt worden, want alles aanpakken en ook nog op hetzelfde moment, is alleen al uit financieel oogpunt niet mogelijk. Wat wel mogelijk is, geven we een plek in het Vastgoedkompas Kwadrant 2026-2040, ons strategisch vastgoedplan voor de komende jaren. Een adviesrapport van Deloitte en een doorrekening van het adviesbureau Finance Ideas vormen belangrijke ingrediënten voor dit plan.

Een ander belangrijk onderdeel van het plan is ons verhaal achter de keuzes die we maken. Kwadrant wil in haar keuzes zo veel mogelijk aansluiten bij het stimuleren van regie van ouderen over hun eigen leven, ook waar dat de eigen woonsituatie betreft. De ambities uit het Vastgoedkompas worden door Kwadrant vertaald in een uitvoeringsagenda en een robuust financieel meerjarenplan.

7. Gedragscode

Kwadrant beschikt over een gedragscode. De gedragscode geldt voor iedereen die bij Kwadrant betaalde werkzaamheden of vrijwilligerstaken uitvoert. De implementatie van deze gedragscode vindt in 2026 plaats.

Medewerkers kunnen altijd bij het onafhankelijke externe Buro Vertrouwenspersonen aankloppen. In 2025 hebben 31 medewerkers van die mogelijkheid gebruik gemaakt. Dit aantal loopt in de pas met de aantallen in voorgaande jaren.

In 2025 is bij de Raad van Bestuur één melding gedaan van een vermoeden van fraude die niet significant is voor de jaarrekening. Naar aanleiding van deze melding is een

onderzoek ingesteld en aangifte gedaan bij de politie, waarna maatregelen zijn getroffen om herhaling te voorkomen. Er zijn geen meldingen van integriteitsschending gedaan.

Kwadrant heeft ook een Klokkenluidersregeling. Er kan rechtstreeks gemeld worden bij de Raad van Bestuur (of voorzitter Raad van Toezicht, als het vermoeden van een misstand gelinkt is aan de Raad van Bestuur) of via Buro Vertrouwenspersonen. In 2025 zijn er geen meldingen gedaan.

De gedragscode en de klokkenluidersregeling zijn voor alle medewerkers beschikbaar via intranet en het kwaliteitsdocumentatiesysteem.

8. Sociaal beleid

Duurzame inzetbaarheid

Het ziekteverzuim bij Kwadrant ligt sinds de coronapandemie een stuk hoger dan we daarvoor gewend waren. Begin 2025 was sprake van een stabilisatie van het verzuim op zo'n 9%. Dat is te hoog, het kost veel geld en we lopen daarmee uit de pas ten opzichte van de (zorg)sector, waar het verzuim, gemiddeld genomen, wel de afgelopen tijd naar beneden is gegaan.

Kwadrant is daarom een samenwerking aangegaan met verzuimexpert Falke & Verbaan voor een traject gericht op het managen van verzuim en het realiseren van een substantiële verzuimreductie.

Binnen dit traject is een visie op verzuim vanuit het perspectief van gedrag tot stand gekomen. Daarnaast zijn er coaches ingezet bij het voeren van het goede verzuimgesprek door de managers. Ook zijn alle dossiers van langdurig verzuim doorgelicht om het potentieel van de betrokken medewerkers te kunnen bepalen. Met het organiseren en stimuleren van lotgenotencontact wordt eraan bijgedragen dat het perspectief van de individuele medewerker in langdurig verzuim helder wordt, zodat voor hen een gericht traject gekozen kan worden.

Uit 2025 is het verzuim gedaald tot 8,3% (twaalfmaandgemiddelde).

Cao

De cao-VVT 2025-2026 is van toepassing op alle medewerkers van Kwadrant en Kwadrant Ondersteuning thuis.

Sociaal raamwerk

Het Sociaal raamwerk van Kwadrant heeft een looptijd van 1 april 2024 tot 1 april 2026. Deelnemende partijen zijn CNV, NU'91, FBZ en Kwadrant. Bij alle wijzigingen in de organisatie die personele gevolgen hebben, is het Sociaal raamwerk van toepassing.

Kwadrant heeft Sociaal raamwerk per 1 april 2026 opgezegd, omdat het niet meer goed aansluit bij de noodzakelijke transitie die Kwadrant doormaakt om binnen alle marktontwikkelingen de organisatie klaar te maken voor de toekomst en er met de andere spe-

lers voor te zorgen dat kwalitatief goede ouderenzorg voor de Friese burgers beschikbaar blijft. Met de bonden wordt er een nieuw Sociaal raamwerk voorbereid.

Werkgelegenheid en personeelschaarste

De vraag naar personeel blijft hoog. Het aantal medewerkers is in een jaar tijd met ongeveer 6% gedaald. Door een toename van de gemiddelde contractduur is het aantal fte ten opzichte 2024 toch op peil gebleven.

Het aantal vacatures lag in 2025 hoger dan het jaar daarvoor. Zorgverlenende, medische en paramedische functies zijn het lastigst in te vullen, maar ook kandidaten voor managementfuncties zijn schaars.

Van alle vacatures aan het eind van het jaar zijn er circa 50 als moeilijk vervulbaar te classificeren.

Hoewel het aantal vacatures in Nederland voor het eerst in jaren daalt, is de schaarste aan personeel in de zorg niet iets wat verdwijnt. In 2025 zijn verschillende beleidsmaatregelen genomen om op deze schaarste in te spelen. Een deel daarvan speelt binnen het huis van capaciteitsmanagement. Dit heeft tot doel om ervoor te zorgen dat er op de juiste momenten voldoende gekwalificeerde medewerkers zijn die cliënten precies de ondersteuning bij het leven bieden die nodig is.

Een andere beleidsmaatregel is de hybride medische dagwaarneming in samenwerking met Novicare. Door een andere wijze van organiseren van de medische zorg levert dit het medisch personeel ruimte en een minder hoge werkdruk.

Leren en ontwikkelen

Het beleid op gebied van leren en ontwikkelen is een belangrijk element in de implementatie van de strategie 2025-2030.

In 2025 is ruim € 1,4 mln. geïnvesteerd in het opleiden van medewerkers. Dit is exclusief de begeleidingskosten en de verletkosten van de deelnemers. Met de kosten daarvan wel meegerekend, komt de totale investering in opleidingen uit boven de in de cao voorgeschreven 2% van de bruto loonsom.

Praktijkbegeleiding

Vanaf de eerste helft van 2025 hebben praktijkopleiders de taken overgenomen van de coördinerend werkbegeleiders. Met deze nieuwe functie, die onder centrale aansturing van HR is gebracht, is de beroepspraktijkvorming voor BOL- en BBL-studenten³ verder geprofessionaliseerd.

Traineeship voor toekomstige managers bij Kwadrant

Een belangrijk onderdeel in de strategie voor 2025-2030 is de omslag van 'het verlenen van zorg' naar 'het samen ondersteunen bij het leven'. Daarbij gaan er banen verande-

³ BOL: Beroepsopleidende leerweg (een dagopleiding gecombineerd met praktijkstages); BBL: Beroepsbegeleidende leerweg (een opleiding die bestaat uit een combinatie van werken en leren).

ren en zullen er nieuwe functies ontstaan. Ook zal Kwadrant mensen met andere achtergronden en talenten binnenhalen. Dat is allemaal nodig om de zorg in Fryslân toekomstbestendig te maken.

Ook de begeleiding op de werkvloer verandert mee. Daarvoor is in augustus 2025 de campagne 'Waag jij de sprong?' gelanceerd als startpunt van ons managementtrainee-traject. Daarmee zijn we op zoek gegaan naar talenten – met en zonder ervaring in de zorg – die mee willen groeien en bij willen dragen aan de omslag van zorg naar ondersteuning. Kwadrant biedt hun een tweejarig managementtraineeship aan. Dat is in februari 2026 met tien deelnemers van start gegaan. Kwadrant werkt hierbij nauw samen met NHL Stenden.

Het programma bestaat uit een combinatie van werken en leren. De trainees draaien op verschillende plekken in de praktijk van onze zorg- en dienstverlening mee en maken kennis met de veelzijdige omgeving waarin Kwadrant actief is. Zo ontwikkelt elke trainee zijn eigen leiderschapsvaardigheden, maar levert ook een directe bijdrage aan de ondersteuning bij het leven die Kwadrant thuis en in haar woonzorgcentra biedt. Zo investeert Kwadrant met dit innovatieve programma in leidinggevendens van de toekomst.

9. Duurzaamheid

Ontwikkeling duurzaamheidsbeleid

In 2025 is voortgebouwd op het Beleidskader duurzaamheid uit 2024. Allereerst is er werk verricht om beter zicht te krijgen op de status van de duurzaamheidsvraagstukken bij Kwadrant. Een belangrijke stap om dat voor elkaar te krijgen, was de aanstelling van een eigen adviseur duurzaamheid. Structurele aandacht voor de uitvoering van voornemens uit en vervolgstappen op het Beleidskader hebben daardoor een organisatorische plek gekregen. Daarnaast is er eind 2025/begin 2026 een nulmeting uitgevoerd van de duurzaamheidsprestaties die op grond van het Beleidskader behaald moeten worden.

Belangrijk voor Kwadrant is het ondertekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 geweest, als ook de aansluiting bij de Vereniging Circulair Friesland. Dat is niet alleen een teken dat Kwadrant zich volledig committeert aan de duurzaamheidsdoelstellingen die passen bij een grote maatschappelijk betrokken organisatie, maar ook dat we er klaar voor zijn om op duurzaamheidsgebied vanuit de achterhoede grote stappen naar voren te zetten.

Duurzaamheidsprestaties

De inkoop van elektriciteit is volledig verduurzaamd (100% groen), maar de warmtevoorziening leunt nog grotendeels op aardgas.

Voor het vastgoed is de CO₂-routekaart goedgekeurd. Inzichtelijk is hoe Kwadrant de vastgoedportefeuille wil gaan verduurzamen en welke opties daarvoor voorhanden zijn.

Daarnaast is er nieuw inkoopbeleid vastgesteld waarin duurzaamheidseisen en MVI-criteria een belangrijke rol spelen. De duurzaamheidscriteria worden in 2026 verder verwerkt binnen het contractmanagement.

Vermeldenswaard is dat Kwadrant oude dienstkleding laat recycleren.

De grootste milieu-impact en daarmee de grootste uitdaging liggen bij warmtevoorziening, mobiliteit, afvalstromen (specifiek incontinentiemateriaal), medicijngebruik en -verspilling, voeding (eiwittransitie) en voedselverspilling.

Ontwikkelingen in de komende jaren

Integratie van duurzaamheid in de strategie en bedrijfsvoering van Kwadrant is noodzakelijk om de komende jaren te voldoen aan de eisen die bijvoorbeeld de zorgverzekeraars stellen. Daarvoor zal beleid worden gevoerd dat moet leiden tot volledig commitment aan de Green Deal binnen de gehele organisatie. Verder zal duurzaamheid worden geïntegreerd in de omvangrijke vastgoedopgave waar Kwadrant voor staat.

Investerings in verduurzaming vastgoed

Tabel 4 bevat een overzicht van de investeringen in verduurzaming van het vastgoed.

Tabel 4: investeringen in verduurzaming vastgoed

Omschrijving	Locatie	2025	Uitgaven
Zonnepanelen	Berchhiem		€ 135.238
Vervangen van conventionele door ledverlichting	Berchhiem		€ 34.683
Optimaliseren Climatics	Berchhiem		€ 2.899
Vervangen van conventionele door ledverlichting	Brugchelencamp		€ 10.712
GBS/EBS systeem Climatics	Brugchelencamp		€ 14.776
Laadpalen	Centraal		€ 3.433
Optimalisatie Climatics	Centraal		€ 10.177
Vervangen verlichting	De Hofwijck		€ 80.173
Sensoren en ledverlichting algemene ruimten	De Skûle		€ 5.688
Ledverlichting	Dongeraheem		€ 6.523
GBS/EBS systeem Climatics	Greunshiem		€ 8.337
Optimaliseren Climatics	IenhoarnState		€ 4.582
Boiler verplaatsen of vervangen; zonnepanelen en close-in boilers	Nij Statelân		€ 16.713
Optimaliseren Climatics	Nij Statelân		€ 5.798
GBS/EBS systeem Climatics	Nij Statelân		€ 6.362
Zonnepanelen	Ceresweg		€ 38.914
GBS/EBS systeem Climatics	Sint Jozef		€ 6.362
Airconditioning Kantine	Sint Jozef		€ 35.074
Scootmobielruimte	Skilhiem		€ 19.640
Vervangen van conventionele door ledverlichting in overige ruimten	Skilhiem		€ 21.183

GBS/EBS systeem Climatics	Skilhiem	€ 14.776
GBS/EBS systeem Climatics	't Suyderhuys	€ 2.603
Vervangen van conventionele door ledverlichting	Talma Hoeve	€ 10.267
Vervangen van conventionele door ledverlichting, restpunten EML fase 2	Talma Hûs	€ 13.981
Vervangen van conventionele door ledverlichting	Talma Hûs	€ 37.039
Zonnepanelen	Zonnedaauw	€ 8.486
		€ 554.419

10. Onderzoek en ontwikkeling

Het Onderzoeksnetwerk Kwadrant is in de plaats gekomen van de interne Onderzoekscommissie. Met het Onderzoeksnetwerk sluiten we aan bij de strategische beweging richting *ondersteuning bij het leven*. Dat gebeurt binnen de driehoek *onderzoek doen – innoveren – leren*. We richten ons daarbij met onze praktijkgerichte onderzoeksactiviteiten op het ondersteunen en versterken van het professioneel handelen in zorginhoudelijke vraagstukken, als ook op de randvoorwaarden die dit ondersteunen en stimuleren. Het Onderzoeksnetwerk is verantwoordelijk voor:

- het opstellen van een onderzoeksagenda in aansluiting op de strategie van Kwadrant
- het versterken van de samenwerking met verschillende partners, kennisinstellingen en onderzoeksnetwerken
- het mede invulling geven aan een actieve leeromgeving binnen Kwadrant door middel van het genereren en verspreiden van kennis uit onderzoek.

Naast bovenstaande activiteiten is er ook verder geïnvesteerd in nieuwe en bestaande samenwerking en in studentonderzoek.

Een bestaande samenwerking die voortgezet is, is die binnen het Universitair Netwerk Ouderen van het UMCG (UNO-UMCG). Kwadrant heeft deelgenomen aan onderzoek naar familieparticipatie in de wijkverpleging en een training over effectief implementeren. Verder hebben we inbreng geleverd voor de meerjarenstrategie 2025-2029 van het UNO-UMCG.

Nieuw in 2025 was onze deelname aan de Academische Werkplaats Wijkverpleging Noord. De Werkplaats richt zich op een solide kennisinfrastructuur, lerende innovatiecultuur, structuur van kennisdeling en toekomstbestendigheid van de wijkverpleging. We hebben hier in 2025 op de volgende punten een bijdrage aan geleverd:

- Aanstellen vanuit Kwadrant van een Bruggenbouwer voor de Werkplaats
- Actieve deelname aan de Learning community Passende Zorg van de Werkplaats. Deze richt zich op de thema's proactieve zorgplanning, reablement, informele netwerken en wijkgericht werken. Deze thema's zijn doorvertaald in diverse onderzoeksvragen voor studentonderzoek binnen Kwadrant

- Leveren van inbreng voor de Landelijke Kennisagenda Wijkverpleging
- Leveren van input voor nieuwe onderzoeksprojecten

Onderzoek dat in opdracht door hbo-studenten is uitgevoerd, wordt doorgaans gepresenteerd in het halfjaarlijks OnderzoeksCafé van Kwadrant. In 2025 is er onder meer verslag gedaan van onderzoek naar het gebruik van hulpmiddelen in relatie tot Positieve Gezondheid en naar optimalisatie van de cliëntdossiers op het gebied van wondzorg.

11. Bestuur en medezeggenschap

Raad van Bestuur

Kwadrant kent een tweehoofdige Raad van Bestuur, waarvan Jan Maarten Nuijens en Mariska Roeters gedurende 2025 deel uitmaakten. In september 2025 heeft eerstgenoemde zijn vertrek wegens vervroegde pensionering aangekondigd. Dat zal per 1 september 2026 zijn. Vooruitlopend op de benoeming van een nieuwe bestuurder naast Mariska Roeters heeft de Raad van Toezicht op voorstel van de Raad van Bestuur besloten om vanaf 1 januari 2026 over te gaan van het model met voorzitter en lid op het model met collegiaal bestuurders.

De Raad van Toezicht heeft de werving en selectie van een nieuwe bestuurder in gang gezet. De Raad laat zich daarbij begeleiden door bureau Leeuwendaal en richt zich op invulling per 1 september 2026.

Bezoldiging Raad van Bestuur

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur is afgestemd op de adviesregeling arbeidsvoorwaarden van de NVZD (Vereniging van bestuurders in de zorg) en past binnen de kaders van de Wet normering topinkomens (WNT). Voor gemaakte onkosten ontvangen de leden van de Raad van Bestuur een vergoeding op basis van de regeling Beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht stelt de bezoldiging en de vergoedingsregeling vast. De Remuneratiecommissie van de Raad van Toezicht bereidt dit voor.

Zoals elk jaar heeft de Remuneratiecommissie in 2025 zowel met de Raad van Bestuur als collectief als met de afzonderlijke leden van de Raad van Bestuur een functioneringsgesprek gevoerd.

Cliëntenraden en Centrale cliëntenraad

De medezeggenschap bij Kwadrant bestaat uit twee geledingen. Daarbij vertegenwoordigen de cliëntenraden die verbonden zijn aan een of meer woonzorglocaties of aan een domein, de cliënten op die locaties of binnen dat domein. De Centrale cliëntenraad (CCR) vertegenwoordigt alle cliënten die ondersteuning, zorg of behandeling bij Kwadrant afnemen en richt zich dus op de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten.

Ultimo 2025 telde Kwadrant 17 cliëntenraden en een Centrale cliëntenraad (CCR). Voor de cliënten op een aantal woonzorglocaties in Leeuwarden, als ook voor de Wmo-clieñten en de cliënten die voor herstel en revalidatie opgenomen zijn, ontbreekt een cliëntenraad. Ondanks herhaalde inspanningen om voldoende leden te werven, lukt dat niet overall.

De CCR heeft een vaste commissie Kwaliteit van Leven en Zorg en een commissie Bedrijfsvoering en Vastgoed. Met beide commissies voert de Raad van Bestuur regelmatig overleg.

De overlegvergaderingen tussen de CCR en de Raad Bestuur worden vaak op een wisselende woonzorglocatie gehouden. De deelname van de cliëntenraad van die locatie aan deze vergadering is inmiddels een beproefd recept voor een boeiend gesprek waarin lokale en regionale zaken goed bij elkaar komen.

De wijze waarop de medezeggenschap van cliënten bij Kwadrant is vormgegeven, is door de Raad van Bestuur en de cliëntenraden vastgelegd in de Medezeggenschapsregeling cliëntenraden en de Medezeggenschapsregeling CCR. Beide regelingen vinden hun basis in de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018 (Wmcz 2018).

Er is in 2025 een traject van start gegaan waarin het samenspel tussen de cliëntenraden, de CCR en Kwadrant onder de loep wordt genomen. Belangrijk onderdeel daarvan is onafhankelijk uitgevoerd onderzoek. Dat is tot stand gekomen op basis van zes groepsinterviews met alle cliëntenraden en met vertegenwoordigers van Kwadrant. Uit het onderzoek blijkt dat er geen reden is om de medezeggenschap op een geheel andere wijze te organiseren, maar het rapport bevat wel diverse aanbevelingen die tot verbetering gaan leiden. Die aanbevelingen worden in 2026 uitgewerkt en in praktijk gebracht.

De CCR heeft over de volgende onderwerpen aan de Raad van Bestuur advies uitgebracht:

- Over grenzen heen. Strategie 2025-2030
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Pilot zorg korte duur
- Jaarrekening 2024
- Financiële kaderstelling 2026
- Begroting 2026 (advies uitgebracht na de jaarwisseling)

De CCR heeft aan de volgende voorgenomen besluiten van de Raad van Bestuur zijn instemming verleend:

- Beleidsplan Wet zorg en dwang
- Leven in vrijheid
- Beleid zorg na overlijden; inhuizing nieuwe cliënten

De CCR heeft met een afvaardiging van twee personen deelgenomen aan het volledige selectietraject voor een nieuw lid Raad van Toezicht op de positie van de voordrachtszetel van de CCR.

Adviesaanvragen en instemmingsverzoeken over onderwerpen die lokaal of binnen één domein spelen, zijn door de cliëntenraden van die locatie of dat domein behandeld. Zij zijn onderwerp van gesprek geweest met de manager Wonen met zorg of Zorg thuis of met de verantwoordelijke domeinmanager.

Ondernemingsraad

De medewerkers van Kwadrant, inclusief de medewerkers van Kwadrant Ondersteuning thuis B.V, zijn via verschillende kiesgroepen vertegenwoordigd in de Ondernemingsraad. De OR telt 21 leden. De Raad van Bestuur is bestuurder in de zin van de Wet op de ondernemingsraden (WOR) en vaste gesprekspartner van de OR. Er is een tweemaandelijks overlegvergadering tussen de Raad van Bestuur en de OR. Deze worden voorbereid in een overleg van de Raad van Bestuur met het DB van de OR.

De Ondernemingsraad heeft in 2025 over de volgende onderwerpen advies uitgebracht:

- Over grenzen heen. Strategie 2025-2030
- Standaardisering functies horeca
- Begeleiding verzuimaanpak door Falke en Verbaan
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Pilot zorg korte duur
- Roosterplanner Tijdelijk bij ons
- Positionering technisch beheerders
- Beleidsplan Wet zorg en dwang
- Spraakgestuurd rapporteren via Attendi
- Leven in vrijheid
- Wijziging functiehuis ouderenbegeleiding
- Overgang personeel na gunning hulp bij het huishouden

Daarnaast heeft de OR zijn instemming verleend aan de volgende voorgenomen besluiten:

- Benoeming preventiemedewerker
- Roosterbeleid Kwadrant Ondersteuning thuis
- Opleidingsjaarplan 2025
- Vragenlijst medewerkeronderzoek
- Scholingsplan Kwadrant Ondersteuning thuis
- Ondersteuning bij inschakeling Risicoinventarisatie en -evaluatie (RIE)
- Uitvoering RIE op locaties 2025

De OR heeft met één lid deelgenomen aan de selectieprocedure voor lid Raad van Toezicht. Deze is in de plaats van het recht van voordracht van één lid en berust op een af-

spraak die daarover enkele jaren geleden gemaakt is tussen Raad van Toezicht en Ondernemingsraad.

Verpleegkundige en verzorgende adviesraad (VAR)

De Verpleegkundige en verzorgende adviesraad vertegenwoordigt de verpleegkundige en verzorgende beroepsinhoud bij de beleidsvorming en -uitvoering binnen Kwadrant. De VAR brengt daarvoor gevraagd en ongevraagd advies uit en overlegt ongeveer acht keer per jaar met de Raad van Bestuur.

De VAR heeft in 2025 schriftelijk advies uitgebracht over:

- Over grenzen heen. Strategie 2025-2030
- Kwaliteitsbeeld 2024
- Leven in vrijheid

Daarnaast is de VAR bij de totstandkoming van het Beleidsplan Wet zorg en dwang geraadpleegd.

12. Verslag Raad van Toezicht

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht is in 2025 teruggegaan van zes naar vijf leden. Dat is binnen de bandbreedte van vijf tot zeven leden uit de statuten. Er is binnen de Raad afgesproken dat teruggekeerd wordt naar een raad van zes leden als blijkt dat dat beter past bij de workload en taakverdeling binnen de Raad.

De teruggang volgt op het vertrek van N.T. (Nicoline) van den Broek wegens het aanvaarden van een bestuursfunctie bij Dokterswacht Friesland per 1 maart. S.M. (Sander) de Hosson is per 16 mei toetreden tot de Raad van Toezicht.

Werkzaamheden Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht heeft zeven gewone vergaderingen gehouden. De vergaderingen bestaan uit een vooroverleg, waarna de Raad van Bestuur aansluit voor bespreking van de geagendeerde onderwerpen. Begonnen wordt steeds met een thema dat of door de Raad van Bestuur wordt ingeleid, of waarvoor de Raad van Bestuur mensen uit de organisatie heeft uitgenodigd.

Behandelde thema's waren onder meer:

- Bestuurlijke agenda 2025
- Verzuimaanpak Falke & Verbaan
- Ontwikkelingen en dilemma's in de regionale samenwerking
- Aanpassing van de hoofdstructuur
- Verhaal achter de vastgoedstrategie

Naast de gewone vergaderingen is er één extra vergadering gehouden naar aanleiding van het aangekondigde vertrek van Jan Maarten Nuijens en de invulling van de vacature.

In oktober heeft de Raad van Toezicht met de Raad van Bestuur een tweedaagse gehouden waarin de Raad van Toezicht zijn zelfevaluatie heeft uitgevoerd en diverse onderwerpen zijn doorgesproken.

Commissies

De Raad van Toezicht werkt met drie vaste commissies: de Commissie Kwaliteit en Veiligheid, de Auditcommissie en de Remuneratiecommissie.

De Commissie Kwaliteit en Veiligheid is driemaal bijeengewees. Onderwerp van gesprek waren onder meer het Kwaliteitsverslag 2024 en diverse inhoudelijke ontwikkelingen bij Kwadrant.

De Auditcommissie is zesmaal bijeengekomen. Aan twee van deze vergaderingen heeft de externe accountant van KPMG deelgenomen: bij de bespreking van de managementletter en van de jaarrekening. Andere onderwerpen die in de Auditcommissie besproken zijn, waren onder meer de financiële tertaalrapportages, vastgoedontwikkelingen en de begroting voor 2026.

De Remuneratiecommissie is eenmaal bijeengekomen voor het jaargesprek met de Raad van Bestuur.

Contacten binnen de organisatie en met de medezeggenschap

Contacten binnen de organisatie komen met name tot stand door deelname van medewerkers aan een commissievergadering of aan het themadeel van de vergaderingen van de Raad van Toezicht. Daarnaast spreken leden van de Raad van Toezicht tijdens werkbezoeken aan locaties of wijkteams met medewerkers.

De Raad van Toezicht heeft met deelname van de Raad van Bestuur tweemaal overleg gevoerd met de Ondernemingsraad. Met de Centrale cliëntenraad (CCR) is er eenmaal overleg gevoerd. Daarnaast heeft de voltallige Raad van Toezicht voor het tweede jaar op rij deelgenomen aan een themabijeenkomst van de CCR en de Raad van Bestuur met alle cliëntenraden. Onderwerp van deze bijeenkomst was palliatieve zorg. De presentaties over het onderwerp leverde een waardevolle dialoog op tussen cliëntenraden, bestuurders en toezichthouders.

Nevenfuncties leden Raad van Toezicht en Raad van Bestuur

Tabel 5: nevenfuncties leden Raad van Toezicht (31 december 2025)

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
G.R. (Ruth) Peetoom	• Voorzitter Nederlandse ggz • Lid Raad van Toezicht Evangelische Omroep

Lid Raad van Toezicht	nevenfuncties
(voorzitter; lid Remuneratiecommissie)	• Lid Raad van Advies Topklinische GGZ • Lid Advisory Board Topsector Life Science & Health • Lid Algemeen Bestuur VNO-NCW • Lid Sociaal Economische Raad (plv.) • Voorzitter Stichting Christelijk Sociaal Congres • Lid Raad van Toezicht Cordaid/ICCO • Voorzitter Raad van Advies 'Present' Groningen • Lid Raad van Advies SKLO (Studentenpastoraat) Groningen • Predikant 'buiten vaste bediening' binnen de PKN
R.R.A. (René) van Zijl (vicevoorzitter; voorzitter Auditcommissie; voorzitter Remuneratiecommissie)	• Voorzitter Raad van Toezicht Zorgcentra Rivierenland • Lid Raad van Toezicht GGZ Breburg • Directeur economische handhaving Belastingdienst
J.S. (Jeroen) van Geelen (lid; voorzitter Commissie Kwaliteit en Veiligheid)	• Ondernemer/eigenaar IGNE • Directeur Amulet • Directeur Mingly • Directeur Upshift Health • Adviseur Antilope Consultancy • Lid /vicevoorzitter Raad van Toezicht Vogellanden • Non-executive director OOrion
G. (Geertjen) Pot (lid; lid Auditcommissie)	• Directeur Het Slotervaart, bij Zadelhoff • Lid bestuur van Stichting De Plantijn • Directeur Centrum voor Zorg B.V. • Procuratiehouder Office Labs B.V. • Eenmanszaak AMFORA REC
S.M. (Sander) de Hosson (vanaf 16 mei 2025 lid; lid Commissie Kwaliteit en Veiligheid)	• Longarts Wilhelmina Ziekenhuis Assen • Directeur De Hosson Medical B.V. • Bestuurder Carend Opleidingen B.V. • Lid Medisch Tuchtcollege

Tabel 6: *nevenfuncties leden Raad van Bestuur (31 december 2025)*

Lid Raad van Bestuur	nevenfuncties
M.J.M. (Jan Maarten) Nuijens	Geen
M. (Mariska) Roeters	Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Quadraten

Beloning

Voor de beloning van topfunctionarissen is de Wet normering topinkomens (WNT) en de daaruit voortvloeiende regelgeving voor de zorgsector toegepast. De klasse-indeling

2025 is op grond van deze regelgeving door de Raad van Toezicht vastgesteld op klasse V.

De beloning voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht bedroeg in 2025 12% (voorzitter), respectievelijk 8% (leden) van het beloningsmaximum van de Raad van Bestuur. Deze percentages vallen binnen de wettelijke grenzen van 15% en 10%.

Jaarrekening 2025



INHOUDSOPGAVE	Pagina
Bestuursverslag	
Jaarrekening	
1.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025	
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	4
1.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	5
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	6
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	7
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	21
1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	28
1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	29
1.1.8 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	30
1.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025	
1.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	36
1.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	37
1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	38
1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	39
1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	47
1.2.6 Enkelvoudig mutatieoverzicht financiële vaste activa	48
1.2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	49
1.2.8 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	50
1.2.9 Vaststelling en goedkeuring	53
Overige gegevens	
1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	55
1.3.2 Nevenvestigingen	55
1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	56



1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING



1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
1			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		33.407.810	35.308.923
Machines en installaties		17.253.559	17.080.954
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.950.314	7.206.036
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		2.221.740	2.799.935
Totaal materiële vaste activa		61.833.423	62.395.848
Viottende activa			
Vorderingen			
3			
Debiteuren		8.225.902	7.888.416
Overige vorderingen		6.293.399	5.213.876
Deposito's		12.000.000	32.000.000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten		190.335	323.364
Vorderingen uit hoofde van subsidies		657.522	686.665
Totaal vorderingen		27.367.158	46.112.321
Liquide middelen	4	54.171.796	30.509.684
Totaal Liquide middelen		54.171.796	30.509.684
Totaal activa		143.372.377	139.017.854
PASSIVA			
Groepsvermogen			
5			
Kapitaal		476	476
Bestemmingsfondsen		66.726.533	58.457.922
Wettelijke reserves		0	0
Algemene en overige reserves		13.059.738	10.114.151
Totaal groepsvermogen		79.786.747	68.572.549
Voorzieningen	6	8.290.150	9.292.327
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
7			
Schulden aan banken		6.700.000	7.100.000
Financial Lease		3.733.595	4.760.284
Totaal langlopende schulden		10.433.595	11.860.284
Kortlopende schulden (ten hoogste een jaar)			
8			
Schulden aan banken		1.426.678	6.968.865
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		5.243.330	3.089.255
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.589.198	4.437.915
Schulden ter zake pensioenen		4.662.715	4.394.395
Overige schulden		26.754.818	25.484.675
Overlopende passiva		2.185.146	4.917.589
Totaal overige kortlopende schulden		44.861.885	49.292.695
Totaal passiva		143.372.377	139.017.854



1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	11.1	57.656.551	57.984.775
Wet langdurige zorg	11.2	183.807.928	166.488.240
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11.3	571.310	627.785
Subsidie voor zorgverlening	12	2.963.906	3.510.457
Netto omzet		244.999.694	228.611.257
Overige bedrijfsopbrengsten	13	29.912.705	29.458.511
Som der bedrijfsopbrengsten		274.912.399	258.069.768
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14.1	8.127.904	5.910.303
Lonen en salarissen	14.2	153.882.775	146.439.925
Sociale lasten	14.3	25.573.462	24.588.190
Pensioenlasten	14.4	12.476.366	11.824.210
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15.1	7.082.126	7.359.543
Bijzondere waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa	15.2	0	462.177
Overige bedrijfskosten	16	56.896.518	54.921.656
Som der bedrijfslasten		264.039.151	251.506.003
BEDRIJFSRESULTAAT		10.873.248	6.563.765
Financiële baten en lasten	17	601.829	864.030
RESULTAAT BOEKJAAR (voor belastingen)		11.475.076	7.427.795
Vennootschapsbelasting	18	260.878	224.537
NETTO RESULTAAT		11.214.198	7.203.258
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		8.268.611	5.158.759
Algemene / overige reserves		2.945.588	2.044.499
		11.214.198	7.203.258



1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			10.873.248		6.563.764
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeveranderingen	15	7.086.266		7.821.539	
- Boekresultaat afstoting vaste activa		177.836		0	
- mutaties voorzieningen	6	<u>-1.002.177</u>		<u>726.404</u>	
			6.261.925		8.547.943
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3	-1.646.499		1.867.170	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>1.310.707</u>		<u>3.119.112</u>	
			<u>-335.793</u>		<u>4.986.282</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			16.799.380		20.097.990
Ontvangen interest					
Betaalde interest	17	1.506.438		2.102.375	
Betaalde winstbelasting	18	<u>-547.130</u>		<u>-641.207</u>	
			<u>-260.878</u>		<u>-224.537</u>
			698.430		1.236.631
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			17.497.810		21.334.621
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-7.884.321		-7.373.129	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	1.017.500		31.399	
Investerings immateriële vaste activa	1	0		0	
Mutatie deposito's	3	<u>20.000.000</u>		<u>-32.000.000</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			13.133.179		-39.341.730
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	7	-5.984.000		-952.000	
Aflossing financial lease	7	<u>-984.876</u>		<u>-945.540</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-6.968.876		-1.897.540
Mutatie geldmiddelen			23.662.112		-19.904.649
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		30.509.684		50.414.334
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>54.171.796</u>		<u>30.509.684</u>
Mutatie geldmiddelen			23.662.112		-19.904.649



1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Activiteiten

Stichting Kwadrant is een toonaangevend zorgconcern in de Friese ouderenzorg en is statutair gevestigd te Drachten en het bezoekadres is Zonnedaauw 7 te Drachten (KvK nummer 01110074).

Groepsverhoudingen

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel de stichting als de geconsolideerde deelnemingen van stichting Kwadrant.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 Burgerlijk Wetboek voor zover deze volgens de regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing zijn, de regeling openbare jaarverantwoording WMG en daarmee de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving hoofdstuk 655 Zorginstellingen. Tevens zijn de beleidsregels voor de Wet normering bezoldiging topinkomens publieke en semipublieke sector (WNT) van toepassing.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijkende cijfers

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Oordelen en schattingen

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt, schattingen maakt en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van Stichting Kwadrant het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie en vereisen schattingen en veronderstellingen:

- Inschattingen met betrekking tot de waardering van materiële vaste activa (economische levensduur en restwaarde).
- Inschattingen met betrekking tot de voorzieningen (disconteringsvoet, blijfkans, ziekteverloop en actuariële kans).
- Inschattingen met betrekking tot de overige reserveringen (nog te ontvangen/betalen posten).

Grondslagen voor consolidatie

Consolidatiekring

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van Stichting Kwadrant en haar dochtermaatschappij. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin Stichting Kwadrant meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Bij de bepaling of beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor Stichting Kwadrant meer of minder invloed verschaffen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

In de jaarrekening zijn de volgende stichtingen en vennootschappen opgenomen die tot de groep behoren:

- Stichting Kwadrant enkelvoudig
- Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V. te Drachten (100%)

Consolidatiemethode

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge aandelenverhoudingen, schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

De groepsmaatschappijen zijn integraal geconsolideerd, waarbij het minderheidsbelang van derden afzonderlijk tot uitdrukking is gebracht binnen het groepsvermogen. Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappij overtreffen, dan wordt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van de meerderheidsaandeelhouder gebracht, tenzij en voor zover de minderheidsaandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor zijn rekening te nemen. Het aandeel van derden in het resultaat wordt afzonderlijk als laatste post in de geconsolideerde winst- en verliesrekening in aftrek op het groepsresultaat gebracht.

Presentatie- en functionele valuta

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Kwadrant en haar groepsmaatschappijen.

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap.

De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen instelling vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. Zie de grondslag onder het hoofd 'Immateriële vaste activa' voor de verwerking van eventuele positieve of negatieve goodwill die ontstaat bij de overname. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen. Een overeengekomen mogelijke aanpassing van de verkrijgingsprijs die afhankelijk is gesteld van toekomstige gebeurtenissen wordt opgenomen in de verkrijgingsprijs zodra de aanpassing waarschijnlijk is en het bedrag ervan betrouwbaar kan worden bepaald. Een dergelijke aanpassing resulteert ook in een aanpassing van de (positieve of negatieve) goodwill met terugwerkende kracht. Ook is het mogelijk dat een eerdere schatting van de aanpassing van de verkrijgingsprijs moet worden herzien. Dergelijke aanpassingen van de verkrijgingsprijs, die worden verwerkt als schattingswijzigingen, resulteren ook in aanpassingen van de bepaalde (positieve of negatieve) goodwill.

De aangepaste goodwill wordt prospectief afgeschreven vanaf het moment van de wijziging van de verkrijgingsprijs. Vergelijkende cijfers worden niet aangepast.

Verbonden rechtspersonen

Alle groepsmaatschappijen, zoals opgenomen in de paragraaf consolidatie, evenals de deelnemingen die zijn toegelicht bij de financiële vaste activa worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties tussen groepsmaatschappijen worden in de consolidatie geëlimineerd. Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen Stichting Kwadrant en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met Stichting Kwadrant. Dit betreffen onder meer de relaties tussen Stichting Kwadrant en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. De transacties met verbonden partijen worden op zakelijke grondslag uitgevoerd tegen voorwaarden die vergelijkbaar zijn met transacties met derden.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen historische kostprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit leidt tot het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Immateriële vaste activa

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de entiteit. Er dient sprake te zijn van beschikkingsmacht over het actief is en het actief is separaat identificeerbaar. De kosten van het actief kan betrouwbaar worden vastgesteld. De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen.

Voor intern ontwikkelde wordt onderscheid gemaakt tussen onderzoekskosten en ontwikkelingskosten. Ontwikkelingskosten worden alleen geactiveerd indien wordt voldaan aan gestelde voorwaarden. Voor zelf vervaardigde immateriële activa, zoals ontwikkelingskosten, wordt een wettelijke reserve gevormd ter hoogte van het geactiveerde bedrag.

Als niet wordt voldaan aan de voorwaarden voor activering worden de uitgaven verantwoord als kosten in de winst- en verliesrekening. De grondslagen voor de vaststelling en verwerking van bijzondere waardeverminderingen zijn opgenomen onder het hoofdstuk Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa.

Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa

Vooruitbetalingen op immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs. Op vooruitbetalingen op immateriële vaste activa wordt niet afgeschreven.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

De bedrijfsgebouwen en -terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen hun kostprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

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

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De materiële vaste activa waarvan Stichting Kwadrant en haar groepsmaatschappijen op grond van een financiële leaseovereenkomst de economische eigendom heeft, worden geactiveerd. De uit de financiële leaseovereenkomst voortvloeiende verplichting wordt als schuld verantwoord. De in de toekomstige leasetermijnen begrepen interest wordt gedurende de looptijd van de financiële leaseovereenkomst ten laste van het resultaat gebracht. Buiten gebruik gestelde activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

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

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0-20%;
- Machines en installaties: 2,5-25%;
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 6,7-33,3%.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Activering huur vastgoed

De Richtlijn RJ 292 verplicht tot het activeren van langlopende huurcontracten, pachtovereenkomsten en leaseovereenkomsten indien er sprake is van financial lease. De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door Stichting Kwadrant in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Een integrale beoordeling van de huurcontracten heeft plaatsgevonden aan de hand van de volgende criteria:

- a. De leaseperiode omvat meer dan 75% van de economische levensduur.
- b. De contante waarde van de minimale leasebetalingen bedraagt 90% of meer van de waarde van het leaseobject bij aanvang van de leaseovereenkomst.
- c. Het leaseobject is specifiek voor de gebruiker.
- d. Het leaseobject wordt eigendom na einde leaseperiode.
- e. De huurder heeft recht op koop na het einde van de leaseperiode.
- f. De huurder moet bij tussentijds beëindigen het verlies voor de verhuurder compenseren.
- g. De huurder heeft het recht tegen een lagere prijs dan marktconform het object na afloop van de leaseperiode te huren.

Op basis van de toetsing van de huurcontracten op voormelde criteria blijkt dat de contracten van 4 locaties voldoen aan de financial lease conform toepassing van richtlijn RJ 292.

Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa

Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa zijn onroerende zaken die worden aangehouden om huuropbrengsten en/of waardeverstijgingen te realiseren, en niet voor: eigen gebruik; aanbouw of ontwikkeling ten behoeve van derden; of verkoop als onderdeel van de gewone bedrijfsuitoefening.

Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa omvatten ook onroerende zaken die in ontwikkeling zijn voor toekomstig gebruik als belegging. Vastgoed in ontwikkeling wordt afzonderlijk in de toelichting gepresenteerd. De eerste waardering van niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa is tegen de verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de koopsom en alle direct toe te rekenen uitgaven zoals juridische advieskosten, overdrachtsbelasting en andere transactiekosten. Als sprake is van een uitgestelde betaling van de koopsom wordt de verkrijgingsprijs gesteld op de contante waarde daarvan. De verkrijgingsprijs van zelf vervaardigde niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa is het bedrag van de kosten tot en met het moment dat de vervaardiging of ontwikkeling gereed is. Binnen het activa register wordt onderscheid gemaakt tussen niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa, vastgoed voor eigen gebruik en onroerende zaken voor verkoop in het kader van de gewone bedrijfsuitoefening. De uitgaven na eerste verwerking van niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden geactiveerd als het waarschijnlijk is dat de uitgaven zullen leiden tot een toename van de verwachte toekomstige economische voordelen. Alle overige uitgaven worden verantwoord als kosten in de winst-en-verliesrekening in de periode dat ze zich voordoen. Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden na eerste verwerking gewaardeerd volgens het kostprijsmodel (kostprijs verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen) zoals toegelicht bij de materiële vaste activa.

Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa wordt niet langer geactiveerd in geval van afstoting of permanente buitengebruikstelling, en bij buitengebruikstelling indien geen toekomstige economische voordelen meer worden verwacht. Winsten of verliezen bij afstoting of buitengebruikstelling van niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden bepaald als het verschil tussen de netto opbrengst en de boekwaarde van het actief en worden verwerkt in de winst-en-verliesrekening. De te ontvangen vergoedingen bij afstoting van niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden verwerkt tegen de reële waarde. Het verschil tussen het nominale bedrag van de vergoeding en de reële waarde wordt verwerkt als rentebate op een tijdsevenredige basis, waarbij rekening wordt gehouden met het effectieve rendement op vergelijkbare vorderingen. Eventuele verplichtingen die de vennootschap behoudt na vervreemding van niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden verwerkt zoals toegelicht onder het hoofd voorzieningen.

Groot onderhoud

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Leasing

Stichting Kwadrant kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leaseovereenkomst waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leaseovereenkomsten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van de betreffende leaseovereenkomst.

Financiële leases

Als Stichting Kwadrant optreedt als lessee in een financiële lease, wordt het leaseobject (en de daarmee samenhangende schuld) bij de aanvang van de leaseperiode in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het leaseobject of, indien deze lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. Beide waarden worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolgwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat Stichting Kwadrant eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van of de leaseperiode of de gebruiksduur van het object. De minimale leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande leaseverplichting. De rentelasten worden gedurende de leaseperiode zodanig toegerekend aan elke periode dat dit resulteert in een constante periodieke rentevoet over de resterende netto-verplichting met betrekking tot de financiële lease. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

Operationele leases

Als Stichting Kwadrant optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Vergoedingen die worden ontvangen als stimulering voor het afsluiten van een overeenkomst worden verwerkt als een vermindering van de leasekosten over de leaseperiode. Leasebetalingen en vergoedingen inzake operationele leases worden lineair over de leaseperiode ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht, tenzij een andere toerekeningsystematiek meer representatief is voor het patroon van de met het leaseobject te verkrijgen voordelen. Als Stichting Kwadrant optreedt als lessor in een operationele lease, wordt het actief als leaseobject verwerkt in de balans overeenkomstig de aard van dat actief. De grondslagen voor de waardering van de geleasede activa zijn beschreven onder het hoofd materiële vaste activa.

De leasebaten (exclusief vergoeding voor dienstverlening, zoals verzekering en onderhoud) als bestanddeel van de leasebetalingen worden op tijdsevenredige basis verwerkt over de leaseperiode. Initiële directe kosten, niet zijnde verkoopkosten, die gemaakt worden om opbrengsten te genereren uit operationele leases worden direct ten laste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode, doch niet lager dan nihil. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Indien waardering tegen nettovermogenswaarde niet kan plaatsvinden doordat de hiervoor benodigde informatie niet kan worden verkregen, wordt de deelneming gewaardeerd volgens het zichtbaar eigen vermogen. Bij de vaststelling of er sprake is van een deelneming waarin Stichting Kwadrant invloed van betekenis uitoefent op het zakelijke en financiële beleid, wordt het geheel van feitelijke omstandigheden en contractuele relaties (waaronder eventuele potentiële stemrechten) in aanmerking genomen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

De leningen aan niet-geconsolideerde deelnemingen worden initieel opgenomen tegen reële waarde. De grondslagen voor overige financiële vaste activa zijn opgenomen onder de categorie Financiële Instrumenten.

Dividenden worden verantwoord in de periode waarin zij betaalbaar worden gesteld. Rentebaten worden verantwoord in de periode waartoe zij behoren, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende post. Eventuele winsten of verliezen worden verantwoord onder de financiële baten en lasten.

Indien de deelnemende rechtspersoon een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die volgens de vermogensmutatiemethode wordt gewaardeerd, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht naar rato van het relatieve belang dat derden hebben in de deelnemingen verwerkt (proportionele resultaatsbepaling). Een verlies dat voortvloeit uit de overdracht van vlottende activa of een bijzondere waardevermindering van vaste activa wordt wel volledig verwerkt. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen Stichting Kwadrant en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, worden geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

Indien sprake is van een stellig voornemen tot afstoting vindt waardering plaats tegen de eventuele lagere verwachte verkoopwaarde.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren waardevermindering.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren. In 2025 is er geen sprake van indicaties voor bijzondere waardevermindering.

Financiële activa - bijzondere waardeverminderingen

Een financieel actief dat niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met waardewijzigingen in de winst- en verliesrekening of geamortiseerde kostprijs of lagere marktwaarde, wordt op iedere verslagdatum beoordeeld om te bepalen of er objectieve aanwijzingen bestaan dat het actief een bijzondere waardevermindering heeft ondergaan. Een financieel actief wordt geacht onderhevig te zijn aan een bijzondere waardevermindering indien er objectieve aanwijzingen zijn dat na de eerste opname van het actief zich een gebeurtenis heeft voorgedaan die een negatief effect heeft op de verwachte toekomstige kasstromen van dat actief en waarvan een betrouwbare schatting kan worden gemaakt.

Indien de onderneming een actief of een passief overdraagt aan een deelneming die wordt gewaardeerd op verkrijgingsprijs of actuele waarde, wordt de winst of het verlies voortvloeiend uit deze overdracht direct en volledig in de geconsolideerde winst- en verliesrekening verwerkt, tenzij de winst op de overdracht in wezen niet is gerealiseerd.

Handels- en huurdebiteuren die niet individueel onderhevig zijn gebleken aan bijzondere waardevermindering worden collectief beoordeeld of deze onderhevig zijn aan bijzondere waardevermindering, dit door samenvoeging van vorderingen met vergelijkbare risicokenmerken. Bij de beoordeling van de collectieve waardevermindering gebruikt Stichting Kwadrant historische trends met betrekking tot de waarschijnlijkheid van het niet nakomen van betalingsverplichtingen en de stijging van het aantal betalingsachterstanden van meer dan 90 dagen in de portefeuille. De uitkomsten worden bijgesteld als het management van Stichting Kwadrant van oordeel is, dat de huidige economische en kredietomstandigheden zodanig zijn dat het waarschijnlijk is dat de daadwerkelijke verliezen hoger dan wel lager zullen zijn dan historische trends suggereren.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

De boekwaarde van vorderingen wordt verminderd met de voorziening voor dubieuze debiteuren. Vorderingen die niet incasseerbaar zijn, worden afgeboekt van de voorziening. Andere toevoegingen en onttrekkingen aan de voorziening worden in de winst- en verliesrekening verantwoord. Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzondere waardeverminderingsverlies, wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst- en verliesrekening.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: verstrekte leningen, overige vorderingen, geldmiddelen, langlopende en kortlopende schulden.

Stichting Kwadrant maakt geen gebruik van (in contracten besloten) afgeleide financiële instrumenten. Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Na de eerste opname worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

Saldering van financiële instrumenten

Een financieel actief en een financiële verplichting worden gesaldeerd als Stichting Kwadrant beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om het financiële actief en de financiële verplichting gesaldeerd af te wikkelen en Stichting Kwadrant het stellige voornemen heeft om het saldo als zodanig netto of simultaan af te wikkelen. Als sprake is van een overdracht van een financieel actief dat niet voor verwijdering uit de balans in aanmerking komt, wordt het overgedragen actief en de daarmee samenhangende verplichting niet gesaldeerd.

Overige vorderingen

Overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingsverliezen.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve-rentemethode (dit is voor Stichting Kwadrant gelijk aan nominale waarde).

Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde, zijnde de afgeleide verkoopwaarde van de reeds bestede verrichtingen. De productie van het onderhanden werk is bepaald door de openstaande verrichtingen te koppelen aan de DBC's / DBC-zorgproducten die ultimo boekjaar openstonden. Op het onderhanden werk worden de voorschotten die ontvangen zijn van verzekeraars in mindering gebracht. Een voorziening wordt getroffen op het onderhanden werk op grond van verwachte oninbaarheid.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Vorderingen

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaardering van vorderingen is tegen geamortiseerde kostprijs (dit is voor Stichting Kwadrant gelijk aan nominale waarde). Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid (statistisch/individueel bepaald).

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Deposito's die voor een bepaalde termijn zijn uitgezet maar niettemin, zij het eventueel met opoffering van rentebaten, ter onmiddellijke beschikking staan, worden onder de liquide middelen worden opgenomen. Indien vervroegde opvraging niet mogelijk is zonder het moeten betalen van een boete, dienen deposito's te worden opgenomen onder de vorderingen. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, algemene en overige reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als eigenvermogensinstrumenten, worden gepresenteerd onder het eigen vermogen. Financiële instrumenten die op grond van de economische realiteit worden aangemerkt als een financiële verplichting, worden gepresenteerd onder schulden. Rente, baten en lasten met betrekking tot deze financiële instrumenten worden in de winst- en verliesrekening verantwoord als kosten of opbrengsten.

Kapitaal

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

Wettelijke reserve

De wettelijke reserve bestaat uit dat deel van het eigen vermogen waarover Stichting Kwadrant op grond van wettelijke regelingen niet vrijelijk kan beschikken. De onder dit hoofd opgenomen reserve bestaat uit de wettelijke reserve op activering van immateriële vaste activa. Er wordt een wettelijke reserve gevormd voor een bedrag ter hoogte van het geactiveerde bedrag voor zelf vervaardigde activa. Deze reserve valt vrij naar gelang de boekwaarde van het actief vermindert.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves en -fondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de winst- en verliesrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve of fonds gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Algemene reserve en overige reserves

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen. Personele voorzieningen worden, indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt, gewaardeerd tegen nominale waarde. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,44 % (2024: 3,08%).

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Ingevolge RJ 271 is een voorziening opgenomen voor verplichtingen van loondoorbetalingen aan zieke werknemers. Onderdeel hiervan zijn zieke werknemers waarvan de verwachting is dat deze na 2 jaar ziekte voor een WIA uitkering in aanmerking komen.

De voorziening is opgebouwd op basis van het aantal dagen dat loonbetaling bij ziekte zal plaatsvinden, gewaardeerd tegen het ultimo boekjaar geldende uurtarief (inclusief opslag sociale werkgeverslasten). De verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen omvat tevens een afzonderlijke verplichting inzake transitievergoedingen die zijn verschuldigd op grond van de Wet werk en zekerheid. De verplichting heeft een langdurig karakter met een looptijd van maximaal 24 maanden en eventueel verschuldigde transitievergoeding.

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen, inclusief gratificaties bij pensionering. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gemiddelde disconteringsvoet bedraagt 3,68% (2024: 3,23%).

Voorziening regeling stoppen met werken na 45 jaar

Op grond van de regeling 'stoppen met werken na 45 jaar' kunnen medewerkers in zwaar werk functies met 45 dienstjaren eerder stoppen met werken. De afspraak over eerder stoppen met werken, was al opgenomen in de laatste cao van 2019-2021 in aansluiting op het pensioenakkoord. Deze is in 2021 uitgewerkt en toepasbaar vanaf 1 september 2021. De regeling kwalificeert op grond van RJ 271.401 als regeling voor vervroegde uittreding / non activiteitsregeling en heeft een duur van 1 januari 2021 tot en met 31 december 2025. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,44 % (2024: 3,08%). Er wordt een voorziening gevormd voor medewerkers die op basis van de CAO aanspraak kunnen maken op het gebruik van deze regeling.

Voorziening generatieregeling

Op grond van de generatieregeling ontstaat een actuele, juridisch afdwingbare verplichting zodra een medewerker formeel deelneemt aan de regeling. Deze verplichting heeft betrekking op onder meer de 20% vermindering van de arbeidstijd en de 10% financiële tegemoetkoming, zoals vastgelegd in artikel 7.3.6 van de Cao VVT 2025–2026. De voorziening wordt gewaardeerd tegen de best mogelijke schatting van de toekomstige uitgaven, inclusief werkgeverslasten en lasten bij ziekte, in lijn met RJ 252.301. De gehanteerde disconteringsvoet is 3,44%. De voorziening wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van gewijzigde cao afspraken, waaronder de loonontwikkelingen. Presentatie vindt plaats onder de (lang)lopende verplichtingen conform RJ 252.601.

De verplichtingen uit hoofde van regelingen voor vervroegde uittreding omvatten verplichtingen jegens personeelsleden die reeds hebben geopteerd voor gebruikmaking van de regeling, de personeelsleden die onder de bestaande regeling kunnen opteren voor vervroegde uittreding maar dat nog niet hebben gedaan en personeelsleden die nog niet kunnen opteren, maar dat tijdens de looptijd van de bestaande regeling in de toekomst wel kunnen doen. Voor deze laatste groep personeelsleden wordt de feitelijke verplichting opgenomen gedurende de periode waarin in wezen het recht op uitkeringen wordt opgebouwd en wordt deze opbouwperiode bepaald aan de hand van de economische realiteit van de regeling. De economische realiteit van de regeling wordt bepaald door zowel de voorwaarden die gelden om van de regeling gebruik te kunnen maken, zoals een diensttijds, als wel de looptijd van de regeling waarvoor een feitelijke verplichting is aangegaan. De elementen voor de berekening van de verplichting zijn de personeelsleden op wie de regeling van toepassing is, de geschatte kans dat voor gebruikmaking van de regeling wordt geopteerd, de blijfkans van de in de berekening betrokken personeelsleden, de leeftijden, de salarissen en de levensverwachtingen van de in de berekening betrokken personeelsleden, de hoogte van de regelingen voor vervroegde uittreding, de bijkomende lasten die op de vennootschap (blijven) drukken, overheidssubsidies en personeelsbijdragen en de rentevoet voor de berekening van de contante waarde.

Voorziening verlieslatende contracten

Een voorziening wordt opgenomen voor een verlieslatend contract en wordt opgenomen voor het negatieve verschil tussen de verwachte voordelen uit de door de vennootschap na de balansdatum te ontvangen prestaties en de onvermijdbare kosten om aan de verplichtingen te voldoen. De onvermijdbare kosten zijn de kosten die ten minste moeten worden gemaakt om van de overeenkomst af te komen, zijnde de laagste van enerzijds de kosten bij het voldoen aan de verplichtingen en anderzijds de vergoedingen of boetes bij het niet voldoen aan de verplichtingen.

De kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract omvatten de kosten die direct betrekking hebben op het contract. Deze kosten bestaan uit zowel:

- de incrementele kosten voor het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld directe arbeids- en materiaalkosten; als
- een toerekening van overige kosten die direct betrekking hebben op het voldoen aan de verplichtingen van een contract, bijvoorbeeld een toerekening van de afschrijvingskosten van een materieel vast actief dat onder andere voor de uitvoering van het contract wordt gebruikt.

Voorziening reorganisatie

In verband met reorganisatie worden voorzieningen getroffen wanneer een gedetailleerd plan voor de reorganisatie is geformaliseerd en een aanvang is gemaakt met de reorganisatie de gerechtvaardigde verwachting is gewekt bij hen voor wie de reorganisatie gevolgen zal hebben dat de reorganisatie zal worden uitgevoerd. De voorziening bestaat uit de directe kosten van de reorganisatie.

Schulden

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

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten. Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit het verlenen van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Huuropbrengsten

Huuropbrengsten uit niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële vaste activa worden lineair in de winst-en-verliesrekening opgenomen op basis van de duur van de huurovereenkomst. Vergoedingen ter stimulering van het sluiten van huurovereenkomsten worden als integraal deel van de totale huuropbrengsten verwerkt.

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

Hieronder zijn begrepen de ten behoeve van de bedrijfsopbrengsten gemaakte kosten, voor zover deze kosten door derden in rekening zijn gebracht en niet zijn aan te merken als kosten van grond- en hulpstoffen, te weten; kosten vrijwilligers, uitzendkrachten zorg en overig personeel niet in loondienst.

Personele kosten

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van het personeel worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door Stichting Kwadrant.

Voor de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties worden verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen.

De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

Ontslagvergoedingen

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

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

In 2018 trad de wet in werking die het recht op een transitievergoeding bij ontslag wegens langdurige arbeidsongeschiktheid vastlegt, gevolgd door de publicatie van de Regeling compensatie transitievergoeding in februari 2019. Deze regeling maakt het voor werkgevers mogelijk om sinds 1 april 2020 compensatie aan te vragen voor transitievergoedingen die zijn betaald bij het ontslag van langdurig arbeidsongeschikte werknemers met een ontslagdatum vanaf 1 juli 2015. Per 31 december 2025 is hiervoor een vordering opgenomen op de balans, overeenkomstig de richtlijnen voor de jaarverslaggeving. Vanaf balansdatum wordt een afzonderlijk actief verantwoord ter hoogte van de verwachte compensatie, gepresenteerd onder de overige vorderingen en overlopende activa.

Aangezien de compensatieregeling per 1 juli 2026 wordt beperkt tot uitsluitend kleine werkgevers, vervalt voor middelgrote en grote werkgevers vanaf die datum de mogelijkheid om compensatie te ontvangen voor nieuwe gevallen van ontslag na langdurige arbeidsongeschiktheid. De opgenomen vordering heeft daarom uitsluitend betrekking op situaties waarvan de periode van 24 maanden ziekte uiterlijk op 30 juni 2026 eindigt en zal conform de geldende regelgeving worden afgewikkeld.

Pensioenen

Stichting Kwadrant heeft voor haar werknemers een bedrijfspensioenregeling, welke voort-vloeit uit de cao VVT. De hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Kwadrant en mogelijke voorafgaande dienstverbanden met hetzelfde bedrijfspensioenfonds. Ook wel middelloon genoemd. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij Pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Kwadrant betaalt hiervoor premies die deels door de werkgever worden betaald en deels door de werknemer. Deze verdeling is onderdeel van de cao VVT.

De financiële gezondheid van een pensioenfonds wordt weergegeven met de dekkingsgraad. De dekkingsgraad laat de verhouding zien tussen aan de ene kant het vermogen van PFZW en aan de andere kant alle pensioenen die het pensioenfonds nu en in de toekomst moeten betalen. In januari 2026 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%.

Stichting Kwadrant heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Kwadrant heeft daarom de pensioenregeling verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling en heeft alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Voor zover de verschuldigde premies op balansdatum nog niet zijn voldaan, wordt hiervoor een verplichting opgenomen.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING ACTIVA EN PASSIVA EN RESULTAATBEPALING

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen en latente belastingen. De belastingen worden in de winst-en-verliesrekening opgenomen, behalve voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt, of op overnames. De over het boekjaar verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over het boekjaar, berekend aan de hand van belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten, en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldigde belasting. Voor belastbare tijdelijke verschillen wordt een voorziening latente belastingverplichtingen getroffen. Voor verrekenbare tijdelijke verschillen, beschikbare voorwaartse verliescompensatie en nog niet gebruikte fiscale verrekeningsmogelijkheden wordt een latente belastingvordering opgenomen, maar uitsluitend voor zover het waarschijnlijk is dat er in de toekomst fiscale winsten beschikbaar zullen zijn voor verrekening respectievelijk compensatie. Latente belastingvorderingen worden per iedere verslagdatum herzien en verlaagd voor zover het niet langer waarschijnlijk is dat het daarmee samenhangende belastingvoordeel zal worden gerealiseerd.

Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden in de balans gesaldeerd gepresenteerd indien en voor zover de onderneming beschikt over een deugdelijk juridisch instrument om niet-latente belastingvorderingen te verrekenen met niet-latente belastingverplichtingen, voor zover deze betrekking hebben op hetzelfde boekjaar, en de belastinglatenties verband houden met winstbelastingen die door dezelfde fiscale autoriteit worden geheven op dezelfde belastbare rechtspersoon of dezelfde fiscale eenheid. De waardering van latente belastingverplichtingen en latente belastingvorderingen wordt gebaseerd op de fiscale gevolgen van de door de vennootschap op balansdatum voorgenomen wijze van realisatie of afwikkeling van zijn activa, voorzieningen, schulden en overlopende passiva. Latente belastingvorderingen en -verplichtingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Betalingen welke voortvloeien uit langlopende leningen worden voor het gedeelte dat betrekking heeft op de rente opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als kasstroom uit financieringsactiviteiten. Transacties waarbij geen ruil van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasecontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

1.1.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening. Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

1.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Kwadrant zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Bedrijfsgebouwen en terreinen	33.407.810	35.308.923
Machines en installaties	17.253.559	17.080.954
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	8.950.314	7.206.036
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.221.740	2.799.935

Totaal materiële vaste activa	61.833.423	62.395.848
--------------------------------------	-------------------	-------------------

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	62.391.710	63.021.171
Bij: investeringen	7.719.175	6.734.039
Af: afschrijvingen	7.082.126	7.327.963
Af: desinvesteringen	1.195.336	31.399

Boekwaarde per 31 december	61.833.423	62.395.848
-----------------------------------	-------------------	-------------------

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.7. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in specificatie 1.1.7. Boekresultaten op verkoop van de materiële vaste activa worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten.

Onder de materiële vaste activa is begrepen een bedrag van € 3,1 mln. (2024: € 4,0 mln) inzake financial lease, dit bedrag heeft betrekking op bedrijfsgebouwen en terreinen. Stichting Kwadrant leest deze activa, maar is geen juridisch eigenaar.

3. Vorderingen

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Vorderingen op debiteuren	957.597	1.259.385
Nog te factureren omzet	7.268.305	6.629.030
Totaal debiteuren	8.225.902	7.888.416
Belastingen en sociale premies	62.005	0
Overige vorderingen en overlopende activa	6.231.394	5.213.876
Deposito's	12.000.000	32.000.000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten	190.335	323.364
Vorderingen uit hoofde van subsidies	657.522	686.665

Totaal debiteuren en overige vorderingen	27.367.158	46.112.321
---	-------------------	-------------------

Toelichting:

De voorziening voor oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 25.684 (2024: € 27.630). Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend. In navolging op de regeling compensatie transitievergoeding is er een overige vordering opgenomen ter hoogte van € 0,3 mln. (2024: € 1,1 mln.) voor de toekomstige compensatie voor de nog te betalen transitievergoedingen.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

Onder de overige vorderingen is begrepen een bedrag van inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren:

	2024 €	2025 €	Totaal €
Saldo per 1 januari	190.475	0	190.475
Financieringsverschil boekjaar	0	1.815.794	1.815.794
Betalingen/ontvangsten	-190.475	0	-190.475
Subtotaal mutatie boekjaar	-190.475	1.815.794	1.625.319
Saldo per 31 december	0	1.815.794	1.815.794

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= definitieve vaststelling Nza

b= interne berekening

a b

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025 €	2024 €
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	179.553.129	166.081.889
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	177.737.335	165.891.414
Totaal financieringsverschil	1.815.794	190.475

Toelichting:

De definitieve afrekening 2024 is in het boekjaar 2025 ontvangen van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Bankrekeningen	54.144.525	30.483.822
Kassen	27.271	25.862
Totaal liquide middelen	54.171.796	30.509.684

Toelichting:

Er is een bankgarantie verstrekt ter hoogte van € 210.600 (garantienummer K672662) inzake de huurverplichtingen jegens Pygo Netherlands Holding B.V. (voorheen Koopmans Projecten B.V.). Deze verplichtingen lopen tot 1 april 2036. In 2025 is een aanvullende bankgarantie afgegeven ter waarde van € 12.375 (garantienummer NLNTSFSBGI0072914) ten behoeve van de huurverplichtingen jegens Segesta Exploitatie B.V., welke doorlopen tot 1 oktober 2035.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kapitaal	476	476
Bestemmingsfondsen	66.726.533	58.457.922
Algemene en overige reserves	13.059.738	10.114.151
Totaal groepsvermogen	79.786.747	68.572.549

Kapitaal

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Kapitaal	476	0	0	476
Totaal kapitaal	476	0	0	476

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	476	0	0	476
Totaal kapitaal	476	0	0	476

Toelichting:

Er hebben zich in het verslagjaar geen mutaties voorgedaan in het kapitaal.

Bestemmingsfondsen

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	58.457.922	8.268.611	0	66.726.533
Totaal bestemmingsfondsen	58.457.922	8.268.611	0	66.726.533

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	53.299.163	5.158.759	0	58.457.922
Totaal bestemmingsfondsen	53.299.163	5.158.759	0	58.457.922

Toelichting:

Het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten wordt gevormd op basis van de NZa beleidsregels. De reserve kan alleen wijzigen door toevoegingen en onttrekkingen die ieder jaar ontstaan als gevolg van verschillen tussen de exploitatiekosten van dat jaar en de aanvaardbare kosten van dat jaar. Een positief saldo van het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten dient beschikbaar te worden gehouden voor door de NZa beleidsregels aangewezen zorgactiviteiten.

Algemene en overige reserves

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Algemene en overige reserves	10.114.151	2.945.588	0	13.059.738
Totaal algemene en overige reserves	10.114.151	2.945.588	0	13.059.738



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

<i>Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2024 €	Resultaat- bestemming €	Overige mutaties €	Saldo per 31-dec-2024 €
Algemene en overige reserves	7.607.473	2.044.499	462.179	10.114.151
Totaal algemene en overige reserves	7.607.473	2.044.499	462.179	10.114.151

Toelichting:

Er is geen sprake van achtergestelde leningen en het aansprakelijk vermogen staat daarmee gelijk aan het eigen vermogen.

Overzicht van het totaalresultaat van Stichting Kwadrant

	2025 €	2024 €
Geconsolideerd netto-resultaat (na belastingen) toekomend aan de instelling	11.214.198	7.203.258
Herwaardering materiële vaste activa	0	0
Afwaardering/herwaardering financiële vaste activa	0	0
Af: Gerealiseerde herwaardering ten laste van het eigen vermogen	0	0
Totaal van de rechtstreekse mutaties in het eigen vermogen van de instelling als onderdeel van het groepsvermogen	0	0
Totaalresultaat van de instelling	11.214.198	7.203.258

6. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2025 €	Dotatie €	Onttrekking €	Vrijval €	Saldo per 31-dec-2025 €
Voorziening arbeidsongeschiktheid	3.117.942	2.056.391	1.943.247	690.233	2.540.853
Voorziening jubileumverplichtingen	1.963.474	280.908	298.054	18.838	1.927.490
Voorziening regeling stoppen met werken na 45 jaar	3.229.038	0	951.022	220.747	2.057.269
Voorziening verlieslatende contracten	981.873	0	132.443	13.776	835.654
Voorziening generatieregeling	0	928.884	0	0	928.884
Totaal voorzieningen	9.292.327	3.266.183	3.324.766	943.594	8.290.150

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	4.368.821
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.907.722
hiervan > 5 jaar	1.365.051

Toelichting per categorie voorziening:**- Arbeidsongeschiktheid**

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. In de voorziening arbeidsongeschiktheid is een afzonderlijke verplichting opgenomen ter hoogte € 0,7 mln. (2024: € 1,1 mln.) inzake transitievergoedingen die zijn verschuldigd op grond van de Wet Werk en Zekerheid. De verplichting heeft een langdurig karakter met een looptijd van maximaal 24 maanden.

- Jubileumverplichtingen

Voor een nadere toelichting op de jubileumvoorziening wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (1.1.4).

- Voorziening Regeling stoppen met werken na 45 jaar

Voor een nadere toelichting op de voorziening regeling stoppen met 45 jaar wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (1.1.4).

- Voorziening verlieslatende contracten

Het betreft een voorziening voor verlieslatende huurcontracten van twee leegstaande panden.

- Voorziening generatieregeling

De voorziening van € 0,9 mln. heeft betrekking op toekomstige verplichtingen uit de generatieregeling van de CAO VVT, waarmee werknemers in de laatste fase van hun loopbaan hun arbeidsduur kunnen verminderen. De voorziening dekt de daarmee samenhangende toekomstige loonkosten.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	6.700.000	7.100.000
Financial Lease	3.733.595	4.760.284
Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	10.433.595	11.860.284

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	18.829.149	20.726.689
Af: afname financial lease	0	0
Af: aflossingen	6.968.876	1.897.540
Stand per 31 december	11.860.273	18.829.149
Af: aflossingsdeel komend boekjaar van langlopende schulden	1.426.678	6.968.865
Stand langlopende schulden per 31 december	10.433.595	11.860.284

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.426.679	6.968.865
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.), balanspost	10.433.594	11.860.284
hiervan > 5 jaar	2.409.098	2.562.575

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden onder 1.1.7.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De opgenomen lening bij de ING hebben een hoofdsom van een hoofdsom van € 10 mln. De rentevaste periode loopt tot 1 juli 2028 en de interest bedraagt 2,30% per jaar. De rente met betrekking tot de financial lease is een vast percentage gedurende het gehele financial lease contract. Als onderpand voor de verstrekte kredietfaciliteiten en de verstrekte lening door de ING zijn de volgende zekerheden gesteld :

- a. Het recht van eerste hypotheek ad € 17.500.000 op
 - Bedrijfspand gelegen aan de Prinses Margrietstraat 1 te Burgum
 - Bedrijfspand gelegen aan de Prins Bernhardstraat 74 te Burgum
 - Bedrijfspand geleden aan de stationsweg 78 te Gorredijk
 - b. Het recht van eerste hypotheek ad € 10.000.000 op het bedrijfspand gelegen aan de Dorhoutstraat 2-24 te Leeuwarden
 - c. Hypotheekrecht ad € 950.000 op bedrijfspand Ceresweg 73-75 Leeuwarden eerste in rang
 - d. Compe jointe- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst tussen Stichting Kwadrant, Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V.
 - e. Verpanding bedrijfsuitrusting, voorraden en boekvorderingen (eerste pandrecht)
 - f. De solvabiliteit dient met betrekking tot iedere relevante periode ten minste 30% (2025; 56%) te zijn. De debt service cover ratio dient met betrekking tot iedere relevante periode ten minste 1,1 (2025; 2,9) te zijn. Toetsing van deze financiële ratio geschiedt jaarlijks.
- De financial lease verplichting heeft betrekking op huurpanden waarvan de waarde o.b.v. RJ 292 is geactiveerd.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

8. Overige kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	1.426.678	6.968.865
Crediteuren	5.243.330	3.089.255
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.589.198	4.437.915
Schulden terzake pensioenen	4.662.715	4.394.395
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen	9.110.003	8.460.579
Vakantiegeld	6.140.282	5.928.081
Vakantiedagen	10.233.180	8.418.167
Nog te betalen kosten	1.271.353	2.677.849
Totaal overige schulden	26.754.818	25.484.675
Overlopende passiva:		
Overlopende passiva	2.185.146	4.917.589
Totaal overige kortlopende schulden	44.861.885	49.292.695

Toelichting:

De stijging van de nog te betalen salarissen wordt met name veroorzaakt door de wijzigingen in de CAO voor de Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) 2022-2024 en 2025-2026. De verstrekte zekerheden zijn toegelicht bij de langlopende schulden. De overige kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Onder de crediteuren is een bedrag ter hoogte van € 255.317 opgenomen met betrekking tot intercompany crediteuren.

De stijging van de crediteurenpositie wordt mede verklaard door een toename van de activiteiten in het kader van de KVR aan het einde van 2025. De post nog te betalen kosten is in het verslagjaar gedaald door de overgang naar het systeem AFAS, waarbij facturen eerder in het proces als crediteur worden geboekt in plaats van – zoals voorheen – tijdelijk te worden opgenomen onder de nog te betalen kosten tijdens de periodeafsluiting. Hierdoor is de omvang van de post ten opzichte van het voorgaande jaar afgenomen. De overlopende passiva zijn eveneens gedaald. Deze daling wordt voornamelijk verklaard door een afname van € 1,3 miljoen als gevolg van de afwikkeling van de reservering voor de bijdrage Ambla, een vermindering van de schuldreservering voor dakvervanging en een afname van vooruit geboekte subsidies door realisatie in 2025.

9. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over, handels- en overige vorderingen en onderhanden werk voor in totaal € 14,2 mln. Het kredietrisico is voornamelijk geconcentreerd bij het zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De hoogste vordering bedraagt € 3,0 mln. op een individuele partij. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie. Zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichting voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Het treasurybeleid van de groep is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico. Voor het afsluiten van leningen of het opnieuw vaststellen van rentepercentages en rentevast periode laat Stichting Kwadrant zich adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Uitgangspunt is dat de rentekosten zo laag mogelijk gehouden worden. Tevens wordt bewaakt dat geen onnodige risico's worden gelopen in het kader van de periodieke herfinanciering.

Het renterisico is beperkt tot de opgenomen lening. Stichting Kwadrant heeft één langlopende lening bij de ING uitstaan.

Liquiditeitsrisico

De organisatie bewaakt haar liquiditeitspositie door middel van doorlopende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat er steeds voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om aan alle verplichtingen te voldoen. Daarnaast waarborgt het dat er voldoende financiële ruimte binnen de beschikbare financieringsfaciliteiten blijft, zodat de organisatie continu aan de gestelde leenconvenanten voldoet.



1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan. De reële waarde van de langlopende schulden is € 6,9 mln.

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

Stichting Kwadrant

	31-dec-25		31-dec-25
	€		€
<u>Onroerende zaken</u>		<u>Roerende zaken</u>	
Totaal huurverplichtingen	50.641.054	Totaal huurverplichtingen	490.888
Huurverplichting <1 jaar	8.747.639	Huurverplichting <1 jaar	225.603
Huurverplichting > 1 jaar	41.893.414	Huurverplichting > 1 jaar	265.287
waarvan > 5 jaar	17.923.899	waarvan > 5 jaar	0

Operational leaseverplichtingen

	31-dec-25
	€
Totaal leaseverplichtingen	728.594
Leaseverplichting <1 jaar	233.060
Leaseverplichting > 1 jaar	495.534
waarvan > 5 jaar	0

Operational lease

Stichting Kwadrant heeft leaseovereenkomsten afgesloten met betrekking tot in gebruik zijnde vervoersmiddelen, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting Kwadrant liggen. Deze contracten worden verantwoord als operationele leasing.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2025 bedragen de investeringsverplichtingen groter dan € 100.000 in totaal € 0,4 mln.

Bankgarantie

Er is een bankgarantie verstrekt ter hoogte van € 210.600 (garantienummer K672662) inzake de huurverplichtingen jegens Pygo Netherlands Holding B.V. (voorheen Koopmans Projecten B.V.). Deze verplichtingen lopen tot 1 april 2036.

In 2025 is een aanvullende bankgarantie afgegeven ter waarde van € 12.375 (garantienummer NLNTSFSBGI0072914) ten behoeve van de huurverplichtingen jegens Segesta Exploitatie B.V., welke doorlopen tot 1 oktober 2035.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

De wijkverpleging (de extramurale producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) wordt bekostigd vanuit de ZVW. Daarnaast wordt de Geriatrische revalidatieZorg (GRZ) bekostigd vanuit de ZVW. Voor wijkverpleging, GRZ is het macrobeheersinstrument van toepassing op grond waarvan bij een overschrijding van het landelijk budgetplafond het mogelijk is dat zorgaanbieders op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen. Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Kwadrant is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

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

Fiscale eenheid voor de omzetbelasting en vennootschapsbelasting

Stichting Kwadrant maakte in 2025 onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V. en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.



1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting €	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa * €	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	78.043.379	40.792.498	27.434.538	2.799.935	0	149.070.350
- cumulatieve afschrijvingen	42.734.456	23.711.544	20.228.502	0	0	86.674.502
Boekwaarde per 1 januari 2025	35.308.923	17.080.954	7.206.036	2.799.935	0	62.395.847
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen **	1.160.316	1.445.615	2.789.330	2.323.913	0	7.719.174
- herrubricering	785.830	1.291.209	825.069	-2.902.108	0	0
- afschrijvingen	2.826.291	2.389.565	1.870.406	0	0	7.086.262
<i>- desinvesteringen</i>						
aanschafwaarde	1.207.772	1.468.834	239.293	0	0	2.915.899
cumulatieve afschrijvingen	186.804	1.294.180	239.579	0	0	1.720.563
per saldo	1.020.969	174.653	-286	0	0	1.195.336
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.901.113	172.605	1.744.279	-578.195	0	-562.423
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	78.781.753	42.060.488	30.809.644	2.221.740	0	153.873.624
- cumulatieve afschrijvingen	45.373.943	24.806.928	21.859.329	0	0	92.040.201
Boekwaarde per 31 december 2025	33.407.810	17.253.559	8.950.315	2.221.740	0	61.833.423
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-20%	2,5-25%	6,7-33,3%	0,0%	0,0%	

*) De niet aan het bedrijfsproces dienstbare activa hebben betrekking op gronden die onder voorbehoud zijn verkocht en panden die volledig worden verhuurd.

**) In 2025 zijn de investeringen hoofdzakelijk gedaan in hardware en in de locatie Hofwijck.



1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke- rente	Restschuld 31 december 2024	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden **
		€			%	€	€	€	€			€	
ING Bank	1-jun-15	11.000.000	10	Hypotheek	2,34%	5.584.000	5.584.000	0	0	0	lineair	0	Hypotheek en pandrecht
ING Bank	1-jul-18	10.000.000	10	Hypotheek	2,30%	7.500.000	400.000	7.100.000	0	3	lineair	400.000	Hypotheek en pandrecht
Financial lease *	NVT	17.077.442	0	Hypotheek	5,00%	5.745.149	984.876	4.760.273	2.409.098	0	lineair	1.026.678	
Totaal						18.829.149	6.968.876	11.860.273	2.409.098			1.426.679	

* De financial lease betreft 4 panden.

** De lening ING met een hoofdsom van € 11 mln. is per 1 juni 2025 volledig afgelest (einde looptijd),

*** Voor een gedetailleerde toelichting op de zekerheden wordt verwezen naar toelichting; 7. langlopende schulden (meer dan een jaar).



1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
11.1 Zorgverzekeringswet	57.656.551	57.984.775
11.2 Wet Langdurige Zorg	183.807.928	166.488.240
11.3 Overige zorgprestaties	571.310	627.785
Totaal	242.035.788	225.100.800

Toelichting:

De stijging van de opbrengsten uit de Wlz wordt voornamelijk verklaard door een hoger tarief en een toename in de complexiteit van de zorgvraag. Voor het boekjaar 2025 is op de post opbrengsten Wlz geen bedrag in mindering gebracht vanwege het risico op niet-vergoede overproductie (2024: € 1,9 mln.). De lagere opbrengsten uit de Zorgverzekeringswet worden met name veroorzaakt door een daling binnen de wijkverpleging, als gevolg van minder contactmomenten en een hogere doelmatigheid. Daarnaast is sprake van een verschuiving van zorg binnen de wijkverpleging naar MPT/VPT.

12. Subsidie voor zorgverlening

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Overige subsidies	2.963.906	3.510.457
Totaal	2.963.906	3.510.457

Toelichting:

De daling in de subsidies wordt met name verklaard door het doorschuiven van de Subsidieregeling Werkgeverskosten Opleiden Wijkverpleging (WOW) naar 2026. Deze regeling is de opvolger van het Opleidingsfonds Wijkverpleging 2024 en maakt het mogelijk om in 2026 met terugwerkende kracht een vergoeding aan te vragen voor de opleidingskosten over 2025. Hierdoor wordt het bijbehorende subsidiebudget niet in 2025, maar in 2026 verantwoord.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning	24.671.398	23.880.650
Overig ONS	1.430.092	1.224.387
Servicepakket Meijo	315.858	325.678
Wasserij	84.467	492.558
Winkelverkoop	126.427	121.284
Huuropbrengsten en servicebijdragen huurwoningen	1.576.683	1.762.895
Opbrengst catering	558.859	495.342
Doorbelaste servicekosten klanten	438.307	455.447
Overige	710.615	700.270
Totaal	29.912.705	29.458.511

Toelichting:

De stijging van de omzet WMO wordt met name veroorzaakt door indexatie van tarieven en meer activiteiten bij Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V.



1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Kosten uitbesteed werk, lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
14.1 Kosten uitbesteed werk	8.127.904	5.910.303
14.2 Lonen en salarissen	154.738.732	145.582.724
14.2 Mutatie personele voorzieningen	-855.957	857.201
14.3 Sociale lasten	25.573.462	24.588.190
14.4 Pensioenpremies	12.476.366	11.824.210
Totaal personeelskosten	200.060.507	188.762.627
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Wlz	1.904	1.847
Zvw	597	643
Wmo	485	471
Overig	4	5
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	2.991	2.967
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De stijging van de personeelskosten wordt voornamelijk verklaard door de aanpassingen in de CAO Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) 2025-2026. In dit kader zijn loonsverhogingen doorgevoerd van 2,5% per 1 maart 2024, 2,5% per 1 oktober 2024 en 4% per 1 juli 2025. De mutatie in de personele voorzieningen wordt vooral veroorzaakt door een afname van de voorziening arbeidsongeschiktheid (€ 0,7 mln) en de voorziening voor de regeling 'stoppen met werken na 45 jaar' (€ 1,0 mln). Daartegenover staat de opname van een nieuwe voorziening in verband met de generatieregeling (€ 0,9 mln). Het totaal aantal fte's is naar rato van de omzet toegewezen aan de verschillende segmenten.

15.1 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	7.082.126	7.359.543
Totaal afschrijvingen	7.082.126	7.359.543

15.2 Bijzondere waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	462.177
Totaal	0	462.177

Toelichting:

De bijzondere waardevermindering betreft de afwaardering van de SAAS-applicatie AFAS in 2024.

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.921.800	9.480.912
Algemene kosten	17.129.912	14.513.876
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.443.660	5.180.142
Onderhoud en energiekosten	6.330.671	8.472.653
Huur en leasing	8.226.198	7.572.995
Mutatie overige voorzieningen	8.020	-122.891
Boekverlies desinvestering activa	177.836	0
Vervoerskosten	4.280.399	4.102.938
Overige personeelskosten	5.378.023	5.721.030
Totaal overige bedrijfskosten	56.896.518	54.921.656

Toelichting:

De stijging binnen de overige algemene kosten wordt met name veroorzaakt door een toename van activiteiten rondom de transitie-middelen WLZ. De daling van de onderhouds- en energiekosten is het gevolg van de vrijval van onderhoudsreserveringen, lagere energietarieven en verminderd verbruik, evenals een afname van gemeentelijke heffingen door bezwaarprocedures.



1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	1.114.775	1.501.143
Subtotaal financiële baten	1.114.775	1.501.143
Rentelasten	-225.690	-302.577
Overige financiële lasten	-287.256	-334.536
Subtotaal financiële lasten	-512.946	-637.113
Totaal financiële baten en lasten	601.829	864.030

Toelichting:

De daling van de rentebaten is met name het gevolg van een lagere marktrente in vergelijking met 2024.

18. Vennootschapsbelasting

	2025	2024
	€	€
Belastingen over het resultaat huidig boekjaar	260.878	224.537
	260.878	224.537

Toelichting:

De effectieve belastingdruk betreft de belastingdruk uitgedrukt als percentage van het resultaat voor belastingen. De effectieve belastingdruk in 2025 bedraagt -23,5%. De overige activiteiten zijn vrij van VPB.

19. Wet normering topinkomens (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Kwadrant. Het voor de Stichting Kwadrant toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000 (Zorg- en jeugdzorg klasse V).

Bezoldiging topfunctionarissen

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

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	M.J.M. Nuijens	M. Roeters	E. Kuiper
Functiegegevens	Voorzitter RvB	Lid RvB	Lid RvB
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	N.v.t.
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	N.v.t.
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	N.v.t.
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	229.812	209.833	N.v.t.
Beloningen betaalbaar op termijn	16.131	16.079	N.v.t.
Subtotaal	245.943	225.912	0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	246.000	N.v.t.
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Totaal bezoldiging 2025	245.943	225.912	0

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2024

Bedragen x € 1			
Functiegegevens			
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/09 - 31/12	01/01 - 10/03
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1	1
Dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Bezoldiging			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.480	65.864	36.080
Beloningen betaalbaar op termijn	16.470	5.467	2.745
Subtotaal	232.950	71.331	38.825
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	77.667	44.563
Totaal bezoldiging 2024	232.950	71.331	38.825



1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Gegevens 2025

Bedragen x € 1		V. Maas	
<u>Functiegegevens</u>		Lid RvB	
Kalenderjaar	2025	2024	
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang – einde)	-	08/04 - 31/08	
Aantal kalendermaanden functievervulling in kalenderjaar	0	5	
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	0	1.005	

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 0	€ 154.000
Individueel toepasselijke maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		154.000

Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)

Bezoldiging in de betreffende periode	0	119.884
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		119.884
Subtotaal		119.884

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

N.v.t.

Totaal bezoldiging 2025

0

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

Toeziethoudende topfunctionarissen 2025

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	G.R. Peetoom	R.R.A. van Zijl	J.S. van Geelen
<u>Functiegegevens</u>	Voorz. RvT	Lid/Vicevoorz. RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12

<u>Bezoldiging</u>	29.520	19.680	19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Bezoldiging

29.520

19.680

19.680

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024	09/02 - 31/12	24/06 - 31/12	09/02 - 31/12
<u>Bezoldiging</u>	23.940	7.904	13.531
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	31.226	12.159	20.817

Gegevens 2025

Bedragen x € 1	G. Pot	S.M. de Hosson	N.T. van den Broek
<u>Functiegegevens</u>	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	16/05 - 31/12	01/01 - 28/02

<u>Bezoldiging</u>	19.680	12.401	3.181
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600	15.501	3.976

-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Bezoldiging

19.680

12.401

3.181

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.

N.v.t.

N.v.t.

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024	25/10 - 31/12	N.v.t.	01/01 - 31/12
<u>Bezoldiging</u>	2.814	N.v.t.	15.145
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	4.329	N.v.t.	23.300

**Gegevens 2025**

Bedragen x € 1

Functiegegevens

Aanvang en einde functievervulling in 2025

M.A. Ruijs	J.E. Fijn van Draat	P.H. Stamsnijder
Lid/Vicevoorz. RvT	Lid RvT	Lid RvT
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Bezoldiging

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
--------	--------	--------

Bezoldiging

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
---------------	---------------	---------------

Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
--------	--------	--------

Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling

N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
--------	--------	--------

Gegevens 2024

Aanvang en einde functievervulling in 2024

01/01 - 17/05	01/01 - 31/12	01/01 - 31/08
---------------	---------------	---------------

Bezoldiging

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum

6.984	15.145	10.097
8.785	23.300	15.533

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individuele WNT-maximum hebben ontvangen.

20. Honoraria accountant**2025****2024**

€

€

De honoraria van de accountant (inclusief BTW) zijn als volgt:

1 Controle van de jaarrekening	439.581	452.551
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. productieverantwoordingen)	62.739	69.326
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0

Totaal honoraria accountant

502.319**521.877****Toelichting:**

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

21. Transacties met verbonden partijen

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder punt 19.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.



1.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING



1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
1			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		33.407.810	35.308.923
Machines en installaties		17.253.559	17.080.954
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.871.110	7.098.232
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		2.221.740	2.799.935
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		0	0
Totaal materiële vaste activa		61.754.219	62.288.044
Financiële vaste activa			
2			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen		3.073.760	2.212.607
Totaal financiële vaste activa		3.073.760	2.212.607
Vorderingen			
3			
Debiteuren		6.226.895	5.993.649
Overige vorderingen		6.056.801	4.923.033
Deposito's		12.000.000	32.000.000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten		190.335	323.364
Vorderingen uit hoofde van subsidies		657.522	686.665
Totaal vorderingen		25.131.552	43.926.712
Liquide middelen			
4			
Liquide middelen		49.001.758	26.580.664
Totaal Liquide middelen		49.001.758	26.580.664
TOTAAL ACTIVA		138.961.289	135.008.027
PASSIVA			
Eigen vermogen			
5			
Kapitaal		476	476
Wettelijke reserves		0	0
Bestemmingsfondsen		66.726.533	58.457.922
Algemene en overige reserves		13.059.739	10.114.152
Totaal eigen vermogen		79.786.748	68.572.550
Vorzieningen			
6			
Vorzieningen		7.427.629	8.479.042
Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)			
7			
Schulden aan banken		6.700.000	7.100.000
Financial Lease		3.733.595	4.760.284
Totaal langlopende schulden		10.433.595	11.860.284
Kortlopende schulden (ten hoogste een jaar)			
8			
Schulden aan banken		1.426.678	6.968.865
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		5.059.956	3.023.185
Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.912.206	3.860.339
Schulden ter zake pensioenen		4.208.199	3.955.177
Overige schulden		24.709.233	23.376.039
Overlopende passiva		1.997.045	4.912.547
Totaal kortlopende schulden		41.313.317	46.096.152
TOTAAL PASSIVA		138.961.289	135.008.027



1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
Zorgverzekeringswet	11.1	57.656.551	57.984.775
Wet langdurige zorg	11.2	183.807.928	166.488.240
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11.3	424.075	453.261
Subsidie voor zorgverlening	12	2.963.906	3.510.457
Netto omzet		244.852.459	228.436.733
Overige bedrijfsopbrengsten	13	6.389.292	6.690.367
Som der bedrijfsopbrengsten		251.241.751	235.127.101
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	14.1	10.865.287	8.284.999
Lonen en salarissen	14.2	134.363.539	127.591.484
Sociale lasten	14.3	22.355.918	21.487.485
Pensioenlasten	14.4	11.196.211	10.632.776
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	18.1	7.057.663	7.331.265
Bijzondere waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa	18.2	0	208.171
Overige bedrijfskosten	16	55.606.145	53.964.602
Som der bedrijfslasten		241.444.763	229.500.781
BEDRIJFSRESULTAAT		9.796.988	5.626.319
Financiële baten en lasten	17	556.058	849.902
Resultaat deelnemingen	18	861.153	727.036
NETTO RESULTAAT		11.214.198	7.203.258
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2025 €	2024 €
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsfonds aanvaardbare kosten		8.268.611	5.158.759
Algemene / overige reserves		2.945.587	2.044.499
		11.214.198	7.203.258



1.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de statutaire jaarrekening 2025 van Stichting Kwadrant. De financiële gegevens van de stichting zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de Stichting Kwadrant verwerkt. Voor zover posten uit de enkelvoudige balans en de enkelvoudige winst-en-verliesrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst-en-verliesrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde. Bij de bepaling van de nettovermogenswaarde worden de waarderingsgrondslagen van de onderneming gehanteerd. Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Wanneer de onderneming garant staat voor de schulden van de betreffende deelneming wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening wordt primair ten laste van de vorderingen op deze deelneming gevormd en voor het overige onder de voorzieningen ter grootte van het aandeel in de door de deelneming geleden verliezen, dan wel voor de verwachte betalingen door de onderneming ten behoeve van deze deelneming.

Resultaat deelneming

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de instelling in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de winst- en verliesrekening verantwoord.



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	31-dec-25	31-dec-24
<i>De specificatie is als volgt:</i>	€	€
Bedrijfsgebouwen en terreinen	33.407.810	35.308.923
Machines en installaties	17.253.559	17.080.954
Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	8.871.110	7.098.232
Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	2.221.740	2.799.935

Totaal materiële vaste activa	61.754.219	62.288.044
--------------------------------------	-------------------	-------------------

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	2025	2024
	€	€

Boekwaarde per 1 januari	62.288.044	62.887.093
Bij: investeringen	7.719.174	6.732.035
Af: afschrijvingen	7.057.663	7.299.685
Af: desinvesteringen	1.195.336	31.399

Boekwaarde per 31 december	61.754.219	62.288.044
-----------------------------------	-------------------	-------------------

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.6. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in specificatie 1.2.8. Boekwinsten op verkoop van de materiële vaste activa worden in de winst- en verliesrekening verantwoord onder de overige bedrijfsopbrengsten. Onder de materiële vaste activa is begrepen een bedrag van € 3,1 mln (2024: € 4,0 mln) inzake financial lease, dit bedrag heeft betrekking op bedrijfsgebouwen en terreinen. Stichting Kwadrant least deze activa, maar is geen juridisch eigenaar.

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3.073.760	2.212.607
Totaal financiële vaste activa	3.073.760	2.212.607

<i>Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€

Boekwaarde per 1 januari	2.212.607	1.485.571
Resultaat deelnemingen	861.153	727.036

Boekwaarde per 31 december	3.073.760	2.212.607
-----------------------------------	------------------	------------------

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.7.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
Rechtstreekse kapitaalbelangen >= 20%:				
Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V. te Drachten	18.000	100%	3.073.760	861.153



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op debiteuren	949.099	981.306
Nog te factureren omzet	5.147.092	4.925.600
Vorderingen op groepsmaatschappijen	130.704	86.743
Totaal debiteuren	6.226.895	5.993.649
Belastingen en sociale premies	62.005	0
Overige vorderingen en overlopende activa	5.994.796	4.923.033
Deposito's	12.000.000	32.000.000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten.	190.335	323.364
Vorderingen uit hoofde van subsidies	657.522	686.665
Totaal debiteuren en overige vorderingen	25.131.552	43.926.712

Toelichting:

De voorziening voor oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 25.684 (2024: € 27.630). Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt geen rente berekend. In navolging op de regeling compensatie transitievergoeding is er een overige vordering opgenomen ter hoogte van € 0,3 mln. (2024: € 1,0 mln.) voor de toekomstige compensatie voor de nog te betalen transitievergoedingen.

Onder de overige vorderingen is begrepen een bedrag van inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

	2024	2025	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	190.475	0	190.475
Financieringsverschil boekjaar	0	1.815.794	1.815.794
Betalingen/ontvangsten	-190.475	0	-190.475
Subtotaal mutatie boekjaar	-190.475	1.815.794	1.625.319
Saldo per 31 december	0	1.815.794	1.815.794

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= definitieve vaststelling Nza

b= interne berekening

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	179.553.129	166.081.889
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	177.737.335	165.891.414
Totaal financieringsverschil	1.815.794	190.475

Toelichting:

De definitieve afrekening 2024 is in het boekjaar 2025 ontvangen van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa).

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	48.974.487	26.554.802
Kassen	27.271	25.862
Totaal liquide middelen	49.001.758	26.580.664

Toelichting:

Er is een bankgarantie verstrekt ter hoogte van € 210.600 (garantienummer K672662) inzake de huurverplichtingen jegens Pygo Netherlands Holding B.V. (voorheen Koopmans Projecten B.V.). Deze verplichtingen lopen tot 1 april 2036. In 2025 is een aanvullende bankgarantie afgegeven ter waarde van € 12.375 (garantienummer NLNTSFSBG10072914) ten behoeve van de huurverplichtingen jegens Segesta Exploitatie B.V., welke doorlopen tot 1 oktober 2035.



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kapitaal	476	476
Bestemmingsfondsen	66.726.533	58.457.922
Algemene en overige reserves	13.059.739	10.114.152
Totaal eigen vermogen	79.786.748	68.572.550

Kapitaal

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Kapitaal	476	0	0	476
Totaal kapitaal	476	0	0	476

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Kapitaal	476	0	0	476
Totaal kapitaal	476	0	0	476

Toelichting:

Er hebben zich in het verslagjaar geen mutatie voorgedaan in het kapitaal.

Bestemmingsfondsen

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	58.457.922	8.268.611	0	66.726.533
Totaal bestemmingsfondsen	58.457.922	8.268.611	0	66.726.533

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen:				
Reserve aanvaardbare kosten	53.299.163	5.158.759	0	58.457.922
Totaal bestemmingsfondsen	53.299.163	5.158.759	0	58.457.922

Toelichting:

Het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten wordt gevormd op basis van de NZa beleidsregels. De reserve kan alleen wijzigen door toevoegingen en onttrekkingen die ieder jaar ontstaan als gevolg van verschillen tussen de exploitatiekosten van dat jaar en de aanvaardbare kosten van dat jaar. Een positief saldo van het bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten dient beschikbaar te worden gehouden voor door de NZa beleidsregels aangewezen zorgactiviteiten.

Algemene en overige reserves

Het verloop in 2025 is als volgt weer te geven:

	1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-dec-2025
	€	€	€	€
Algemene reserve	10.114.152	2.945.587	0	13.059.739
Totaal algemene en overige reserves	10.114.152	2.945.587	0	13.059.739

Het verloop in 2024 is als volgt weer te geven:

	1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	31-dec-2024
	€	€	€	€
Algemene reserve	7.607.473	2.044.499	462.179	10.114.152
Totaal algemene en overige reserves	7.607.473	2.044.499	462.179	10.114.152

Toelichting:

Er is geen sprake van achtergestelde leningen en het aansprakelijk vermogen staat daarmee gelijk aan het eigen vermogen.



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
Voorziening arbeidsongeschiktheid	2.626.192	1.506.700	1.677.152	506.657	1.949.083
Voorziening jubileumverplichtingen	1.748.998	214.312	272.297	0	1.691.013
Voorziening regeling stoppen met werken na 45 jaar	3.121.979	0	932.770	153.670	2.035.539
Voorziening verlieslatende contracten	981.873	0	132.443	13.776	835.654
Voorziening generatieregeling	0	916.340	0	0	916.340
Totaal voorzieningen	8.479.042	2.637.352	3.014.662	674.103	7.427.629

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	3.863.134
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	4.558.932
hiervan > 5 jaar	1.287.183

Voorziening arbeidsongeschiktheid

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	2.626.192	2.510.853
Bij: dotatie	1.506.700	2.190.062
Af: onttrekking	1.677.152	1.172.167
Af: vrijval	506.657	902.557
Stand per 31 december	1.949.083	2.626.192

Toelichting:

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. In de voorziening arbeidsongeschiktheid is een afzonderlijke verplichting opgenomen ter hoogte € 0,7 mln. (2024: € 1,0 mln.) inzake transitievergoedingen die zijn verschuldigd op grond van de Wet Werk en Zekerheid. De verplichting heeft een langdurig karakter met een looptijd van maximaal 24 maanden.

Voorziening jubileumverplichtingen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	1.748.998	1.670.861
Bij : dotatie	214.312	232.049
Af : onttrekking	272.297	153.911
Af : vrijval	0	0
Stand per 31 december	1.691.013	1.748.998

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de jubileumvoorziening wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (1.1.4).



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

Voorziening regeling stoppen met werken na 45 jaar

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	3.121.979	2.658.574
Bij: dotatie	0	1.208.192
Af: onttrekking	932.770	744.786
Af: vrijval	153.670	0
Stand per 31 december	2.035.539	3.121.979

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de voorziening regeling stoppen met 45 jaar wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling (1.1.4).

Voorziening verlieslatende contracten

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	981.873	1.112.668
Bij: dotatie	0	4.143
Af: onttrekking	132.443	129.982
Af: vrijval	13.776	4.956
Stand per 31 december	835.654	981.873

Toelichting:

Het betreft een voorziening voor verlieslatende huurcontracten van twee leegstaande panden.

Voorziening generatieregeling

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	0	0
Bij: dotatie	916.340	0
Af: onttrekking	0	0
Af: vrijval	0	0
Stand per 31 december	916.340	0

Toelichting:

De voorziening van € 916.340 heeft betrekking op toekomstige verplichtingen uit de generatieregeling van de CAO VVT, waarmee werknemers in de laatste fase van hun loopbaan hun arbeidsduur kunnen verminderen. De voorziening dekt de daarmee samenhangende toekomstige loonkosten.



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

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

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	6.700.000	7.100.000
Financial Lease	3.733.595	4.760.284
Totaal langlopende schulden (meer dan een jaar)	10.433.595	11.860.284

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025 €	2024 €
Stand per 1 januari	18.829.149	20.726.689
Af: afname financial lease	0	0
Af: aflossingen	6.968.876	1.897.540
Stand per 31 december	11.860.273	18.829.149
Af: aflossingsdeel komend boekjaar van langlopende schulden	1.426.678	6.968.865
Stand langlopende schulden per 31 december	10.433.595	11.860.284

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

Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.426.678	6.968.864
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.), balanspost	10.433.595	11.860.285
hiervan > 5 jaar	2.409.098	2.562.575

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden onder 1.2.8.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

De opgenomen lening bij de ING hebben een hoofdsom van een hoofdsom van € 10 mln. De rentevaste periode loopt tot 1 juli 2028 en de interest bedraagt 2,30% per jaar. De rente met betrekking tot de financial lease is een vast percentage gedurende het gehele financial lease contract.

Als onderpand voor de verstrekte kredietfaciliteiten en de verstrekte lening door de ING zijn de volgende zekerheden gesteld :

- Het recht van eerste hypotheek ad € 17.500.000 op
 - Bedrijfspand gelegen aan de Prinses Margrietstraat 1 te Burgum
 - Bedrijfspand gelegen aan de Prins Bernhardstraat 74 te Burgum
 - Bedrijfspand geleden aan de stationsweg 78 te Gorredijk
- Het recht van eerste hypotheek ad € 10.000.000 op het bedrijfspand gelegen aan de Dorhoutstraat 2-24 te Leeuwarden
- Hypotheekrecht ad € 950.000 op bedrijfspand Ceresweg 73-75 Leeuwarden eerste in rang
- Compe jointe- en mede-aansprakelijkheidsovereenkomst tussen Stichting Kwadrant, Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V.
- Verpanding bedrijfsuitrusting, voorraden en boekvorderingen (eerste pandrecht)
- De solvabiliteit dient met betrekking tot iedere relevante periode ten minste 30% (2025; 56%) te zijn. De debt service cover ratio dient met betrekking tot iedere relevante periode ten minste 1,1 (2025; 2,9) te zijn. Toetsing van deze financiële ratio geschiedt jaarlijks.

De financial lease verplichting heeft betrekking op huurpanden waarvan de waarde o.b.v. RJ 292 is geactiveerd.

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken	1.426.678	6.968.865
Crediteuren	5.059.956	3.023.185
Schulden aan groepsmaatschappijen	255.317	218.907
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.912.206	3.860.339
Schulden terzake pensioenen	4.208.199	3.955.177

Overige schulden:

Nog te betalen salarissen	8.619.178	7.936.517
Vakantiegeld	5.295.538	5.097.375
Vakantiedagen	9.357.637	7.538.673
Nog te betalen kosten	1.181.564	2.584.567
Totaal overige schulden	24.453.916	23.157.132

Overige overlopende passiva:

Overlopende passiva	1.997.045	4.912.547
Totaal overige kortlopende schulden	41.313.317	46.096.152



1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Toelichting:

De stijging van de nog te betalen salarissen wordt met name veroorzaakt door de wijzigingen in de CAO voor de Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) 2022-2024 en 2025-2026. De verstrekte zekerheden zijn toegelicht bij de langlopende schulden. De overige kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. Onder de crediteuren is een bedrag ter hoogte van € 255.317 opgenomen met betrekking tot intercompany crediteuren.

De stijging van de crediteurenpositie wordt mede verklaard door een toename van de activiteiten in het kader van de KVR aan het einde van 2025. De post nog te betalen kosten is in het verslagjaar gedaald door de overgang naar het systeem AFAS, waarbij facturen eerder in het proces als crediteur worden geboekt in plaats van – zoals voorheen – tijdelijk te worden opgenomen onder de nog te betalen kosten tijdens de periodeafsluiting. Hierdoor is de omvang van de post ten opzichte van het voorgaande jaar afgenomen. De overlopende passiva zijn eveneens gedaald. Deze daling wordt voornamelijk verklaard door een afname van € 1,3 miljoen als gevolg van de afwikkeling van de reservering voor de bijdrage Ambla, een vermindering van de schuldreservering voor dakvervanging en een afname van vooruit geboekte subsidies door realisatie in 2025.

9. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, liquiditeits- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over, handels- en overige vorderingen en onderhanden werk voor in totaal € 12 mln. Het kredietrisico is voornamelijk geconcentreerd bij het zorgkantoor, zorgverzekeraars en gemeenten. De hoogste vordering bedraagt € 3,0 mln. op een individuele partij. Met deze tegenpartijen bestaat een lange relatie. Zij hebben altijd tijdig aan hun betalingsverplichting voldaan.

Renterisico en kasstroomrisico

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen (w.o. deposito's) en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Het treasurybeleid van de groep is gericht op het uitsluiten dan wel minimaliseren van risico's zoals het renterisico, het interne liquiditeitsrisico en het (her)financieringsrisico. Voor het afsluiten van leningen of het opnieuw vaststellen van rentepercentages en rentevast periode laat Stichting Kwadrant zich adviseren door een derde partij die gespecialiseerd is in financieringsvraagstukken. Uitgangspunt is dat de rentekosten zo laag mogelijk gehouden worden. Tevens wordt bewaakt dat geen onnodige risico's worden gelopen in het kader van de periodieke herfinanciering. Over de kortlopende vorderingen, waaronder vorderingen op groepsmaatschappijen, wordt geen rente berekend. Het renterisico is beperkt tot de opgenomen lening. Stichting Kwadrant heeft één langlopende lening bij de ING uitstaan.

Liquiditeitsrisico

De organisatie bewaakt haar liquiditeitspositie door middel van doorlopende liquiditeitsbegrotingen. Het management ziet erop toe dat er steeds voldoende liquide middelen beschikbaar zijn om aan alle verplichtingen te voldoen. Daarnaast waarborgt het dat er voldoende financiële ruimte binnen de beschikbare financieringsfaciliteiten blijft, zodat de organisatie continu aan de gestelde leenconvenanten voldoet.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en kortlopende schulden benadert de boekwaarde daarvan. De reële waarde van de langlopende schulden benadert de boekwaarde.

1.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

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

Huurverplichtingen

	31-dec-25		31-dec-25
<u>Onroerende zaken</u>	€	<u>Roerende zaken</u>	€
Totaal huurverplichtingen	50.365.100	Totaal huurverplichtingen	441.929
Huurverplichting <1 jaar	8.675.651	Huurverplichting <1 jaar	221.451
Huurverplichting > 1 jaar	41.689.448	Huurverplichting > 1 jaar	220.479
waarvan > 5 jaar	17.923.899	waarvan > 5 jaar	0

Operational leaseverplichtingen

	31-dec-25
	€
Totaal leaseverplichtingen	728.594
Leaseverplichting <1 jaar	233.060
Leaseverplichting > 1 jaar	495.534
waarvan > 5 jaar	0

Operational lease

Stichting Kwadrant heeft leaseovereenkomsten afgesloten met betrekking tot in gebruik zijnde vervoersmiddelen, waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Stichting Kwadrant liggen. Deze contracten worden verantwoord als operationele leasing.

Investeringsverplichtingen

Ultimo 2025 bedragen de investeringsverplichtingen groter dan € 100.000 in totaal € 0,4 mln.

Bankgarantie

Er is een bankgarantie verstrekt ter hoogte van € 210.600 (garantienummer K672662) inzake de huurverplichtingen jegens Pygo Netherlands Holding B.V. (voorheen Koopmans Projecten B.V.). Deze verplichtingen lopen tot 1 april 2036.

In 2025 is een aanvullende bankgarantie afgegeven ter waarde van € 12.375 (garantienummer NLNTSFSBGI0072914) ten behoeve van de huurverplichtingen jegens Segesta Exploitatie B.V., welke doorlopen tot 1 oktober 2035.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooral nog onzeker en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument

De wijkverpleging (de extramurale producten PV (Persoonlijke verzorging) en VP (verpleging) wordt bekostigd vanuit de ZVW. Daarnaast wordt de Geriatrische revalidatieZorg (GRZ) bekostigd vanuit de ZVW. Voor wijkverpleging, GRZ is het macrobeheersinstrument van toepassing op grond waarvan bij een overschrijding van het landelijk budgetplafond het mogelijk is dat zorgaanbieders op basis hiervan een terugbetalingsverplichting opgelegd krijgen. Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in de omvang van deze verplichting. Stichting Kwadrant is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

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

Fiscale eenheid voor de omzetbelasting

Stichting Kwadrant maakte in 2025 onderdeel uit van een fiscale eenheid omzetbelasting met Kwadrant Ondersteuning Thuis B.V. en is uit dien hoofde hoofdelijk aansprakelijk voor de schulden van de fiscale eenheid.



1.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa*	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	78.043.379	40.792.498	27.153.215	2.799.935	0	148.789.026
- cumulatieve afschrijvingen	42.734.456	23.711.544	20.054.983	0	0	86.500.983
Boekwaarde per 1 januari 2025	35.308.923	17.080.954	7.098.232	2.799.935	0	62.288.044
Mutaties in het boekjaar						
- investeringen**	1.160.316	1.445.615	2.789.330	2.323.913	0	7.719.174
- herrubricering	785.830	1.291.209	825.069	-2.902.108	0	0
- afschrijvingen	2.826.291	2.389.565	1.841.807	0	0	7.057.663
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	1.207.772	1.468.834	239.293	0	0	2.915.900
cumulatieve afschrijvingen	186.804	1.294.180	239.579	0	0	1.720.563
per saldo	1.020.969	174.653	-286	0	0	1.195.336
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-1.901.113	172.605	1.772.878	-578.195	0	-533.825
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	78.781.753	42.060.488	30.528.321	2.221.740	0	153.592.301
- cumulatieve afschrijvingen	45.373.943	24.806.928	21.657.211	0	0	91.838.083
Boekwaarde per 31 december 2025	33.407.810	17.253.559	8.871.110	2.221.740	0	61.754.219
	0 - 20 %	4 - 25%	6,7 - 33,3%	0%	0%	

*) De niet aan het bedrijfsproces dienstbare activa hebben betrekking op gronden die onder voorbehoud zijn verkocht en panden die volledig worden verhuurd.

**) In 2025 zijn de investeringen hoofdzakelijk gedaan in hardware en in de locatie Hofwijck.



1.2.6 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT FINANCIELE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in groeps- maatschappijen	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Vorderingen op groeps- maatschappijen	Vorderingen op overige verbonden maatschappijen	Andere deelnemingen	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€	€	€	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	2.212.607	0	0	0	0	0	0	2.212.607
Resultaat deelnemingen	861.153							861.153
Boekwaarde per 31 december 2025	3.073.760	0	0	0	0	0	0	3.073.760



1.2.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025 (enkelvoudig)

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke-rente	Restschuld 31 december 2024	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings-wijze	Aflossing **	Gestelde zekerheden ***
		€			%	€	€	€	€			€	
ING Bank	1-jun-15	11.000.000	10	Hypotheek	2,34%	5.584.000	5.584.000	0	0	0	lineair	0	Hypotheek en pandrecht
ING Bank	1-jul-18	10.000.000	10	Hypotheek	2,30%	7.500.000	400.000	7.100.000	0	3	lineair	400.000	Hypotheek en pandrecht
Financial lease *	NVT	17.077.442	0	Hypotheek	5,00%	5.745.149	984.876	4.760.273	2.409.098	0	lineair	1.026.678	
Totaal						18.829.149	6.968.876	11.860.273	2.409.098			1.426.678	

* De financial lease betreft 4 panden.
** De lening ING met een hoofdsom van € 11 mln. is per 1 juni 2025 volledig afgelost (einde looptijd).
*** Voor een gedetailleerde toelichting op de zekerheden wordt verwezen naar toelichting; 7. langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar).



1.2.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
11.1 Opbrengsten zorgverzekeringswet	57.656.551	57.984.775
11.2 Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz	183.807.928	166.488.240
11.3 Overige zorgprestaties	424.075	453.261
Totaal	241.888.553	224.926.277

Toelichting:

De stijging van de opbrengsten uit de Wlz wordt voornamelijk verklaard door een hoger tarief en een toename in de complexiteit van de zorgvraag. Voor het boekjaar 2025 is op de post opbrengsten Wlz geen bedrag in mindering gebracht vanwege het risico op niet-vergoede overproductie (2024: € 1,9 mln.). De lagere opbrengsten uit de Zorgverzekeringswet worden met name veroorzaakt door een daling binnen de wijkverpleging, als gevolg van minder contactmomenten en een hogere doelmatigheid. Daarnaast is sprake van een verschuiving van zorg binnen de wijkverpleging naar MPT/VPT.

12. Subsidie voor zorgverlening

	2024
	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>	
Overige subsidies	3.510.457
Totaal	3.510.457

Toelichting:

De daling in de subsidies wordt met name verklaard door het doorschuiven van de Subsidieregeling Werkgeverskosten Opleiden Wijkverpleging (WOW) naar 2026. Deze regeling is de opvolger van het Opleidingsfonds Wijkverpleging 2024 en maakt het mogelijk om in 2026 met terugwerkende kracht een vergoeding aan te vragen voor de opleidingskosten over 2025. Hierdoor wordt het bijbehorende subsidiebudget niet in 2025, maar in 2026 verantwoord.

1.2.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

13. Overige bedrijfsopbrengsten

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Catering en hotelmatige diensten	558.859	495.342
Overig ONS	2.518.961	2.279.161
Servicepakket Meijo	315.858	328.233
Wasserij	84.467	492.558
Winkelverkopen	126.427	121.284
Overige dienstverlening	0	0
Doorberekende servicekosten	438.307	466.339
Verhuur onroerend goed	1.635.798	1.807.181
Overige opbrengsten	710.615	700.270
Totaal	6.389.292	6.690.367

Toelichting:

De afname van de opbrengsten uit de waterijactiviteiten is hoofdzakelijk het gevolg van de uitbesteding van deze werkzaamheden.



1.2.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

14. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
14.1 Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	10.865.287	8.284.999
14.2 Lonen en salarissen	135.268.733	126.934.602
14.2 Mutatie personele voorzieningen	-905.194	656.882
14.3 Sociale lasten	22.355.918	21.487.485
14.4 Pensioenpremies	11.196.211	10.632.776
Totaal personeelskosten	178.780.955	167.996.743
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Wlz	1.904	1.847
Zvw	597	643
Wmo	0	0
Overig	4	5
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	2.506	2.496
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De stijging van de personeelskosten wordt voornamelijk verklaard door de aanpassingen in de CAO Verzorging, Verpleging en Thuiszorg (VVT) 2022-2024 en 2025-2026. In dit kader zijn loonsverhogingen doorgevoerd van 2,5% per 1 maart 2024, 2,5% per 1 oktober 2024 en 4% per 1 juli 2025. De mutatie in de personele voorzieningen wordt vooral veroorzaakt door een afname van de voorziening arbeidsongeschiktheid (€ 0,7 mln) en de voorziening voor de regeling 'stoppen met werken na 45 jaar' (€ 1,0 mln). Daartegenover staat de opname van een nieuwe voorziening in verband met de generatieregeling (€ 0,9 mln). Het totaal aantal fte's is naar rato van de omzet toegewezen aan de verschillende segmenten.

15.1 Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- immateriële vaste activa	0	0
- materiële vaste activa	7.057.663	7.331.265
Totaal afschrijvingen	7.057.663	7.331.265

15.2 Bijzondere waardeverminderingen immateriële en materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Bijzondere waardeverminderingen van:		
- immateriële vaste activa	0	208.171
Totaal	0	208.171

Toelichting:

De bijzondere waardevermindering betreft de afwaardering van de SAAS-applicatie AFAS in 2025.



1.2.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.922.561	9.482.903
Algemene kosten	16.148.758	13.676.396
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	5.443.660	5.180.142
Onderhoud en energiekosten	6.330.671	8.472.653
Huur en leasing	8.226.198	7.572.995
Mutatie overige voorzieningen	8.020	-122.891
Boekverlies desinvestering activa	177.836	0
Vervoerskosten	4.280.399	4.102.938
Overige personeelskosten	5.068.043	5.599.465
Totaal overige bedrijfskosten	55.606.145	53.964.602

Toelichting:

De stijging binnen de overige algemene kosten wordt met name veroorzaakt door een toename van activiteiten rondom de transitie-middelen WLZ. De daling van de onderhouds- en energiekosten is het gevolg van de vrijval van onderhoudsreserveringen, lagere energietarieven en verminderd verbruik, evenals een afname van gemeentelijke heffingen door bezwaarprocedures.

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	1.069.004	1.501.143
Resultaat deelnemingen	861.153	727.036
Subtotaal financiële baten	1.930.156	2.228.180
Rentelasten	-225.690	-316.705,2
Overige financiële lasten	-287.256	-334.536,0
Subtotaal financiële lasten	-512.946	-651.241,2
Totaal financiële baten en lasten	1.417.211	1.576.938,5

Toelichting:

De rentebaten zijn gedaald door de lagere marktrente op uitgezette deposito's ten opzichte van 2024. De rentelasten namen af door het volledig aflossen van een langlopende lening per 1 juni 2025.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.



1.2.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Kwadrant heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting Kwadrant heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.3.1.

Ondertekening door bestuurders en toezichhouders

W.g.
Dhr. M.J.M. Nuijens
(Raad van Bestuur Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Mw. M Roeters
(Raad van Bestuur Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Mw. G.R. Peetoom
(voorzitter Raad van Toezicht Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Dhr. R.R.A. van Zijl
(vicevoorzitter Raad van Toezicht Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Dhr. J.S. van Geelen
(lid Raad van Toezicht Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Mw. G. Pot
(lid Raad van Toezicht Stichting Kwadrant) 22 mei 2026

W.g.
Dhr. S.M. de Hosson
(lid Raad van Toezicht Stichting Kwadrant) 22 mei 2026



1.3 OVERIGE GEGEVENS



1.3 OVERIGE GEGEVENS

1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

De resultaatbestemming vindt plaats overeenkomstig de statuten.

In artikel 3 van de statuten is het volgende bepaald:

De stichting beoogt niet het maken van winst. Indien de stichting winst behaalt, kan deze uitsluitend worden aangewend ten bate van een instelling welke is vrijgesteld van vennootschapsbelasting op grond van artikel 5, lid 1, sub c, Wet op de vennootschapsbelasting 1969 juncto - artikel 4, Uitvoeringsbesluit vennootschapsbelasting 1971 (of (een) daarvoor in de plaats gekomen wettelijke bepaling(en)) of een algemeen maatschappelijk belang, zulks met inachtneming - van het bepaalde in artikel 285 lid 3 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek.

1.3.2 Nevenvestigingen

Stichting Kwadrant heeft geen nevenvestigingen.

1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

**Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**

Aan: de raad van toezicht van en de raad van bestuur van Stichting KwadrantGroep

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening***Ons oordeel***

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting KwadrantGroep (of hierna 'de stichting') te Drachten (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en samenstelling van het vermogen van Stichting KwadrantGroep per 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

De jaarrekening bestaat uit:

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

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

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en het Controleprotocol Wet normering topinkomens (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 Stichting KwadrantGroep zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het 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 het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Controleaanpak risico van fraude en het niet-naleven van wet- en regelgeving

In hoofdstuk 'Integraal risicomanagement' en het hoofdstuk 'Gedragscode' van het bestuursverslag beschrijft het bestuur de procedures ten aanzien van de risico's op fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving.

In het kader van onze controle hebben wij inzicht verkregen in de stichting en de bedrijfsomgeving, en van het risicomanagement van de stichting met betrekking tot fraude en niet-naleven van wet- en regelgeving. Onze werkzaamheden omvatten onder andere het evalueren van de gedragscode, de klokkenluidersregeling, het incidentenregister en kennisneming van het fraude-risicomanagement. Ook hebben wij een evaluatie uitgevoerd op de nevenfuncties van bestuursleden en toezichthouders, met speciale aandacht voor procedures en governance met betrekking tot mogelijke belangenconflicten.

Bovendien hebben wij inlichtingen ter zake ingewonnen bij de raad van toezicht en de raad van bestuur, en bij andere relevante functies, zoals juridische zaken en de manager risk en compliance. Wij hebben elementen van onvoorspelbaarheid in onze controleaanpak opgenomen waaronder een vernieuwde controleaanpak op inkoopfacturen. Wij hebben deze gecontroleerd door gebruik te maken van een data-analyse.

Op basis van onze risicoanalysewerkzaamheden hebben wij de volgende rechtsgebieden geïdentificeerd die de meest waarschijnlijke oorzaak zouden kunnen zijn voor een materieel effect op de jaarrekening in het geval van het niet-voldoen aan deze regelgeving:

- wet- en regelgeving omtrent privacy;
- wet- en regelgeving inzake topinkomens (WNT);
- contractafspraken (zorgkantoren, zorgverzekeraars, gemeenten en andere financiers) waaronder kwaliteit van de geleverde zorg; en
- wet- en regelgeving Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

Onze werkzaamheden hebben niet geleid tot de identificatie van een rapporteerbaar risico van een afwijking van materieel belang vanwege het niet voldoen aan wet- en regelgeving.

In overeenstemming met het bovenstaande en met de controlestandaarden hebben wij de volgende risico's geïdentificeerd ten aanzien van fraude die relevant zijn voor onze controle, inclusief de relevante veronderstelde risico's vastgelegd in de controlestandaarden, en hebben hierop als volgt ingespeeld:

Doorbreken van interne beheersing door het management (een verondersteld risico)

Risico:

Het management is in een unieke positie om fraude te plegen door de mogelijkheid het proces van financiële verslaggeving en resultaten te manipuleren door middel van het doorbreken van de interne beheersing die anderszins effectief lijken te werken.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen die relevant zijn voor het mitigeren van de risico's op fraude, zoals het identificeren van werkzaamheden met betrekking tot journaalposten.
- Als onderdeel van de beoordeling van het frauderisico hebben wij screening-procedures uitgevoerd op de populatie journaalposten om te bepalen of risicovolle criteria voor het toetsen van toepassing zijn en hebben wij significante schattingen alsook oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management geëvalueerd, waaronder het uitvoeren van een retrospectieve beoordeling van de oordeelsvormingen en veronderstellingen van het management met betrekking tot de voorziening Arbeidsongeschiktheid. Waar wij onverwachte journaalposten hebben geïdentificeerd die aan onze hoog-risico criteria voldeden, hebben wij aanvullende controlewerkzaamheden uitgevoerd om vast te stellen of deze journaalposten passend zijn op basis van ondersteunende documentatie.
- Wij hebben extracomptabele journaalposten geïdentificeerd en getoetst die aan het einde van de rapportageperiode zijn gemaakt.

**Omzetverantwoording (een verondersteld risico)****Risico:**

Wij onderkennen een frauderisico met betrekking tot de niet-routinematige transacties die worden gemaakt op basis van de contractwaardering wanneer de opbrengsten vanuit de subadministratie naar het grootboek worden overgebracht ten aanzien van de opbrengsten Wet langdurige zorg, Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning.

Het risico wordt ingegeven door een verhoogd risico op het verantwoorden van niet-bestaande omzet door druk van derden voor het behalen van gebudgetteerde financiële prestaties (gerelateerd aan financiële stabiliteit/maatschappelijke onzekerheid) en het behalen van bepaalde ratio's of resultaten door (bank)convenanten.

Controleaanpak:

- Wij hebben de opzet en de implementatie geëvalueerd van interne beheersingsmaatregelen met betrekking tot het opbrengstverantwoordingsproces.
- Wij hebben controlewerkzaamheden uitgevoerd op de niet-routinematige transacties in opbrengsten, waaronder het aansluiten van deze transacties met brondocumentatie.
- Het analyseren en beoordelen van de contracten met het zorgkantoor, de zorgverzekeraars en de gemeenten over het boekjaar om vast te stellen dat juiste en volledige verwerking in de omzetbepaling heeft plaatsgevonden.

Wij hebben onze risico-inschatting, controleaanpak en resultaten gecommuniceerd aan de raad van bestuur en de raad van toezicht.

Onze controlewerkzaamheden leidden niet tot aanwijzingen en/of andere redelijke vermoedens van fraude en niet-nakomen van wet- en regelgeving die van materieel belang zijn voor onze controle.

Controleaanpak continuïteit

De raad van bestuur heeft zijn continuïteitsbeoordeling uitgevoerd en geen continuïteitsrisico's geïdentificeerd. Onze procedures om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te beoordelen omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsrisicoanalyse door het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de controle kennis hebben;
- overwegen of de ontwikkeling in energieprijzen, krapte in de arbeidsmarkt, het ziekteverzuim en de stijgende loonkosten aanleiding geven tot een continuïteitsrisico;
- analyse van de financiële positie per ultimo boekjaar en ten opzichte van voorgaand boekjaar op indicatoren die kunnen duiden op continuïteitsrisico's;
- inspectie van de financieringsovereenkomst op voorwaarden die tot continuïteitsrisico's kunnen leiden, waaronder de looptijd en eventuele convenanten; en
- analyseren of de ruimte in de financieringsovereenkomst opgenomen ratio's voldoende is en geen aanleiding geeft tot een risico op het doorbreken van convenanten in deze overeenkomst.

De resultaten van onze risicobeoordelingsprocedures hebben geen aanleiding gegeven om additionele controlewerkzaamheden op de continuïteitsbeoordeling uit te voeren.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

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 controle van de jaarrekening of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

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

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

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

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

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 de 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 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 stichting;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 stichting haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Enschede, 22 mei 2026

KPMG Accountants N.V.

J. Dijkstra RA