



**Jaarverslaggeving 2025**  
**Coöperatie De MARQ U.A.**

**Breda**



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

| Inhoudsopgave   | Pagina |
|---|--------|
| <b>1.1 Jaarrekening</b>                                   |        |
| 1.1.1 Balans per 31 december 2025                         | 3      |
| 1.1.2 Winst- en verliesrekening over 2025                 | 4      |
| 1.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025                        | 5      |
| 1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling     | 6      |
| 1.1.5 Toelichting op de balans                            | 12     |
| 1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa             | 18     |
| 1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025          | 19     |
| 1.1.8 Toelichting op de winst- en verliesrekening         | 20     |
| 1.1.9 Vaststelling en goedkeuring                         | 26     |
| <b>1.2 Overige gegevens</b>                               |        |
| 1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming             | 29     |
| 1.2.2 Nevenvestigingen                                    | 29     |
| 1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant | 29     |
| <b>1.3 Jaarverslag</b>                                    |        |
| 1.3.1 Bestuursverslag                                     | 31     |
| 1.3.2 Verslag interne toezichthouder                      | 50     |

## 1.1 Jaarrekening

## 1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)

|   | Ref. | 31-dec-25               | 31-dec-24               |
|---|------|-------------------------|-------------------------|
| Activa  |      | €                       | €                       |
| <b>A Vaste activa</b>   |      |                         |                         |
| II Materiële vaste activa   | 1    |                         |                         |
| 3. Andere vaste bedrijfsmiddelen  |      | 231.785                 | 269.051                 |
| <b>B Vlottende activa en overlopende activa</b>                                   |      |                         |                         |
| I Onderhanden werk uit DBC's / DBC-zorgproducten                                  | 2    | 1.282.588               | 1.030.557               |
| II Vorderingen  | 3    |                         |                         |
| 1. Op handelsdebiteuren   |      | 10.769                  | 1.388.501               |
| 2. Op participanten   |      | 360.350                 | 413.798                 |
| 3. Overige vorderingen  |      | 1.451.668               | 168.097                 |
| 4. Overlopende activa   |      | 148.355                 | 153.392                 |
| IV Liquide middelen   | 4    | 2.780.398               | 2.168.586               |
| <b>Totaal activa</b>  |      | <u><u>6.265.913</u></u> | <u><u>5.591.982</u></u> |
|   |      |                         |                         |
|   | Ref. | 31-dec-25               | 31-dec-24               |
| Passiva   |      | €                       | €                       |
| <b>C Eigen vermogen</b>   | 5    |                         |                         |
| VI Bestemmingsfonds   |      | 2.375.385               | 1.915.615               |
| <b>D Voorzieningen</b>  | 6    |                         |                         |
| 3. Overige  |      | 911.975                 | 803.533                 |
| <b>E Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva</b> | 7    |                         |                         |
| 8. Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen      |      | 360.000                 | 480.000                 |
| <b>F Kortlopende schulden (ten hoogste een jaar) en overlopende passiva</b>       | 8    |                         |                         |
| 3. Aflossingsverplichtingen langlopende leningen                                  |      | 120.000                 | 120.000                 |
| 5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten                                  |      | 313.772                 | 345.648                 |
| 9. Belastingen en premies sociale verzekeringen                                   |      | 267.778                 | 257.107                 |
| 10. Schulden terzake pensioenen   |      | 301.690                 | 295.405                 |
| 11. Overige schulden  |      | 1.427.032               | 1.251.033               |
| 12. Overige passiva   |      | 188.281                 | 123.641                 |
| <b>Totaal passiva</b>   |      | <u><u>6.265.913</u></u> | <u><u>5.591.982</u></u> |

1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

|  | <u>Ref.</u> | <u>2025</u>              | <u>2024</u>              |
|--|-------------|--------------------------|--------------------------|
|  |             | €                        | €                        |
| <b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>            | 12          |                          |                          |
| Zorgverzekeringswet  |             | 17.442.493               | 15.727.369               |
| Baten uit onderaanneming   |             | 2.234.689                | 3.220.621                |
| Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening           |             | 638.190                  | 503.676                  |
| <b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>      | 12          | 164.382                  | 253.702                  |
| <b>Netto omzet</b>   |             | <b>20.479.754</b>        | <b>19.705.368</b>        |
| Overige bedrijfsopbrengsten  | 13          | 72.401                   | 101.491                  |
| <b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>                                   |             | <u><b>20.552.155</b></u> | <u><b>19.806.859</b></u> |
| <br>   |             |                          |                          |
| Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten                      | 14          | 1.870.743                | 1.853.460                |
| Lonen en salarissen  | 15          | 10.074.259               | 9.320.951                |
| Sociale lasten   | 15          | 1.839.232                | 1.541.922                |
| Pensioenlasten   | 15          | 885.952                  | 818.785                  |
| Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa | 16          | 66.504                   | 59.401                   |
| Overige bedrijfskosten   | 17          | 5.361.648                | 5.110.622                |
| <b>Som der bedrijfslasten</b>  |             | <b>20.098.338</b>        | <b>18.705.141</b>        |
| <br>   |             |                          |                          |
| <b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>   |             | <b>453.817</b>           | <b>1.101.718</b>         |
| <br>   |             |                          |                          |
| Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten                        | 18          | 20.758                   | 15.575                   |
| Rentelasten en soortgelijke kosten                                   | 18          | -14.805                  | -16.257                  |
| <b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>  |             | <u><b>459.770</b></u>    | <u><b>1.101.036</b></u>  |
| <br>   |             |                          |                          |
| <b>RESULTAATBESTEMMING</b>   |             |                          |                          |
| <br>   |             |                          |                          |
| <i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>                          |             | <u>2025</u>              | <u>2024</u>              |
|  |             | €                        | €                        |
| Toevoeging / onttrekking:  |             |                          |                          |
| VI Bestemmingsfonds  |             | <u>459.770</u>           | <u>1.101.036</u>         |
|  |             | <u><b>459.770</b></u>    | <u><b>1.101.036</b></u>  |

## 1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

|   | Ref. | 2025           |                       | 2024           |                       |
|---|------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
|   |      | €              | €                     | €              | €                     |
| <b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>        |      |                |                       |                |                       |
| Bedrijfsresultaat                                     |      |                | 453.817               |                | 1.101.718             |
| Aanpassingen voor:                                    |      |                |                       |                |                       |
| - afschrijvingen en overige waardeverminderingen      | 16   | 66.504         |                       | 59.401         |                       |
| - mutaties voorzieningen                              | 6    | <u>108.442</u> |                       | <u>176.234</u> |                       |
|   |      |                | 174.946               |                | 235.634               |
| Veranderingen in werkkapitaal:                        |      |                |                       |                |                       |
| - onderhanden werk DBC's en DBC-zorgproducten         | 3    | -252.031       |                       | -346.091       |                       |
| - vorderingen   | 3    | 152.646        |                       | -338.184       |                       |
| - kortlopende schulden (excl. aflossingsverplichting) | 8    | <u>225.719</u> |                       | <u>44.287</u>  |                       |
|   |      |                | 126.334               |                | -639.988              |
| Kasstroom uit bedrijfsoperaties                       |      |                | 755.097               |                | 697.364               |
| Rentebaten en soortgelijke opbrengsten                | 0    | 20.758         |                       | 15.575         |                       |
| Rentelasten en soortgelijke kosten                    | 0    | <u>-14.805</u> |                       | <u>-16.257</u> |                       |
|   |      |                | 5.953                 |                | -682                  |
| <b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b> |      |                | <b><u>761.050</u></b> |                | <b><u>696.682</u></b> |
| <b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>         |      |                |                       |                |                       |
| Investerings materiële vaste activa                   | 1    | -29.238        |                       | -103.508       |                       |
| Desinvesterings materiële vaste activa                | 1    | <u>0</u>       |                       | <u>0</u>       |                       |
| <b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>  |      |                | <b>-29.238</b>        |                | <b>-103.508</b>       |
| <b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>        |      |                |                       |                |                       |
| Mutatie kapitaal                                      | 5    | 0              |                       | 191.694        |                       |
| Nieuw opgenomen leningen                              | 7    | 0              |                       | 0              |                       |
| Aflossing langlopende schulden                        | 7    | -120.000       |                       | 0              |                       |
| Kortlopend bankkrediet                                | 8    | <u>0</u>       |                       | <u>0</u>       |                       |
| <b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b> |      |                | <b>-120.000</b>       |                | <b>191.694</b>        |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                           |      |                | <b><u>611.812</u></b> |                | <b><u>784.869</u></b> |
| Stand geldmiddelen per 1 januari                      | 4    |                | 2.168.586             |                | 1.383.717             |
| Stand geldmiddelen per 31 december                    | 4    |                | 2.780.398             |                | 2.168.586             |
| <b>Mutatie geldmiddelen</b>                           |      |                | <b><u>611.812</u></b> |                | <b><u>784.869</u></b> |

**Toelichting:**

Voor het opstellen van het kasstroomoverzicht is gebruik gemaakt van de indirecte methode.

De mutatie geldmiddelen bestaat uit de verandering in liquide middelen alsmede de rc-faciliteit bij de bank.

## 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.1.4.1 Algemeen

#### **Algemene gegevens en groepsverhoudingen**

Coöperatie De MARQ U.A. is statutair (en feitelijk) gevestigd te (4818CK) Breda, op het adres Molengracht 21, en is geregistreerd onder KvK-nummer 68681437.

De belangrijkste activiteiten zijn het bieden van geriatrische revalidatiezorg en aanverwante kortdurende en herstelgerichte zorg en behandeling in Breda, Zevenbergen en Etten-Leur en omgeving.

Coöperatie De MARQ U.A. heeft vanaf 1 januari 2024 drie leden, te weten Stichting Surplus Zorg, Stichting Avoord en Stichting Thebe Wonen en Zorg. In de ledenovereenkomsten zijn afspraken gemaakt over de verdeling in het belang en van het resultaat tussen de leden.

#### **Verslaggevingsperiode**

Deze jaarrekening heeft betrekking op boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

#### **Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening**

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de uitspraken van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving (RJ655), die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

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

De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van de zorginstelling.

#### **Continuïteitsveronderstelling**

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Op basis van de (meerjaren)begroting en liquiditeitsprognose is er naar inschatting van het bestuur geen sprake van materiële onzekerheid of gerede twijfel of Coöperatie De MARQ U.A. haar activiteiten voort kan zetten.

#### **Vergelijking met voorgaand jaar**

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar. Vergelijkende cijfers zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid mogelijk te maken.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### ***Gebruik van schattingen***

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen 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. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen, schattingen inclusief de bij de onzekerheden behorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

##### ***Verbonden rechtspersonen***

Als verbonden partij worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Tevens worden rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen aangemerkt als verbonden partij. Ook statutaire directieleden en sleutelfunctionarissen in het management van Stichting Avoord, Stichting Surplus Zorg, Stichting Thebe Wonen en Zorg of een moedermaatschappij van een der genoemde partijen worden aangemerkt als verbonden partij. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. In 2025 hebben er geen niet marktconforme transacties voorgedaan.

#### 1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### ***Toelichting bij de toetreding***

Bij de toetreding van Stichting Thebe Wonen en Zorg tot de coöperatie op 1 januari 2024 heeft tussen Stichting Thebe Wonen en Zorg en de coöperatie een activa/passiva transactie plaatsgevonden. De coöperatie heeft inventaris dat Stichting Thebe Wonen en Zorg in gebruik had overgenomen en geactiveerd en hiervoor een vergoeding betaald aan Stichting Thebe Wonen en Zorg. Stichting Thebe Wonen en Zorg heeft diverse verplichtingen jegens het personeel (zoals opgebouwde verlofrechten, voorziening jubilea, et cetera) overgedragen aan de coöperatie en een vergoeding overgemaakt aan de coöperatie zodat de coöperatie in de toekomst aan deze financiële verplichtingen kan voldoen.

##### ***Activa en passiva***

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. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

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 naar 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 ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Immateriële en materiële vaste activa**

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De volgende afschrijvingspercentages worden gehanteerd:

- Andere vaste bedrijfsmiddelen : 10 - 33,33%.

##### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Indien financiële instrumenten worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, worden de effectieve rente en eventuele bijzondere waardeverminderingverliezen direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

##### **Verstreckte leningen en overige vorderingen**

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

##### **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 effectieverentemethode. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

##### **Operationele leasing**

Bij de coöperatie kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de coöperatie liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoeding van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

##### **Onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten**

Het onderhanden werk uit hoofde van DBC's / DBC-zorgproducten wordt gewaardeerd tegen de opbrengstwaarde of de vervaardigingsprijs, 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.

##### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. Kortlopende vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

##### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### **Voorzieningen**

###### *Algemeen*

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de reële of de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. 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. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

###### *Voorziening Jubileumverplichtingen*

De voorziening jubileumverplichting heeft betrekking op uitgestelde beloningen aan werknemers uit hoofde van een langjarig dienstverband. 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.

###### *Voorziening Langdurig ziek*

De voorziening voor langdurig zieken wordt gevormd voor de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen. De hoogte van de voorziening is bepaald op basis van de salariskosten inclusief sociale lasten gedurende de ziekte periode, waarbij rekening is gehouden met compensatie van de transitievergoeding voor ziektegevallen die ontstaan zijn tot 1 juli 2024. De voorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

###### *Voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU)*

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg', waarvoor de uitkeringsfase nog loopt, als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

###### *Voorziening Generatieregeling*

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geselecteerd voor de regeling. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

##### **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 tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden. Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### 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 grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld). Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

###### **Opbrengsten**

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.

Geriatrische revalidatiezorg wordt bekostigd vanuit de Zorgverzekeringswet (uitgevoerd door zorgverzekeraars). Per zorgverzekeraar zijn specifieke contractvoorwaarden van toepassing. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controle door zorgverzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd, die kunnen leiden tot verrekeningen van reeds geleverde zorg. Dit heeft inherente onzekerheden voor de omzetverantwoording tot gevolg, die naar beste weten zijn ingeschat. De omzet DBC's/DBC-zorgproducten wordt bepaald op basis van de declarabele prestaties welke zijn afgeleid uit een subtraject en zorgactiviteiten via de door de NZa vastgestelde beslisbomen (grouper). In de bepaling van de omzet is rekening gehouden met contractvoorwaarden.

###### **Subsidies**

Subsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de coöperatie zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies met betrekking tot investeringen in materiële vaste activa worden in mindering gebracht op het desbetreffende actief en als onderdeel van de afschrijvingen verwerkt in de winst-en-verliesrekening.

###### **Personele kosten**

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

Voor beloningen met opbouw van rechten worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Verwachte vergoedingen 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.

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).

#### 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

##### *Pensioenen*

De coöperatie heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De coöperatie betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekingsgraad (meest recent 125,7%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De coöperatie 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. De coöperatie heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Voor zover de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie nog niet is voldaan, dient deze als verplichting op de balans te worden opgenomen. Indien de reeds betaalde premiebedragen de aan de pensioenuitvoerder te betalen premie overtreffen, dient het meerdere te worden opgenomen als een overlopend actief voor zover sprake zal zijn van terugbetaling door de pensioenuitvoerder of van verrekening met in de toekomst verschuldigde premies.

##### *Financiële baten en lasten*

De financiële baten en lasten betreffen van derden en participanten ontvangen (te ontvangen) en aan derden en participanten betaalde (te betalen) interest.

##### *Kosten*

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

##### **1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit kasmiddelen, tegoeden op bankrekeningen, alsook kortlopende schulden aan kredietinstellingen indien van toepassing. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. De verkrijgingsprijs van de verworven activa is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen.

##### **1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum**

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

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

##### **1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT**

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

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS

## ACTIVA

## 1. Materiële vaste activa

|                                      | <u>31-dec-25</u>      | <u>31-dec-24</u>      |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i> | €                     | €                     |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen        | 231.785               | 269.051               |
| <b>Totaal materiële vaste activa</b> | <b><u>231.785</u></b> | <b><u>269.051</u></b> |

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

|                                   | <u>2025</u>           | <u>2024</u>           |
|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                   | €                     | €                     |
| Boekwaarde per 1 januari          | 269.051               | 224.944               |
| Bij: investeringen                | 29.238                | 103.508               |
| Af: afschrijvingen                | 66.504                | 59.401                |
| Af: desinvesteringen              | 0                     | 0                     |
| <b>Boekwaarde per 31 december</b> | <b><u>231.785</u></b> | <b><u>269.051</u></b> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

## 2. Onderhanden werk uit DBC's / DBC-zorgproducten

|  | <u>31-dec-25</u>        | <u>31-dec-24</u>        |
|--|-------------------------|-------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                         | €                       | €                       |
| Onderhanden werk DBC's / DBC-zorgproducten                   | 3.046.588               | 2.663.557               |
| Af: ontvangen voorschotten                                   | 1.764.000               | 1.633.000               |
| <b>Totaal Onderhanden werk uit DBC's / DBC-zorgproducten</b> | <b><u>1.282.588</u></b> | <b><u>1.030.557</u></b> |

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

| Stroom DBC's / DBC-zorgproducten | Gerealiseerde kosten en toegerekende winst | Af: verwerkte verliezen | Af: ontvangen voorschotten | Saldo per 31-dec-25     |
|----------------------------------|--|-------------------------|----------------------------|-------------------------|
|                                  | €  | €                       | €                          | €                       |
| Geriatrische revalidatiezorg     | 3.046.588                                  | 0                       | 1.764.000                  | 1.282.588               |
| <b>Totaal (onderhanden werk)</b> | <b><u>3.046.588</u></b>                    | <b><u>0</u></b>         | <b><u>1.764.000</u></b>    | <b><u>1.282.588</u></b> |

**Toelichting:**

Het saldo aan DBC's / DBC-zorgproducten per balansdatum van in totaal € 2.684.552 bestaat uit een deel gesloten en nog te factureren van € 1.401.964, opgenomen onder Vorderingen en overlopende activa, en een deel onderhanden werk na aftrek van voorschotten van € 1.282.588

## Coöperatie De MARQ U.A.

### 3. Vorderingen

|   | <u>31-dec-25</u>        | <u>31-dec-24</u>        |
|---|-------------------------|-------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                        | €                       | €                       |
| Op handelsdebiteuren  | 10.769                  | 1.388.501               |
| Op participanten  | 360.350                 | 413.798                 |
| <i>Overige vorderingen:</i>                                 |                         |                         |
| Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten           | 1.401.964               | 105.882                 |
| Compensatie transitievergoeding langdurig arbeidsongeschikt | 43.605                  | 52.795                  |
| Overige vorderingen   | 6.099                   | 9.420                   |
| <i>Overlopende activa:</i>                                  |                         |                         |
| Nog te ontvangen bedragen                                   | 0                       | 52.684                  |
| Overige overlopende activa                                  | 148.355                 | 100.708                 |
| <b>Totaal vorderingen</b>                                   | <b><u>1.971.142</u></b> | <b><u>2.123.788</u></b> |

**Toelichting:**

Alle vorderingen hebben naar verwachting een looptijd korter dan één jaar. De reële waarde van de vorderingen benadert de boekwaarde ervan.

Onder de vorderingen op participanten zijn opgenomen de rekening-courantposities met de leden van De MARQ. Op deze onderlinge posities zijn geen contractuele bepalingen (zekerheden en rente) van toepassing.

Door een declaratierun vlak voor jaareinde is de post vorderingen op handelsdebiteuren in 2024 groter dan gebruikelijk, en de post nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten lager dan gebruikelijk.

De post overige overlopende activa bestaat voornamelijk uit vooruitbetaalde bedragen aan leveranciers.

### 4. Liquide middelen

|                                      | <u>31-dec-25</u>        | <u>31-dec-24</u>        |
|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i> | €                       | €                       |
| Bankrekeningen                       | 2.780.398               | 2.168.586               |
| <b>Totaal liquide middelen</b>       | <b><u>2.780.398</u></b> | <b><u>2.168.586</u></b> |

**Toelichting:**

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar.

## PASSIVA

## 5. Eigen vermogen

|  | 31-dec-25        | 31-dec-24        |
|--|------------------|------------------|
|  | €                | €                |
| <i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i> |                  |                  |
| Bestemmingsfonds   | 2.375.385        | 1.915.615        |
| <b>Totaal eigen vermogen</b>                                   | <b>2.375.385</b> | <b>1.915.615</b> |

## Bestemmingsfonds

|  | Saldo per<br>1-jan-25 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-25 |
|--|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|  | €                     | €                        | €                   | €                      |
| <i>Het verloop over 2025 is als volgt weer te geven:</i> |                       |                          |                     |                        |
| Bestemmingsfonds   | 1.915.615             | 459.770                  | 0                   | 2.375.385              |
| Totaal bestemmingsfonds                                  | 1.915.615             | 459.770                  | 0                   | 2.375.385              |

## Bestemmingsfonds

|  | Saldo per<br>1-jan-24 | Resultaat-<br>bestemming | Overige<br>mutaties | Saldo per<br>31-dec-24 |
|--|-----------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|
|  | €                     | €                        | €                   | €                      |
| <i>Het verloop over 2024 is als volgt weer te geven:</i> |                       |                          |                     |                        |
| Bestemmingsfonds   | 622.885               | 1.101.036                | 191.694             | 1.915.615              |
| Totaal bestemmingsfonds                                  | 622.885               | 1.101.036                | 191.694             | 1.915.615              |

**Toelichting:**

Onder de post bestemmingsfonds wordt het resultaat verwerkt dat behaald is vanuit de activiteiten.

Om te voorkomen dat een verslechtering van de solvabiliteit van de coöperatie zou optreden als gevolg van de balansverlenging door de toetreding van Stichting Thebe Wonen en Zorg, hebben de leden van de coöperatie in 2024 elk naar hun financieel belang een aanvullende kapitaalstorting gedaan. Deze kapitaalstorting ad 191.694 totaal is verwerkt als overige mutatie.

## 6. Voorzieningen

|  | Saldo per<br>1-jan-25 | Bij:<br>Dotatie | Af:<br>Onttrekking | Af:<br>Vrijval | Saldo per<br>31-dec-25 |
|--|-----------------------|-----------------|--------------------|----------------|------------------------|
|  | €                     | €               | €                  | €              | €                      |
| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i> |                       |                 |                    |                |                        |
| Voorziening Jubileumverplichting               | 169.677               | 10.956          | 6.878              | 0              | 173.755                |
| Voorziening Langdurig ziek                     | 442.497               | 311.058         | 346.710            | 0              | 406.845                |
| Voorziening Regeling vervroegd uittreden       | 191.359               | 0               | 0                  | 21.626         | 169.733                |
| Voorziening Generatieregeling                  | 0                     | 161.642         | 0                  | 0              | 161.642                |
| <b>Totaal voorzieningen</b>                    | <b>803.533</b>        | <b>483.656</b>  | <b>353.588</b>     | <b>21.626</b>  | <b>911.975</b>         |

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

|  | 31-dec-25 |
|--|-----------|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 445.243   |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 466.732   |
| hiervan > 5 jaar                               | 184.452   |

**Toelichting op de voorzieningen:**

Onder de waarderingsgrondslagen is een toelichting gegeven van de opbouw per voorziening. Als gevolg van een in de cao nieuw opgenomen generatieregeling is hieromtrent een nieuwe voorziening gevormd per ultimo 2025.

Bij het bepalen van de omvang van de voorziening Jubileumverplichting, voorziening Regeling vervroegd uittreden en voorziening Generatieregeling is een disconteringsvoet van 2,0% gehanteerd. Vanwege het kortlopende karakter van de voorziening Langdurig ziek is bij deze voorziening geen disconteringsvoet gehanteerd.

**7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva**

|  | <u>31-dec-25</u>      | <u>31-dec-24</u>      |
|--|-----------------------|-----------------------|
|  | €                     | €                     |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>   |                       |                       |
| Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen              | 360.000               | 480.000               |
| <b>Totaal langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar) en overlopende passiva</b> | <b><u>360.000</u></b> | <b><u>480.000</u></b> |

|   | <u>2025</u>           | <u>2024</u>           |
|---|-----------------------|-----------------------|
|   | €                     | €                     |
| <i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>    |                       |                       |
| Stand per 1 januari                               | 600.000               | 600.000               |
| Bij: nieuwe leningen                              | 0                     | 0                     |
| Af: aflossingen                                   | 120.000               | 0                     |
| Stand per 31 december                             | <u>480.000</u>        | <u>600.000</u>        |
| Af: aflossingsverplichting komend boekjaar        | 120.000               | 120.000               |
| <b>Stand langlopende schulden per 31 december</b> | <b><u>360.000</u></b> | <b><u>480.000</u></b> |

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

|   |         |         |
|---|---------|---------|
| Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen | 120.000 | 120.000 |
| Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)              | 360.000 | 480.000 |
| hiervan > 5 jaar  | 0       | 0       |

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

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

**Toelichting:**

De schuld aan participanten betreft een schuld aan Stichting Surplus Zorg (hoofdsom € 510.000) en een schuld aan Stichting Avoord (hoofdsom € 90.000). De rente op beide leningen bedraagt 1,25% per jaar. Aflossing gebeurt in 5 jaarlijkse termijnen van respectievelijk € 102.000 en € 18.000. Een termijn is verschuldigd zodra de solvabiliteit, ook na aflossing, 25% of meer is. Hiervan was sprake per ultimo 2024; in 2025 is daarom de eerste termijn afgelost. Hiervan is ook sprake per ultimo 2025, waardoor in 2026 de tweede termijn zal worden afgelost. De voorgenomen aflossing is opgenomen als aflossingsverplichting onder de kortlopende schulden.

**8. Kortlopende schulden (ten hoogste een jaar) en overlopende passiva**

|  | <u>31-dec-25</u>        | <u>31-dec-24</u>        |
|--|-------------------------|-------------------------|
|  | €                       | €                       |
| <i>De specificatie is als volgt:</i>   |                         |                         |
| Aflossingsverplichtingen langlopende leningen                                    | 120.000                 | 120.000                 |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten                                    | 313.772                 | 345.648                 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen                                     | 267.778                 | 257.107                 |
| Schulden terzake pensioenen  | 301.690                 | 295.405                 |
| <i>Overige schulden:</i>   |                         |                         |
| Nog te betalen salarissen  | 155.951                 | 149.957                 |
| Vakantiegeld   | 412.097                 | 376.640                 |
| Vakantiedagen en balansbudget  | 776.051                 | 663.879                 |
| Te betalen eindejaarsuitkering   | 63.380                  | 60.557                  |
| Vooruitontvangen opbrengsten   | 19.553                  | 0                       |
| <i>Overige passiva:</i>  |                         |                         |
| Nog te betalen kosten  | 188.281                 | 123.641                 |
| <b>Totaal kortlopende schulden (ten hoogste een jaar) en overlopende passiva</b> | <b><u>2.618.553</u></b> | <b><u>2.392.834</u></b> |

**Toelichting:**

De kortlopende schulden hebben een looptijd van korter dan 1 jaar. De reële waarde van de kortlopende schulden benadert de boekwaarde vanwege het kortlopende karakter ervan.

De aflossingsverplichting op de schuld aan participanten is opgenomen onder de kortlopende schulden.

Het balansbudget is een verlofspaarregeling uit hoofde van de cao. De opgebouwde uren in het balansbudget verjaren niet, in tegenstelling tot de reguliere vakantiedagen die na verloop van tijd verjaren.

**9. Financiële instrumenten**

**Algemeen**

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

**Reële waarde**

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

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

**Rekening-courant kredietfaciliteit**

Door de Rabobank is een kredietfaciliteit ter beschikking gesteld welke gebruikt mag worden voor het bedrijf en/of haar bedrijfsactiviteiten. Het krediet geldt voor onbepaalde tijd. De ledenorganisaties staan garant voor de kredietfaciliteit. Als aanvullende zekerheid is door de coöperatie het pandrecht gegeven op de huidige en toekomstige inventaris, voorraden en rechten en vorderingen. De kredietfaciliteit is in 2024 in omvang teruggebracht van 2,0 miljoen euro naar 1,5 miljoen euro. Ultimo 2025 wordt er geen gebruik gemaakt van de kredietfaciliteit.

### Huur(koop)verplichtingen

De huur(koop)verplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

|   | <b>31-dec-25</b>         |
|---|--------------------------|
| De resterende looptijd van de huur(koop)verplichtingen kan als volgt worden gespecificeerd: | <b>€</b>                 |
| Niet langer dan 1 jaar  | 1.445.467                |
| Tussen 1 en 5 jaar  | 4.263.311                |
| Langer dan 5 jaar   | 11.551.477               |
| <b>Totaal huur(koop)verplichtingen</b>  | <b><u>17.260.255</u></b> |

### Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Coöperatie De MARQ U.A. verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievestigingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

## **11. Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen**

### **Verplichtingen uit hoofde van het macrobeheersinstrument**

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

Bij het opstellen van de jaarrekening bestaat nog geen inzicht in de realisatie van het MBI-omzetplafond over 2025. Coöperatie De MARQ U.A. 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 per 31 december 2025. Op basis van ervaringen in het verleden wordt het risico op het inzetten van het macrobeheersingsinstrument zeer laag ingeschat.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

|  | Andere vaste<br>bedrijfs-<br>middelen | Totaal         |
|--|---------------------------------------|----------------|
|  | €                                     | €              |
| <b>Stand per 1 januari 2025</b>        |                                       |                |
| - aanschafwaarde                       | 746.783                               | 746.783        |
| - cumulatieve afschrijvingen           | -477.732                              | -477.732       |
| Boekwaarde per 1 januari 2025          | <u>269.051</u>                        | <u>269.051</u> |
| <b>Mutaties in het boekjaar</b>        |                                       |                |
| - investeringen                        | 29.238                                | 29.238         |
| - afschrijvingen                       | -66.504                               | -66.504        |
| - <i>desinvesteringen</i><br>per saldo | 0                                     | 0              |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo)     | <u>-37.266</u>                        | <u>-37.266</u> |
| <b>Stand per 31 december 2025</b>      |                                       |                |
| - aanschafwaarde                       | 776.021                               | 776.021        |
| - cumulatieve afschrijvingen           | -544.236                              | -544.236       |
| Boekwaarde per 31 december 2025        | <u>231.785</u>                        | <u>231.785</u> |
| <i>Afschrijvingspercentage</i>         | 10 - 33,33%                           |                |

1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

| Leninggever               | Afsluit-<br>datum | Hoofdsom | Totale<br>looptijd | Soort lening | Werkelijke<br>rente | Restschuld 31<br>december<br>2024 | Nieuwe<br>leningen in<br>2025 | Aflossing in<br>2025 | Restschuld 31<br>december<br>2025 | Restschuld<br>over 5 jaar | Resterende<br>looptijd in<br>jaren eind | Aflossings-<br>wijze | Aflossing 2026 | Gestelde<br>zekerheden |
|---------------------------|-------------------|----------|--------------------|--------------|---------------------|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------------------|---|----------------------|----------------|------------------------|
|                           |                   | €        |                    |              | %                   | €                                 | €                             | €                    | €                                 | €                         |   |                      | €              |                        |
| Stichting<br>Surplus Zorg | 25-okt-17         | 510.000  | 12                 | Onderhands   | 1,25%               | 510.000                           | 0                             | 102.000              | 408.000                           | 0                         | 4                                       | lineair              | 102.000        | nihil                  |
| Stichting<br>Avoord       | 13-feb-18         | 90.000   | 12                 | Onderhands   | 1,25%               | 90.000                            | 0                             | 18.000               | 72.000                            | 0                         | 4                                       | lineair              | 18.000         | nihil                  |
| <b>Totaal</b>             |                   |          |                    |              |                     | <b>600.000</b>                    | <b>0</b>                      | <b>120.000</b>       | <b>480.000</b>                    | <b>0</b>                  |   |                      | <b>120.000</b> |                        |

**1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING****BATEN****12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

|  | <u>2025</u>              | <u>2024</u>              |
|--|--------------------------|--------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                             | €                        | €                        |
| Zorgverzekeringswet  | 17.442.493               | 15.727.369               |
| Baten uit onderaanneming Wet Langdurige Zorg (WLZ)               | 1.860.991                | 2.621.391                |
| Baten uit onderaanneming Zorgverzekeringswet (ZVW)               | 373.698                  | 599.230                  |
| Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening       | 638.190                  | 503.676                  |
| Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten                   | 164.382                  | 253.702                  |
| <b>Totaal Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b> | <b><u>20.479.754</u></b> | <b><u>19.705.368</u></b> |

**Toelichting:**

De opbrengst Zorgverzekeringswet betreft de activiteiten inzake geriatrische revalidatiezorg (GRZ).  
 De baten uit onderaanneming betreft uitgevoerde ZVW-zorg (eerstelijnsverblijf, ELV) en WLZ-zorg voor Stichting Surplus Zorg, Stichting Avoord en Stichting Thebe Wonen en Zorg.  
 De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening hebben (nagenoeg) geheel betrekking op de regionale pilot Afdeling Transmurale Zorg (ATZ), waarvoor een experimentele bekostiging overeengekomen is. De zorg wordt geleverd in onderaanneming van Stichting Thebe Wonen en Zorg.  
 De opbrengsten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten hebben betrekking op ontvangen subsidies: in 2025 uit hoofde van het Stagefonds, SectorplanPlus, Praktijkleren en de Subsidieregeling opleiding tot advanced nurse practitioner en in 2024 daarnaast ook de regeling Kwaliteitsimpuls.

**13. Overige bedrijfsopbrengsten**

|   | <u>2025</u>          | <u>2024</u>           |
|---|----------------------|-----------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>      | €                    | €                     |
| Vergoeding uitgeleend personeel           | 69.396               | 93.741                |
| Overige opbrengsten                       | 3.005                | 7.750                 |
| <b>Totaal Overige bedrijfsopbrengsten</b> | <b><u>72.401</u></b> | <b><u>101.491</u></b> |

**Toelichting:**

De opbrengsten vanwege uitgeleend personeel zijn in 2025 lager omdat minder (behandelend) personeel is uitgeleend aan andere zorginstellingen dan in 2024.

**LASTEN**

**14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten**

|   | <u>2025</u>             | <u>2024</u>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                          | €                       | €                       |
| Personeel niet in loondienst                                  | 1.870.743               | 1.853.460               |
| <b>Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b> | <b><u>1.870.743</u></b> | <b><u>1.853.460</u></b> |

**Toelichting:**

Personeel niet in loondienst betreft onder andere personeel extern ingehuurd en afgenomen diensten bij Stichting Surplus Zorg, Stichting Avoord, Stichting Amphia en Stichting Thebe Wonen en Zorg. Deze dienstverlening van de genoemde partijen heeft een structureel karakter.

**15. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten**

|   | <u>2025</u>              | <u>2024</u>              |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                                    | €                        | €                        |
| Lonen en salarissen   | 10.074.259               | 9.320.951                |
| Sociale lasten  | 1.839.232                | 1.541.922                |
| Pensioenlasten  | 885.952                  | 818.785                  |
| <b>Totaal Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>       | <b><u>12.799.443</u></b> | <b><u>11.681.658</u></b> |
| <i>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden</i> | <u>163</u>               | <u>159</u>               |

**Toelichting:**

Alle personeelsleden van de coöperatie zijn werkzaam in Nederland. Vanwege de (beperkte) omvang van de organisatie is geen indeling van FTE's gemaakt naar categorie medewerker of divisie.

**16. Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa**

|  | <u>2025</u>          | <u>2024</u>          |
|--|----------------------|----------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>   | €                    | €                    |
| Afschrijvingen:  |                      |                      |
| - materiële vaste activa   | 66.504               | 59.401               |
| <b>Totaal Afschrijvingen op immateriële vaste activa en materiële vaste activa</b> | <b><u>66.504</u></b> | <b><u>59.401</u></b> |

**Toelichting:**

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

**17. Overige bedrijfskosten**

|   | <u>2025</u>             | <u>2024</u>             |
|---|-------------------------|-------------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>                              | €                       | €                       |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten                            | 1.042.747               | 931.308                 |
| Patiënt- en bewonersgebonden kosten                               | 1.086.841               | 1.033.562               |
| Algemene kosten   | 830.524                 | 791.315                 |
| Overige personeelskosten  | 522.887                 | 419.313                 |
| Huur en leasing   | 1.474.857               | 1.494.424               |
| Onderhoudskosten  | 161.704                 | 154.576                 |
| Energiekosten   | 133.647                 | 134.842                 |
| Dotaties en vrijval voorzieningen (incl. personele voorzieningen) | 108.441                 | 151.282                 |
| <b>Totaal Overige bedrijfskosten</b>                              | <b><u>5.361.648</u></b> | <b><u>5.110.622</u></b> |

**Toelichting:**

In verhouding zijn de kosten voor voedingsmiddelen en hotelmatige zaken relatief fors toegenomen, als gevolg van de hoge doorberekende indexatie door leveranciers. De overige personeelskosten zijn toegenomen als gevolg van aanvullende afspraken met de arboarts, inzet op preventie van verzuim en toegenomen scholing van personeel.

In de post dotatie voorzieningen is in 2024 inbegrepen de overdracht van verplichtingen jegens het personeel dat bij de toetreding overgekomen is van Stichting Thebe Wonen en Zorg.

**18. Financiële baten en lasten**

|   | <u>2025</u>         | <u>2024</u>        |
|---|---------------------|--------------------|
| <i>De specificatie is als volgt:</i>          | €                   | €                  |
| Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten | 20.758              | 15.575             |
| Rentelasten en soortgelijke kosten            | -14.805             | -16.257            |
| <b>Totaal financiële baten en lasten</b>      | <b><u>5.953</u></b> | <b><u>-682</u></b> |

**19. Honoraria accountant**

|   | <u>2025</u>          | <u>2024</u>          |
|---|----------------------|----------------------|
| <i>De honoraria van de accountant zijn als volgt:</i> | €                    | €                    |
| 1. Controle van de jaarrekening                       | 64.895               | 61.130               |
| 2. Overige controlewerkzaamheden                      | 0                    | 0                    |
| 3. Fiscale advisering                                 | 0                    | 0                    |
| 4. Niet-controlediensten                              | 0                    | 0                    |
| <b>Totaal honoraria accountant (inclusief BTW)</b>    | <b><u>64.895</u></b> | <b><u>61.130</u></b> |

**Toelichting:**

De kosten van de jaarrekeningcontrole worden toegerekend aan het boekjaar waarvoor de kosten gemaakt zijn.

**20. WNT-verantwoording 2025 Coöperatie De MARQ U.A.**

De WNT is van toepassing op Coöperatie De MARQ U.A. Het voor Coöperatie De MARQ U.A. toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 226.000, conform het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse IV, totaalscore 11 punten (2024: klasse IV en 11

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

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

| Gegevens 2025 en 2024  |               |               |
|--|---------------|---------------|
| Bedragen x € 1   | C. Lasonder   |               |
| Funcctiegegevens   | Bestuurder    |               |
| Kalenderjaar   | 2025          | 2024          |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar                | 01/09 - 31/12 | N.v.t.        |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)             | 1,0           | N.v.t.        |
| Dienstbetrekking?  | nee           | N.v.t.        |
| <b>Bezoldiging</b>   |               |               |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen                | 75.600        | N.v.t.        |
| Beloningen betaalbaar op termijn                             | 0             | N.v.t.        |
| <i>Subtotaal</i>   | <i>75.600</i> | <i>N.v.t.</i> |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 75.540        | N.v.t.        |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | -60           | N.v.t.        |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>75.600</b> | <b>N.v.t.</b> |
| Het bedrag van de overschrijding                             | 60            | N.v.t.        |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.        | N.v.t.        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.        | N.v.t.        |

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

| Gegevens 2025 en 2024   |                |               |
|---|----------------|---------------|
| Bedragen x € 1  | C. Lasonder    |               |
| Funcctiegegevens  | Bestuurder     |               |
| Kalenderjaar  | 2025           | 2024          |
| Periode functievervulling in het kalenderjaar   | 01/01 - 31/08  | 04/09 - 31/12 |
| Aantal kalendermaandenfunctievervulling in het kalenderjaar                                     | 8              | 4             |
| Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar   | 1.018          | 422           |
| <b>Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum</b>   |                |               |
| Maximum uurtarief in het kalenderjaar   | € 235          | € 221         |
| Maxima op basis van de normbedragen per maand   | 214.800        | 123.200       |
| Individueel toepasselijke maximum gehele periode  | 332.492        |               |
| <b>Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)</b>  |                |               |
| Bezoldiging in de betreffende periode   | 152.700        | 63.300        |
| Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12   | 216.000        |               |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag                                    | N.v.t.         | N.v.t.        |
| <b>Bezoldiging</b>  | <b>216.000</b> |               |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t.         | N.v.t.        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling                                     | N.v.t.         | N.v.t.        |

## 1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

| Gegevens 2025  |                |                |
|--|----------------|----------------|
| Bedragen x € 1   | E.J. Rutters   |                |
| Functiegegevens  | Voorzitter RvT |                |
| Aanvang en einde functievervulling in 2025                   | 1/1 - 31/12    |                |
|  |                |                |
| Bezoldiging  |                |                |
| Bezoldiging  | 20.364         |                |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 33.900         |                |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.         |                |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>20.364</b>  |                |
|  |                |                |
| Het bedrag van de overschrijding                             | N.v.t.         |                |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.         |                |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.         |                |
| Gegevens 2024  |                |                |
| bedragen x € 1   | E.J. Rutters   | E.J. Rutters   |
| Functiegegevens  | Lid RvT        | Voorzitter RvT |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                   | 1/9 - 30/9     | 1/10 - 31/12   |
|  |                |                |
| Bezoldiging  |                |                |
| Bezoldiging  | 1.057          | 4.839          |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 1.754          | 8.069          |

| Gegevens 2025  |                 |               |
|--|-----------------|---------------|
| Bedragen x € 1   | J.H.M.P. Reinen | G.M. Ribbers  |
| Functiegegevens  | Lid RvT         | Lid RvT       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2025                   | 1/1 - 31/12     | 1/1 - 31/12   |
|  |                 |               |
| Bezoldiging  |                 |               |
| Bezoldiging  | 16.356          | 16.356        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 22.600          | 22.600        |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t.          | N.v.t.        |
| <b>Bezoldiging</b>   | <b>16.356</b>   | <b>16.356</b> |
|  |                 |               |
| Het bedrag van de overschrijding                             | N.v.t.          | N.v.t.        |
| Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan     | N.v.t.          | N.v.t.        |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling  | N.v.t.          | N.v.t.        |
| Gegevens 2024  |                 |               |
| bedragen x € 1   | J.H.M.P. Reinen | G.M. Ribbers  |
| Functiegegevens  | Lid RvT         | Lid RvT       |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024                   | 1/1 - 31/12     | 1/1 - 31/12   |
|  |                 |               |
| Bezoldiging  |                 |               |
| Bezoldiging  | 15.564          | 15.564        |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum                | 21.400          | 21.400        |

| Gegevens 2024                                 |                               |
|---|-------------------------------|
| Bedragen x € 1                                | S.P.H.M. Dirven-<br>van Aalst |
| Functiegegevens                               | Voorzitter RvT                |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024    | 1/1 - 30/09                   |
|   |                               |
| Bezoldiging                                   |                               |
| Bezoldiging                                   | <b>14.517</b>                 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 24.031                        |

## Coöperatie de MARQ U.A.

### 1d. Topfunctionarissen met een bezoldiging van € 2.100 of minder

Deze categorie is in 2025 niet van toepassing binnen Coöperatie De MARQ U.A.

### 1e. Topfunctionarissen met een totale bezoldiging van meer dan € 2.100

Deze categorie is in 2025 niet van toepassing binnen Coöperatie De MARQ U.A.

### 1f. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van meer dan €2.100 waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

Deze categorie is in 2025 niet van toepassing binnen Coöperatie De MARQ U.A.

### 1g. Topfunctionaris met een totale bezoldiging van € 2.100 of minder waarop de anticumulatie bepaling van toepassing is

Deze categorie is in 2025 niet van toepassing binnen Coöperatie De MARQ U.A.

## 2. Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen

*Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionarissen met of zonder dienstbetrekking inclusief degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt*

| Gegevens 2025   |                                |
|---|--------------------------------|
| Bedragen x € 1  | E.E.W van Kroonenburg-Spuesens |
| <b>Functiegegevens</b>  |                                |
| Functie(s) bij beëindiging dienstverband  | Bestuurder                     |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)  | 1,0                            |
| Jaar waarin dienstverband is beëindigd  | 2024                           |
|   |                                |
| <b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>                                       |                                |
| Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband                                     | 72.937                         |
| <b>Individueel toepasselijk maximum</b>   | <b>75.000</b>                  |
|   |                                |
| <b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>                                      | <b>72.937</b>                  |
| Waarvan betaald in 2025   | 58.853                         |
|   |                                |
| Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag  | N.v.t.                         |
| 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.                         |

*Toelichting: De uitkering wegens beëindiging van het dienstverband van mevrouw E.E.W. van Kroonenburg-Spuesens is in de WNT verantwoording 2024 gepresenteerd in tabel 1e, terwijl dit tabel 2 had moeten zijn. Het verschil in presentatie heeft geen effect op een onverschuldigde betaling in enig kalenderjaar.*

## 3. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

### 1.1.9 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

#### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

#### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

## Coöperatie De MARQ U.A.

---

### Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Coöperatie De MARQ U.A. heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt op 21 mei 2026.

De Raad van Toezicht van Coöperatie De MARQ U.A. heeft de jaarrekening 2025 ondertekend in de vergadering van 28 mei 2026.

De Algemene Leden Vergadering van Coöperatie De MARQ U.A. heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld in de vergadering van 28 mei 2026.

### Ondertekening door bestuurders, leden en toezichthouders te Breda, 28 mei 2026

W.G.

---

Mevrouw C. Lasonder  
Raad van bestuur

W.G.

---

De heer. E.J. Rutters  
Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.

---

De heer G.M. Ribbers  
Lid Raad van Toezicht

W.G.

---

Mevrouw M.M.C. Lansbergen-Kerklaan  
Lid Raad van Toezicht

W.G.

---

Mevrouw S.E. van Opijnen - Zwart  
Vertegenwoordiger namens Stichting Avoord

W.G.

---

De heer A.L. Maranus  
Vertegenwoordiger namens Stichting Surplus

W.G.

---

Mevrouw A.D. Klaren  
Vertegenwoordiger namens Stichting Thebe

## 1.2 Overige gegevens

## 1.2 OVERIGE GEGEVENS

### 1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 25 lid 8, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van de algemene vergadering, met inachtneming van het volgende:

Het resultaat mag niet anders worden aangewend dan ten behoeve van een lichaam die vrijstelling geniet van Vennootschapsbelasting als bedoeld in artikel 5 lid 1, letter c, onder 1 van de Wet op de Vennootschapsbelasting 1969 dan wel ten behoeve van een algemeen maatschappelijk belang.

### 1.2.2 Nevenvestigingen

Coöperatie De MARQ U.A. heeft geen nevenvestigingen.

### 1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen aan het einde van dit jaarverslaggevingsdocument.

## 1.3 Jaarverslag

### 1.3.1 Bestuursverslag

### 1.3.2 Verslag interne toezichthouder

# Coöperatie De MARQ U.A. Bestuursverslag 2025

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| 1. Inleiding .....   | 33 |
| 1.1 Doelstellingen en kernactiviteiten .....                               | 33 |
| 1.2 Juridische structuur/organisatiestructuur en personele bezetting ..... | 34 |
| 1.3 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen .....               | 36 |
| 2. Financiële ontwikkelingen .....   | 38 |
| 2.1 Financiële ontwikkelingen in 2025 .....                                | 38 |
| 2.2 Kasstromen, financieringsbehoeften en financiële instrumenten .....    | 39 |
| 2.3 Voornaamste financiële risico's en onzekerheden .....                  | 40 |
| 3. Beleid en kwaliteit, risico's en risicobeheersing .....                 | 41 |
| 3.1 Integraal kwaliteitsmanagement .....                                   | 41 |
| 3.2 Keurmerk De Maatstaf .....   | 42 |
| 3.3 AO/IC en Risicomanagement .....  | 42 |
| 3.4 HR en Opleiden .....   | 43 |
| 3.5 ICT en informatiebeveiliging .....                                     | 44 |
| 3.6 Inkoop en maatschappelijk verantwoord ondernemen .....                 | 45 |
| 4. Besturing, cultuur en gedrag .....                                      | 46 |
| 4.1 Algemeen .....   | 46 |
| 4.2 Bestuursbesluiten .....  | 46 |
| 4.3 Ondernemingsraad en Cliëntenraad .....                                 | 46 |
| 4.4 Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering .....                   | 48 |
| 5. Toekomstverwachtingen .....   | 49 |

## 1. Inleiding

Voor u ligt het bestuursverslag 2025 van Coöperatie De MARQ U.A. De MARQ is specialist in geriatrische revalidatie, herstel en triage en heeft locaties in Breda, Zevenbergen en Etten-Leur. De MARQ is op 1 oktober 2017 opgericht om geriatrische revalidatie en aanverwante zorg en behandeling in de regio, dicht bij de revalidanten en hun naasten, te behouden, verder te professionaliseren en te vernieuwen.

De MARQ is uniek omdat ze specialist is in kortdurende zorg met volledige focus op revalidatie en herstel specifiek voor mensen met meerdere ziektebeelden, waardoor zij laag belastbaar zijn bij het trainen en opnieuw aanleren van handelingen. Daarnaast is De MARQ uniek omdat zij een organisatie is die zelfstandig opereert én een coöperatie is met VVT-organisaties (*Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorg*) als leden; Surplus en Avoord vanaf de oprichting van De MARQ in 2017 en Thebe vanaf 1 januari 2024.



Locaties De MARQ per 31 december 2025

### 1.1 Doelstellingen en kernactiviteiten

#### Missie

De MARQ is specialist in geriatrische revalidatie en herstel.

#### Visie

Iedere dag werken wij samen met revalidanten en hun naasten aan het bereiken van individuele revalidatiedoelen binnen een therapeutisch klimaat. Dit doen we met een frisse blik, vol enthousiasme en met kennis van zaken. Door continu oog te hebben voor persoonlijke wensen en behoeften. Door steeds te leren, te vernieuwen en te focussen op kansen en mogelijkheden. Ook als dit betekent dat we buiten de gebaande paden moeten gaan. Zo werken we ook als collega's onderling en met onze ketenpartners in de regio. Want de sleutel om weer zo zelfstandig mogelijk verder te kunnen leven is voor iedere revalidant anders en vraagt een hele goede samenwerking.

## Kernwaarden

Samen, Alert, Inventief, Betrokken

## Kernactiviteiten

De MARQ biedt op al haar locaties aan alle doelgroepen alle vormen van geriatrische revalidatie en herstel, inclusief triage voor mensen waarbij meer tijd nodig is om te bepalen wat de juiste vervolgzorg is, ongeacht onder welke betaaltitel deze zorg valt. Uitzondering hierop is Eerstelijns Verblijf (ELV) palliatief, pg-observatie en ernstige gedrags-/cognitieve problematiek.

Revalidanten stromen in na een ziekenhuisopname of vanuit de thuissituatie. Voorafgaand aan de opname vindt triage plaats om te bepalen of geriatrische revalidatie en herstel passend is, in welke vorm en onder welke betaaltitel. Geriatrische revalidatie en herstel is primair gericht op terugkeer naar de oorspronkelijke woonsituatie (behalve bij WLZ ZZZ 9B, waar uitstroom naar een verpleeghuis verwacht wordt). Als terugkeer naar huis gedurende het revalidatietraject toch geen realistische optie blijkt, wordt geadviseerd welke vervolgzorg passend zou zijn voor de revalidant.

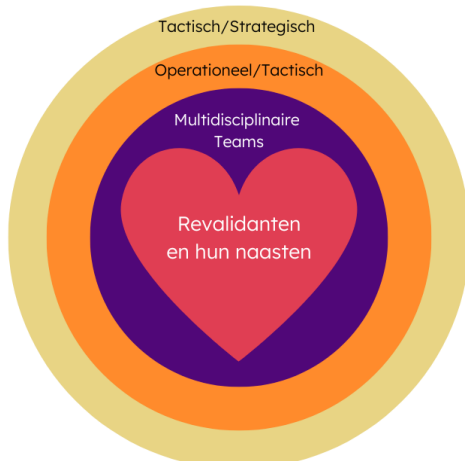
Geriatrische revalidatie (GRZ) is een ouderengeneeskundig gecoördineerde, multidisciplinaire behandeling voor kwetsbare ouderen en ouderen met complexe multimorbiditeit die te maken hebben met een (sub)acute achteruitgang in mobiliteit en algemene dagelijkse levensverrichtingen. Inzake de GRZ maakt De MARQ zelfstandig productieafspraken met zorgverzekeraars.

De overige zorg die De MARQ biedt, geschiedt in onderaanneming van de leden. Het betreft revalidatie en herstellzorg in de vorm van Eerstelijnsverblijf (ELV) en Wet Langdurige Zorg (WLZ) ZZZ 9B en daarnaast overbruggingszorg aan mensen waarvan het revalidatietraject is beëindigd en die wachten op een plaats in een verpleeghuis met een overige WLZ ZZZ. Dit geldt tevens voor zorg op de Afdeling Transmurale Zorg (ATZ), waarvoor een driejarige experimentele bekostiging met de Nederlandse Zorgautoriteit (NZA) overeengekomen is.

## 1.2 Juridische structuur/organisatiestructuur en personele bezetting

De kern van De MARQ is het realiseren van kwalitatief hoogwaardige geriatrische revalidatie en herstel die aansluit bij de behoeften van de individuele revalidant en zijn naasten, in een therapeutisch klimaat, ondersteunend bij het behalen van zijn revalidatiedoelen. Deze visie op werken wordt ook wel 'het hart van revalidatie' genoemd.

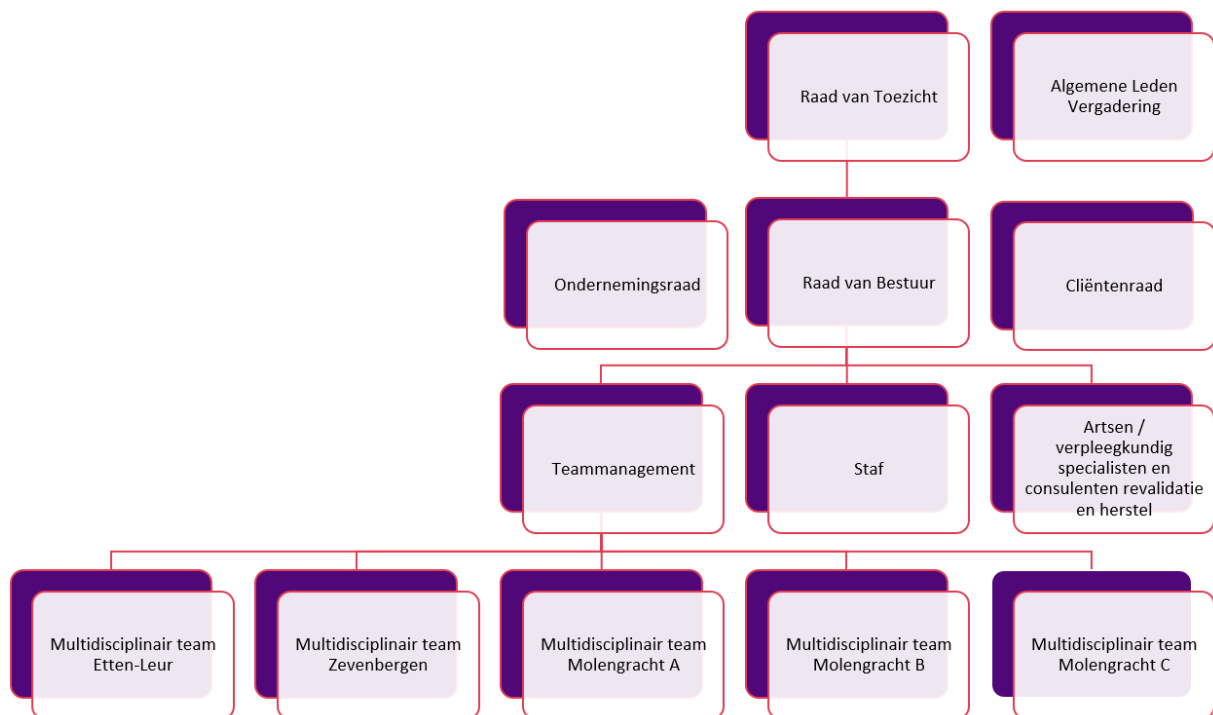
### *Het hart van revalidatie; visie op werken binnen De MARQ*



De multidisciplinaire teams werken interprofessioneel samen en nemen eigenaarschap voor wat betreft kwaliteit en veiligheid van de revalidatie, voor een gezonde organisatie en voor werkplezier en voldoening. Ieder multidisciplinair team bestaat uit verpleegkundigen (hbo en mbo), verzorgenden, helpenden, (voedings-)assistenten, afdelingsassistenten, paramedici, psycholoog, specialist ouderengeneeskunde en/of verpleegkundig specialist en secretaresse revalidatie en herstel. Tevens maken stagiaires en leerlingen onderdeel uit van het multidisciplinaire team. Daarnaast wordt gewerkt met vakgroepen per discipline. Ook verpleging en verzorging is een vakgroep. Verder is sprake van een aantal De MARQ brede functies, zoals de functie consulent revalidatie en herstel. De multidisciplinaire teams worden ondersteund door collega's in de staf en door diensten die De MARQ inhuurt bij haar leden of overige dienstverleners, door de teammanagers en het bestuur. De MARQ zet in op het samendoen met alle collega's; iedereen is gelijkwaardig en belangrijk, ongeacht functie en ervaring.

Binnen De MARQ zijn er vijf multidisciplinaire teams werkzaam op de locaties in Zevenbergen, Etten-Leur, en Breda (drie teams). Staf en management in dienst van De MARQ is gehuisvest op de locatie in Breda. Ieder multidisciplinair team heeft een aansturend teammanager. Vanaf september 2024 is sprake van een eenhoofdig interim-bestuur. In 2025 is besloten om het eenhoofdig bestuursmodel structureel te maken, waarna begin 2026 de werving is opgestart om te komen tot een structurele invulling van de bestuurderspositie. De MARQ heeft zelf collega's in dienst op het gebied van concerncontrol, kwaliteit en veiligheid, HR en opleiden, ICT en informatiebeveiliging, inkoop en facilitair, planning en roostering, communicatie en secretariële ondersteuning. Daarnaast neemt De MARQ bij de leden van de coöperatie ondersteunende diensten af op het gebied van finance en control, personeels- en salarisadministratie, inkoopondersteuning, klantenservice en locatie gebonden facilitaire zaken. Op locatie Molengracht worden de facilitaire diensten afgenomen van het Amphia. De ICT basisdienstverlening heeft De MARQ uitbesteed aan een externe partij.

*Organogram De MARQ*



Per 31 december 2025 had De MARQ afgerond 164 fte in dienst, waarvan circa 16 fte aan niet cliëntgebonden functies. Daarnaast was circa 19 fte aan stagiaires actief in onze organisatie.

De MARQ heeft een Raad van Toezicht (RvT) bestaande uit drie leden, waarvan één lid op voordracht van de Cliëntenraad. Daarnaast heeft De MARQ als coöperatie een Algemene Ledenvergadering (ALV). Deze wordt gevormd door één van de bestuurders van elk van de leden Avoord, Surplus en Thebe. De ALV is het hoogste orgaan van de coöperatie.

### 1.3 Beleid, gang van zaken en voorgaande verwachtingen

In deze paragraaf worden enkele in het verslagjaar belangrijke ontwikkelingen op organisatieniveau uitgelicht. Voor de verslaglegging omtrent specifieke domeinen wordt verwezen naar de navolgende hoofdstukken in dit bestuursverslag.

In 2025 is gewerkt aan de ontwikkeling van een nieuwe meerjarenstrategie. Hiervoor is input verzameld bij interne en externe stakeholders. De conceptstrategie is meerdere malen besproken in verschillende gremia, wat heeft geleid tot een breed gedragen toekomstvisie voor de organisatie. De nadruk in het nieuwe meerjarenbeleidsplan ligt op doorontwikkeling van het therapeutisch klimaat en de geriatrische revalidatie, de aantrekkelijkheid van De MARQ als werkgever vergroten en de samenwerking in de regio met Amphia, Revant en de leden versterken.

Financieel bleef de organisatie in 2025 goed presteren, onder andere als gevolg van een toegenomen instroom van revalidanten, een constantere bezettingsgraad, de inspanningen om de inzet van personeel niet in loondienst terug te dringen en de sturing van het teammanagement om personele formatie af te schalen bij lagere bedbezetting.

Er is in 2025 ingezet op organisatie-, team- en cultuurontwikkeling. De teams in Breda hebben een coachingstraject gevolgd om de onderlinge samenwerking te verbeteren. Ook de teams Zevenbergen en Etten-Leur hebben aangegeven aan een vergelijkbaar traject te willen deelnemen. Verder is een interne gedragscode opgesteld en uitgedragen. Interne audits laten zien dat de naleving hiervan, bijvoorbeeld in het elkaar aanspreken of het naleven van regels, nog aandacht behoeft. Tegelijkertijd is er binnen de organisatie merkbaar meer openheid, veerkracht en een toename in werkplezier.

De MARQ is een coöperatie en netwerkorganisatie en samenwerking met andere zorgaanbieders behoort tot het DNA van de organisatie. Een van de vormen waarin regionale samenwerking vorm kreeg in 2025 is de uitvoering van de pilot Afdeling Transmurale Zorg (ATZ). De pilot is bedoeld voor patiënten in het ziekenhuis die al kunnen starten met (een vorm van) revalideren maar de nabijheid van de medisch specialist nog nodig hebben. De pilot is eind 2025 afgerond. Er is geconcludeerd dat het product zorginhoudelijk meerwaarde heeft en dat de betrokken medewerkers enthousiast zijn. Tegelijkertijd bleef het volume relatief beperkt (circa 3 tot 4 bedden). Daarom is besloten om de zorgvorm ATZ te behouden, maar deze per 1 januari 2026 onder te brengen in de GRZ, met een aanvullende afspraak met zorgverzekeraars over de vergoeding van de meerkosten van ATZ.

In regionaal verband is in 2025 tevens gewerkt aan de doorontwikkeling van het regionaal aanmeldportaal. Vanaf eind 2024 werden alle opnames met een ELV-indicatie door het aanmeldportaal verzorgd en met ingang van 2025 is dit ook gaan gelden voor alle opnames met een GRZ-indicatie. Voor De MARQ een belangrijke ontwikkeling, omdat het overgrote merendeel van de instroom aan nieuwe revalidanten via het aanmeldportaal verloopt. De MARQ zet zelf ook consulenten revalidatie en herstel in bij het aanmeldportaal.

Andere vormen van regionale samenwerking werden gezocht met Amphia en Revant. Met Amphia vindt op verschillende niveaus structureel overleg plaats om elkaar wederzijds goed geïnformeerd te houden over relevante ontwikkelingen. Met Revant is in 2025 gewerkt aan een gezamenlijke visie op verdere intensivering van de samenwerking op het gebied van medisch specialistische revalidatie (MSR) en GRZ. Begin 2026 zijn twee concrete projecten opgestart, te weten het zorgpad verlengde triage en de werkwijze van beide organisaties rondom revalidanten met een amputatie.

Om het thema kwaliteit van zorg en de doorontwikkeling van zorgpaden nog beter structureel in te bedden in de organisatie, is besloten tot de oprichting van een multidisciplinair ontwikkelteam waarin alle behandelde disciplines vertegenwoordigd zijn. Dit team krijgt de expliciete opdracht van inhoudelijke (door)ontwikkeling en innovatie.

Op het gebied van HR en leren en ontwikkelen is een verdere professionalisering ingezet. Het verzuim laat in heel 2025 een geleidelijke daling zien en de verwachting is dat de neerwaartse trend doorzet. Verder is De MARQ in 2025 overgestapt naar een eigen leermanagementsysteem (LMS), dat volledig ingericht is op de behoeften van De MARQ en de revalidatiezorg. Hiermee is het leer- en ontwikkelklimaat binnen de organisatie versterkt.

Op het gebied van de aansturing van de organisatie kan 2025 worden aangemerkt als tussenjaar. De interim bestuurder die in september 2024 werd aangesteld zal naar verwachting tot medio 2026 betrokken blijven bij de organisatie. In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om De MARQ, organisatorisch en bestuurlijk, naar de volgende fase te brengen. Er is gewerkt aan een volwaardige bemensing van het managementteam en de ondersteuning vanuit de staf. Tevens is een besluit genomen over het toekomstig bestuursmodel, dat eenhoofdig zal worden. In 2026 zal worden toegewerkt naar de structurele invulling van de bestuurderspositie.

## 2. Financiële ontwikkelingen

### 2.1 Financiële ontwikkelingen in 2025

De relatief constante hoge bezettingsgraad die in 2024 werd gezien zette zich in 2025 voort, alleen onderbroken door een dip in september en begin oktober als gevolg van de zomervakantie en de uitloop daarvan. Het aantal geopende DBC-zorgproducten lag in 2025 circa 6% hoger dan in 2024. Het aantal GRZ-verpleegdagen lag circa 7% hoger dan in 2024. Het productieniveau GRZ lijkt zich na corona structureel hersteld te hebben. Ten opzichte van het pre-coronajaar 2019 zien we wel duidelijk een andere casemix aan revalidanten: het aandeel electieve orthopedie is bijvoorbeeld fors afgenomen, terwijl het aandeel overige diagnoses behoorlijk toegenomen is. Deze beweging naar een meer complexe casemix vormt een van de verklaringen voor gemiddeld toenemende kosten van een DBC-traject.

De trend van voorgaande jaren dat revalidanten naast hun primaire revalidatievraag steeds meer bijkomende problematiek meenemen (onder andere wat betreft cognitie, gedragsproblematiek, woon- en sociaal maatschappelijke problematiek) zet door. De uitstroom naar een verpleeghuis na het revalidatietraject bleef op vergelijkbaar niveau als in voorgaand jaar, maar de doorstroom naar het verpleeghuis verliep als gevolg van regionale leegstand in verpleeghuizen in de regel sneller, waardoor het aantal verpleegdagen WLZ overige ZZP's met circa 20% is afgenomen. Verder zien we in 2025 een behoorlijke daling in het aantal ligdagen ELV, iets wat regionaal herkend wordt maar niet direct verklaarbaar is. Mogelijk vindt vanwege toegenomen multiproblematiek een verschuiving naar de GRZ plaats. De productie ATZ-dagen is in 2025 ten opzichte van 2024 beperkt toegenomen. Het ATZ voorziet voor een kleine groep revalidanten in een duidelijke behoefte. Per saldo ligt het totaal aantal verpleegdagen over alle financieringsstromen heen op vergelijkbaar niveau als in 2024.

Een aandachtspunt is het verzuimpercentage binnen de organisatie. De afgelopen twee jaren is dit langzaam gedaald, tot gemiddeld 9,2% in 2025. Het verzuimpercentage van De MARQ is daarmee gelijk aan het branchegemiddelde in de VVT. De meldingsfrequentie is bij De MARQ met 1,1 juist iets lager dan het branchegemiddelde van 1,3. Gedurende 2025 zet de daling van het verzuim langzaam maar gestaag door. Hiermee wordt resultaat gezien van diverse beleidskeuzes, zoals het aanstellen van nieuwe teammanagers dicht betrokken op het primair proces, een andere insteek van de arbodienstverlening met vaste spreekuren op locatie en meer nadruk op preventie.

Door de toetreding van Thebe tot de coöperatie in 2024 heeft schaalvergroting van de organisatie plaatsgevonden, wat maakt dat de ondersteunende processen verder geprofessionaliseerd kunnen worden, bijvoorbeeld door specialisatie in de staf. In 2024 is hier een begin mee gemaakt en in 2025 is hieraan verder gewerkt door onder andere de aanstelling van een Adviseur Inkoop en Facilitair.

Ten aanzien van de materiële kosten geldt dat de voortdurend dynamische situatie in de wereld leidt tot hogere inflatiepercentages dan tot enkele jaren geleden gebruikelijk was. In 2025 heeft de ongunstige prijsontwikkeling zich vertaald in allerlei goederen en diensten die De MARQ inkoop, niet alleen in domeinen waar direct sprake is van een kostenstijging bij de leverancier (zoals voeding, wasserij, energie) maar wijdverbreid (als gevolg van bijvoorbeeld loonstijgingen van het personeel).

Vanwege de voortdurende ontwikkelingen in de zorgsector (en daarbuiten) blijft waakzaamheid geboden om de bedrijfsvoering op orde te houden. Zo is er de noodzaak om de inzet en kosten van personeel niet in loondienst te beperken. In 2025 is een interne flexpool voor de verpleging ingericht, waarmee de inzet van uitzendbureaus vanaf 2026 fors beperkt kan worden. Naast het financieel voordeel en de beperking van fiscale risico's, verhoogt het inzetten van eigen flexibel personeel de kwaliteit van zorgverlening en het werkgeluk van medewerkers.

Een ander aandachtspunt is de ontwikkeling van de kosten van personeel in loondienst, vooral als gevolg van nieuwe CAO-regelingen. Zo heeft de generatieregeling, waarbij een medewerker 80% blijft werken, met behoud van 90% salaris en 100% pensioenopbouw, een behoorlijk financieel effect in 2025, omdat het een nieuwe regeling is waarvoor ineens een reservering getroffen moet worden.

Concluderend kan worden gesteld dat De MARQ 2025 afsluit met een positief resultaat van circa 459 duizend op een omzet van 20,55 miljoen. Door het positieve resultaat verbeteren de solvabiliteit<sup>1</sup> (deze stijgt van 34,3% naar 37,9%) en de current ratio<sup>2</sup> (deze stijgt van 2,2 naar 2,3). Voor 2026 en navolgende jaren wordt uitgegaan van een positief rendement van circa 2%, zodat de ratio's in de komende jaren naar verwachting verder zullen verbeteren.

De onderstaande tabel geeft een samenvatting van enkele belangrijke financiële parameters en maakt bovendien de vergelijking met de realisatie in het voorgaand jaar.

### Samenvatting financiële parameters

| Categorie                  | Realisatie 2025 | Realisatie 2024 |
|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Totale omzet               | 20.552.155      | 19.806.859      |
| Resultaat                  | 459.770         | 1.101.036       |
| Resultaatsmarge            | + 2,2%          | + 5,6%          |
| Eigen vermogen             | 2.375.385       | 1.915.615       |
| Balanstotaal               | 6.265.913       | 5.591.982       |
| Solvabiliteit <sup>1</sup> | 37,9%           | 34,3%           |
| Current ratio <sup>2</sup> | 2,3             | 2,2             |
| Geopende DBC's GRZ         | 1.023           | 984             |
| Ligdagen GRZ               | 43.779          | 40.882          |
| Ligdagen totaal            | 51.190          | 50.815          |
| Formatie (gemiddeld)       | 163 FTE         | 159 FTE         |
| Ziekteverzuim (gemiddeld)  | 9,2%            | 10,0%           |

## 2.2 Kasstromen, financieringsbehoeften en financiële instrumenten

De MARQ heeft een rekening-courant kredietfaciliteit bij de Rabobank met een omvang van 1,5 miljoen. De rekening-courant kredietfaciliteit is geborgd door de leden van de coöperatie.

Surplus en Avoord hebben een langlopende lening verstrekt van in totaal 0,6 miljoen ter financiering van werkkapitaal. Op deze lening kan, conform onderlinge afspraken en afspraken met de Rabobank, pas worden afgelost als de solvabiliteit ook na aflossing meer dan 25% bedraagt. Ultimo 2024 was dit het geval, waarna de eerste termijn van de lening in 2025 is afgelost. Ook ultimo 2025 is de solvabiliteit hoger dan 25%, waardoor in 2026 de tweede termijn van de lening wordt afgelost.

De grootste zorgverzekeraar heeft ter financiering van het onderhanden werk GRZ per ultimo 2025 een voorschot verstrekt van 1,76 miljoen. Dit voorschot wordt verstrekt omdat een instelling vanwege de DBC-structuur en de reguliere looptijd van DBC-zorgproducten van 120 dagen een groot deel van de gemaakte kosten moet voorfinancieren.

<sup>1</sup> De solvabiliteit is als volgt berekend: (eigen vermogen / balanstotaal)

<sup>2</sup> De current ratio is als volgt berekend: (vlottende activa inclusief liquide middelen / vlottende passiva)

De inventaris op de locatie Molengracht is in samenspraak met Thebe aangeschaft. Thebe heeft de aanschaf van inventaris voorgefinancierd en terugbetaling door De MARQ vindt plaats in termijnen via een huurkoopovereenkomst, waarna het (juridisch) eigendom na aflossing van de laatste termijn zal overgaan naar De MARQ. De huurkoopovereenkomst loopt tot en met 2032.

In 2026 vinden vervangingsinvesteringen plaats. Deze investeringen kunnen worden gedaan uit de lopende financiering en hiervoor zal geen aanvullende financiering worden aangetrokken.

De MARQ maakt geen gebruik van en is niet voornemens gebruik te gaan maken van financiële instrumenten in de zin van derivaten, renteswaps et cetera.

### 2.3 Voornaamste financiële risico's en onzekerheden

Omdat De MARQ actief is in een specialistische markt, GRZ/revalidatie en herstel, en daardoor binnen het concern geen compensatiemogelijkheden heeft, worden (negatieve) ontwikkelingen op het gebied van GRZ sterk gevoeld. De MARQ is voor haar instroom afhankelijk van de situatie bij belangrijke verwijzers. Eventuele ontwikkelingen bij de verwijzers hebben vaak een directe impact op de instroom van nieuwe revalidanten en de bezettingsgraad bij De MARQ. Daarnaast wordt gewerkt aan een nieuwe integrale bekostiging voor GRZ en ELV, de zogenaamde modulaire bekostiging. De ontwikkelingen worden nauwlettend gevolgd en kunnen in de toekomst mogelijk een grote impact hebben op de organisatie, aangezien circa 85-90% van de omzet uit deze financieringsstromen komt. In algemene zin wordt een uitdagender financieel klimaat verwacht onder het nieuw aangetreden kabinet, dat voornemens is aanzienlijke bezuinigingen op de zorgsector door te voeren.

Een belangrijk aandachtspunt blijft het op peil houden van de personele formatie. Hoewel het De MARQ tot nu toe en met de nodige inspanningen lukt om voldoende personeel aan te trekken wordt duidelijk gemerkt dat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt. De MARQ zet onder andere in op het zelf opleiden van collega's om in de behoefte aan personeel te kunnen voorzien. Daarnaast is de ontwikkeling van het verzuimpercentage een belangrijk aandachtspunt. Hoewel een daling van het verzuim is ingezet, is het verzuimpercentage nog steeds fors hoger dan voor de coronaperiode, wat gepaard gaat met hoge vervangingskosten, zeker als inzet van externen nodig is. Voortdurende aandacht voor de daling van verzuim, duurzame inzetbaarheid, preventie en de uitbouw van de interne flexpool kunnen dit risico mitigeren.

Een ander risico is gelegen in kostenstijgingen die niet worden afgedekt door passende tarieven. De materiële prijsindex voor 2026 is geraamd op 2,1%, maar gegeven de prijsontwikkeling lijkt dit aan de lage kant. Dat betekent dat De MARQ prijsstijgingen op dit vlak in 2026 deels zelf dient te bekostigen. Aan de personele kant is het risico op onvoorziene kosten aanwezig, omdat de cao VVT afloopt per augustus 2026. De huidige overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling (OVA) van 4,24% voor 2026 is onvoldoende om alle effecten van de huidige cao en de nieuwe cao mee af te dekken. Alleen de doorwerking van de reeds bekende salarisstijging heeft in 2026 al een beslag van 3,75%, waarmee er minder dan 0,5% overblijft voor bijvoorbeeld de kosten van de generatierегeling, de vergoeding voor extra gewerkte dagen, de aangepaste RVU-regeling, de stijging van de ORT en de stijging van de reiskostenvergoeding, daarbij de nieuwe cao nog buiten beschouwing latend. Scherpe sturing op de (personele) kostenontwikkeling blijft dus van groot belang.

### 3. Beleid en kwaliteit, risico's en risicobeheersing

#### 3.1 Integraal kwaliteitsmanagement

De MARQ streeft ernaar om in een leercyclus van continu verbeteren de kwaliteit van de revalidatiezorg zo optimaal mogelijk te laten zijn. Het kwaliteitsmanagementsysteem (KMS) is zo ingericht dat de organisatie- en werkprocessen periodiek getoetst, geëvalueerd en zo nodig aangepast worden en resultaten geborgd worden.

Binnen De MARQ wordt gewerkt met aandachtsgebieden en team ondersteunende taken die worden uitgevoerd door collega's met affiniteit met betreffende onderwerpen. Voor de aandachtsgebieden medicatie, hygiëne en infectiepreventie, meldingen incidenten, revalidanttevredenheid en de uitvoering van interne audits geldt dat per aandachtsgebied een De MARQ breed locatie overstijgend team is samengesteld. Met ondersteuning van de beleidscoördinator kwaliteit worden periodiek het betreffende beleid, protocollen, richtlijnen en/of uitkomsten van kwaliteitsregistraties in de teams en de gremia besproken en worden er interne audits uitgevoerd. Op basis hiervan worden aanvullende maatregelen afgesproken en zo nodig het beleid en de protocollen aangepast en geborgd.

In 2025 was de revalidanttevredenheid, evenals voorgaande jaren, hoog en gemiddeld een 8,4 (2024: 8,3). Revalidanten en hun naasten zijn vooral tevreden over gestimuleerd worden zelf te oefenen (91%) en de bejegening door de collega's (93%). Meer aandacht behoeft de informatieverstrekking over het revalidatieproces en het betrokken worden bij de revalidatiedoelen (84%). De tevredenheidsmetingen worden periodiek in de teams besproken, op thema geanalyseerd en op basis daarvan worden eventuele verbeteringen doorgevoerd.

Incidentmeldingen betreffen voornamelijk medicatie- en valincidenten. Deze worden door collega's met team ondersteunende taken in het aandachtsveld incidenten geanalyseerd en waar nodig in het team besproken om collega's (weer) bewust te maken van afspraken of werkprocessen en in een enkel geval werkprocessen aan te passen. De meeste valincidenten worden veroorzaakt door (zelf) oefenen en/of het niet (juist) opvolgen van transferadviezen. Medicatie-incidenten hebben veelal betrekking op het monitoren van de inname van medicatie en het aftekenen van medicatie. In 2024 is gestart met een beleid 'zinnig melden' waarin, naast verplichte meldingen over agressie en calamiteiten, meldingen vooral worden gedaan om er iets van te leren. Dit heeft in 2025 tot een mate van onderrapportage geleid en bepaalde onzekerheid over de kaders van het melden. Na onderzoek binnen de teams is besloten om in 2026 het beleid te herzien en duidelijkere richtlijnen omtrent het melden op te nemen. Ook zal gewerkt worden aan een veilige meldcultuur waarin het zinnig melden getraind zal worden met behulp van casuïstiek, waarbij er meer aandacht zal zijn voor het risico op onderrapportage vanwege gebrek aan feedback en tijdsdruk. Het aantal meldingen van fysieke en verbale agressie-incidenten is in 2025 vergeleken met 2024 flink afgenomen (van 21 naar 11 incidenten), mogelijk veroorzaakt door de eerder genoemde onderrapportage en de meldcultuur.

De klachtenfunctionaris wordt ingezet wanneer klachten door (leden van) het multidisciplinaire team en/of de manager niet naar tevredenheid van de revalidant of zijn naaste kunnen worden afgehandeld of wanneer de revalidant rechtstreeks met de klachtenfunctionaris in gesprek wil. De klachtenfunctionaris gaat altijd met alle betrokkenen in gesprek. Soms kan de onvrede dan al opgelost worden, soms volgt een aanbeveling aan management of bestuur. In 2025 heeft de klachtenfunctionaris 14 klachten in behandeling gehad (2024: 17 klachten) en deze zijn allemaal via bemiddeling naar ieders tevredenheid afgesloten. De klachten waren divers, terugkerende thema's zijn bejegening, het reageren op bellen, de schoonmaak en diverse thema's in de kwaliteit van zorg.

Binnen De MARQ is een vast auditteam gevormd dat periodiek interne audits uitvoert. Het team is hiervoor getraind en wordt begeleid door de beleidscoördinator kwaliteit. Er is een meerjarenagenda opgesteld, gebaseerd op bevindingen uit eerdere audits, het kwaliteitsmanagementsysteem, ontwikkelingen binnen De MARQ of reacties uit de gremia. In 2025 zijn er audits uitgevoerd op persoonlijke hygiëne in de zorg en behandeling en op de onboarding van nieuwe medewerkers. Uitkomsten en aanbevelingen van audits zijn door het bestuur overgenomen. De beleidscoördinator kwaliteit coördineert de opvolging van de genoemde acties.

### 3.2 Keurmerk De Maatstaf

De MARQ heeft in 2020 het keurmerk De Maatstaf (ISO 9001:2015) behaald. De Maatstaf heeft zes aandachtsgebieden: koers, organisatie, kernprocessen, mensen, partners en resultaten. Het keurmerk is drie jaar geldig en jaarlijks wordt een tussentijdse audit uitgevoerd door de certificerende instantie, CIIO. Eind 2023 heeft een formele herbeoordeling plaatsgevonden die heeft geleid tot het verlengen van het keurmerk De Maatstaf tot en met eind 2026. Eind 2025 heeft een tussentijdse audit plaatsgevonden. CIIO gaf de volgende samenvatting bij deze tussentijdse audit: *“Het tussentijdse onderzoek is volgens plan en in een open sfeer uitgevoerd. De vernieuwde MT-inrichting versterkt het leiderschap en de sturing op kwaliteit. Medewerkers voelen zich gehoord en actief betrokken bij beleid en innovatie. Zorginnovaties worden geïntegreerd in het modulair zorgpad en dragen bij aan effectievere revalidatie. De afwijkingen uit vorig onderzoek zijn opgeheven. Er zijn twee nieuwe kanttekeningen vastgesteld met betrekking tot het kwaliteitsmanagementsysteem en de directiebeoordeling. CIIO adviseert het certificaat te continueren.”*

Afwijkingen die CIIO in een eerder onderzoek constateerde, zijn opgelost:

- ✓ Het meerjarenbeleid is zorgvuldig en breed gedragen tot stand gekomen en vertaald naar jaarplannen op organisatie- en teamniveau. De teams hebben met de teammanagers organisatieplannen in teamdoelen, acties en verbetervoorstellen omgezet en laten daarmee zien hoe ze bijdragen aan de organisatiedoelen.
- ✓ Het beleid met betrekking tot ontwikkelgesprekken is geactualiseerd en er is een format ontwikkeld en geïmplementeerd.

CIIO constateerde twee nieuwe aandachtspunten, waaraan in 2026 gewerkt zal worden:

- ✓ De directiebeoordeling bevat onvoldoende samenhang met uitkomsten van jaarplannen en onderzoeksresultaten/interne audits en reflectie op het gehele kwaliteitsmanagementsysteem;
- ✓ Binnen het kwaliteitsmanagementsysteem ontbreekt een duidelijke en samenhangende structuur waarin besturende, ondersteunende en kernprocessen en bijbehorende documenten logisch met elkaar zijn verbonden.

### 3.3 AO/IC en Risicomanagement

De MARQ maakt via een dienstverleningsovereenkomst gebruik van de afdeling AO/IC van één van de leden. Per kwartaal worden op basis van een risico/control matrix en controleplan deelwaarnemingen uitgevoerd op de zorg en behandeling die is geleverd. De bevindingen worden besproken met de teammanagers, hun reacties en de te nemen verbeteracties worden opgenomen in het verslag. Het verslag van bevindingen wordt vervolgens aangeboden aan het bestuur.

In 2025 is een start gemaakt met het formaliseren van integraal risicomanagement in de organisatie. Onder begeleiding van een adviesbureau zijn voor de organisatie relevante frauderisico's bepaald. Uitkomst is een frauderisicomatrix met de belangrijkste geïdentificeerde frauderisico's en (op hoofdlijnen) getroffen beheersmaatregelen. De risicomatrix dient nog verder uitgewerkt te worden met aanvullende beheersmaatregelen. In 2026 zal het proces van risicomanagement een vervolg krijgen en integraal (breder dan alleen frauderisico's) worden ingevuld.

### 3.4 HR en Opleiden

Een belangrijk aandachtspunt betreft de ontwikkeling van het verzuimpercentage in de organisatie. In 2025 is ingezet op het verlagen van het verzuim en is een actieplan uitgevoerd. Leidinggevenden en de afdeling HR hebben een verzuimtraining gevolgd. Verder heeft HR een duidelijkere rol gekregen in het adviseren en ondersteunen bij casemanagement en het monitoren van de verzuimdossiers en -ontwikkeling. Daarnaast wordt het frequent verzuim goed gemonitord en worden er frequent verzuimgesprekken gevoerd. Ook is het verzuimbeleid aangepast en geïmplementeerd. Tenslotte is de samenwerking met de arbodienstverlener geïntensiveerd. Het overleg tussen bedrijfsarts en leidinggevenden heeft een beleidsmatiger karakter gekregen waardoor we samen planmatig onderwerpen kunnen oppakken gericht op het voorkomen van verzuim, het versterken van onze medewerkers en het vergroten van hun werkgeluk. Terugkijkend op 2025 zien we dat het verzuimpercentage en de meldingsfrequentie gedaald zijn. De ingezette maatregelen lijken effect te hebben. In 2026 continueren we de ingezette maatregelen en gaan we meer aandacht besteden aan preventie, voorkomen van verzuim en de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

Eind 2024 is een start gemaakt met de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). In de eerste helft van 2025 bleek dat er veel informatie was verzameld, eigenlijk te veel om een goed plan van aanpak op te stellen. Daarom heeft een heroriëntatie plaatsgevonden met als doel de verzamelde informatie op een goede manier te ordenen om zo te komen tot een werkbaar en overzichtelijk plan van aanpak. Dit plan wordt in 2026 getoetst en vastgesteld en vervolgens zal gewerkt worden aan de uitvoering.

In september 2025 is *De MARQ Academie* gelanceerd. Met behulp van dit leermanagementsysteem wordt inzicht gegeven in de bekwaamheid van onze medewerkers. De MARQ Academie voorziet in interne scholingen op het gebied van verpleegtechnische handelingen. Voor het oefenen en toetsen in de praktijk is een mooie samenwerking met de Avans Hogeschool tot stand gekomen. In het kader hiervan maken wij gebruik van het skillslab van de Avans Hogeschool in Breda.

Binnen De MARQ is behoefte om een deel van de personeelsformatie flexibel in te zetten, om zo schommelingen in de bedbezetting en in de vraag naar personeel beter op te vangen. Daarom is in 2025 de keuze gemaakt om te gaan werken met een organisatiebreed flexteam. Door te werken met een flexteam willen we de continuïteit en kwaliteit van zorg waarborgen, de inzet van personeel optimaliseren en inspelen op pieken en tekorten, waardoor we minder/geen externen hoeven in te zetten, de flexmedewerkers goed ondersteunen en integreren in onze organisatiecultuur, verzuim, werkdruk en roosterproblemen structureel verlichten en het flexteam strategisch inzetten binnen onze personeelsplanning. In 2025 hebben de voorbereidingen voor het flexteam plaatsgevonden en eind 2025 is het flexteam van start gegaan.

De MARQ wil, nu en in de toekomst, voorzien in de personeelsbehoefte en beschikken over voldoende en gekwalificeerde medewerkers. Dit is een uitdaging in de steeds krappere wordende arbeidsmarkt. Daarom is het nodig dat wij ons werkgeversmerk versterken en meer zichtbaar zijn op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarktcampagnes die zijn ingezet hebben effect, want we zien een toename van geïnteresseerden die meer willen weten over het werken bij De MARQ en een toename van sollicitanten. We zijn als werkgever bekender en zichtbaarder geworden.

Om medewerkers te (blijven) ondersteunen in hun persoonlijke en professionele ontwikkeling en hun duurzame inzetbaarheid, zijn we gestart met het jaarlijks voeren van ontwikkelingsgesprekken. In deze gesprekken bespreken we wensen, ambities en ontwikkelbehoeften, bevorderen we werkgeluk, vitaliteit en talentgericht werken en stemmen we de inzet van competenties en talenten van medewerkers af op de organisatiedoelen.

### 3.5 ICT en informatiebeveiliging

De MARQ heeft een meerjarencontract afgesloten met een externe ICT-dienstverlener. Deze partij verzorgt het werkplek- en cloudbeheer, evenals het beheer en de monitoring van licenties, systemen en devices. De volledige ICT-omgeving van De MARQ is cloud gebaseerd, waardoor er geen lokale netwerkomgeving aanwezig is. Dit brengt de noodzaak met zich mee om ICT-leveranciers, die (SaaS)-applicaties op afstand beheren, zorgvuldig te monitoren op betrouwbaarheid, gegevensverwerking en geleverde prestaties en dienstverlening. In de samenwerking met leveranciers wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan beveiligingsafspraken, beschikbaarheid en continuïteit van systemen.

Het functioneel applicatiebeheer van diverse softwarepakketten en applicaties is op verschillende manieren georganiseerd. Sommige systemen vallen onder de dienstverleningsovereenkomsten met leden, zoals de financiële en personeelsadministratie. Voor andere applicaties, zoals het elektronisch cliëntendossier, is het applicatiebeheer uitbesteed aan een externe partij. Daarnaast zijn er systemen die worden beheerd door functionarissen in dienst van De MARQ, zoals het roosterprogramma.

In het derde kwartaal van 2025 is de werkplekomgeving gemoderniseerd en zijn alle pc's vervangen door nieuwe apparatuur met Windows 11. Daarmee is de technische infrastructuur geactualiseerd en beter ingericht op actuele beveiligingsstandaarden, ondersteuningseisen en toekomstige compliance-verplichtingen. Deze modernisering draagt bij aan een stabiele en veilige digitale werkomgeving voor medewerkers.

In het vierde kwartaal van 2025 is Zivver geïmplementeerd als oplossing voor veilig e-mailverkeer en bestandsuitwisseling van privacygevoelige cliëntinformatie. Zivver versleutelt berichten met gevoelige inhoud en ondersteunt bij het voorkomen van verzending naar onjuiste ontvangers. Hiermee is een belangrijke stap gezet in het beperken van risico's op datalekken en het vergroten van bewustwording rondom veilig communiceren. In 2026 wordt het gebruik De MARQ-breed uitgerold.

Daarnaast is in 2025 verdere voorbereiding getroffen voor het traject richting NEN 7510 certificering. Het informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS) is verder uitgewerkt en ingericht conform een cyclische verbeterstructuur, waarbij risicobeoordeling, beheersmaatregelen en periodieke evaluatie centraal staan. Eind 2025 is besloten externe ondersteuning in te schakelen voor het uitvoeren van een nulmeting. Deze nulmeting wordt in het eerste kwartaal van 2026 uitgevoerd. De uitkomsten geven inzicht in hoeverre De MARQ voldoet aan de eisen van de NEN 7510 en welke aanvullende maatregelen nodig zijn. Op basis hiervan wordt in 2026 een gefaseerd plan van aanpak opgesteld en uitgevoerd.

In het verlengde hiervan wordt in 2026 een control framework ingericht voor de beoordeling en monitoring van kritieke SaaS-leveranciers, mede in het licht van de aankomende verplichtingen vanuit NIS2 (Cyberbeveiligingswet). Dit framework voorziet in periodieke beoordeling en documentatie van leveranciersrisico's, waarmee het informatiebeveiligingsbeleid wordt verbreed naar structurele beheersing van ketenrisico's.

Met deze maatregelen werkt De MARQ toe naar aantoonbare beheersing van informatiebeveiliging, met duidelijk ingerichte verantwoordelijkheden, processen en systemen.

In 2025 hebben zich geen beveiligingsincidenten voorgedaan die gemeld moesten worden bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

### 3.6 Inkoop en maatschappelijk verantwoord ondernemen

De MARQ is via branchevereniging Actiz aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg. De MARQ wordt voorlopig niet zelf CSRD plichtig, maar volgt de ontwikkelingen op dit gebied omdat ketenpartijen wel te maken krijgen met deze wetgeving. Zo hebben zorgverzekeraars aangekondigd dat duurzaamheids certificering vanaf 2027 een duidelijkere plaats krijgt in het inkoopbeleid. Gelet op de omvang van De MARQ heeft dit niet direct impact, maar vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid zal wel onderzocht worden of De MARQ (op pragmatische wijze) kan voldoen aan het bieden van het gewenste inzicht aan ketenpartijen (via bijvoorbeeld de Milieuthermometer).

De MARQ gaat in haar inkoopbeleid uit van de Algemene Inkoopvoorwaarden Gezondheidszorg. In deze voorwaarden is aandacht besteed aan veiligheid, milieu en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Bij de selectie van leveranciers wordt hier bewust aandacht aan besteed, maar ook via leveranciersbeoordelingen wordt periodiek gecontroleerd hoe het staat met de gemaakte afspraken en nieuwe ontwikkelingen en innovaties. Het streven is om met een leverancier een dusdanige samenwerking aan te gaan dat de doelen uit de Green Deal worden bereikt en bewaakt.

De MARQ heeft geen gebouwen in eigendom, maar huurt op haar locaties ruimten van andere zorgaanbieders en sluit aan bij de duurzaamheidsmaatregelen die de verhuurder neemt. Duurzaamheid is periodiek één van de onderwerpen van gesprek, mede ingegeven door de kostenontwikkeling van energie en materiele zaken in de laatste jaren.

De MARQ is lid van de Inkoopcombinatie West-Brabant (ICWB), een samenwerkingsverband op het gebied van inkoop van VVT-aanbieders in de regio. Verschillende contracten met leveranciers waar De MARQ gebruik van maakt lopen via de ICWB. Een speerpunt van de ICWB is duurzaam inkopen en het opnemen van duurzaamheidsvereisten in de af te sluiten contracten met leveranciers.

Begin 2025 is een adviseur inkoop en facilitair gestart. Deze heeft zich onder andere beziggehouden met gebruik en inrichting van de door De MARQ gehuurde ruimtes, inventarisatie van het huidige inventaris en een goede koppeling met een meerjareninvesteringsplan. Verder is een inventarisatie gemaakt van lopende contracten met leveranciers en zijn deze, waar nodig, geactualiseerd. Waar mogelijk wordt voor vergelijkbare producten of diensten gestreefd naar het onderbrengen bij één leverancier, zoals bij de verplaatsingshulpmiddelen. Tevens wordt gestreefd naar meerjarige raamcontracten bij belangrijke leveranciers. Dit alles draagt bij aan duurzamere logistiek, een uniforme manier van werken en waar mogelijk kostenreductie. Ook is gestart met een werkgroep die onderzoek doet naar de voeding verstrekking aan revalidanten. Op de drie locaties is de werkwijze verschillend, maar zijn de leveranciers van de voedingsproducten ook verschillend. Gekeken wordt naar logistiek, kosten, kwaliteit en efficiency. Dit proces loopt door in 2026.

## 4. Besturing, cultuur en gedrag

### 4.1 Algemeen

De MARQ is een compacte organisatie met een platte structuur, korte communicatielijnen en een informele cultuur. Er wordt veel waarde gehecht aan continu ontwikkelen en het nemen van eigenaarschap. Collega's, ongeacht hun functie of werkplek, worden aangemoedigd om laagdrempelig contact te zoeken om zaken af te stemmen, te verbeteren, te vernieuwen of problemen op te lossen.

Naast overlegmomenten gericht op revalidanten en inhoudelijke kwesties, heeft elk multidisciplinair team periodiek een organisatorisch teamoverleg (OTO). Tijdens deze bijeenkomsten worden onder andere de uitkomsten van kwaliteitsregistraties, geactualiseerde documenten uit het kwaliteitshandboek en organisatiebrede en teamspecifieke onderwerpen en ontwikkelingen besproken. Dit overleg wordt voorgezeten door de teammanager.

Maandelijks vindt een formeel overleg van het managementteam (MT) plaats. Van de MT-vergaderingen wordt een actie- en besluitenlijst gemaakt en de bestuurder is voorzitter van deze vergaderingen. Onderwerpen betreffen primair de doelen en speerpunten voor het jaar en de voortgang van en ontwikkelingen in de brede bedrijfsvoering. De managers delen relevante informatie van de teams, het bestuur vanuit de overleggen met andere gremia (Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering) en vanuit externe overlegvormen.

### 4.2 Bestuursbesluiten

Sinds de overgang naar een (ad interim) eenhoofdig bestuur vormt de voor het MT bijgehouden actie- en besluitenlijst de basis als actie- en besluitenlijst voor het bestuur. Aanvullend op de MT besluiten neemt het bestuur ook eigenstandig besluiten. Deze worden bijgehouden op een aanvullende besluitenlijst. Relevante ontwikkelingen op de diverse gebieden van de bedrijfsvoering worden met de vakinhoudelijke interne deskundigen besproken.

Door het bestuur genomen (voorgenomen) besluiten worden zo nodig ter bespreking, advies of instemming voorgelegd aan de Ondernemingsraad, Cliëntenraad, Raad van Toezicht en/of Algemene Ledenvergadering. Leidraad hierbij zijn de Wet op de ondernemingsraden (WOR), de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (WMCZ), de statuten en de interne reglementen.

### 4.3 Ondernemingsraad en Cliëntenraad

Zowel de Ondernemingsraad (OR) als de Cliëntenraad (CR) worden ondersteund door dezelfde ambtelijk secretaris. De Ondernemingsraad heeft elke zes weken een overlegvergadering met de bestuurder, voorafgegaan door een agendaoverleg van het dagelijks bestuur van de Ondernemingsraad met de bestuurder. De Cliëntenraad heeft elke twee maanden een overlegvergadering met het bestuur, met voorafgaand een agendaoverleg tussen de voorzitter van de Cliëntenraad en de bestuurder. Ook hebben de voorzitter van de Cliëntenraad en de bestuurder elke twee maanden een informeel overleg. De positie en taakinvulling van de medezeggenschapsorganen binnen De MARQ is vastgelegd in de medezeggenschapsregeling, een huishoudelijk reglement Cliëntenraad en een reglement Ondernemingsraad. Beide gremia hebben twee keer per jaar overleg met een vertegenwoordiger vanuit de Raad van Toezicht. Voor de Ondernemingsraad is dit overleg gekoppeld aan het artikel 24 overleg uit de Wet op de Ondernemingsraden.

Beide gremia staan periodiek stil bij onderwerpen gerelateerd aan de planning en control cyclus, zoals de begroting, jaarrekening en jaarplannen. Per kwartaal worden de financiële en inhoudelijke rapportages besproken. De inhoudelijke kwartaalrapportages hebben betrekking op ontwikkelingen in de bedrijfsvoering en de voortgang van het jaarplan en resultaten op het vlak van kwaliteitsregistraties zoals klachten, revalidanttevredenheid en incidentmeldingen.

Zowel OR als CR hebben begin 2025 deelgenomen aan interviews met de Raad van Toezicht en de Algemene Leden Vergadering over het verlengen van het contract met de interim bestuurder en de (structurele) inrichting van het bestuur van De MARQ. Beide gremia hebben in 2025 een advies uitgebracht over het eenhoofdig bestuur. Tevens hebben de beide gremia input geleverd voor de profielschets voor de nieuwe bestuurder van De MARQ. Door beide gremia zijn in september en december gesprekken gevoerd met de Raad van Toezicht en de Algemene Leden Vergadering over de gang van zaken binnen De MARQ, de governance en de handelswijze richting bestuurder en de gremia betreffende communicatie en verbinding.

### Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad is het hele jaar op volle sterkte geweest. Eén lid is tijdelijk uitgevallen en dit lid is tijdelijk door een oud lid van de OR vervangen. In 2025 is veel aandacht gegaan naar het proces van bestuursopvolging en de wijze waarop de Raad van Toezicht, Algemene Ledenvergadering en OR hierin hun rol en verantwoordelijkheid op een juiste wijze konden nemen. Dit proces heeft veel inzet van de leden van de OR gevraagd.

De Ondernemingsraad heeft in 2025 input geleverd en ingestemd met het instellen van een interne klachtencommissie, het protocol ramp- en crisisbeheersing, beleid ontwikkelgesprekken, de aanbrenghonus, de interne gedragscode en het verzuimbeleid. Vanuit de OR heeft een lid deelgenomen in de denktank over de communicatie rondom de interne gedragscode. Verder heeft de OR de achterban geraadpleegd op de thema's (on)bereikbaar zijn/werk-privé-balans en de evaluatie van het aanmeldportaal. De aanstelling van een nieuwe HR-manager heeft de OR veel structuur gebracht in met name de procedures rondom advies- en instemmingaanvragen. Ook is een prioritering in openstaande acties afgesproken. De OR heeft zich daarnaast in 2025 beziggehouden met de rondgang van de RI&E, het beleid teamondersteunende taken, het flexteam en het leermanagementsysteem.

De Ondernemingsraad heeft in 2025 besloten niet meer te werken met commissies. Op thema worden onderwerpen onder de leden verdeeld. Veel zaken worden in de gehele OR behandeld. De OR is in 2025 twee keer op scholing geweest.

### Cliëntenraad

Vanaf begin 2025 is een nieuw lid met medisch profiel in de Cliëntenraad aangetreden. Met alle zetels bezet heeft de CR zich beziggehouden met de opzet van het vrijwilligersbeleid en een voorstel gemaakt voor een revalidantentevredenheidsonderzoek door de CR. In het najaar is een thema/scholingsdag georganiseerd op een externe locatie. De voltallige cliëntenraad was hierbij aanwezig. Daarnaast heeft de CR zich aangesloten bij het regio overleg van cliëntenraden, waarin onder andere de cliëntenraden van Amphia, Thebe en Surplus ook vertegenwoordigd zijn. De leden van de cliëntenraad hebben de verschillende locaties van De MARQ bezocht en deelgenomen aan het revalidatieprogramma Bewegen en Bespreken. Op alle locaties heeft de cliëntenraad sinds dit jaar een vast contactpersoon, wat behulpzaam is in de communicatie richting de locaties. Hoogtepunt in 2025 was het uitreiken van de eerste wastas aan een revalidant, op initiatief van de Cliëntenraad.

In december 2025 is één lid van de Cliëntenraad gestopt. Een ander lid heeft zijn voornemen tot stoppen uitgesproken, maar blijft aan tot nieuwe leden geworven zijn. Het wervingsproces is in gang gezet. Helaas waren drie leden vanwege ziekte en ongevallen in 2025 een tijdje afwezig. Hierdoor is het revalidantentevredenheidsonderzoek op initiatief van de CR naar 2026 uitgesteld.

#### 4.4 Raad van Toezicht en Algemene Ledenvergadering

Zowel de Raad van Toezicht als de leden van De MARQ hebben twee keer per jaar een afzonderlijke vergadering met het bestuur van De MARQ. Daarnaast vindt twee keer per jaar een gezamenlijke Algemene Ledenvergadering plaats, waaraan behalve de leden ook de Raad van Toezicht en het bestuur deelnemen. Deze vergaderingen vinden plaats in mei en in december. De vergaderingen van de Raad van Toezicht worden voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Het voorzitterschap bij de leden en van de Algemene Ledenvergadering rouleert per drie jaar. Momenteel is het lid Surplus voorzitter van de Algemene Ledenvergadering. Zo nodig vinden extra vergaderingen van de Raad van Toezicht, de leden en/of de Algemene Ledenvergadering plaats. Periodiek vindt een themabijeenkomst plaats met (een afvaardiging van) de Raad van Toezicht, de leden, het bestuur, het managementteam, de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Zowel in de Raad van Toezicht als in de Algemene Ledenvergadering wordt periodiek stilgestaan bij onderwerpen gerelateerd aan de planning en control cyclus, zoals de begroting, de jaarrekening en accountantsverslagen en beleids- en jaarplannen. Per kwartaal worden de financiële en inhoudelijke rapportages besproken, evenals de voortgang op de realisatie van het jaarplan en de actuele ontwikkelingen in de bedrijfsvoering. Specifieke aandacht ging in 2025 uit naar visievorming omtrent de toekomstige bestuurlijke inrichting van De MARQ. Hierbij is besloten om structureel over te gaan naar een eenhoofdig bestuursmodel. De Raad van Toezicht en de leden hebben tevens (opnieuw) nagedacht over de verdeling van wederzijdse bevoegdheden. Verder is, in overleg met de cliëntenraad, ondernemingsraad en het MT, gewerkt aan een profiel voor de te werven vaste bestuurder. Ook is stilgestaan bij visievorming omtrent het nieuwe meerjarenbeleidsplan van de organisatie. Daarnaast is gesproken over de aanpassing van de huisvestingsafspraken van de locatie in Etten-Leur.

Voor aanvullende informatie over het functioneren en de werkwijze van de Raad van Toezicht wordt verwezen naar het separate verslag van de interne toezichthouder.

## 5. Toekomstverwachtingen

### Nieuwe fase

Na de pioniersfase, de verhuizing van de Bredase locaties naar de Molengracht, de realisatie van de toetreding van Thebe en de wisselingen in het bestuur is De MARQ in een nieuwe fase gekomen, waarin doorontwikkeling van het revalidatieconcept en verdere verbetering van bedrijfsprocessen centraal staat. Tegelijkertijd blijft De MARQ zich naar buiten richten. De samenwerking met Revant, Amphia en andere regionale partners blijft essentieel gezien de ontwikkelingen binnen de zorg en de maatschappij.

### Meerjarenbeleidsplan 2026 tot en met 2029

In de periode tot en met 2029 wil De MARQ haar positie als dé specialist in geriatrische revalidatie verder verdiepen en verbreden. Centraal staat een therapeutisch klimaat waarin persoonsgerichte revalidatie en zelfregie leidend zijn. Vanuit de visie “revalideren is leren” worden revalidanten gestimuleerd om eerst zelf stappen te zetten, vervolgens hun netwerk en hulpmiddelen in te schakelen en pas daarna professionals in te zetten. Het behandelproces wordt continu verbeterd, onder meer door innovatie en kritische reflectie op het eigen handelen. Digitale mogelijkheden worden ingezet om de behandeling effectiever en efficiënter te maken. Daarnaast onderzoekt De MARQ hoe ambulante zorg als aanvulling op of alternatief voor klinische opname kan bijdragen aan een groter bereik in zorgverlening met dezelfde personele capaciteit. Het modulaire zorgpad wordt verder ontwikkeld en samenwerking in de keten versterkt, onder andere met partners als Amphia en Revant. Zo werkt De MARQ toe naar een continuüm van (revalidatie)zorg in de regio.

Verder wil De MARQ een organisatie zijn waar professionals graag werken en kunnen ontwikkelen. Werkgeluk en vitaliteit vormen de kern. De organisatie zet in op behoud van medewerkers, duurzame inzetbaarheid en het terugdringen van ziekteverzuim. Een open cultuur waarin medewerkers worden gehoord en gewaardeerd en successen worden gevierd ondersteunt dit streven. Leiderschap wordt afgestemd op de ontwikkelfase van teams, met aandacht voor professionele autonomie en innovatiebereidheid. Permanente ontwikkeling is een belangrijk speerpunt: via bijscholing, het eigen opleidingshuis en samenwerking met ketenpartners blijven medewerkers inhoudelijk en professioneel groeien. Daarnaast investeert De MARQ in hulpmiddelen en digitalisering, om medewerkers te ontlasten en de kwaliteit van zorg te borgen.

Daarnaast streeft De MARQ naar een financieel gezonde en organisatorisch stabiele basis. Na een fase van opbouw en groei richt de organisatie zich op de verbetering van bedrijfsprocessen en de samenwerking tussen management en staf. Financiële gezondheid is een randvoorwaarde: er wordt gestuurd op rentabiliteit en solvabiliteit, terwijl rekening wordt gehouden met de in de toekomst veranderende bekostiging en mogelijke druk op tarieven. Tegelijkertijd wordt geïnvesteerd in verdere professionalisering van processen zoals planning, roostering en capaciteitsmanagement. Vastgoed en faciliteiten worden afgestemd op ambulantisering en regionale samenwerking, zodat zorg toekomstbestendig en dicht bij de leefomgeving van de revalidant kan worden georganiseerd.

### De MARQ in 2026 en verder

De MARQ als gespecialiseerde organisatie op het gebied van geriatrische revalidatie en herstel met een cultuur van leren en ontwikkelen, oplossend vermogen en inventiviteit heeft veel in handen om ook in de toekomst kwalitatief hoogwaardige, toegankelijke en betaalbare geriatrische revalidatie en herstel te bieden en het scharnierpunt in de ouderenzorg te zijn. Samen maken we meer mogelijk!

# Coöperatie De MARQ U.A.

## Verslag interne toezichthouder 2025



PricewaterhouseCoopers  
Accountants N.V.  
Uitsluitend voor  
identificatiedoeleinden

### Samenstelling

De samenstelling van de Raad van Toezicht in 2025 is te vinden aan het einde van dit verslag.

### Visie

De Raad van Toezicht van De MARQ beoogt in zijn functioneren bij te dragen aan de doelstelling van De MARQ, specialist in kortdurende zorg met de focus op revalidatie en herstel en triage. Met betrokkenheid van diverse belangrijke stakeholders én met een zelfstandige inhoudelijke visie wordt gewerkt aan een nieuw, zeer relevant, kennisgebied. De kernwaarden samen, alert, inventief en betrokken worden door de Raad van Toezicht onderschreven en zo wil de Raad van Toezicht zijn maatschappelijke toezichtstaak ook vormgeven. Gericht op het nu, een stevige organisatie, waarin optimaal wordt samengewerkt met de revalidant naar een zo zelfstandig mogelijk leven en gericht op de toekomst waarin de demografische ontwikkelingen verdere ontwikkeling op dit gebied noodzakelijk zullen maken. De Raad van Toezicht werkt vanuit de houding van meervoudige belangen aan een sterke ontwikkeling van De MARQ. De Raad van Toezicht vergewist zich ervan dat Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur (hierna: bestuur) op basis van deze visie kunnen samenwerken.

### Bevoegdheden

De Raad van Toezicht toetst of het bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken oog houdt voor het belang van de organisatie van de coöperatie in relatie tot haar maatschappelijke doelstelling, namelijk het realiseren van verantwoorde zorg, waaronder wordt verstaan revalidantgerichte, veilige en betaalbare zorg die geleverd wordt via een doelmatige en transparante bedrijfsvoering. De revalidant en diens gerechtvaardigde wensen en behoeften staan centraal bij de zorg en behandeling, deze is zodanig ingericht dat de daartoe beschikbare middelen zo efficiënt en effectief mogelijk worden aangewend en de zorg en behandeling voldoet aan eigentijdse kwaliteitseisen. Tevens toetst de Raad van Toezicht of het bestuur daarbij een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de coöperatie en de daarmee verbonden instellingen betrokken zijn.

### Verantwoordelijkheden

In het kader van zijn toezichthoudende functie rekent de Raad van Toezicht in ieder geval de volgende taken en bevoegdheden tot zijn verantwoordelijkheid:

- Toezicht op de realisatie van statutaire en andere doelen van de coöperatie;
- Het bewaken van de strategie en het houden van toezicht op risico's verbonden aan de activiteiten van de organisatie;
- Toezicht op de kwaliteit en veiligheid van de zorg- en dienstverlening;
- Toezicht op de financiële verslaglegging en de naleving van de geldende wet- en regelgeving;
- Toezicht houden op het beleid met de randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van de belanghebbenden ten aanzien van de zorg- en dienstverlening;
- Het overeenkomstig de statuten al dan niet goedkeuren van belangrijke besluiten van het bestuur;
- Het bevorderen van een open aanspreekcultuur binnen de coöperatie waarbij de toezichthouders door hun eigen gedrag laten zien dat zij aanspreekbaar zijn en anderen durven aan te spreken;
- Het zorgdragen voor een goed functionerend bestuur door zich te vergewissen van de kwaliteit, integriteit en geschiktheid van het bestuur;
- De vaststelling van de arbeidsvoorwaarden en beoordeling van het bestuur;
- Het opstellen van een beleid voor de vergoeding van onkosten van het bestuur alsmede het aannemen van geschenken en uitnodigingen door het bestuur alsmede het toezien op de

- openbaarmaking en de naleving van dit beleid en op de jaarlijkse openbare verantwoording over de uitvoering daarvan;
- Het zorgdragen voor een goed functionerend intern toezicht door (onafhankelijke externe) evaluatie, actuele kennis van ontwikkelingen in de gezondheidszorg en de functie van de coöperatie in het bijzonder, vaststelling van de honorering, beoordeling en zo nodig initiatief nemen tot schorsing en/of ontslag van (leden van) de Raad van Toezicht.

### Activiteiten

Effectief zijn in 2025 de volgende activiteiten uitgevoerd door de Raad van Toezicht:

- Er heeft drie keer een Raad van Toezicht-vergadering plaatsgevonden met het bestuur van De MARQ.
- In januari 2025 heeft een gezamenlijke vergadering plaatsgevonden met de leden voor het bespreken van de topstructuur en een eerste aanzet concept profiel vaste bestuurder. In maart 2025 heeft met de leden besluitvorming plaatsgevonden over het eenhoofdig bestuursmodel en is het procesvoorstel besproken voor de werving van een nieuwe bestuurder.
- In mei 2025 heeft een gezamenlijke vergadering plaatsgevonden met de leden voor het bespreken van de jaarrekening en in december 2025 voor het bespreken van de begroting.
- De voorzitter bespreekt de agenda van de Raad van Toezicht-vergaderingen voor met de bestuurder.
- Conform portefeuille van de toezichthouders hebben vergaderingen van de auditcommissie, en de commissie kwaliteit en veiligheid plaatsgevonden.
- De auditcommissie heeft twee keer vergaderd waar de jaarrekening, de accountantscontrole en de begroting aan de orde zijn geweest.
- De commissie kwaliteit en veiligheid is driemaal bijeengewest. Besproken zijn onder andere MIC meldingen, klachten, revalidanttevredenheid, hygiëne en infectiepreventie, ziekteverzuim en de kwaliteitscertificering. Ook is gesproken over de opbouw van de kwaliteitsrapportages, de reflectie op de resultaten zoals die naar de Raad van Toezicht worden gecommuniceerd, over de inbedding van kwaliteitsbeleid in de strategie en organogram van de organisatie.
- Vanwege de aanstelling van een interim bestuurder werd de remuneratiecommissie anders ingericht dan gebruikelijk. De remuneratiecommissie is intensief betrokken bij de verlenging van de opdracht van de interim bestuurder in maart en in september 2025.
- Vanwege onvoorziene omstandigheden is de gezamenlijke themabijeenkomst van de Raad van Toezicht, Algemene Ledenvergadering (ALV), Ondernemingsraad, Cliëntenraad, bestuur en MT van De MARQ op 7 november 2025 geannuleerd.
- Een afvaardiging van de Raad van Toezicht heeft in 2025 regelmatig contact gehad met de Ondernemingsraad.
- Het lid van de Raad van Toezicht dat is benoemd op voordracht van de Cliëntenraad heeft regelmatig contact met de voorzitter van de Cliëntenraad voorafgaand aan vergaderingen van de Raad van Toezicht. In 2025 heeft ook een formeel overleg met de Cliëntenraad en het bestuur plaatsgevonden. Daarbij was ook het lid van de Raad van Toezicht met de portefeuille kwaliteit aanwezig.
- Van alle formele bijeenkomsten is een verslag gemaakt, met uitzondering van het overleg met de leden in januari 2025. Deze verslagen zijn besproken, eventueel aangevuld en goedgekeurd.

### Aanwezigheidspercentage

Het aanwezigheidspercentage van de bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2025 betrof praktisch 100%. Jan Reinen was verhinderd voor de vergadering van de Raad van Toezicht/Algemene Ledenvergadering op 9 mei 2025.

### Onderwerpen

De volgende onderwerpen zijn in de bijeenkomsten van de Raad van Toezicht aan de orde geweest, besproken en (indien van toepassing) goedgekeurd:

- Samenstelling Raad van Bestuur (eenhoofdig bestuur) en conceptprofiel vaste bestuurder;
- Toezichtvisie en toetsingskader;
- Periodieke managementinformatie (financieel en inhoudelijk);
- Ontwikkelingen in de regio/externe samenwerking;
- Rapportage accountant interim bevindingen 2025;
- Jaarrekening;
- Controleverklaring en verslag accountant 2024;
- Bestuursverslag en jaarverslagen Raad van Toezicht, Ondernemingsraad en Cliëntenraad;
- Begroting en liquiditeitsprognose;
- Vastgoed locatie Etten-Leur;
- Omzet in onderaanneming;
- Jaarplan en meerjarenbeleidsplan;
- Profiel en werving nieuw lid Raad van Toezicht conform rooster van aftreden.

### Zelfevaluatie

De jaarlijkse zelfevaluatie van de Raad van Toezicht vond plaats op verschillende momenten en wel als Raad van Toezicht onderling, in combinatie met de leden van de coöperatie en onder externe begeleiding. Na het aantreden van twee nieuwe leden van de Raad van Toezicht, en de aanstelling van de interim bestuurder per 1 september 2024 ontstond behoefte om de werking van governance te evalueren.

De belangrijkste onderwerpen van de evaluatie betroffen:

1. De relationele samenwerking, communicatie en het onderlinge vertrouwen tussen de ALV en de Raad van Toezicht;
2. Het aanscherpen van de proces- en communicatieafspraken om te komen tot een betere samenwerking in de driehoek bestuurder, Raad van Toezicht en ALV;
3. Het verbeteren van de communicatie richting de gremia (OR en CR) over de samenwerking binnen de driehoek.

### Aandachtspunten voor 2026

- In het eerste kwartaal van 2026 is de voorzitter Raad van Toezicht afwezig, in functie vervangen door de vicevoorzitter RvT.
- In het eerste kwartaal worden de procedures gestart voor de werving van een vaste bestuurder en een nieuw lid Raad van Toezicht; in april vinden de selectiegesprekken plaats.
- In 2026 zullen de RvT, ALV en bestuurder samen werken aan het effectiever maken van de onderlinge taakverdeling en samenwerking. Daarbij zal met regelmaat geëvalueerd worden.

### Samenstelling Raad van Toezicht De MARQ 2025 en rooster van aftreden

| Samenstelling  | 2023                               | 2024                               | 2025 | 2026                  |
|--|------------------------------------|------------------------------------|------|-----------------------|
| dhr. J.H.M.P. Reinen<br>- Raadslid benoemd op voordracht CR<br>- Auditcommissie<br>- Aandachtveld CR |                                    |                                    |      | 02-05-26<br>aftredend |
| dhr. G.M. Ribbers<br>- Lid remuneratiecommissie<br>- Kwaliteitscommissie                             | 01-11-23<br>1 <sup>e</sup> termijn |                                    |      |                       |
| dhr. E.J. Rutters<br>- Voorzitter vanaf 01-10-24<br>- Lid remuneratiecommissie<br>- Aandachtveld OR  |                                    | 01-09-24<br>1 <sup>e</sup> termijn |      |                       |

### Hoofd- en nevenfuncties en deskundigheidsbevordering

| Samenstelling        | Hoofd- en nevenfuncties  | Deskundigheidsbevordering   |
|----------------------|--|---|
| dhr. G.M. Ribbers    | Hoofdfunctie:<br>- Afdelingshoofd Revalidatiegeneeskunde Erasmus MC<br>- Professor Revalidatiegeneeskunde Erasmus MC   | Formele deskundigheidsbevordering heeft plaatsgevonden in vorm van Permanente Educatie voor Commissarissen en Toezichthouders aan de Governance Academy.  |
| dhr. J.H.M.P. Reinen | Hoofdfunctie:<br>- Econoom, Zusters Franciscanessen van Mariadal<br><br>Nevenfuncties:<br>- Lid bestuur Stichting Mondiaal Centrum Breda<br>- Lid bestuur Stichting Redemptio; werkorganisatie van Klooster Wittem van de Redemptoristen<br>- Lid bestuur Stichting Steunfonds Erfgoed Centrum Nederlands Kloosterleven<br>- Lid bestuur Stichting Sint Aegten | In verband met aftreden in 2026 heeft formele deskundigheidsbevordering niet plaatsgevonden. Via contacten in het netwerk kennisgenomen van ontwikkelingen GRZ.   |
| dhr. E.J. Rutters    | Hoofdfunctie:<br>- Bestuurder Instituut dr. Verbeeten  | In verband met aantreden eind 2024 heeft formele deskundigheidsbevordering niet plaatsgevonden; in 2026 zal dit nader worden ingevuld. Via contacten in het netwerk kennisgenomen van ontwikkelingen GRZ. |