



Jaarverslaggeving 2025

Stichting Novadic-Kentron

Vught, 28 mei 2026

Jaarverslaggeving 2025

INHOUDSOPGAVE	Pagina
Bestuursverslag 2025	3
Verslag Raad van Toezicht 2025	19
1.1 Jaarrekening 2025	24
1.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	25
1.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	26
1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	27
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	28
1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	36
1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	43
1.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	44
1.1.8 Geconsolideerd overzicht langlopende schulden ultimo 2025	45
1.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025	48
1.1.10 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	51
1.1.11 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	52
1.1.12 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling bij de enkelvoudige cijfers	53
1.1.13 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	54
1.1.14 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025	60
1.1.15 WNT-verantwoording 2025	61
1.1.16 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	64
1.2 Overige gegevens	66
1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	67
1.2.2 Nevenvestigingen	67
1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	68



Bestuursverslag 2025

Stichting Novadic-Kentron

Organisatie

Stichting Novadic-Kentron (NK) is Brabant-breed dé expert op het gebied van verslavingszorg. Dit danken we onder andere aan onze sterke regionale aanwezigheid en de deskundigheid van onze ruim 900 medewerkers. Cliënten die we kortdurend of voor langere tijd behandelen en begeleiden in en naar herstel weten ons goed te vinden. Dat geldt ook voor onze samenwerkingspartners, (door)verwijzers en bovenregionale partijen. Deze gezonde basis is het resultaat van hard werken, het leveren van uitstekende zorg en innovatief zijn op het gebied van onderzoek en behandelmethodieken. Tegelijkertijd zijn we meer dan verslavingsbehandelaar alleen. Aanvullend is NK ook specialist in advies, preventie, vroeg signalering en veiligheid. Ook in het natraject van een verslavingsbehandeling willen we onze rol zichtbaarder maken en verder kunnen uitbouwen. En vanaf dit verslagjaar is de zorgverlening van Co-eur, GGZ activiteiten gericht op de behandeling van eetstoornissen, toegevoegd aan de activiteiten van NK.

De kern van onze strategie voor de komende jaren staat:

Novadic-Kentron verbreedt zich als specialist in verslavingskunde naar toonaangevend gezondheid-, kennis- en samenwerkingspartner in alle levensfasen van onze doelgroepen.

We hanteren de volgende uitgangspunten:

- De inwoner van ons werkgebied c.q. onze cliënt is in regie
- We streven waar mogelijk naar netwerkzorg
- We betrekken naasten en hun steunsysteem

Kiezen met het hoofd

De beweging die we inzetten is mede ingegeven door een veranderende samenleving en landelijke bewegingen zoals IZA, GALA en HAJ (resp. Integraal Zorgakkoord, Gezond en Actief Leven Akkoord, en Hervormingsagenda Jeugd). Ook de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt spelen mee. Ons doel blijft de zorg voor de toekomst goed, toegankelijk en betaalbaar te houden. Dit vraagt een andere manier van denken en werken en daarom maken we een beweging van zorg in nauwe zin naar gezondheid en preventie in brede zin. Wij vinden het belangrijk om hierover het brede maatschappelijk gesprek te voeren. We zien immers dat de verslavingsproblematiek in z'n algemeenheid niet minder wordt. Middelenafhankelijkheid neemt op steeds jongere leeftijd toe, waardoor ook de noodzaak tot preventie en vroeg signalering en interventie toeneemt. We constateren dat zorg en veiligheid van cliënten, inwoners en de omgeving steeds vaker hand in hand gaan. Dit vraagt om een integrale aanpak en om een andere manier van samenwerken.

Kiezen met het hart

Er zijn voldoende rationale argumenten om te kiezen voor een koerswijziging. Maar gelijktijdig blijven we ook vasthouden aan de wensen en behoeften van onze cliënten. Dat is voor ons van groot belang. Wij willen de juiste interventie leveren, op het juiste moment in de levens van onze provinciegenoten. Of ze nu 16 of 76 zijn, of ze nu wonen in West- of Oost-Brabant. Zij zijn daarbij zelf initiatiefnemer (eigen regie) en gemotiveerd door vragen als 'wie ben ik?', 'wat wil ik?' en 'wat heb ik nodig?'.

Wij willen een betrokken, transparante en lerende werkgever zijn voor onze medewerkers en hen ondersteunen in hun eigen ontwikkeling. Fijn behandeld staat voor cliënten én medewerkers altijd hoog in het vaandel. Digitalisering van onze processen om het werk efficiënter en effectiever te maken, maar vooral ook om cliënten op een andere, toegankelijkere wijze te kunnen ondersteunen, is tevens een speerpunt voor de komende jaren.

De balans tussen preventie, behandeling en nazorg.

We constateren dat we een sterke positie hebben als professionele behandelaar van verslaving gerelateerde vraagstukken. Vanuit die positie kunnen we onze dienstverlening op een geloofwaardige manier verbreden naar een integraal aanbod, al dan niet in samenhang met netwerkpartners, aansluitend op alle levensfasen van onze doelgroepen. Waar mogelijk bieden we zorg daar waar onze cliënten wonen of verblijven. Onze strategie steunt inhoudelijk op de volgende pijlers:

1. Specialist in advies, preventie en vroeg signalering en interventie:

Voorkomen van problematische uitkomsten bij aan middelen en (gedrags)verslaving-gerelateerde (gezondheid)vraagstukken en zo vroeg mogelijk interveniëren.

- Van zorg naar gezondheid.
- Omkering: voorkomen in plaats van genezen.
- Stimuleren en mogelijk maken van een fysiek en mentaal gezond leven (schulden, complexiteit samenleving, wonen etc.).
- Aansluiting bij bedrijfsgezondheid als vindplaats, regionalisering.
- Vindplaats huisartsen/gezondheidscentra (POH-leefstijl en verslaving).
- Vindplaats 2e lijn.

2. Specialist in verslavingskunde, -behandeling en -begeleiding:

Wetenschappelijk onderbouwde (excellente) diagnostiek, behandeling en begeleiding. Zo kort als mogelijk, zo intensief als nodig (ambulant, digitaal en/of klinisch) met een herstelgerichte benadering en inbreng van cliënt, professionals, ervaringsdeskundigen en naasten.

- Detox, diagnostiek, behandeling en begeleiding.
- Consultatie, opleiding, (co-)behandeling, ambulant, poliklinisch, outreachend klinisch.
- Enkelvoudige vraagstelling (digitaal + kortdurende behandeling (max 10 sessies)).
- Meervoudige vraagstelling (co-morbiditeit).

3. Specialist in langdurig herstel (wonen / herstelondersteuning / veiligheid / palliatief):

- Langdurige vraagstelling (alle leefgebieden).
- Behandelen en begeleiden van cliënten die intensievere en forensische zorg nodig hebben, waarbij we nauw samenwerken met justitiële partners binnen een gedwongen kader met begeleiding van de verslavingsreclassering.
- Uitbreiden van hostels/ drooghuizen (i.s.m. partners) en het bieden van begeleid wonen om een veilige omgeving te creëren voor cliënten in langdurig herstel.

4. Specialist in de behandeling van eetstoornissen (Co-eur).

Bij Co-eur werken we met een multidisciplinair team van psychologen, diëtisten, artsen, psychiaters en PMT-therapeuten. Samen ondersteunen we cliënten bij het doorbreken van eetgedrag, het begrijpen van onderliggende emoties en het verbeteren van de lichamelijke en mentale gezondheid.

Onze multidisciplinaire behandeling is flexibel en wordt afgestemd op de persoonlijke situatie.

Tijdens het adviesgesprek wordt vastgesteld welke behandelvorm het beste past: afspraken op locatie, via beeldbellen of een combinatie van beide. Sinds 2024 biedt Co-eur ook digitale behandelingen voor cliënten met een eetbuistoornis. Dit programma, genaamd CBT-E@home, wordt online gevolgd via Minddistrict.

Werkgebied, juridische structuur en interne organisatie

De locaties van NK zijn grofweg in te delen in klinische locaties en ambulante locaties (groot en klein). Strategisch is het voor NK van belang om regionale aanwezigheid te hebben met een Multifunctionele Eenheid (MFE) in Breda en Eindhoven, met in hoofdlocatie Vught een grote (en meest specialistische) kliniek. De ambulante locaties en steunpostlocatie zijn verdeeld over Noord-Brabant en hebben op dit moment een dekking die is gekozen bij de te leveren diensten/producten van NK. De hostels bevinden zich in Den Bosch en Eindhoven, waarbij de hostels in Den Bosch worden uitgevoerd via VOF Woonvoorziening Den Bosch, waarvan NK een aandeel van 50% heeft. NK is gevestigd op in totaal 17 locaties in Noord-Brabant. Co-eur werkt, naast de hoofdvestiging in Utrecht, vanuit de locaties Hoensbroek, Vught en Maastricht.

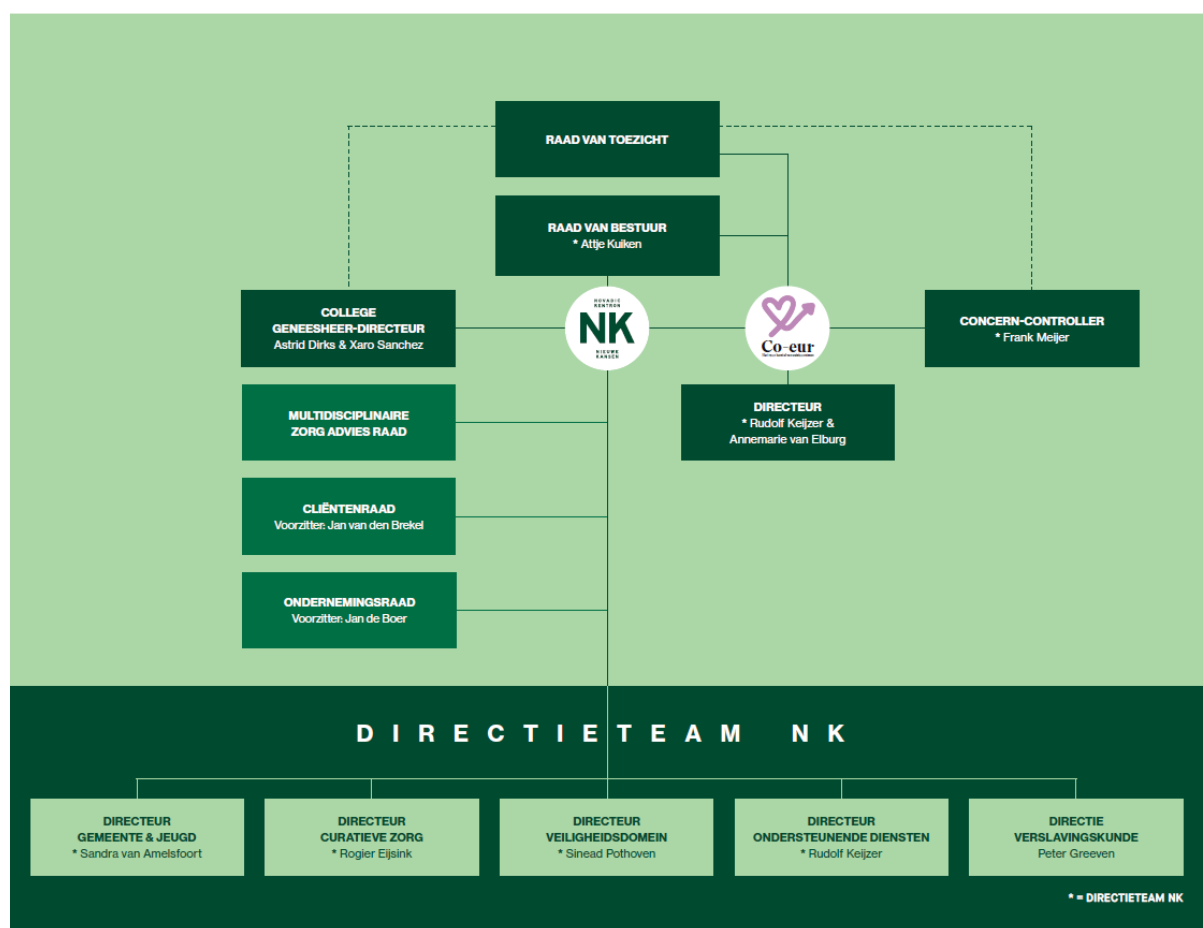
Novadic-Kentron is een zelfstandige stichting met (vanaf 1 juli 2024) een eigen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur legt verantwoording af aan de Raad van Toezicht en is eindverantwoordelijk voor de zorgorganisatie. De Raad van Bestuur is het aanspreekpunt voor de Ondernemingsraad, de Cliëntenraad en de Multidisciplinaire Zorg AdviesRaad. Overleg met de Cliëntenraad en de Ondernemingsraad wordt ingevuld door Raad van Bestuur en directieteam waarmee zowel strategische als tactisch-operationele onderwerpen afgedekt worden. Het overleg met genoemde organen is goed, plezierig en constructief. NK voldoet aan de uitgangspunten van de Governance Code Zorg 2022.

Mevr. A.H. Kuiken is de bestuurder van Novadic-Kentron. De Raad van Toezicht bestaat ultimo 2025 uit dhr. E.J.J. Schenk (voorzitter), mevr. K.O.P. de Korte, dhr. I. Schillevoort (vicevoorzitter, tijdelijk voorzitter), dhr. R.F.H. Wiesman en mevr. C. Helder.

Het directieteam van NK bestaat naast de bestuurder uit de directeuren van de business units, de directeur ondersteunende diensten en de concerncontroller. Co-eur kent (als 100% deelneming) een eigen directie en een eigen Raad van Commissarissen. Alle leden van de Raad van Toezicht van NK vormen tevens de Raad van Commissarissen van Co-eur.

Vitale zorgteams

Alle zorgteams binnen NK werken multidisciplinair en vanuit vier resultaatgebieden: Cliënt, Kwaliteit, Medewerker en Rendement. Daarbij hebben zij inzicht in elkaars prestaties. De zorgteams zijn integraal verantwoordelijk voor goede zorg, goed behandelde cliënten, betrokken medewerkers en een gezonde bedrijfsvoering. De zorgteams overleggen effectief en efficiënt om hun ambities en doelen te verwezenlijken.



NK kent in 2025 vier resultaat verantwoordelijke eenheden (RVE) en de afdeling ondersteunende diensten. De vier RVE's zijn georganiseerd naar financieringsstroom en betreffen:

RVE ZVW – Zorgverzekeringswet

RVE GD&J – Gemeentelijk domein en Jeugd

RVE FVZ - Forensische Verslavingszorg, vormt samen met VR het Veiligheidsdomein

RVE VR – Verslavingsreclassering, vormt samen met FVZ het Veiligheidsdomein

SC (ondersteunende diensten) – Service Center met Financien & Informatievoorziening, HR, Kwaliteit en Beleid, Onderzoek, Opleidingen en Bedrijfsondersteuning (Facilitair en IT).



Per 1 januari 2025 zijn de activiteiten van Co-eur onderdeel van NK en geconsolideerd in de cijfers. De activiteiten van Co-eur zijn juridisch georganiseerd in Co-eur BV, een 100% deelname van Novadic-Kentron. Intern wordt Co-eur aangestuurd als 5^e RVE.

Gemiddeld waren er in 2025 804 fte (incl. Co-eur) in dienst (2024: 734 fte, zonder Co-eur). Eind 2025 waren er inclusief Co-eur 1.005 medewerkers in dienst (ultimo 2024 : 913 medewerkers zonder Co-eur). Het verzuim daalde licht naar 6,8% (2024: 7,2%).

NK is ingeschreven bij de Kamer van Koophandel onder nummer 18073067. Co-eur is ingeschreven onder nummer 93601131.

Bedrijfsvoering en financiën in 2025

2025 is voor NK een goed jaar geweest. In 2025 zijn 7420 cliënten in behandeling geweest, versus 6987 in 2024. Van hen zijn 987 cliënten klinisch behandeld. Alcohol is met afstand de meest voorkomende reden voor mensen om zich aan te melden bij de verslavingszorg. Het aantal mensen dat zich meldt met gokproblematiek blijft toenemen.

Cliënten die ambulant bij NK zijn behandeld zijn erg tevreden over de behandeling die zij bij NK hebben gehad (8,5 gemiddeld). Dit is nagenoeg gelijk aan het cijfer over 2024. De cliënten die klinisch zijn behandeld geven de klinische behandeling gemiddeld een 7,9. Dit is iets lager dan afgelopen jaar (toen was het 8,1). De beoordeling van onze cliënten Wonen is 7,4 en voor WMO is dat 8,8 geweest over 2025.

In 2025 is het Samenwerkingsconvenant Park Voorburg ondertekend door de burgemeester van Vught, de politie, Reinier van Arkel, Cello en Novadic-Kentron. Het convenant onderstreept de gezamenlijke verantwoordelijkheid en samenwerking tussen de zorginstellingen, de gemeente Vught, politie en het Openbaar Ministerie.

We hebben in oktober uitgebreid stilgestaan bij het 75-jarig bestaan van onze organisatie. Tijdens de Netwerkbijeenkomst ter ere van ons jubileum stond één thema centraal: samenwerking. Goede zorg ontstaat met sterke partnerschappen. Samen met gemeenten, zorgpartners en kennisinstellingen bespraken we hoe we gezamenlijk kunnen inspelen op de uitdagingen van vandaag en morgen. De succesvolle bijeenkomst onderstreepte opnieuw hoe waardevol ons netwerk is voor het realiseren van toegankelijke, passende en innovatieve zorg.

De belangrijkste ontwikkelingen in 2025 zijn verder geweest:

- Integratie van de activiteiten van Co-eur en samenwerking in de ondersteunende diensten
- Onderzoek naar roosterpakket en ECD systeem
- Productiviteitsverbetering bij Curatieve Zorg en FVZ
- Diverse Investerings, (o.a. in werkplekken en leidingen gebouwen)

2025 is qua rendement een gezond jaar. Het rendement van onze activiteiten blijft echter zeer gevoelig voor de productiviteit van onze zorgverlening. Een kleine terugval hierin, zoals in de eerste maanden van het verslagjaar, laat onmiddellijk zien dat dit effect heeft op de resultaten. Vanaf de zomer herstelde het rendement duidelijk waarmee 2025 als geheel tot een succesvol jaar kan worden bestempeld.

Resultaten per RVE

Opbrengst Klinisch voor ZVW en FVZ blijft aandacht vragen. De bedbezetting is voor geheel 2025 gemiddeld 0,9% (1,0 bed) hoger dan vorig jaar, waarbij aangetekend dat de bezetting van FVZ 3,2 bed lager is dan vorig jaar terwijl de bezetting van ZVW 4,2 bed hoger is. De lagere bezetting bij FVZ is grotendeels een gevolg van personele onderbezetting. Het nadelige volume-effect wordt deels gecompenseerd door gunstige prijseffecten zowel voor ZVW als voor FVZ.

De opbrengst ZVW ambulant is in 2025 met 6,9% gegroeid t.o.v. vorig jaar. FVZ ambulant is 9,4% gestegen. De totale curatieve zorg kent uiteindelijk een stijging van 6,7%.

Overschrijding van volume afspraken met opdrachtgevers is een risico. Gedurende het jaar wordt daarom overleg gevoerd met opdrachtgevers en worden zo nodig extra voorzieningen getroffen.

Voor de risico's van materiële controles is voor de opbrengsten ZVW en FVZ (ambulant en klinisch) 1% van de omzet als voorziening getroffen.

Waar nodig is dat per jaareinde geactualiseerd o.b.v. de resultaten van materiële controles. Additioneel is opgenomen een vrijval voorziening materiële controles voorgaande jaren gerelateerd aan uitgevoerde en afgeronde controles door verzekeraars.

Voor 2025 is rekening gehouden met een vergoeding voor het Kwaliteitskader Forensische Zorg (KKFZ) voor 2025. Daarnaast is er in 2025 bij de RVE FVZ een nagekomen incidentele bate (over 2024) verwerkt voor een van DJI ontvangen afrekening tariefherziening en een afrekening Kwaliteitskader (KKFZ 2024).

Opbrengsten bij Gemeente & Jeugd (RVE G&J) zijn met 2,2% gestegen t.o.v. 2024. De stijging komt met name van Bemoeizorg/WMO, de hostels en de MAZ (Medisch Ambulante Zorg, ondersteunt mensen met een chronische opiaatverslaving).

De opbrengsten van Verslavingsreclassering (RVE VR) zijn in 2025 toegenomen met 4,4%. Naast prijsindexering was sprake van hogere opbrengsten voor inzet op specifieke projecten. De opbrengsten van VR liggen daarmee in 2025 boven het SVG-kader.

Overige belangrijke ontwikkelingen in 2025

Privacy

In januari 2025 heeft de functionaris gegevensbescherming (FG), zijnde de externe toezichthouder, een Eenmeting rapportage geproduceerd. Hierin heeft de FG op basis van de dertien thema's van de CIP Privacy Baseline Model thema's het volwassenheidsniveau van de organisatie bepaald. Novadic-Kentron bevindt zich met uitzondering van twee thema's op het gewenste volwassenheidsniveau 3: 'Vastgesteld'. De twee uitzonderingen betreffen de thema's doorgifte en beveiliging. Beide thema's scoren een volwassenheidsniveau 2. Novadic-Kentron bevindt zich globaal gezien op het gewenste volwassenheidsniveau, maar moet enkele details nog verder uitwerken, met name op het gebied van de verantwoordelijkheden en de ondersteunende documentatie op het gebied van informatiebeveiliging, het monitoren van doorgifte aan derden, en het actualiseren en/of vaststellen van richtlijnen zoals de rechten van betrokkenen procedure. De FG merkte daarbij op dat in ieder geval de versterking van de monitoring van doorgiften en het vaststellen van een procedure voor de rechten van betrokkenen voorwaarden waren om de volwassenheidspositie te consolideren en door te kunnen groeien naar niveau 4. Deze twee actiepunten heeft Novadic-Kentron in 2025 opgepakt. Het resultaat is dat Novadic-Kentron aantoonbaar compliant is met de privacywetgeving en dat zij nu ook verdere stappen kan zetten om de effectiviteit van de aanwezige procedures en documentatie te evalueren en waar nodig bij te werken. Een dergelijke mate van zelfsturing, gekoppeld met nauwe betrokkenheid van het hoogste management, kenmerkt organisaties die op privacy volwassenheidsniveau 4 ("Voorspelbaar") werken.

Beveiligingsincidenten

In 2025 heeft Novadic-Kentron in het kader van cybersecurity totaal 59 beveiligingsincidenten geregistreerd (vorig jaar 27). Het merendeel van de incidenten is het gevolg van een menselijke vergissing, zoals bijvoorbeeld het sturen van een e-mail aan de verkeerde persoon. De privacy officer zal daarom in 2026 extra aandacht besteden aan het privacy bewustzijn van de medewerkers. In 2025 meldde Novadic-Kentron in totaal twee datalekken bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Duurzaamheid

Duurzaamheid vraagt om blijvende aandacht en duidelijke keuzes, zonder vast eindpunt. We werken in een tijd waarin ontwikkelingen rondom dit onderwerp elkaar snel opvolgen. Dat maakt dat we de vinger aan de pols blijven houden of we nog op de juiste koers zitten, of moeten bijsturen. In ons duurzaamheidsverslag van 2024-2025 laten we zien waar we staan, wat we doen en welke richting we kiezen.

NK zet stappen om haar milieu-impact beter in beeld te krijgen en waar mogelijk te verkleinen. Tegelijkertijd zijn we hierin nog volop in ontwikkeling. Hieruit blijkt dat duurzaamheid steeds beter ingebed raakt in ons denken en handelen. Maar we zijn ons ook bewust dat dit onderwerp nog niet in alle onderdelen van onze organisatie even stevig is verankerd.

We zien duurzaamheid als een gezamenlijke opgave. Het is daarom onze ambitie dit stap voor stap te versterken en onze ambities op duurzaamheid te behalen.

We zien dat vooruitgang vraagt om blijven leren, bijsturen en doorgaan. Het is mooi om waar te nemen met hoeveel enthousiasme en betrokkenheid duurzaamheid binnen NK wordt vormgegeven.

In deze infographic presenteren we in één oogopslag onze duurzaamheidsindicatoren. Daarbij vergelijken we 2024 met 2023. De cijfers over 2025 leggen we naast die van 2019, zodat we zowel de vooruitgang op korte termijn als de ontwikkeling op langere termijn kunnen duiden.

Om onze milieubelasting tastbaar te maken, vertalen we ons energie- en waterverbruik en onze totale afvalstroom naar een vergelijking met het verbruik van een gemiddeld huishouden. De CO₂-uitstoot van onze vervoersbewegingen zetten we om naar het aantal rondjes om de wereld in een gemiddelde benzineauto.



We zijn dé verslavingsexpert voor Brabant en staan middenin de maatschappij. Bij deze positie horen ook verantwoordelijkheden en hebben we een voorbeeldfunctie op het gebied van duurzaamheid en milieu. We streven naar toegankelijke en betaalbare zorg voor iedereen en nemen ook onze verantwoordelijkheid voor klimaat en milieu. Dit doen we door onze CO₂-uitstoot terug te dringen, bij te dragen aan de circulaire economie en een gezonde leefomgeving te stimuleren.

We werken met een meerjarenbeleidsplan en meten de voortgang. Daarbij gebruiken we de Milieubarometer als rapportagetool en publiceren we onze resultaten in- en extern. Het Milieu Platform Zorg (MPZ) en de bijbehorende norm Milieuthermometer Zorg (MTZ) gebruiken we als instrumenten om structureel de verbetering aan te tonen. In 2024 hebben we het bronzen MTZ-certificaat behaald voor de hoofdlocatie Vught, de eerste controle audit in december 2025 is positief verlopen.

Ons beleid en onze doelen sluiten aan bij de Green Deal 'samen werken aan duurzame zorg', die we in februari 2024 hebben ondertekend. En deze dragen bij aan de Sustainable Development Goals (SDG's) van de Verenigde Naties. Het gaat dan met name om SDG 3 (Goede gezondheid en welzijn), SDG 12 (Verantwoorde consumptie en productie) en SDG 13 (Klimaatactie).



Mens en organisatie

NK hecht groot belang aan een werkomgeving waarin betrokkenheid, wendbaarheid en bevologenheid centraal staan, passend bij onze kernwaarden 'fijn behandeld' en 'toonaangevend'. We ondersteunen en faciliteren managers en medewerkers zodat iedereen vanuit eigen professionele expertise en talent kan bijdragen aan (herstelgerichte) zorg voor onze cliënten.

In 2025 is volop geïnvesteerd in het optimaliseren van systemen, toepassingen en processen. Om er voor te zorgen dat onze medewerkers minder administratieve druk ervaren. Verder hebben we gewerkt aan diverse projecten die het werken bij NK nog leuker maken. Namelijk:

- AFAS is op orde gebracht door diverse workflows te optimaliseren met als gevolg minder administratieve druk voor onze medewerkers en leidinggevenden.
- Een digitale onboardingsmodule is geïmplementeerd en een nieuwe toolbox ontwikkeld om nieuwe medewerkers een warm welkom te heten. Ook is een nieuwe vorm ontwikkeld voor onze introductiedag voor nieuwe medewerkers.
- Op intranet is een nieuwe module geplaatst, het 'medewerkershandboek'. Hierin staat actuele informatie voor medewerkers en leidinggevenden met betrekking tot arbeidsvoorwaarden, regelingen en procedures.

- Een roostervisie is opgesteld en een nieuw gebruiksvriendelijk roosterpakket is aangeschaft en zal in 2026 geïmplementeerd worden waarin gebruiksgemak voor onze medewerkers een belangrijk speerpunt was. Minder controles en administratieve last. Meer flexibiliteit.
- Een nieuwe “Werken bij” site is gemaakt en onze arbeidsmarktcommunicatie is versterkt en verbeterd. We zien dat NK door potentiële nieuwe medewerkers goed wordt gevonden.
- Arbo, preventie en veiligheid: beleid op RI&E, BHV en persoonsalarmering is ontwikkeld en geactualiseerd.
- Inzetbaarheidsbeleid (verzuimbeleid) is geschreven. Dit wordt verder doorontwikkeld in 2026
- Een nieuwe tool is gekocht om frequent het werkgeluk van onze medewerkers te meten: 2daysmood.
- De registratie van, en rapportage over opleidingen en certificeringen ZPM beroepen zijn verbeterd.
- Een flexpool is opgericht die in een jaar tijd uitgegroeid is naar een team van 45 personen; 12 FTE.

Verder hebben we in 2025 als NK de organisatie Co-eur en haar (destijds ongeveer 90) medewerkers ontvangen als onderdeel van Novadic-Kentron. Met deze ‘onboarding’ heeft NK een mooie prestatie geleverd door de nieuwe organisatie al draaiende over te nemen, en de medewerkers zich welkom voelen bij Novadic-Kentron. Co-eur behoudt daarbij een eigen signatuur.

Kerncijfers NK:

Aantal medewerkers: Gemiddeld waren er in 2025 745 fte (2024: 734 fte) in dienst. Eind 2025 waren er 916 medewerkers in dienst (ultimo 2024: 913 medewerkers).

Verzuimcijfers: Het verzuim daalde naar 6,8 % (2024: 7,2%). De meldingsfrequentie bedroeg 1,32 (1,36 in 2024).

Kerncijfers Co-eur:

Aantal medewerkers: Gemiddeld waren er in 2025 59 fte in dienst (2024: nihil). Eind 2025 waren er 89 medewerkers in dienst (ultimo 2024 : geen medewerkers).

Verzuimcijfers: Het verzuim was in 2025 gemiddeld 2,5 %.

Leren en ontwikkelen

NK is gestart met de NK-academie. Voor 2025 zijn de volgende speerpunten gerealiseerd:

- LMS, NK-Leerplein is ingericht op kwalificaties. Medewerkers hebben zicht op hun leerprestaties. Toegang tot leeraanbod en aanmelden is vergemakkelijkt. Binnen de organisatie hebben we zo zicht op de bevoegd- en bekwaamheden van de verschillende disciplines.
- T.a.v. de trainingen zijn mooie stappen gemaakt: veel trainingen zijn vernieuwd, met minder externe inkoop, en zoveel mogelijk blended (wat tijdswinst oplevert) Een E-learning met GGZ-academie “Verslaving en middelen” is gemaakt (landelijk product), de lancering van het drugswiel (landelijk product) en bijbehorende website, en we hebben de Herstelaward gewonnen voor onze training Herstel.

Extern:

Kennisdeling; Nieuwe stijl Novakennis is geïntroduceerd, waardoor er een toename in deelnemers en bereik (gemiddeld 350 deelnemers per sessie) is. Deze kennissessies worden goed beoordeeld.

Samenwerkingen versterkt met andere zorgorganisaties o.a. GGZ, VG in samen opleiden en kennisuitwisseling in verschillende projecten.

Hierin ontwikkelen we ook kennisproducten over organisaties heen

Binnen NK:

- Strategisch opleidingsplan en urgentie tot opleiden is nog meer onder de aandacht gebracht en vanuit een meerjaren visie ingericht.
- Intervisie is ingericht voor alle zorgteams
- De zichtbaarheid van NK-academie als merk is verder ontwikkeld

Onderzoek en ontwikkeling

Novadic-Kentron hecht veel waarde aan wetenschappelijk onderzoek. Het biedt onze instelling de mogelijkheid om innovaties te toetsen op haalbaarheid en effectiviteit. Deelname aan en implementeren van resultaten van wetenschappelijke onderzoek draagt bij aan geprotocolleerd werken, daagt medewerkers uit kwalitatief goede zorg neer te zetten en signaleert huidige knelpunten in de zorg door kritische reflectie te geven op gangbare behandeling en begeleiding. Daarnaast biedt het medewerkers de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen.

Naast diverse interne studies en onderzoeken wordt al vanaf de oprichting deelgenomen aan NISPA (Nijmegen Institute for Scientist-Practitioners in Addiction), een samenwerkingsverband van verslavingszorginstellingen in Nederland (o.a. IrisZorg, Leger des Heils, Novadic-Kentron, Tactus Verslavingszorg, Verslavingszorg Noord Nederland en Vincent van Gogh). De stichting NISPA heeft als doel het bevorderen van wetenschappelijk onderzoek, onderwijs en zorgontwikkeling op basis van wetenschappelijk gefundeerde kennis. Deze activiteiten zijn ten behoeve van preventie van en zorg aan mensen met een stoornis in of door het gebruik van psychoactieve stoffen.

Hybride zorgtrajecten

Samen met verschillende teams willen we hybride zorgtrajecten ontwikkelen en aanbieden. Dit zijn behandelingen waarin fysieke en digitale onderdelen, voornamelijk binnen Minddistrict, met elkaar worden verweven. Hieronder valt ook de ontwikkeling van de modules Grip: Autisme en verslaving en Pijn en verslaving.

Zelfhulp t.b.v. Preventie

Het preventieplatform wordt kosteloos en anoniem aangeboden via de vernieuwde website van NK. We willen dit platform verbreden met relevante onderdelen binnen Minddistrict en daarbuiten.

Regionale samenwerking

We oriënteren ons op de mogelijkheden voor digitale samenwerking met regionale partners. Hiervoor participeren we in een pilot van Minddistrict met regionale GGZ instellingen en huisartsengroepen. Doel is, met toestemming van cliënten, het kunnen delen van relevante informatie tussen organisaties.

ROM

In 2025 zijn we aan de slag gegaan met het analyseren van de data uit onze nieuwe ROM applicatie BergOp en zagen we de respons steeds verder stijgen. Op gebied van clienttevredenheid scoren we nog steeds boven onze eigen norm en boven het landelijke gemiddelde. Ook het aantal cliënten met zowel een begin- als eindmeting op inhoudelijke vragenlijsten loopt op, zodat onze dataset in de loop van 2026 voldoende omvang heeft om ook inhoudelijke analyses op behandel-effecten te gaan uitvoeren. Eind 2025 hebben we een tevredenheidsonderzoek over ROM en BergOp uitgevoerd onder cliënten en behandelaren, waar positieve beoordelingen uitkwamen en ook enkele verbeterpunten voor de toekomst.

In 2026 maken we de ROM data beschikbaar voor de managers en de teams via onze Power BI tool, zodat zij zelf de resultaten kunnen monitoren.

Curatieve Zorg

Gezien de vele vragen die via het spreekuur Autisme en Verslaving vanuit het hele land komen en een beroep doen op de kennis en expertise van Novadic-Kentron's Programmalijs Autisme is een landelijk aangeboden pilot gestart voor mensen met autisme en verslavingsproblematiek. De pilot omvat een volledige online behandeling die gebruik maakt van de Minddistrict Grip-module en online behandelcontacten, als aanvulling op een al lopende behandeling- of begeleidingscontact in de eigen regio. De pilot wordt gemonitord en geëvalueerd (mede) aan de hand van ROM-data.

Veiligheidsdomein

Binnen de reclassering is in 2025 de HKZ-R her certificering met vlag en wimpel behaald. Samen met onze NK-onderzoekers, de Verslavingsreclassering en SVG is vorig jaar, op verzoek van het ministerie van Justitie & Veiligheid een onderzoek uitgevoerd naar De Reden (inzake inzet ervaringsdeskundigen en vrijwilligers).

Preventie met Gezag (PMG): in 2019 is rijksoverheid gestart met het programma PMG. Het programma richt zich op het beperken/voorkomen van criminaliteit van jongeren tussen 8 en 27 jaar oud. Onze Verslavingsreclassering zit aan tafel bij de deelnemende gemeente; Roosendaal, Breda, Tilburg, Eindhoven, Helmond en Den Bosch. In verschillende gemeente doen we mee aan diverse projecten zoals; Wijkrechtspraak en de persoonsgerichte aanpak PGA (triage).

Binnen het onderdeel Gemeente en Jeugd kennen we 3 inhoudelijke ontwikkellijnen; te weten Preventie, Jeugd en Langdurig Herstel.

1 Verslavingspreventie

In 2025 zijn op het gebied van Preventie in Brabant duidelijke stappen gezet in het versterken van preventie en vroeg signalering door te investeren in samenwerking, positionering en inhoudelijke verbreding van het aanbod. Zo is de verbinding met NK-jeugd versterkt, waardoor preventie en jeugdverslavingszorg beter op elkaar aansluiten. Ook is gewerkt aan een scherpere positionering van het naastenaanbod, onder meer met de toevoeging van de interventies "Help, mijn kind kan niet zonder" en "5-Step".

Daarnaast is nadrukkelijk ingezet op zichtbaarheid en samenwerking binnen de Stevige Lokale Teams (SLT), met als doel preventie structureel te verankeren in de lokale infrastructuur.

Novadic-Kentron levert bovendien een actieve bijdrage aan de doorontwikkeling en Brabantse uitrol van SKIP en profileert zich als lokaal ambassadeur en adviespartner voor gemeenten en samenwerkingspartners. Tevens is er extra aandacht geweest voor actuele ontwikkelingen zoals toenemend schermgebruik en vaperen, onderwerpen die een steeds grotere rol spelen bij hulpvragen en preventiebehoeften. Tegelijkertijd neemt de complexiteit van hulpvragen in de maatschappij toe, wat het belang van vroeg signalering en een brede, integrale aanpak onderstreept. Dataverzameling en onderzoek spelen hierin een belangrijke rol, omdat ze helpen om trends beter te duiden en het preventieaanbod gericht te ontwikkelen.

Op landelijk niveau draagt Novadic-Kentron bij aan de verdere implementatie en kwaliteitsverbetering van het basispakket Verslavingspreventie, de (her)erkenning van interventies, de ontwikkeling van een landelijke richtlijn Verslavingspreventie en versterkte beleidsbeïnvloeding richting VWS en de politiek.

2 Jeugd

In 2025 heeft NK haar strategische positionering ten aanzien van Jeugd verder versterkt, met focus op samenhang in het zorglandschap, netwerkversterking en duurzame borging van kwaliteit en opleiding. Een stabiel opleidingsklimaat, klinisch en ambulant, vormt hierin een expliciete pijler.

De samenwerking met interne en externe partners is geïntensiveerd, met name met de afdeling Preventie, als basis voor verdere integratie. Regionale netwerkrelaties zijn verstevigd en verbreed, onder andere via de ontwikkeling van de locatie Bergen op Zoom, en er is toegewerkt naar samenwerking met de SLT's (Stevige Locale Teams) die in 2026 van start gaan.

Zorginhoudelijk is ingezet op meer samenhang en sturing in behandeltrajecten, met nadruk op doelmatigheid, doorlooptijd en uitkomsten.

Binnen de klinische context is het therapeutisch klimaat en de kwaliteit van zorgprocessen verder versterkt als onderdeel van bredere professionalisering.

De ontwikkeling naar een lerende organisatie heeft verdere structurele invulling gekregen; de programmalijn wetenschappelijk onderzoek is uitgewerkt en start in 2026 operationeel.

3 Langdurig Herstel

Sinds 2023 werken collega's van verschillende teams binnen NK intensief samen aan het Programma Langdurig Herstel. Dit programma richt zich op een groep van ongeveer duizend cliënten met langdurige verslavingsproblematiek in combinatie met complexe problemen op meerdere levensgebieden, vaak ook psychiatrie of een licht verstandelijke beperking. Voor deze mensen is passende, integrale zorg cruciaal. En die creëren we, samen. Een visie en werkplan voor langdurig herstel vormen een stevige basis voor de toekomst.

Aan het begin van 2026 kijken we met trots terug op een aantal mooie resultaten, zoals:

- Persona John is ontwikkeld en verder verspreid binnen en buiten de organisatie. John helpt ons scherp te zien waar zorg en ondersteuning nog beter kunnen. Denk aan betere team overstijgende samenwerking of het aanbieden van palliatieve zorg.
- De samenwerking tussen de teams FACT, MAZ, WMO, Wonen en Bemoeizorg verloopt steeds soepeler. Warme overdrachten en gezamenlijke evaluaties zorgen voor betere zorgafstemming.
- Binnen de hostels is een consultatiefunctie ingericht, waardoor specialistische expertise (verslavingsarts, psychiater, VS) binnen bereik is.
- De MAZ-teams zijn geschoold in palliatieve zorg. Een werkgroep werkt aan verdere implementatie.
- Voor WMO-casemanagers is een nieuwe leermodule in ontwikkeling, gebaseerd op de CRA-methodiek.
- Binnen de MAZ-teams is gestart met scholing in Acceptance and Commitment Therapy (ACT). Deze aanpak sluit beter aan bij de doelgroep dan CRA.

In het komende jaar bouwen we verder. Aan nieuwe ideeën, aan bestaande doelen en aan nog meer samenwerking. We blijven investeren in kwaliteit van leven voor deze bijzondere groep mensen.

ISO certificering

Ook in 2025 is de her certificering ISO NEN 9001 zeer positief verlopen. De auditor schrijft dat het NK steeds beter lukt om zichtbaar en partij te zijn voor haar omgeving. Hij oordeelt dat NK doet wat nodig is: het initiatief nemen en tegelijkertijd succesvoorwaarden bewaken. Daarnaast is gezien dat binnen NK het besef groeit dat samenwerking, vanuit de gedachte dat Novadic Kentron één geheel is, essentieel is. Initiatieven zoals Programmamanagers en diverse overstijgende overleggen ondersteunen deze beweging en maken die ontwikkeling zichtbaar.

NK wordt gewaardeerd voor haar 'betrokkenheid en bevlogenheid', zowel medewerkers als cliënten ervaren oprechte aandacht voor hun perspectief en inbreng.

Financieel resultaat 2025

Het netto resultaat over 2025 bedraagt € 1,5 mln. positief en komt daarmee op 1,5% van de opbrengsten. Het rendement is daarmee in lijn met 2024. (2024: 1,9% van de opbrengsten). De totale opbrengsten stegen met 13,3% t.o.v. vorig jaar, mede als gevolg van de consolidatie van Co-eur B.V. sinds 2025. Exclusief Co-eur steeg de opbrengst met 4,2%. In deze cijfers is rekening gehouden met eventuele voorzieningen voor schadelast en materiele controles.

De opbrengst verzekerde zorg (ZVW) nam mede door Co-eur toe met 24,9%. De opbrengst forensische zorg nam toe met 4,2% ten opzichte van 2024. De opbrengsten in het gemeentelijk domein (centrumgemeenten, wmo, jeugdwet, wlz) namen in 2025 toe met 1,8% t.o.v. vorig jaar. De opbrengsten Verslavingsreclassering stegen met 4,4% t.o.v. vorig jaar.

De gemiddelde declarabiliteit van de medewerkers is in de loop van 2025 verbeterd.

De totale kosten van NK namen (geconsolideerd) toe met 13,9%. Exclusief Co-eur + 4,5%. De kosten bestaan voor 80% uit personeelskosten (inclusief PNIL). De personeelskosten zijn met 16,7% toegenomen t.o.v. 2024, gecorrigeerd voor Co-eur is dat een toename van 5,8%. De stijging betreft met name een prijseffect en vloeit voort uit de nieuwe CAO afspraken voor de GGZ. De hierin begrepen kosten van PNIL en uitbesteed werk daalden met ruim 23%. De forse daling t.o.v. vorig jaar is veroorzaakt door het omzetten van zzp-contracten naar vaste dienstverbanden en door een succesvolle opzet van een flexpool. Geschoond voor het effect van Co-eur daalden de PNIL kosten van NK 33,1%.

De gebouwgebonden kosten en afschrijvingskosten namen met 3% toe, inclusief extra huisvestingskosten gerelateerd aan Co-eur. Door aflossingen op langlopende leningen en de hoge liquiditeitspositie daalden de financieringskosten in 2025.

Liquiditeit en solvabiliteit

Het saldo liquide middelen nam in 2025 toe met € 3,2 mln. NK ziet in haar liquiditeitspositie jaarlijks een seizoen patroon waarin de liquiditeit in het voorjaar licht daalt en vanaf de zomer weer toeneemt. De overvloedige liquiditeit is zo rendabel mogelijk weggezet.

De current ratio (vlottende activa/vlottende passiva) is eind 2025 uitgekomen op 1,44 (exclusief de aflossing met gelijktijdige vervanging van een langlopende lening van € 10,2 mln begin 2026). Dit is nagenoeg gelijk aan 2024: 1,44. De DSCR over 2025 is 2,7 (2024: 2,2; doelstelling minimaal 1,2). De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) ultimo 2025 is verder gegroeid tot 28% (2024: 28%), en voldeed daarmee ruimschoots aan de voorwaarden van de bank (minimaal 20%). De overige convenanten, zoals EBITDA en minimale liquiditeitsposities, voldeden ook ruim aan de gestelde eisen.

NK maakt geen gebruik van derivaten/financiële instrumenten om renterisico's af te dekken.

Financiële ratio's	2025 Jaarrekening	2024 Jaarrekening	Eis bankier
Netto resultaat * € 1.000	1.471	1.587	n.v.t.
EBITDA * € 1.000	4.104	4.229	3.250
DSCR	2,7	2,2	1,2
Solvabiliteit (EV/TV)	28%	28%	20%

NK is in staat om haar activiteiten uit hoofde van investeringen, aflossingen op leningen en de exploitatie te financieren uit eigen middelen. Voor een inzicht in de kasstromen wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht in de jaarrekening.

Begin 2026 is een langlopende lening van € 10,6 mln. regulier afgelost en vervangen door een nieuwe lening van een andere financier onder borgstelling van het WfZ. Het leenvermogen van NK is goed, zo bleek ook uit de voorbereiding van de herfinanciering voor 2026.

Risico's en onzekerheden

Inleiding

Bestuur en directie hebben in 2023 een raamwerk vastgesteld voor het risicomanagement van NK. Van hieruit zijn 22 risicogebieden gedefinieerd en vervolgens geprioriteerd en besproken. Er zijn 5 risicogebieden specifiek geselecteerd ter bewaking:

- Cyber security en IT continuïteit
- Medewerkers; schaarste, verzuim, werving en verloop
- Issuemanagement; betrouwbaarheid van onze zorgverlening, imago, impact, etc.
- Stuurinformatie; juiste en tijdige informatievoorziening om de juiste sturing te geven
- Innovatie; zowel inzake onze dienstverlening als in de (administratieve) ondersteuning

In het verslagjaar zijn deze risicogebieden bewaakt, geanalyseerd en besproken in het directieteam en de RvT. Daarin is aandacht gegeven aan de uitwerking van het concrete risico, de oorzaken en de huidige beheersmaatregelen. Vervolgens is gekeken naar eventuele aanvullende acties om de risico's te mitigeren en zijn de eerder geformuleerde acties en speerpunten opgevolgd.

Strategisch

Personeelsschaarste blijft een belangrijk risico. Krapte aan goed opgeleid personeel kan op sommige momenten de dienstverlening onder druk zetten of verstoren; zoveel als mogelijk wordt dit opgevangen door maatregelen zoals het inzetten van PNIL en het opzetten van een flexpool. In 2025 is de flexpool verder ontwikkeld en ingericht. Dit mitigeert tevens het risico t.a.v. de wet DBA en de risico's t.a.v. schijnzelfstandigheid bij de inhuur van medewerkers.

Daarnaast zijn in 2025 ook additioneel mogelijke frauderisico's geïdentificeerd en besproken in de MT's van de organisatie-onderdelen om zo voldoende grip te houden hierop.

De toekomst van de zorgverlening in Nederland en die van NK kent vele uitdagingen. De krapte op de arbeidsmarkt, de aanhoudende onzekerheden t.a.v. de financiering van de zorg en de grilligheid van

de politiek, de financiële situatie van onze gemeenten, en de continue productiviteitseisen vragen aanhoudende aandacht voor een rendabele dienstverlening. Voor 2026 werd in eerste instantie het zgn. ravijnjaar van de gemeenten als risico gedetailleerd geanalyseerd en besproken. Hier werd in 2025 veel aandacht aan besteed. Later werd, door de val van het kabinet, duidelijk dat de te verwachten bezuinigingsmaatregelen voor gemeenten uitgesteld gingen worden.

Ook de aandachtspunten bij de uitwerking van IZA vragen onze aandacht. Daarnaast volgen wij de ontwikkelingen t.a.v. innovaties en nieuwe toepassingen, waarvoor jaarlijks een budget wordt vrijgemaakt. Al heeft in 2025 ook binnen NK meer aandacht gekregen, waarbij de toepassing hiervan zich in eerste instantie richt op de administratieve kant van onze zorgverlening en daarmee kan helpen om de efficiency van onze organisatie verder te verbeteren.

In 2025 werden met succes belangrijke stappen gezet om onze langlopende financieringen te borgen, zoals het veilig stellen van de Wfz borging.

Operationele activiteiten

Cybersecurity is een risico dat grote impact kan hebben op onze zorgverlening. In 2024 hebben wij ons project “nieuwe werkplek” afgerond waardoor een significante verbetering in de beveiliging van onze informatiesystemen is gerealiseerd. Ook in 2025 heeft dit risico onze volle aandacht gehad. De veiligheid en privacy van de gegevens van onze cliënten en medewerkers zijn voor NK een topprioriteit. Gedurende het boekjaar is dit onderwerp een vaak terugkerend bespreekpunt geweest. In 2025 hebben wij ons uitgebreid laten adviseren ten aanzien van de risico's door “ransomware”, gegevensinbreuk en bedrijfsonderbreking. En bereidden wij ons voor op de NIS2 wetgeving, de training van onze medewerkers en de implementatie van NEN 7510 (gap-analyse uitgevoerd).

Het verzuim heeft binnen NK onze voortdurende aandacht. Na de corona jaren is het verzuim vanaf 2024 gedaald en ook stabiel geworden maar in de tweede helft van 2025 zien we toch weer een lichte stijging. Dat heeft zowel op het welzijn van onze medewerkers als op de productiviteit van onze zorgverleners effect. Met gerichte aandacht wordt getracht het verzuim zo minimaal mogelijk te houden. We kunnen desondanks tevreden zijn over de manier waarop onze zorgverlening doorgezet kon worden.

De problematiek met betrekking tot de krapte op de arbeidsmarkt houdt de organisatie in 2025 dagelijks bezig. GGZ breed blijft sprake van een tekort aan cruciale functies (o.a. verpleegkundigen, regiebehandelaren, artsen). Met name binnen het forensische werkveld zien we dit terug in het verslagjaar. Door middel van inspirerend werkgeverschap en voldoende opleidingskansen wil NK medewerkers binden en boeien, om zo tevens de inzet van PNIL/zzp-ers te beheersen en te beperken. Via enerzijds alternatieve wervingskanalen en anderzijds vernieuwing van de procedures probeert NK vacatures zo snel mogelijk te vervullen en zo het risico van productieverlies en wachtlijsten te voorkomen. En met het ruim aanbieden van opleidingsplekken verwachten we potentieel nieuwe medewerkers vroeg aan ons te kunnen binden.

Wet-en regelgeving

In 2024 werd duidelijk dat de wetgever vanaf 2025 gaat handhaven op de wet DBA, met daarbij specifiek aandacht voor een aantal sectoren waaronder de zorg. In dat kader is door NK nieuw beleid opgesteld om de risico's hiervan te beperken, waar een tweetal concrete acties zichtbaar zijn. Er is op basis van het beleid met alle (schijn)zelfstandigen gesproken, waarna ca. 80% de stap naar een dienstverband bij NK gemaakt heeft. Daarnaast is met de NK Flexpool een succesvol antwoord gegeven op de groep (potentiële) medewerkers die graag meer flexibiliteit in het dienstverband wenst. Met de genomen stappen wordt voldaan aan de actuele wetgeving zonder dat dit de bedrijfsvoering ernstig in gevaar brengt.

Financiële verslaggeving

In 2025 is een start gemaakt met de opzet van een BI tool voor NK. De verwachting is dat dit in 2026 tot concrete stappen in onze informatievoorziening gaat leiden. Daarnaast is in 2025 uitvoerig stilgestaan bij de functionaliteit van ons huidige ECD en de mogelijke alternatieven, en werd een keuze gemaakt voor een nieuw roosterpakket.

Voor risico's en verplichtingen op grond van langdurig ziekteverzuim, levensfasebudget (LFB), het generatiepact en overige personele verplichtingen (jubilea) zijn in de jaarrekening voorzieningen en reserveringen opgenomen op basis van de actuele situatie per ultimo verslagjaar en een inschatting van de toekomstige verplichtingen.

In de laatste CAO GGZ zijn verdere mogelijkheden opgenomen voor de zogenaamde generatieregeling. Ook hiervoor hebben wij inmiddels een degelijke voorziening opgebouwd. Conform voorgaande jaren zijn daarnaast voorzieningen getroffen op de vorderingen in relatie tot de opbrengsten zorgverzekeringswet en FVZ voor de mogelijke gevolgen van materiële controles en schadelast. Deze voorzieningen zijn in mindering gebracht op de vorderingen op de betreffende partijen.

Financiële positie

De financiële positie van NK is robuust. In het verslagjaar kon een gezond resultaat getoond worden waarmee de eigen vermogenspositie zich heeft versterkt. Een deel (ongeborgde) van de leningenportefeuille werd in 2024 herplaatst en onze liquiditeitspositie is stevig waardoor de negatieve effecten van het seizoenspatroon kunnen worden opgevangen. Het Wfz herbevestigde in 2025 haar borging voor de lange termijn, een belangrijke voorwaarde voor de herfinanciering welke in februari 2026 gerealiseerd is.

Ten aanzien van het risicobeheer rondom financiële instrumenten wordt verwezen naar onderdeel 13 van paragraaf 1.1.5 (Toelichting op de balans) in de jaarrekening.

Tot slot van deze risicoparagraaf kan in algemene zin worden gesteld dat de risicobereidheid van NK op alle onderscheiden risicogebieden laag is en dat daar waar mogelijk wij maatregelen treffen om de risico's te beperken en te beheersen. Wij hechten er tevens belang aan dat onze medewerkers voldoende bewust zijn van de risico's en willen onze organisatie zich hier zo goed als het kan op laten voorbereiden.

Toekomst

In het verslagjaar zijn de voorbereidingen getroffen om in februari 2026 de herfinanciering van een belangrijk deel van de externe leningen mogelijk te maken. Daartoe werden gesprekken met financiers gevoerd en werd een bereidverklaring van het Wfz ontvangen voor de borging van de nieuwe lening. In februari 2026 heeft dat geleid tot de definitieve herfinanciering waarmee de lange termijn financiering van NK wordt gegarandeerd.

Eind 2024 werd besloten om de activiteiten van Co-eur BV te verwerven. Sinds 1 januari 2025 zijn de activiteiten van Co-eur onderdeel van Novadic-Kentron. De activiteiten van Co-eur betreffen GGZ-zorg die zich richt op het behandelen en begeleiden van personen en hun naasten in relatie tot eetstoornissen, waaronder ARFID, Anorexia Nervosa (AN), Boulimia Nervosa (BN), Binge-Eating-Disorder (BED) en andere gespecificeerde eetstoornissen (OSFED) alsmede het leveren van diensten die zijn gericht op het voorkomen van de hiervoor genoemde stoornissen. De activiteiten van Co-eur vormen een mooie aanvulling op de zorgverlening door NK en passen goed bij de ontwikkeling van de portfolio van NK en het diversifiëren van de activiteiten binnen ons zorgaanbod. In het eerste halfjaar van 2025 is de integratie moeizaam verlopen door vertraging bij het krijgen van de WTZA vergunning en de AGB code voor Co-eur. Nadat deze problemen waren opgelost kon in de tweede helft van 2025 de focus weer volledig op de zorg activiteiten en verbeterden de resultaten navenant.

De structuur van NK staat daarmee stevig. NK is goed gepositioneerd om haar toekomstige dienstverlening te borgen. Daarbij gesterkt door een stevige financiële positie, lange termijn financiering en een verantwoord en evenwichtig meerjarenplan.

Voor de medewerkers en het management van Novadic-Kentron blijft de toekomst uitdagend. Er worden stevige eisen gesteld aan onze zorgverleners. NK is zich bewust van hun cruciale rol in het zorgproces en de rol van onze medewerkers in het leveren van onze kwalitatieve diensten. Met hun ambities geven ze dagelijks kleur, vorm en inhoud aan onze waarden "fijn behandeld" en "toonaangevend". Zij doen er toe. Daar zijn we hen zeer dankbaar voor.

Voor de komende jaren verwachten wij geen groei van personeel maar zal de aandacht vooral gericht zijn op het behoud van onze medewerkers.



We benadrukken dat de digitale ontwikkeling voor Novadic-Kentron een strategische factor blijft in de komende jaren. In het verslagjaar is een selectietraject gestart naar een nieuw roosterpakket. De besluitvorming hierover is begin 2026 afgerond.

Ook is in de 2^e helft van het verslagjaar, in verband met het aflopen van het huidige contract per 1 juli 2027, een onderzoek gestart naar de mogelijkheden van het huidige ECD (Elektronisch Cliënten Dossier) en een nieuw ECD. Ook hiervan heeft de besluitvorming in het eerste kwartaal van 2026 plaats gevonden.

Verder werd hard gewerkt aan het verbeteren en upgraden van onze HR-en financiële-applicatie en is een pilot gestart met AI toepassingen en het gebruik van Co-pilot.

Novadic-Kentron is solide gepositioneerd voor de toekomst. De activiteiten van Co-eur zijn inmiddels goed geïntegreerd. De productiviteit van onze dienstverlening, een constant punt van aandacht, is op orde.

Met de ingezette koers wordt komende jaren een positief financieel rendement tussen de 1 en 3% verwacht, waarbij, naast de genoemde investeringen in digitalisering, ook voor 2025 de thema's declarabiliteit, ziekteverzuim, en arbeidsmarktkrapte van belang blijven om de rendementsdoelstellingen te behalen. Er is voldoende eigen vermogen en voldoende liquiditeit om op korte termijn tegenvallers op te vangen en daarmee tijd en ruimte te bieden om op langere termijn bij te sturen waar nodig.

Wij kijken dan ook met vertrouwen vooruit naar de toekomst van NK en de zorgverlening die ons wordt toevertrouwd. Wij zijn onze medewerkers erkentelijk voor hun bijdrage in het afgelopen jaar en rekenen op een vruchtbare en goede samenwerking in de toekomst.

Vught, 26 mei 2026

A.H. Kuiken
voorzitter Raad van bestuur



Verslag Raad van Toezicht 2025

Stichting Novadic-Kentron

Verslag van de Raad van Toezicht van Novadic-Kentron over 2025

In dit verslag geeft de Raad van Toezicht (RvT) van Novadic-Kentron (NK) een toelichting op zijn activiteiten als toezichthouder, adviseur, en werkgever van de Bestuurder over het jaar 2025.

Het jaar 2025 in het algemeen

Per 1 januari 2025 heeft Novadic-Kentron de entiteit Co-eur B.V. overgenomen van Zorg van de Zaak. Co-eur BV is een GGZ-organisatie die zich richt op het behandelen en begeleiden van personen en hun naasten in relatie tot eetstoornissen, waaronder ARFID, Anorexia Nervosa (AN), Boulimia Nervosa (BN), Binge-Eating-Disorder (BED) en andere gespecificeerde eetstoornissen (OSFED), alsmede op het leveren van diensten die zijn gericht op het voorkomen van de hiervoor genoemde stoornissen.

Aan deze overname liggen verscheidene strategische redenen ten grondslag, waaronder de sterke onderlinge aansluiting van de activiteiten van beide organisaties, wat mogelijke synergiën en samenwerkingen kan bevorderen. Bovendien biedt het delen van kosten voor ondersteunende diensten financiële voordelen.

Als gevolg van de late goedkeuring van de Wtza-vergunning ontstond onder meer vertraging bij het verkrijgen van een AGB-code, het definitief vastleggen van afspraken met zorgverzekeraars en de aanvraag en goedkeuring van het kwaliteitsstatuut. Door het hiermee samenhangende later opgang komen van de facturatie was Novadic-Kentron genoodzaakt voorfinanciering te verlenen aan Co-eur B.V. om de continuïteit te kunnen waarborgen. Daarnaast ging de aandacht uit naar de voorbereidingen op de herfinanciering van ca. 50% van de leningenportefeuille, geborgd door het WfZ. Dit deel is in februari 2026 met succes herplaatst.

De reguliere werkzaamheden van de Raad van Toezicht betreffen in 2025 verder de financiële resultaten, de kwaliteit van de zorg, de bedrijfsvoering en het risicomanagement. Ook werd aandacht gegeven aan de voorbereidingen m.b.t. de keuze voor een nieuw ECD-pakket en een nieuw roosterpakket. De Raad heeft zich tevens bezig gehouden met ontwikkelingen inzake de pachtovereenkomst betreffende het kantoor- en behandelgebouw in Vught.

Besluiten

In 2025 gaf de Raad van Toezicht onder meer goedkeuring aan:

- Het jaarverslag en de jaarrekening over 2024 (waarna vastgesteld door de Raad van Bestuur);
- De WNT-klassenindeling 2025 en de bezoldiging van de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht;
- De begroting 2026;
- De actualisering van het procuratie-overzicht
- Goedkeuring overname activiteiten Co-eur

Vergaderingen

De Raad van Toezicht vergaderde in het verslagjaar zesmaal tezamen met de bestuurder en andere leden c.q. een ander lid van het directieteam. Daarnaast heeft de Raad diverse malen tussentijds video-overleg gevoerd, en heeft regelmatig overleg plaatsgevonden met de Ondernemingsraad en de Cliëntenraad.

Governance

De Raad houdt toezicht op het beleid, de bedrijfsvoering en de algemene gang van zaken bij NK en staat de bestuurder met raad terzijde. Hierbij neemt de Raad van Toezicht de relevante belangen van alle bij de stichting betrokken partijen in aanmerking, evenals de maatschappelijke aspecten van ondernemen.

De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad zijn beschreven in de Statuten van NK en het RvT-reglement. Het reglement sluit aan op de Zorgbrede Governance Code en regelt onder meer de wijze van besluitvorming, het voorkomen van belangenverstrengeling en de samenwerking met de bestuurder.

Samenstelling en diversiteit in 2025

De RvT bestond op 31 december 2025 uit de volgende personen:

- Prof. dr. E.J.J. Schenk MBA (voorzitter, lid Auditcommissie, lid Remuneratiecommissie)
- Mevrouw drs. K.O.P. de Korte (lid commissie Kwaliteit & Veiligheid, voorzitter remuneratiecommissie)
- Dr. I. Schillevoort (vicevoorzitter, voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid).
- Drs. R.F.H. Wiesman (voorzitter Auditcommissie)
- Mw. Drs. C. Helder (lid commissie Kwaliteit & Veiligheid).

De bezetting van de Raad van Toezicht voldoet aan de evenwichtige zetelverdeling zoals bepaald in de Wet Bestuur en Toezicht. De RvT vindt diversiteit in brede zin een belangrijk goed.

In 2025 is het voorzitterschap van de raad tijdelijk overgedragen door de heer Schenk aan de vicevoorzitter, de heer Schillevoort. Gepland is dat het voorzitterschap in de loop van 2026 weer terug zal keren bij de heer Schenk.

De Raad is in 2025 ondersteund door mevrouw N. Brauns als secretaris. De agenda's van de vergaderingen van de RvT zijn voorbereid door de secretaris, in afstemming met de voorzitters van de RvT en de bestuurder.

Commissies van de Raad van Toezicht

De taken van de commissies zijn omschreven in de commissiereglementen.

De Auditcommissie heeft in 2025 zeven keer vergaderd. In de vergaderingen kwamen onder meer jaarrekening en jaarverslag 2024, de begroting voor 2026, en de WNT-klassenbepaling aan de orde. Ook was er speciale aandacht voor de herfinanciering van een deel van de leningenportefeuille en de daarbij behorende borgingsverklaring van het WfZ, de overname van Co-eur, de financiële resultaten, en de prognoses voor de komende jaren. Ook werd in de Auditcommissie uitgebreid stilgestaan bij de onderzoeken naar een nieuw ECD en een nieuw roosterpakket.

De commissie Kwaliteit & Veiligheid heeft vier keer vergaderd. Het belangrijkste thema is het monitoren van het kwaliteitsbeleid geweest, de prestaties zelf op het gebied van kwaliteit en veiligheid van NK en de contacten met de Inspectie. Verder is er veel aandacht besteedt aan de dataverzameling en specifiek de data betreffende (tentamen) suïcides. Ook is er vanuit de kwaliteitscommissie en de complete RvT aandacht geweest voor regionale samenwerking.

De Remuneratiecommissie is tweemaal bij elkaar gekomen. In het voorjaar is stilgestaan bij de WNT en in het najaar heeft de beoordeling van de bestuurder plaatsgevonden.

Tot slot

Vorig jaar sprak de Raad zijn bewondering uit voor de onverminderde inzet van de medewerkers terwijl vele veranderingen de afgelopen tijd op hen afkwamen; de aansluiting bij het netwerk van Zorg van de Zaak in 2019, de COVID-19 pandemie in de jaren hierna, de invoering van het Zorgprestatie-model in 2022 en de overname van Zorg van de Zaak in datzelfde jaar, gevolgd door de ontvlechting in 2024 en de aanstelling van een nieuwe bestuurder. In 2025 volgde daarop de verwerving en implementatie van Co-eur BV. Dat alles in een zorglandschap waarin zich voortdurend veranderingen voordoen. De Raad spreekt zijn bijzondere waardering uit tegenover bestuur en medewerkers die, binnen deze context, de kwaliteit van onze zorg fier overeind hielden en in 2025 een mooi en gezond financieel resultaat lieten noteren.

De Raad ziet een positieve, stabiele toekomst voor NK maar merkt op dat de toekomst van de zorgverlening in Nederland en van NK ook vele uitdagingen blijft kennen. De krapte op de arbeidsmarkt, de aanhoudende onzekerheden t.a.v. de financiering van de zorg en de veranderende politieke keuzes in Nederland, de financiële situatie van onze gemeenten, en de productiviteitseisen voor de zorgverlening, vragen onze aanhoudende aandacht om een verantwoorde en rendabele dienstverlening te borgen.



Daarnaast volgen wij de ontwikkelingen t.a.v. innovaties en nieuwe toepassingen op de voet, waarbij AI een belangrijk thema is.

De Raad van Toezicht complimenteert en bedankt de medewerkers van NK voor de grote inzet die is getoond in deze dynamische context, en heeft er het volste vertrouwen in dat NK ook de komende jaren een succesvolle expert voor verslavingszorg, verslavingskunde en eetstoornissen zal zijn én blijven.

De Raad kijkt vol vertrouwen naar de toekomst van NK.

Vught, 26 mei 2026

De Raad van Toezicht van Novadic-Kentron

Leden Raad van Toezicht en nevenfuncties per 31/12/2025

Achternaam	Voornamen	Geboren	Organisatie	Functie	Rol	Start	Sector (SBI)
Schenk	Emile Jules Johannes	2-9-1949	Wardl Beckman Stichting	Penningmeester	Bestuurder	1-6-2017	Ov.natuurw.speur-/ontw.werk (niet biot.)
			Network Holdco B.V.	Voorzitter	Commissaris	12-6-2022	Financiële holdings
			FNsteef B.V.	-	Commissaris	15-12-2021	Verv. ijzer, staal en ferrolegeringen
			OCI Nitrogen B.V.	-	Commissaris	1-10-2025	Verv. basisgrondst., kunstmestst. en stikstofverb.
			Rotterdams Onderhoud Netwerk Coöperatie U.A.	Penningmeester	Bestuurder		Algemene burgerlijke en utiliteitsbouw
			Stichting Onderzoek Medezeggenschap (SOMZ)	Voorzitter	Bestuurder	31-8-2018	Ov. dienstv. activ. opgv informatie neg
			Stichting Group for Research and Advice in Strategic Management and Industrial Policy	Voorzitter	Bestuurder	12-7-1988	Adviesing ohgv management/bedrijfsv.
			Universiteit Utrecht	Em. Hoogleraar	Promotor	1-1-2018	Hoger onderwijs
			Delfshaven Energie Coöperatie U.A.	Penningmeester	Bestuurder	28-11-2023	Exploitatie energieopwekking
						1-4-2024	Hoger onderwijs
Schillevoort	Igor Ernesto Rudolf Maurice	6-6-1973	Programmadirecteur Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC) (vanaf 1-4-2025 heet dit directeur Onderzoek & Valorisatie Leids Universitair Medisch Centrum (LUMC))				
Schuuring-de Korte	Katinka Olga Paula	17-12-1969	DEAR Health Netherlands B.V.	General Manager	Gevolmachtigde	15-9-2021	Preventieve gezondh.zorg (geen arbobeg.)
			Stichting HEROEZ	-	lid RvT	1-1-2019	Organisatie-adviesbureaus
			Stichting Studenten voor Samenleving	-	Bestuurder	1-4-2016	Dienstverlening voor het onderwijs
			Design Your Future BV		Bestuurder	29-8-2018	Adies ohgv onderwijs, management- en organisatieadvies
					Enig aandeelh.	29-8-2018	Adies ohgv onderwijs, management- en organisatieadvies
Wiesman	Robin Frederik Hans	5-11-1978	Stichting Cultuurpodium Westwood	Bestuurder	Bestuurder	1-11-2025	Cultuur, innovatie en educatie (SBI 94991)
			Stichting Administratiekantoor Milvakamp	Voorzitter, secr. en penningmeester	Bestuurder	9-7-2019	Admin.kantoren voor aandelen/obligaties
			Sunheart B.V.	Directeur (Vermoedelijke UBO)	Bestuurder	12-10-2007	Beleggingsinst. met beperkte toetreding
			Sunheart B.V.	-	Enig aandeelh.	-	Beleggingsinst. met beperkte toetreding
			Mede-oprichter en aandeelhouder, Blue Sparrows Medtech Fund		Aandeelhouder	1-1-2017	Investeringsfonds, gericht op medische technologie
			Mede-eigenaar en strategisch adviseur Westwood		Strategisch adviseur	1-1-2018	Muziekpodium
			NewCompliance	adviseur	Oprichter en adviseur	01-01-2006-31-12-2025	Digital-healthbedrijf
			Zorg van de Zaak Netwerk	Lid en voorzitter Auditcommissie	lid RvT	2023-2025	Netwerkgroep die organisaties ondersteunen bij verzuim, preventie en het versterken van medewerkers en teams
			Bokstrainer en coach Bokschoon Haagse Directe		Trainer/coach	1-1-2009	
Herrings-Helder	Cornelia (Conny)	27-11-1958	Stichting REgeneration MEDicine Crossing Borders	Voorzitter RvT	Toezichthouder	1-9-2024	Onderzoek en ontwikkeling SBI 7211
			NVZO	Voorzitter Accreditatie Commissie	Toezichthouder	1-1-2025	Gezondheids- en welzijnzorg, SBI 94.12
			Stichting Noordbrabant Museum	Lid Raad van Toezicht	Commissaris	1-11-2024	Musea
			Stichting Oncode Accelerator	Chair Steering Comm. Advisory Board	Toezichthouder	1-7-2025	SBI 7211: Speur- en ontwikkelingswerk biotechnologie
			TNO	Voorzitter Fast Board	Toezichthouder	1-6-2025	72.199: Ov. natuurwetensch. onderzoek en ontw.
			World Dementia Council	Council member	Toezichthouder	1-1-2025	samenwerkingsplatform voor dementieonderzoek
			LSe consortium	Advisory board	Toezichthouder	19-12-2024	Onderzoek van ontwikkeling, SBI-code 9499
			Cites@Heart	Co-chair Advisory Board	Toezichthouder	1-1-2026	Wetenschappelijk onderzoek
			Dutch Cardio Vascular Alliance	Lid Raad van Toezicht	Toezichthouder	1-9-2025	Netwerkgroep/ samenwerkingsverband
			KWF	Lid Raad van Advies	Toezichthouder	1-11-2025	Gezondheidsfonds SBI-code: 94993
			Stichting OLVG	Voorzitter Raad van Toezicht	Commissaris	1-1-2025	Algemeen Ziekenhuis
			Stichting Mizo	Lid Raad van Toezicht	Toezichthouder	19-12-2024	Ouderenzorg

1.1 Jaarrekening 2025

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS per 31 december 2025
 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25	31-dec-24
		€	€
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		20.435.181	20.924.632
2. machines en installaties		3.853.190	3.072.071
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		2.939.640	3.279.523
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.088.487	357.344
Totaal materiële vaste activa		<u>28.316.499</u>	<u>27.633.571</u>
II Financiële vaste activa	2		
1 andere deelnemingen		96.761	849.279
Totaal financiële vaste activa		<u>96.761</u>	<u>849.279</u>
B Vlottende activa			
I Vorderingen	3		
1. op handelsdebiteuren		4.291.888	4.252.976
2. nog te factureren omzet Zorgverzekeraars		2.285.931	1.142.086
3. nog te factureren omzet Justitie		923.054	880.038
4. overige vorderingen		2.518.706	2.599.985
5. overlopende activa		87.412	345.121
Totaal vorderingen		<u>10.106.991</u>	<u>9.220.206</u>
II Liquide middelen	4	18.316.612	15.084.611
C Totaal activa		<u>56.836.863</u>	<u>52.787.667</u>
PASSIVA			
D Eigen vermogen	5		
I Groepsvermogen		16.164.080	14.693.339
Totaal groepsvermogen		<u>16.164.080</u>	<u>14.693.339</u>
E Voorzieningen	6		
1. overige		2.247.000	1.386.490
Totaal voorzieningen		<u>2.247.000</u>	<u>1.386.490</u>
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	7		
1. schulden aan banken		8.506.668	19.834.014
4. vooruit ontvangen op bestellingen		-	-
Totaal langlopende schulden		<u>8.506.668</u>	<u>19.834.014</u>
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
1. schulden aan banken		11.327.347	1.139.612
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.461.534	838.443
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		73.923	882.473
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		3.705.536	3.018.202
5. schulden ter zake pensioenen		1.745.313	1.485.625
6. overige schulden		11.605.463	9.509.469
Totaal kortlopende schulden		<u>29.919.115</u>	<u>16.873.823</u>
H Totaal passiva		<u>56.836.863</u>	<u>52.787.667</u>

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet		55.059.864	44.083.996
Wet langdurige zorg		2.103.986	1.779.625
Forensische zorg		8.857.869	8.498.071
		66.021.719	54.361.692
Opbrengsten Jeugdwet	10	525.867	826.006
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	28.851.541	29.039.695
Overige bedrijfsopbrengsten	12	-	-
Som der bedrijfsopbrengsten		95.399.127	84.227.393
BEDRIJFSLASTEN:			
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	13	3.713.207	4.834.210
Lonen en salarissen	14	56.700.559	47.408.686
Sociale lasten	14	9.282.151	7.670.140
Pensioenlasten	14	5.285.010	4.461.737
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	2.243.772	2.182.254
Overige bedrijfskosten	16	16.449.474	15.579.595
Som der bedrijfslasten		93.674.173	82.136.622
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	-267.702	-310.231
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	657.377	769.489
		389.675	459.258
RESULTAAT VOOR BELASTING		1.335.278	1.631.514
Belastingen		-	-
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt de	18	135.463	-44.123
RESULTAAT BOEKJAAR		1.470.741	1.587.391
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€	€
Toevoeging/onttrekking:			
Algemene / overige reserves		1.470.741	1.587.391
		1.470.741	1.587.391

1.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			1.724.953		2.090.771
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	19	2.218.826		2.066.429	
- verschil afschrijving mva		-			
- mutaties voorzieningen	10	892.510		198.490	
- boekresultaten afstoting vaste activa	19	-		-	
			3.111.336		2.264.919
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3	-886.785		-500.103	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	12	2.576.866		-141.516	
			1.690.081		-641.619
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			6.526.370		3.714.072
Ontvangen interest en overige rentebaten	21	235.702		275.231	
Betaalde interest	21	-		-	
			235.702		275.231
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			6.762.072		3.989.303
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	2	-2.561.750		-2.426.311	
Desinvesterings materiële vaste activa	2	24.946		122.063	
Toename materiële vaste activa door verwerving deelnemin	2	-84.259		-	
Winstuitkeringen financiële vaste activa (deelneming VOF)	3	887.981		-36.040	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.733.082		-2.340.288
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	11	-1.139.612		-5.069.612	
Ontvangen nieuwe lening langlopende schulden	11	-		3.930.000	
Betaalde interest	21	-657.377		-769.489	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.796.989		-1.909.100
Mutatie geldmiddelen			3.232.001		-260.085
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		15.084.611		15.344.696
Stand geldmiddelen per 31 december	4		18.316.612		15.084.611
Mutatie geldmiddelen			3.232.001		-260.085

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.1 Algemeen

Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Stichting Novadic-Kentron is statutair (en feitelijk) gevestigd te Vught, op het adres Hogedwardsstraat 3, en is geregistreerd onder KvK-nummer 18073067. Stichting Novadic-Kentron (hierna 'Novadic-Kentron' of 'NK') heeft als doel het verlenen van zorg en diensten waaronder zorg voor verslavingszorg en geestelijke gezondheidszorg vanuit de Zorgverzekeringswet, forensische zorg, verslavingsreclassering, WMO en overige gemeentelijke financiering en met ingang van 2021 ook zorgkantoor/WLZ.

Op 28 februari 2025 heeft NK de rechtspersoon Co-eur B.V. (KvK 93601131) verworven voor € 1,00. De vennootschap is actief binnen de GGZ-zorg en richt zich op de behandeling van cliënten met voedings- en eetstoornissen. Vanaf 2025 is door NK een geconsolideerde jaarrekening opgesteld waarin Co-eur B.V. als groepsmaatschappij is opgenomen.

Daarnaast neemt NK deel in VOF Woonvoorziening Den Bosch. Dit is een per 31-12-2025 een verbonden rechtspersoon van Stichting Novadic-Kentron, maar niet opgenomen in de consolidatie.

Verslaggevingsperiode

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen van en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

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 het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Het nettoresultaat en de EBITDA ontwikkelen zich in de eerste maanden van 2026 positief en naar verwachting zal deze ontwikkeling zich doorzetten.

NK heeft over 2025 voldaan aan de bancaire ratio's. NK verwacht op basis van de huidige prognoses in 2026 te kunnen voldoen aan de bancaire ratio's. Daarnaast is het bestuur van mening dat er een voldoende liquiditeit is tot en met tenminste mei 2027 om aan NK's verplichtingen te kunnen voldoen.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Oordelen en 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.

De volgende waarderingsgrondslagen zijn naar de mening van het bestuur het meest kritisch voor het weergeven van de financiële positie, en vereisen een aantal schattingen en veronderstellingen:

- * Waardering van vastgoed;
- * Terugbetalingsverplichting uit hoofde van materiële controles / ontwikkeling schadelast;
- * Bepaling van de personele voorzieningen.

Consolidatie

In de geconsolideerde jaarrekening van NK zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende maatschappijen en andere rechtspersonen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd.

Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel NK als de geconsolideerde deelneming van NK.

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van zorginstelling NK.

Gegevens van geconsolideerde deelnemingen die andere grondslagen hanteren, zijn omgerekend naar de grondslagen van de rechtspersoon. Alleen wegens gegronde en in de toelichting vermelde redenen zijn in de geconsolideerde jaarrekening afwijkende grondslagen gehanteerd.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

In de consolidatie van deze jaarrekening zijn volledig opgenomen de financiële gegevens van de zorginstelling Stichting Novadic Kentron (gevestigd te Vught) en met ingang van 1 januari 2025 haar 100% deelneming Co-eur B.V. (gevestigd te Vught).

Acquisities en desinvesteringen van groepsmaatschappijen

Vanaf de overnamedatum worden de resultaten en de identificeerbare activa en passiva van de overgenomen vennootschap opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overnamedatum is het moment dat overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend op de desbetreffende vennootschap. Voor de verwerving van de deelneming Co-eur B.V. (per 28 februari 2025) geldt dat de economische risico's van Co-eur B.V. vanaf 1 januari 2025 voor rekening en risico van NK zijn. Om die reden zijn de resultaten en activa en passiva van Co-eur B.V. vanaf 1 januari 2025 opgenomen in de geconsolideerde jaarrekening. De overname van Co-eur B.V. heeft plaatsgevonden voor € 1,00; deze overnameprijs is gelijk aan de reële waarde van de overgenomen activa en passiva. De verkrijgingsprijs bestaat uit het geldbedrag of het equivalent hiervan dat is overeengekomen voor de verkrijging van de overgenomen onderneming vermeerderd met eventuele direct toerekenbare kosten. Indien de verkrijgingsprijs hoger is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva wordt het meerdere als goodwill geactiveerd onder de immateriële vaste activa. Indien de verkrijgingsprijs lager is dan het nettobedrag van de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva, dan wordt het verschil (negatieve goodwill) als overlopende passiefpost opgenomen. De maatschappijen die in de consolidatie betrokken zijn, blijven in de consolidatie opgenomen tot het moment dat zij worden verkocht; deconsolidatie vindt plaats op het moment dat de beslissende zeggenschap wordt overgedragen.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 9 van de toelichting op de balans.

Primaire financiële instrumenten

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de 'Grondslagen voor de waardering van activa en passiva'.

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht. Alle groepsmaatschappijen en de deelnemingen zoals toegelicht onder de toelichting op de financiële vaste activa worden aangemerkt als verbonden partij. In het boekjaar 2024 zijn diverse transactie aangegaan met Zorg van de Zaak Netwerk N.V. en aan die rechtspersoon gerelateerd groepsmaatschappijen in het kader van een ontvangen bereidstellingsprovisie, de doorbelasting van ICT-kosten en de detachering van een bestuurder door Zorg van de Zaak Netwerk B.V. aan Novadic-Kentron en onderlinge (deel)detachering van verschillende medewerkers met andere groepsmaatschappijen. Deze transacties hebben plaatsgevonden onder normale marktvoorwaarden. Per 1 juli 2024 is Novadic-Kentron weer zelfstandig en geen onderdeel meer van het netwerk van Zorg van de Zaak. De classificatie als verbonden partij is daarmee per 1 juli 2024 beëindigd. Novadic-Kentron heeft in 2024 een (vanuit 2023 doorlopend) aandeel van 50% in VOF Woonvoorziening Den Bosch. Novadic-Kentron stelt personeel ter beschikking tegen kostprijs en brengt middelen in vanuit haar budgetafspraken. De VOF wordt gewaardeerd tegen nettovermogenswaarde in de jaarrekening van Stichting Novadic-Kentron.

De stichting heeft ultimo 2025 de volgende verbonden rechtspersoon die in de consolidatie betrokken is:

Naam	Statutaire zetel	Direct kapitaal-belang	Indirect kapitaal-belang	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025 (ten laste van Novadic-Kentron)
				€	€
Co-eur B.V.	Vught	100%	nvt	-175.819	-175.820

Vanaf 1 januari 2025 heeft NK de feitelijke zeggenschap over 100% van de aandelen in Co-eur B.V. en vanaf die datum zijn de cijfers van Co-eur B.V. betrokken in de consolidatie.

De stichting heeft ultimo 2025 de volgende verbonden rechtspersoon die niet in de consolidatie betrokken is:

Naam	Statutaire zetel	Direct kapitaal-belang	Indirect kapitaal-belang	Eigen vermogen 31-12-2025	Resultaat 2025 (ten gunste van Novadic-Kentron)
				€	€
VOF Woonvoorziening Den Bosch	s-Hertogenbosch	50%	nvt	96.761	135.463

VOF Woonvoorziening Den Bosch heeft ten doel zorg te dragen voor realisatie en exploitatie van dubbele diagnose woonvoorzieningen in samenwerking met de gemeente 's-Hertogenbosch, vanuit welke voorziening begeleiding in het kader van de WMO zal worden geleverd aan cliënten op basis van ZZP C's (zorgzwaartepakketten, beschermd wonen). De VOF is een samenwerking tussen Stichting Novadic-Kentron en Stichting Reinier van Arkel (ieder 50% belang, waarbij Stichting Novadic-Kentron de gerechtigde is van het eigen vermogen van de VOF opgebouwd in (de administratie van) één van de twee hostels ultimo 2025.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

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

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

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele restwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op terreinen wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa in aanbouw worden gewaardeerd tegen vervaardigingsprijs en indien van toepassing verminderd met bijzondere waardeverminderingen. De vervaardigingsprijs bestaat uit materiaalkosten, directe arbeidskosten, een toerekenbaar deel van de indirecte productiekosten en de rente op schulden over het tijdvak dat aan de vervaardiging van het actief kan worden

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Bijzondere waardeverminderingen met betrekking tot het vastgoed

Vaste activa worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen als sprake is van wijzigingen in omstandigheden waardoor de vraag ontstaat of de boekwaarde van een actief terugverdiend kan worden. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief per balansdatum te vergelijken met de realiseerbare waarde. De realiseerbare waarde kan bestaan uit de contante waarde van de toekomstige netto-kasstroom die het actief naar verwachting bij voortgezet gebruik zal genereren, of de bij verkoop naar verwachting te realiseren opbrengstwaarde. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde.

Stichting Novadic-Kentron heeft ultimo 2025 overeenkomstig RJ 121 een beoordeling op bijzondere waardeverminderingen met een duurzaam karakter uitgevoerd.

Stichting Novadic-Kentron heeft de realiseerbare waarde van het vastgoed getoetst door interne en externe factoren te analyseren; in het recente verleden is een bedrijfswaardeberekening opgesteld, waaruit geen impairment indicatoren zijn gebleken.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële vaste activa

De niet-geconsolideerde deelnemingen waarin invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend, worden gewaardeerd op de nettovermogenswaarde, doch niet lager dan nihil. Deze nettovermogenswaarde wordt berekend op basis van de grondslagen van Novadic-Kentron.

Deelnemingen met een negatieve nettovermogenswaarde worden op nihil gewaardeerd. Daarbij worden tevens andere langlopende belangen in aanmerking genomen die feitelijk moeten worden aangemerkt als onderdeel van de netto-investering in de deelneming. Wanneer de vennootschap geheel of ten dele instaat voor de schulden van de desbetreffende deelneming, respectievelijk de feitelijke verplichting heeft de deelneming (voor haar aandeel) tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te verwachten betalingen voor rekening van de vennootschap ten behoeve van deelnemingen. Bij het bepalen van de omvang van deze voorziening wordt rekening gehouden met reeds op vorderingen op de deelneming in mindering gebrachte voorzieningen voor oninbaarheid.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kasgelden en banktegoeden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

Eigen vermogen

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

Voorzieningen (algemeen)

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als interestbate. De disconteringsvoet voor belastingen waartegen contant wordt gemaakt, geeft de actuele marktrente weer en is bepaald op 2,84% (2024: 2,47%). Het effect van de discontering is € 32.000 voordelig.

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. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, worden de overige voorzieningen gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de betreffende verplichtingen af te wikkelen. Discontering vindt plaats op basis van een disconteringsvoet die zowel de actuele marktrente als de specifieke risico's met betrekking tot de verplichting weergeeft. Indien het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, worden de voorzieningen gewaardeerd tegen de nominale waarde.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Voorziening langdurig zieken

De voorziening is gevormd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. In de voorziening is tevens een inschatting gemaakt voor de te betalen transitievergoeding. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde; de contante waarde van deze voorziening wijkt gezien de korte doorlooptijd niet materieel af van deze nominale waarde. Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

Voorziening personele beloning (jubilea)

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige uit te betalen jubileumuitkeringen inclusief gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op CAO GGZ bepalingen, bruto salaris incl. van toepassing zijnde sociale lasten, gemiddelde jaarlijkse salarisstijging, blijfkans, aantal dienstjaren en leeftijd. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2025: 2,84% (2025: 2,47%).

Voorziening generatieregeling

Op basis van cao-afspraken kunnen, onder voorwaarden, medewerkers in belastende functies er voor kiezen om 20% minder te gaan werken, waarbij 50% resp. 75% van de inkomensachteruitgang door de werkgever wordt gecompenseerd. Tevens kan de pensioenopbouw voor 100% worden voortgezet. Voor deze (latente) verplichting is een voorziening gevormd voor toekomstige te betalen compensaties. De berekeningen zijn gebaseerd op het bruto salaris van de betreffende medewerkers, inclusief van toepassing zijnde sociale lasten en pensioenlasten, de blijfkans en een inschatting van de kans dat betreffende medewerkers gebruik zullen maken van de regeling. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2025: 2,84%; 2024: 2,47%).

Schulden

Schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs. De kortlopende schulden hebben een looptijd < 1 jaar. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Langlopende en kortlopende schulden en overige financiële verplichtingen worden na eerste opname gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

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

Leasing

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

Leaseovereenkomsten die niet kwalificeren als financiële lease, worden aangemerkt als operationele lease. Bij operationele leases worden de leasebetalingen lineair over de looptijd van de lease ten laste van het resultaat verwerkt.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Netto-omzet

Algemeen

Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening. Een prestatieverplichting is een toezegging in een overeenkomst tot de levering van een te onderscheiden goed of dienst.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, 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.

Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden opgenomen naar rato van de mate waarin de prestaties zijn verricht, gebaseerd op de tot balansdatum in het kader van de dienstverlening verrichte prestaties in verhouding tot de totaal te verrichten prestaties. De kostprijs van deze zorgverlening wordt aan dezelfde periode toegerekend.

Zorgverzekeringswet

Novadic-Kentron heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgverzekeraars zijn daarbij leidend.

De schadelastjaren tot en met 2019 zijn definitief afgewikkeld met de zorgverzekeraars.

De opbrengsten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de gerealiseerde en gesloten zorgproducten in het boekjaar en de mutatie in de waarden van het onderhanden werk uit hoofde van de systematiek van het Bij de omzetbepaling wordt rekening gehouden met een nuancering in verband met materiële/formele controles. De nuancering voor de materiële/formele controles is gebaseerd op ervaringscijfers. Deze cijfers worden jaarlijks herijkt.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Novadic-Kentron heeft gebruik gemaakt van de COVID-19 compensatieregeling voor de jaren 2019-2021. De compensatie voor meerkosten generiek (1,1%) is toegewezen aan boekjaren 2020 en 2021 op basis van de omzetverhouding 2019. Ter bepaling van de voor vergoeding in aanmerking komende productie > 80% is rekening gehouden met een toewijzing van de schadelast aan het boekjaar 2020 op basis van de omzetverhouding 2019. De compensatievergoeding voor productieverlies is in eerste instantie toegewezen aan het boekjaar 2020; na bijstellingen in de afgelopen jaren is het resterende te vorderen saldo in 2025 afgeboekt.

Jeugdwet

Onder de opbrengsten Jeugdwet worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende jeugdzorg. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd. Tot de opbrengsten worden tevens gerekend mutaties in onderhanden zorgtrajecten van jeugdzorg.

Overheidssubsidies

Exploitatiesubsidies worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin de gesubsidieerde kosten zijn gemaakt of opbrengsten zijn gederfd, of wanneer een gesubsidieerd exploitatietekort zich heeft voor gedaan. De baten worden verantwoord als het waarschijnlijk is dat deze worden ontvangen.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten en bestaan uit de opbrengst van detacheringen en de verhuur van panden.

Personele kosten

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 de beloningen met opbouw van rechten (sabbatical leave, gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt 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.

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.

Pensioenen

Novadic-Kentron en groepsmaatschappij Co-eur B.V. hebben voor hun werknemers een toegezegde pensioenregeling. Deze regeling wordt onder het Nederlandse pensioenstelsel gefinancierd door afdrachten aan bedrijfstakpensioenfondsen Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Novadic-Kentron en Co-eur B.V. vallen.

De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar af gefinancierd door middel van (ten minste) kostendeekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.

De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16655 (2024 € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024 € 137.000). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.

De (beleggings)dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2025 volgens opgave van het fonds 125,7% en daarmee boven het vereiste niveau (minimaal 110%).

Op basis van het uitvoeringsreglement heeft Novadic-Kentron bij een tekort in het fonds geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen anders dan door hogere toekomstige premies. Novadic-Kentron heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Als gevolg van de invoering van de Wet toekomst pensioenen wordt de pensioenregeling van Zorg en Welzijn aangepast, deze nieuwe regeling zal naar verwachting 1 januari 2026 ingaan. Het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn wil gedurende de transitieperiode de soepeler regels voor indexatie toepassen. Voorwaarde daarvoor is het indienen van een overbruggingsplan. Het pensioenfonds heeft het overbruggingsplan (voor de periode 2024 tot 2026) op 1 juli 2024 ingediend bij De Nederlandsche Bank.

Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen (gedeeltelijk) gecompenseerd worden voor de nadelige effecten van de transitie. Afhankelijk van de dekkingsgraad op 1 januari 2026 gebeurt dit in één keer vanuit het collectieve vermogen. Mocht dit niet mogelijk zijn, dan kan het Pensioenfonds voor Zorg en Welzijn de toekenning spreiden over maximaal tien jaar en wordt het deel van de compensatie dat niet kan worden gefinancierd uit het collectieve vermogen gefinancierd uit de premie. Mochten deze compensatiebetalingen in het kader van de overgang naar een nieuw pensioenstelsel, voor zover deze niet afhankelijk zijn van voortzetting van het dienstverband, leiden tot lasten voor de zorginstelling, zullen die op dat moment in het resultaat worden verwerkt en in de balans worden opgenomen in een voorziening.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen danwel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Bij het bepalen van de opbrengsten / baten Zorgverzekeringswet heeft Novadic-Kentron de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hieronder opgenomen.

Opbrengsten Zorgverzekeringswet vanaf 2022 (Invoering Zorgprestatiemodel (ZPM))

Met ingang van 2022 is voor de Zorgverzekeringswet en forensische zorg een nieuwe bekostigingssystematiek ingevoerd, de ZPM. Deze nieuwe bekostiging heeft geleid tot nieuwe definities voor declarabele uren, declarabele activiteiten, toerekening aan ambulante en klinische activiteiten. Er is sprake van een nieuwe tariefstructuur, waarbij door de NZA bepaalde basistarieven met de zorgverzekeraars (voor Zorgverzekeringswet) en het Ministerie van Justitie (voor forensische zorg) individueel moeten worden overeengekomen.

Opbrengsten kunnen in de ZPM-systematiek na het uitvoeren van een prestatie direct bij de zorgverzekeraars in rekening worden gebracht, ongeacht de status van een zorgtraject. De gerealiseerde omzet bestaat daarmee uit de omzet inzake in boekjaar uitgevoerde en op basis van ZPM declarabele activiteiten die in het boekjaar zelf reeds gefactureerd zijn, alsmede de ultimo boekjaar nog te factureren declarabele over het boekjaar.

Opbrengsten Zorgverzekeringswet t/m 2021 (DBC-systematiek)

In 2013 is voor de curatieve geestelijke gezondheidszorg prestatiebekostiging ingevoerd op basis van de DBC-systematiek die bepalend is voor de omzet in de jaarrekening. De invoering van deze prestatiebekostiging heeft onzekerheid met zich meegebracht rondom de juistheid van de omzet zorgverzekeringswet (ZVW) tot en met 2021 vanwege mogelijke onrechtmatigheden en ondoelmatigheden in de te declareren zorg.

De landelijke risico's en onduidelijkheden in de omzetbepaling zijn geadresseerd en zijn door middel van een sectorbreed plan van aanpak en controleplan voor formele en materiële controles gedekt. Deze documenten vormen de basis voor een landelijk gedefinieerd en door Novadic-Kentron uitgevoerd onderzoek (Zelfonderzoek cGGZ), waarin alle declaraties ZVW onderwerp van onrechtmatig- en doelmatigheidscontroles tot en met 2021.

Het zelfonderzoek bestaat uit een set van controles waarbij de instelling zelf de declaraties controleert op basis van vooraf vastgestelde controlepunten en normen waarbij de zorgverzekeraar de uitgevoerde werkzaamheden beoordeelt en een eindconclusie trekt. De uitkomsten van het zelfonderzoek zijn tot en met het jaar 2021 afgewikkeld.

1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Afsluitend

De bijzonderheden (onzekerheden) bij de hiervoor genoemde factoren versterken en mitigeren elkaar. Deze factoren zijn in de Handreiking omzetbepaling curatieve GGz en de hierboven opgenomen toelichting behandeld. Novadic-Kentron heeft de handreiking gevolgd en heeft in het verlengde daarvan aanvullende controles en monitoring uitgewerkt. De in deze jaarrekening uitgewerkte en onderbouwde schattingen kunnen derhalve in de realisatie afwijken. De uiteindelijke uitkomsten zullen blijken uit de eindafrekeningen met de zorgverzekeraars en kunnen materieel afwijken van de in deze jaarrekening opgenomen bedragen gebaseerd op de beste schatting.

Continuïteitsbijdrage en compensatie voor meerkosten

Onder de Opbrengsten / baten zorgverzekeringswet zijn begrepen te verwachten continuïteitsbijdragen op basis van de Specifieke continuïteitsbijdrage- en meerkostenregeling ggz 2019/2020/2021 voor de onderdelen 'Regulier proces' en 'Meerkostenregeling 2020' en 'Meerkostenregeling 2021'. In 2025 zijn de resterende posten hiervan afgewikkeld.

1.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. De gepresenteerde geldmiddelen bestaan uit liquide middelen inclusief op korte termijn vervallende uitstaande deposito's. De rentebaten zijn opgenomen onder de operationele kasstroom.

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.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	27.633.571	27.197.752
Bij: toename materiële vaste activa door verwerving deelneming Co-eur B.V.	84.259	-
Bij: investeringen	2.842.441	2.624.311
Af: afschrijvingen	-2.218.826	-2.066.429
Af: desinvesteringen	-24.946	-122.063
Boekwaarde per 31 december	28.316.499	27.633.571

Toelichting:

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

Alle vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden en openstaande kredietfaciliteit. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting onder de Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	849.279	857.362
Winstuitkering (resultaten voorgaande jaren)	-849.279	-
Resultaat deelneming in boekjaar	135.463	-44.123
Ontvangen afrekening resultaattaandeel 2025 activiteit hostel 2	-38.702	-
Aanvulling saldo tekort boekjaar VOF Woonvoorziening Den Bosch (activiteit hostel 2)	0	36.040
Boekwaarde per 31 december	96.761	849.279

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de financiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder bijlage 1.1.7.

Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat
Volledig aansprakelijk vennoot van VoF of CV:					
VOF Woonvoorziening Den Bosch Woonvoorziening		-	50%	96.761	135.463

Toelichting:

Ultimo 2025 is onder deze post enkel begrepen de deelneming in de VOF woonvoorziening Den Bosch. Binnen deze VOF worden twee hostels geëxploiteerd. Ultimo 2025 is de VOF gewaardeerd op EUR 48.913, zijnde het aandeel in het eigen vermogen van de VOF waarvan NK de gerechtigde is.

ACTIVA

3. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	4.291.888	4.252.976
Nog te factureren omzet Zorgverzekeraars	2.285.931	1.142.086
Nog te factureren omzet Justitie	923.054	880.038
Overige vorderingen:		
Subsidies	275.677	984.098
Met personeel te verrekenen	50.065	32.184
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	407.566	494.032
Overige	1.785.398	1.089.671
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	874	239.190
Garantiefonds provisie	86.537	105.930
	<u>10.106.991</u>	<u>9.220.206</u>

Toelichting op Nog te factureren omzet Zorgverzekeraars

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Deze post is als volgt samengesteld:		
Te factureren omzet Zorgverzekeraars	4.743.109	2.316.260
Af: Ontvangen voorschotten Zorgverzekeraars	-	-
	<u>4.743.109</u>	<u>2.316.260</u>
Af: Voorziening inzake omzet Zorgverzekeraars	-2.904.390	-2.437.590
	<u>1.838.720</u>	<u>-121.330</u>
Te ontvangen continuïteitsbijdrage Zorgverzekeraars	-	34.285
Te ontvangen transitieprestatie	447.212	1.229.131
Totaal nog te factureren omzet Zorgverzekeraars	<u>2.285.931</u>	<u>1.142.086</u>

Toelichting:

De nog te factureren omzet Zorgverzekeraars neemt ten opzichte van ultimo 2024 met EUR 1,1 mln als gevolg van een toename van de opbrengst Zorgverzekeraars bij NK, een wat latere facturering daarop en het feit dat de opbrengst Co-eur ook nagenoeg geheel bestaat uit opbrengsten Zorgverzekeraars.

Voor de mogelijke terugbetalingsverplichting uit de zelfonderzoeken, mogelijke materiële controles en overschrijding productie afspraken is ultimo 2025 een voorziening gevormd ter hoogte van EUR 2,9 mln (2024: EUR 2,4 mln). De financiële impact is bepaald door middel van interne berekeningen en risico inschattingen, mede gebaseerd op inschattingen en extrapolatie van de impact van mogelijke materiële controles over 2022 t/m 2024. Hierbij is rekening gehouden met de per saldo uitkomsten van de onderhandeling met individuele verzekeraars. De werkelijke financiële impact kan afwijken van de bedragen die daarvoor zijn ingeschat.

De ultimo 2025 respectievelijk 2025 te ontvangen transitieprestatie betreft afspraken met zorgverzekeraars voor transitievergoedingen na invoering van het zorgprestaaiemodel en betreft vorderingen tot en met het jaar 2024. De daling van de vordering in 2025 betreft ontvangen bedragen van zorgverzekeraars.

Toelichting op nog te factureren omzet Justitie

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Deze post is als volgt samengesteld:		
Te factureren omzet Justitie	570.330	493.973
Bij: Te ontvangen transitieprestaties en prijsaanpassingen 2022-2024	-	251.051
Bij: te ontvangen kwaliteitskader FZ (KKFZ)	498.138	208.305
Af: Voorziening inzake omzet Justitie	-145.414	-73.290
Totaal nog te factureren omzet Justitie	<u>923.054</u>	<u>880.038</u>

Toelichting op Overige vorderingen:

Vorderingen uit hoofde van subsidies zijn in 2025 toegenomen met EUR 0,7 mln, waarvan EUR 0,5 mln door de afwikkelingen van vorderingen voor WMO en Jeugdwet in 2025.

Onder de overige vorderingen is opgenomen een post Overige (EUR 1,785 mln). Het saldo is ultimo 2025 EUR 0,7 mln hoger dan ultimo 2025, waarvan EUR 0,4 mln door een hogere vordering op SVG inzake Verslavingsreclassering (met name meer te ontvangen projectgelden) en een toename met EUR 0,1 mln door de consolidatie van overige vorderingen van Co-eur. Onder de Overige vorderingen is ook opgenomen een vordering inzake compensatie van transitievergoeding UWV. Deze vordering is opgenomen tegen de nominale waarde van de te verwachten uitkering.

ACTIVA

Onder de overige vorderingen is begrepen EUR 407.566 inzake het financieringsverschil WLZ dat als volgt is te specificeren

Nog in tarieven te verrekenen financieringstekort/-overschot	2024	2025	Totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari inzake boekjaar	494.032	-	494.032
Bij/af: financieringsverschil boekjaar	-	407.566	407.566
Bij/af: correcties voorgaande jaren	-	-	0
Bij/af: betalingen/ontvangsten	-494.032	-	-494.032
Saldo per 31 december	0	407.566	407.566
Stadium van vaststelling (*)	c	a	
Waarvan gepresenteerd als:			
- vorderingen uit hoofde van financieringstekort	-	407.566	407.566
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	-	-	-
	-	407.566	407.566
	c	a	
<i>a = interne berekening</i>			
<i>b = overeenstemming met zorgverzekeraar</i>			
<i>c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)</i>			
	31-dec-25	31-dec-24	
	€	€	
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten jaar t	2.922.333	2.603.672	
Af: Vergoedingen ter dekking van wettelijk budget	-2.514.767	-2.109.640	
Financieringstekort / overschot	407.566	494.032	

Onder het financieringsverschil zijn de posities inzake WLZ-zorg opgenomen. Van het budget 2025 (EUR 2.922.333) is EUR 2.020.255 bestemd voor Novadic-Kentron; het restant is als opbrengst verwerkt in de jaarrekening 2025 van VOF Woonvoorziening Den Bosch.

Overige toelichtingen

In verband met ontvangen kredietfaciliteiten en aangegane langlopende leningen zijn op een aantal vlottende activa zekerheden verstrekt jegens derden. Deze verstrekte zekerheden zijn nader toegelicht in paragraaf 10 van deze toelichting op de balans.

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. Bankrekeningen	7.312.842	5.078.911
2. Deposito's	11.000.000	10.000.000
3. Kassen	3.770	5.700
Totaal liquide middelen	18.316.612	15.084.611

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting, met uitzondering van een bedrag van EUR 69.870 opgenomen onder de Bankrekeningen dat is geblokkeerd in verband met afgegeven bankgaranties en het bedrag opgenomen onder Deposito's. In het saldo Bankrekening is ultimo 2025 begrepen een bedrag van € 5.000.000 op een tot eind januari 2026 geblokkeerde spaarrekening (Tijdslootsparen). Het saldo onder Deposito's betreft een maanddeposito dat in januari 2026 vrijvalt.

PASSIVA

5. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat geheel uit Overige reserves:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige reserves	16.164.080	14.693.339
Totaal eigen vermogen	16.164.080	14.693.339

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Saldo 1 januari	14.693.339	13.105.948
Bij: resultaatbestemming	1.470.741	1.587.391
Saldo 31 december	16.164.080	14.693.339

PASSIVA

6. Voorzieningen

	Saldo per 31-dec-24	Dotatie	Onttrekking	Dotatie disconterings- voet *	Saldo per 31-dec-25
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€	€
1 overige					
-jubilea	782.000	347.974	-79.974	-32.000	1.018.000
-langdurig zieken	497.490	804.308	-843.798	-	458.000
-generatieregeling	107.000	738.334	-74.334	-	771.000
Totaal voorzieningen	<u>1.386.490</u>	<u>1.890.616</u>	<u>-998.106</u>	<u>-32.000</u>	<u>2.247.000</u>

* De mutatie van de voorziening jubilea in deze kolom (- € 32.000) betreft een vrijval uit hoofde van de aanpassing van de disconteringsvoet.

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	662.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.585.000
hiervan > 5 jaar	682.000

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubilea:

Voor toekomstige uitgaven van jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Op basis van het personeelsbestand ultimo 2025 en een door het management ingeschatte blijfkans, is de hoogte van deze voorziening vastgesteld. De voorziening is gewaardeerd op basis van contante waarde met een disconteringsvoet van 2,84% (2024: 2,47%).

Voorziening langdurig zieken:

Voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de eerste twee ziektejaren van medewerkers is een voorziening gevormd voor medewerkers waarvan de verwachting is dat ze (gedeeltelijk) niet binnen twee jaar kunnen reïntegreren. In de voorziening is tevens een inschatting gemaakt voor de te betalen transitievergoeding. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening generatieregeling:

Op basis van cao-afspraken kunnen, onder voorwaarden, categorieën medewerkers er voor kiezen om 20% minder te gaan werken, waarbij 50% resp 75% van de van de inkomensachteruitgang door de werkgever wordt gecompenseerd. Tevens kan de pensioenopbouw voor 100% worden voortgezet. Voor deze (latente) verplichting is een voorziening gevormd voor toekomstige te betalen compensaties. De berekeningen zijn gebaseerd op het bruto salaris van de betreffende medewerkers, inclusief van toepassing zijnde sociale lasten en pensioenlasten, de blijfkans en een inschatting van de kans dat betreffende medewerkers gebruik zullen maken van de regeling. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2025: 2,84%; 2024: 2,47%).

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

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Stand per 1 januari	20.973.626	22.113.237
Bij: nieuwe leningen	-	3.930.000
Af: aflossingen	1.139.612	5.069.612
Stand per 31 december	<u>19.834.014</u>	<u>20.973.626</u>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	11.327.347	1.139.612
Stand langlopende schulden per 31 december	<u>8.506.668</u>	<u>19.834.014</u>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	11.327.347	1.139.612
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	8.506.668	18.694.403
hiervan > 5 jaar	5.720.000	6.416.667

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (paragraaf 1.1.8). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

PASSIVA

De reële waarde van de langlopende schuld is geschat door de contante waarde van de leningen te berekenen aan de hand van een geschatte rendementscurve, passend bij de looptijden van de geldende contracten, aan het einde van het jaar. De reële waarde is lager doordat de leningen een vaste rentestructuur hebben waarbij de huidige marktrente gemiddeld hoger is dan de contractueel afgesproken rente. De reële waarde van de langlopende schulden is ultimo 2025 geschat op EUR 19.834.000 en daarmee EUR 169.000 lager dan de boekwaarde van deze langlopende schulden ultimo 2025.

Toelichting:

Over 2025 heeft NK (geconsolideerd) de volgende ratio's gerealiseerd: EBITDA: EUR 4.104.000; DSCR: 2,7, Solvabiliteit (EV/TV): 28,4%. NK heeft daarmee voldaan aan de vereiste bancaire ratio's.

De verstrekte zekerheden voor de langlopende schulden zijn toegelicht onder de Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa.

8. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Schulden aan banken		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	11.327.347	1.139.612
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.461.534	838.443
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen:		
Schuld aan verbonden partij VOF Woonvoorziening Den Bosch	73.923	882.473
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.705.536	3.018.202
Schulden ter zake pensioenen	1.745.313	1.485.625
Overige schulden		
Levensfasebudget	4.532.000	3.873.000
Vakantiedagen	1.926.000	1.394.000
Rente	357.456	376.464
Reservering transitiekosten personeel	229.154	157.003
Accountantskosten	185.240	106.500
Subsidies	472.133	103.614
Vakantiegeld	2.481.805	2.008.968
Overige kortlopende schulden	1.421.675	1.489.920
Totaal kortlopende schulden	29.919.115	16.873.823

Toelichting:

De toename van de Schulden aan banken is een gevolg van het aflopen van een langlopende lening van Goldmann Sachs van € 10.630.680 in februari 2026. Deze lening is in 2026 vervangen door een nieuwe langlopende lening van € 10.200.000 bij een andere bankier onder vergelijkbare voorwaarden.

De afname van de schuld aan de VOF Woonvoorziening Den Bosch is een gevolg van de uitkering van het aandeel van NK in de opgebouwde winstreserves van de VOF. De toename van de schulden Belastingen, Pensioenen, Levensfasebudget, Vakantiedagen en Vakantiegeld zijn met name een gevolg van een hogere personele omvang (inclusief Co-eur vanaf 2025), reguliere cao/loonstijgingen.

Toelichting op faciliteiten:

Ultimo 2024 had Novadic-Kentron een kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. van € 2,5 miljoen. Deze faciliteit is per 1 mei 2025 door Novadic-Kentron opgezegd.

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. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

De instelling handelt niet in deze financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten.

De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

PASSIVA**Kredietrisico**

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn geconcentreerd bij de zorgverzekeraars en gemeenten. Het maximale bedrag aan kredietrisico, overeenkomend met het saldo ultimo 2025 uitstaand bij debiteuren bedraagt EUR 4,3 miljoen.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Liquideitsrisico en kasstroomrisico

Periodiek worden liquideitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquideitsrisico's beheerst. In de liquideitsbegrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder afgesloten deposito's en afgegeven bankgaranties.

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 rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen**a. Verstrekte zekerheden**

De verstrekte zekerheden ten behoeve van de langlopende leningen luiden als volgt:

- Gezamenlijke hypotheek met de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, ING Bank N.V. en Rabobank van € 45.980.880 op diverse onderpanden:
- Cross default
- Pari-Passu verklaring
- Negative pledge verklaring
- Gezamenlijke verpanding met de Stichtingwaarborgfonds voor de Zorgsector, ING Bank N.V. en Rabobank van voorraad en inventaris
- Gezamenlijke verpanding met ING Bank N.V. en Rabobank van vorderingen derden.
- Gezamenlijke verpanding met ING Bank N.V. en Rabobank van software / auteursrechten / intellectuele eigendomsrechten
- Solvabiliteitsratio van minimaal 20%
- Omzetratio van minimaal € 3.250.000
- DSCR van minimaal 1,2
- Material-adverse-change clause
- Arms-length clause (tarifiering onderlinge dienstverlening dient op marktconforme tarieven plaats te vinden)
- No further debt clause
- Intercompany leningen en/of rekening-courantverhoudingen met dochters, uitgezonderd vorderingen uit hoofde van geleverde diensten, zijn niet toegestaan zonder toestemming van de bank
- Doorlopend een minimumsaldo aan dagelijkse en vrij besteedbare liquideiteiten per 31 maart van € 4.000.000, per 30 juni van € 5.000.000 per 30 september en tot en met 31 december van € 6.000.000.

b. Operationale leasing - Huurverplichtingen

Novadic-Kentron en Co-eur B.V. huren een aantal panden voor een totale jaarlijkse huur van EUR 2.306.000.

De huurverplichtingen voor de panden is als volgt:

Panden:	Aard:	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 2 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Resterende looptijd (jaar)
Dr. Poletlaan, Eindhoven	zorglevering	734.000	2.935.000	5.137.000	12
Broeckhovenlaan, Den Bosch	zorglevering	228.000	475.000	0	3
Boschdijk, Eindhoven	zorglevering	229.000	210.000	0	2
Jan Wierhof, Tilburg	zorglevering	215.000	859.000	537.000	8
Overige panden	zorglevering	900.000	1.117.000	0	5

c. Operationele leasing - Overig

Novadic-Kentron heeft een aantal lopende operationale lease contracten, voor een jaarlijks totaalbedrag van geconsolideerd € Alle contracten hebben een looptijd korter dan 5 jaar.

Leaseobject	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 2 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Resterende looptijd (jaar)
Multifunctionals (copiers)	51.000	160.000	0	4
Koffieapparatuur	44.000	177.000	0	5
Handdoekautomaten, witgoed e.d.	64.000	47.000	0	3
Auto's / vervoermiddelen	15.000	21.000	0	4

PASSIVA

d. Investeringsverplichtingen

Novadic-Kentron is ultimo 2025 voor € 460.000 aan investeringsverplichtingen aangegaan.

e. Obligo verplichting WfZ

In verband met de deelname aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) heeft Stichting Novadic-Kentron een niet in de balans opgenomen obligo verplichting. Deze verplichting houdt in, dat wanneer het WfZ op haar garantieverplichtingen wordt aangesproken om aan deze verplichtingen te voldoen, Stichting Novadic-Kentron een renteloze lening van maximaal 3% (€ 0,5 mln) van de geborgde leningen aan het WfZ moet verstrekken (2024: € 0,5 mln).

f. Verplichtingen uit hoofde van het beheersinstrument

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders 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 2025 staat vast dat het Mbi-omzetplafond over de jaren tot en met 2018 niet wordt toegepast. Over 2019 en 2025 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2025 nog niet bekend. Hierdoor is Novadic-Kentron niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

g. Hoofdelijk aansprakelijk

Stichting Novadic-Kentron treedt op als vennoot in VOF Woonvoorziening Den Bosch en is derhalve hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen.

h. Bankgaranties

Er zijn bankgaranties verstrekt voor een totaalbedrag van EUR 69.870.

i. Levensfasebudget

Voor de reguliere rechten uit hoofde van het Levensfasebudget (LFB) wordt een voorziening gevormd dat bestaat uit het saldo van de toegekende maar nog niet opgenomen reguliere rechten. Het saldo wordt gewaardeerd tegen het per balansdatum geldende uurloon inclusief opslag werkgeverslasten.

In de voorziening wordt het recht op de eenmalige storting LFB uren uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+ bij het bereiken van de 55-jarige leeftijd niet meer opgenomen, aangezien alle betreffende rechten inmiddels zijn toegekend.

Naast een toekenning van reguliere rechten is in de CAO GGZ een overgangsregeling opgenomen voor medewerkers, die op 1-1-2009 in dienst waren bij een werkgever die de CAO GGZ toepaste en 45 jaar en ouder waren op peildatum 31-12-2009. De kosten die voortvloeien uit deze overgangsregeling worden verwerkt in het jaar waarin de werknemer aanspraak maakt op deze extra rechten. De contante waarde van de toekomstige verplichting tot uitbetaling van deze extra rechten, welke dus niet in de balans is opgenomen betreft EUR 3.000 (2024: EUR 20.000). De berekening is gebaseerd op de CAO bepalingen GGZ, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de AOW-leeftijd. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2,84% (2024: 2,47%)). Er zijn geen medewerkers die gebruik maken van de oude 55+ overgangsregeling.

j. Erfpand pand Vught

Op de grond van het pand van NK in Vught rust erfpacht; de onderliggende overeenkomst loopt tot 2029, naar verwachting zal de overeenkomst in 2026 onder vergelijkbare voorwaarden worden verlengd.

k. Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen weer een boete of naheffingen krijgen.

Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Gedurende 2025 heeft Novadic-Kentron verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. De afspraak is dat binnen de kaders van huidige wet- en regelgeving wordt geopereerd. Desondanks blijft er een (financieel) risico verbonden aan mogelijke non-compliance op de wet DBA. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

1.1.6. MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025						
- aanschafwaarde	34.130.384	8.548.098	11.105.944	357.344	-	54.141.769
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	13.205.752	5.476.026	7.826.421	-	-	26.508.199
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>20.924.632</u>	<u>3.072.071</u>	<u>3.279.523</u>	<u>357.344</u>	<u>-</u>	<u>27.633.571</u>
Mutaties in het boekjaar						
- activa verworven deelneming per 1 januari 2025						
aanschafwaarde			84.259			84.259
cumulatieve herwaarderingen			-			-
cumulatieve afschrijvingen			-			-
per saldo	-	-	84.259	-	-	84.259
- investeringen	311.908	963.622	478.424	1.088.487		2.842.441
- herwaarderingen						-
- afschrijvingen	-859.386	-469.735	-889.705	0		-2.218.826
- bijzondere waardeverminderingen						-
- terugname bijz. waardeverminderingen						-
- herrubriceringen	-	357.344	-	-357.344		-
- terugname geheel afgeschreven activa						-
aanschafwaarde						-
cumulatieve afschrijvingen						-
- desinvesteringen						
aanschafwaarde	127.417	665.548	3.893.883	-		4.686.848
cumulatieve afschrijvingen	-185.444	-595.436	-3.881.022	0		-4.661.902
per saldo	-58.027	70.112	12.861	-	-	24.946
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-489.451</u>	<u>781.119</u>	<u>-339.883</u>	<u>731.143</u>	<u>-</u>	<u>682.928</u>
Stand per 31 december 2025						
- aanschafwaarde	34.314.875	9.203.516	7.774.744	1.088.487	-	52.381.621
- cumulatieve herwaarderingen	-	-	-	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	13.879.694	5.350.325	4.835.104	-	-	24.065.123
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>20.435.181</u>	<u>3.853.190</u>	<u>2.939.640</u>	<u>1.088.487</u>	<u>-</u>	<u>28.316.499</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0% -12,5%	5% - 10%	10% - 25%	0,0%		

1.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Deelnemingen in overige verbonden maatschappijen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	849.279	849.279
Winstuitkering (resultaten voorgaande jaren)	-849.279	-849.279
Resultaat boekjaar deelneming (aandeel 50% NK)	135.463	135.463
Ontvangen afrekening resultaataandeel 2025 activiteit hostel 2	-38.702	-38.702
VOF Woonvoorziening Den Bosch (activiteit hostel 2)	-	-
Nieuwe/vervallen consolidaties		-
Verstrekte leningen / verkregen effecten		-
Ontvangen dividend / aflossing leningen		-
(Terugname) waardeverminderingen		-
Amortisatie (dis)agio		-
Overige mutaties		-
Boekwaarde per 31 december 2025	96.761	96.761

1.1.8. GECONSOLIDEERD OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop- tijd	Soort lening	Nominale rente 31 dec 2025	Effectieve rente 31 dec 2025	Rente- herzienings- datum	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld per 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar
		€			%	%		€	€	€	€	€
Rabobank	30-jul-12	5.050.000	30	Onderhands	2,55%	2,55%	30-7-2032	3.030.000	0	168.333	2.861.666	2.020.000
Rabobank	30-jul-12	5.050.000	30	Onderhands	3,98%	3,98%	30-7-2033	3.030.000	0	168.333	2.861.666	2.020.000
ING Bank	1-jul-24	3.930.000	10	Hypothecair	4,80%	4,80%	n.v.t.	3.840.000	0	360.000	3.480.000	1.680.000
Goldman Sachs Asset *1	27-feb-14	15.503.075	12	Hypothecair	2,63%	2,63%	n.v.t.	11.073.625	0	442.945	10.630.680	0
Totaal								20.973.624	0	1.139.612	19.834.013	5.720.000

Leninggever (vervolg)	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
-----------------------	---	-----------------	-------------------	---------------------

€

Rabobank	17	Lineair	168.333	Garantie Stg Wfz
Rabobank	17	Lineair	168.333	Garantie Stg Wfz
ING Bank	9	Lineair	360.000	Hypotheek
Goldman Sachs Asset *1	1	Lineair	10.630.680	Garantie Stg Wfz
Totaal			11.327.347	

***1 Toelichting bij Goldman Sachs Asset Management**

De naam van de leningverstrekker is in 2023 gewijzigd; oorspronkelijk was deze lening verstrekt in 2014 door Nationale Nederlanden Levensverzekering Maatschappij N.V.

1.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

BATEN

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

9.1 Zorgverzekeringswet

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	55.822.619	45.003.525
Mutatie voorziening schadelast en materiële controles	-762.755	-919.530
Totaal	<u>55.059.864</u>	<u>44.083.996</u>

Toelichting:

De Opbrengsten zorgverzekeringswet zijn in 2025 toegenomen, met name als gevolg van een de verwerving van Co-eur B.V. (voor rekening en risico van NK vanaf 1 januari 2025), een indexering van tarieven ten opzichte van 2024. Daar stond tegenover een lager bate uit transitievergoedingen (bate 2025: nihil, bate 2024: EUR 894.000).

De Mutatie voorziening schadelast en materiële controles betreft de correctie op de opbrengsten zorgverzekeraars voor de mutatie voorzieningen zelfonderzoek (t/m 2021) en schadelast en te verwachten materiële controles (2022 t/m 2025). Voor 2025 is sprake van een dotatie aan de voorzieningen materiële controles en schadelast van per saldo EUR 763.000 (2024: EUR 920.000)

Per saldo is er (na verwerking van de mutatie op de voorziening) sprake geweest van een opbrengsttoename voor de opbrengsten zorgverzekeringswet van 24,9%.

9.2 Wet langdurige zorg

De baten wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten WLZ	2.103.986	1.779.625
Totaal	<u>2.103.986</u>	<u>1.779.625</u>

Toelichting:

In 2025 is sprake geweest van een toename van de opbrengsten, met name als gevolg van een volumetoename en prijsindexeringen.

BATEN

9.3 Forensische zorg

De baten forensische zorg zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Ministerie van Veiligheid en Justitie (forensische zorg; exclusief subsidies)	8.857.869	8.498.071
Totaal	8.857.869	8.498.071

Toelichting:

De baten forensische zorg zijn in 2025 met 4,2% toegenomen ten opzichte van 2024. De gemiddelde bedbezetting nam 21% af ten opzichte van 2024, de gemiddelde opbrengst per bed nam toe met 4%; de ambulante opbrengsten namen toe met 8%, met name door een prijsindexeringen. In de opbrengsten forensische zorg zijn begrepen baten gerelateerd aan het KKFZ 2025 en voorzieningen voor materiële controles. In de opbrengsten 2025 zijn tevens begrepen nagekomen baten over 2024 van € 780.000 uit hoofde van de definitieve productievaststelling over 2024 bestaande uit prijsaanpassingen, de toeslag Kwaliteitskader forensische zorg (KKFZ) en de definitieve vaststelling van de transitieprestatie.

10. Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Jeugdwet	525.867	826.006
Totaal	525.867	826.006

Toelichting:

De opbrengsten Jeugdwet zijn in 2025 afgenomen door een lager aantal klinische cliënten.

11. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

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

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten verslavingsreclassering	11.372.545	10.907.915
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)	8.006.427	7.971.767
Opbrengsten Wmo (beschermde wonen)	2.304.889	2.140.029
Opleidingssubsidies	1.018.915	988.577
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	1.663.188	1.765.525
Opbrengsten detacheringen	3.294.265	4.090.782
Eigen bijdrage cliënten	0	1.697
Overige opbrengsten	1.191.313	1.173.403
Totaal	28.851.541	29.039.695

Toelichting:

De Opbrengsten verslavingsreclassering zijn met 4% toegenomen ten opzichte van 2024, met name als gevolg van een indexering van de tarieven.

De onder deze jaarrekeningpost opgenomen subsidies vanwege Provincies en gemeenten is toegenomen met 0,4% ten opzichte van 2024. Deze toename is een saldo van tariefindexeringen voor opgetreden prijsstijgingen en een gemiddelde afname van de inzet per gemeente.

De opbrengsten detacheringen zijn in 2025 afgenomen met EUR 797.000, met name door de beëindiging van de beëindiging van enkele samenwerkingsovereenkomsten met derde partijen, waarbij NK medewerkers tot en met 2024 detacheerde bij die partijen.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

In 2025 en 2024 was geen sprake van Overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten).

LASTEN

13. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	3.213.465	4.288.496
Inhuur derden onderaanneming	499.742	545.714
Totaal	3.713.207	4.834.210

In 2025 is sprake van een afname van Personeel niet in loondienst en Inhuur derden onderaanneming met € 1.011.000 ten opzichte van 2024, met name als gevolg van een verlaging van de inhuur door werving van eigen personeel, een verschuiving naar de inzet van medewerkers vanuit een eigen flexpool en een beperking van de inzet van zzp'ers als gevolg van nieuwe wetgeving (wet DBA).

14. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	56.700.559	47.408.686
Sociale lasten	9.282.151	7.670.140
Pensioenpremies	5.285.010	4.461.737
Totaal personeelskosten	71.267.721	59.540.563
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
Stichting Novadic-Kentron	745	734
Co-eur B.V. (vanaf 1 januari 2025)	59	0
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	804	734
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

Toelichting:

De loonkosten Personeel in loondienst (lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten) nemen (geconsolideerd) toe met 19,7%, waarvan 9,0% betrekking heeft op de uitbreiding van de activiteiten met Co-eur B.V. De overige 10,7% toename is een gevolg van de impact van reguliere cao- en overige salarisstijgingen (+6,1%), een toename van de personele bezetting bij NK (+1,5%) en een door hogere dotaties aan personele voorzieningen en reserveringen voor LFB en vakantiedagen waarvan de verplichtingen ook toenemen door de nieuwe cao.

Ultimo 2025 (en 2024) is geen personeel werkzaam buiten Nederland.

15. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
Materiële vaste activa		
Afschrijvingen	2.218.826	2.066.429
Boekverlies materiële vaste activa	24.946	115.825
Totaal afschrijvingen	2.243.772	2.182.254

LASTEN

16. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.504.412	2.313.598
Algemene kosten		
Andere personeelskosten	2.707.280	2.366.909
Overige algemene kosten	6.287.513	6.182.146
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.239.001	1.133.977
Onderhoud en energiekosten	1.488.062	1.461.887
Huur en leasing	2.223.207	2.121.078
Dotaties en vrijval voorzieningen (exclusief mutaties personele voorzieningen)	0	0
Totaal overige bedrijfskosten	<u>16.449.474</u>	<u>15.579.595</u>

De toename van de overige bedrijfskosten is met name een gevolg van de uitbreiding van de activiteiten met Co-eur vanaf 1 januari 2025.

17. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
Rentebaten	-235.702	-275.231
Rente-aanpassing voorzieningen	-32.000	-35.000
Subtotaal financiële baten	<u>-267.702</u>	<u>-310.231</u>
Rentelasten algemeen	657.377	749.653
Rente-aanpassing voorzieningen	0	0
Rentelasten groepsmaatschappijen	0	19.836
Subtotaal financiële lasten	<u>657.377</u>	<u>769.489</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>389.675</u>	<u>459.258</u>

Toelichting:

De rente-aanpassing voorzieningen is voor zowel 2025 als 2024 een gevolg van het hanteren van een hogere rekenrente dan in het voorgaande jaar.

In de rentelasten algemeen zijn begrepen de rentelasten langlopende leningen en de bereidstellingsprovisie voor de rekening-courantfaciliteit bij een bankier (tot 1 mei 2025).

LASTEN

18. Aandeel in het resultaat van niet-geconsolideerde ondernemingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Resultaat deelneming VOF Woonvoorziening Den Bosch	135.463	-44.123
Totaal	<u>135.463</u>	<u>-44.123</u>

Toelichting:

Bij de VOF Woonvoorziening Den Bosch is in 2024 sprake geweest van een hoog ziekteverzuim en daardoor hoge kosten van ziektevervangings. Deze additionele kosten leiden tot een negatief exploitatieresultaat van de VOF over 2024. Voor 2025 was dit niet meer van toepassing.

19. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder paragraaf 1.1.15.

1.1.10 ENKELVOUDIGE BALANS per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 €	31-dec-24 €
ACTIVA			
A Vaste activa			
I Materiële vaste activa	20		
1. bedrijfsgebouwen en -terreinen		20.435.181	20.924.632
2. machines en installaties		3.853.190	3.072.071
3. andere vaste bedrijfsmiddelen		2.849.015	3.279.523
4. vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		1.088.487	357.344
Totaal materiële vaste activa		28.225.874	27.633.571
II Financiële vaste activa	21		
1. deelnemingen in groepsmaatschappijen		-	-
2. andere deelnemingen		96.761	849.279
Totaal financiële vaste activa		96.761	849.279
B Vlottende activa			
I Vorderingen	22		
1. op handelsdebiteuren		3.930.916	4.252.976
2. op groepsmaatschappijen		50.608	-
3. Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen		-73.923	
4. nog te factureren omzet Zorgverzekeraars		1.541.959	1.142.086
5. nog te factureren omzet Justitie		923.054	880.038
6. overige vorderingen		2.445.434	2.599.985
7. overlopende activa		87.412	345.121
Totaal vorderingen		8.905.461	9.220.206
II Liquide middelen	23	17.972.285	15.084.611
C Totaal activa		55.200.380	52.787.667
PASSIVA			
D Eigen vermogen	24		
I Overige reserves		16.164.080	14.693.339
Totaal eigen vermogen		16.164.080	14.693.339
E Voorzieningen	25		
1. overige		2.299.819	1.386.490
Totaal voorzieningen		2.299.819	1.386.490
F Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)	26		
1. schulden aan banken		8.506.668	19.834.014
4. vooruit ontvangen op bestellingen		-	-
Totaal langlopende schulden		8.506.668	19.834.014
G Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	27		
1. schulden aan banken		11.327.347	1.139.612
2. schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.358.210	838.443
3. schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		-	882.473
4. belastingen en premies sociale verzekeringen		3.346.059	3.018.202
5. schulden ter zake pensioenen		1.581.570	1.485.625
6. overige schulden		10.616.628	9.509.469
8. overige passiva		-	-
Totaal kortlopende schulden		28.229.813	16.873.823
H Totaal passiva		55.200.380	52.787.667

1.1.11 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING over 2025

	<u>Ref.</u>	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
OVERIGE BATEN EN LASTEN (na belastingen)	30	1.511.098	1.587.391
AANDEEL IN RESULTAAT DEELNEMING(EN) (na belastingen)	31	-40.357	-
RESULTAAT BOEKJAAR (na belastingen)		<u>1.470.741</u>	<u>1.587.391</u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	<u>2025</u> €	<u>2024</u> €
Toevoeging/onttrekking:		
Algemene / overige reserves	1.470.741	1.587.391
	<u>1.470.741</u>	<u>1.587.391</u>

1.1.12 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING BIJ DE ENKELVOUDIGE CIJFERS

Algemeen

Voor de grondslagen van waardering en resultaatbepaling wordt verwezen naar de grondslagen van waardering en resultaatbepaling vermeld bij de geconsolideerde jaarrekening.

Voor de toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025. Afwijkende balanstotalen zullen in de toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025 worden toegelicht, waarbij de afwijkingen met een beperkte omvang welke verband houden met de betrokken deelneming niet

Voor de toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening 2025 wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening 2025.

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Voor een verdere toelichting zie de toelichting in de waarderingsgrondslagen bij de geconsolideerde jaarrekening.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

1.1.13 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

20. Materiële vaste activa

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

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	27.633.571	27.197.752
Bij: investeringen	2.801.940	2.624.311
Af: afschrijvingen	-2.184.691	-2.066.429
Af: desinvesteringen	-24.946	-122.063
Boekwaarde per 31 december	28.225.874	27.633.571

Toelichting:

Alle vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden en openstaande kredietfaciliteit. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar de toelichting onder de Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen

21. Financiële vaste activa

	Deelnemingen in groepsmaat- schappijen 2025	Andere deelnemingen 2025	Totaal financieel vaste activa 2025
	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari	0	849.279	849.279
Verwerving deelneming Co-eur B.V.	1	0	1
Winstuitkering (resultaten voorgaande jaren)	0	-849.279	-849.279
Resultaat deelneming in boekjaar	-175.820	135.463	-40.357
Herrubricering negatief saldo deelneming naar Voorziening deelnemingen	175.819		175.819
Ontvangen afrekening resultaattaandeel 2025 activiteit hostel 2	0	-38.702	-38.702
Boekwaarde per 31 december	-	96.761	96.761

Toelichting op belangen:

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Kernactiviteit	Verschaft kapitaal	Kapitaalbelang (in %)	Eigen vermogen	Resultaat taandeel NK
		€	€	€	€
Deelnemingen in groepsmaatschappijen:					
Co-eur B.V., Vught	Zorginstelling	1	100%	-	-175.820
Andere deelnemingen: volledig aansprakelijk van VOF of CV:					
VOF Woonvoorziening Den Bosch	Woonvoorziening	-	50%	96.761	135.463

Toelichting:

Op 28 februari 2025 heeft NK 100% van het aandelenkapitaal verworven in Co-eur B.V. Omdat het eigen vermogen van de deelneming eind 2025 negatief is en NK instaat voor de schulden van de Co-eur B.V., respectievelijk de feitelijke verplichting heeft Co-eur B.V. tot betaling van haar schulden in staat te stellen, is door NK eind 2025 een voorziening deelneming gevormd voor dit negatieve saldo.

De andere deelneming betreft een 50% aandeel in de VOF woonvoorziening Den Bosch. Binnen deze VOF worden twee hostels geëxploiteerd. Ultimo 2025 is de VOF gewaardeerd op EUR 48.913, zijnde het aandeel in het eigen vermogen van de VOF waarvan NK de gerechtigde is.

ACTIVA

22. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	3.930.916	4.252.976
Vorderingen op groepsmaatschappijen	50.608	-
Vorderingen op participanten en op maatschappijen waarin wordt deelgenomen	-73.923	-
Nog te factureren omzet Zorgverzekeraars	1.541.959	1.142.086
Nog te factureren omzet Justitie	923.054	880.038
Overige vorderingen:		
Subsidies	285.682	984.098
Met personeel te verrekenen	46.891	32.184
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	407.566	494.032
Overige	1.705.295	1.089.671
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	874	239.190
Garantiefonds provisie	86.537	105.930
	8.905.461	9.220.206

Overige toelichtingen

In verband met ontvangen kredietfaciliteiten en aangegane langlopende leningen zijn op een aantal vlottende activa zekerheden verstrekt jegens derden. Deze verstrekte zekerheden zijn nader toegelicht in paragraaf 29 van deze toelichting op de balans.

23. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
1. Bankrekeningen	6.968.515	5.078.911
2. Deposito's	11.000.000	10.000.000
3. Kassen	3.770	5.700
Totaal liquide middelen	17.972.285	15.084.611

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de stichting, met uitzondering van een bedrag van EUR 69.870 opgenomen onder de Bankrekeningen dat is geblokkeerd in verband met afgegeven bankgaranties en het bedrag opgenomen onder Deposito's. In het saldo Bankrekening is ultimo 2025 begrepen een bedrag van € 5.000.000 op een tot eind januari 2026 geblokkeerde spaarrekening (Tijdslootsparen). Het saldo onder Deposito's betreft een maanddeposito dat in januari 2026 vrijvalt.

24. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat geheel uit Overige reserves:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige reserves	16.164.080	14.693.339
Totaal eigen vermogen	16.164.080	14.693.339

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Saldo 1 januari	14.693.339	13.105.948
Bij: resultaatbestemming	1.470.741	1.587.391
Saldo 31 december	16.164.080	14.693.339

PASSIVA**25. Voorzieningen**

	Saldo per 31-dec-24	Dotatie	Onttrekking	Dotatie disconterings- voet *	Saldo per 31-dec-25
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€	€	€	€	€
1 overige					
-jubilea	782.000	275.974	-79.974	-32.000	946.000
-langdurig zieken	497.490	792.308	-843.798	-	446.000
-generatieregeling	107.000	699.334	-74.334	-	732.000
- deelneming Co-eur B.V.	-	175.819			175.819
Totaal voorzieningen	1.386.490	1.943.435	-998.106	-32.000	2.299.819

* De mutatie van de voorziening jubilea in deze kolom (- € 32.000) betreft een vrijval uit hoofde van de aanpassing van de disconteringsvoet.

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	631.000
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.493.000
hiervan > 5 jaar	626.000

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening jubilea:

Voor toekomstige uitgaven van jubileumuitkeringen is een voorziening gevormd. Op basis van het personeelsbestand ultimo 2025 en een door het management ingeschatte blijfkans, is de hoogte van deze voorziening vastgesteld. De voorziening is gewaardeerd op basis van contante waarde met een disconteringsvoet van 2,84% (2024: 2,47%).

Voorziening langdurig zieken:

Voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de eerste twee ziektejaren van medewerkers is een voorziening gevormd voor medewerkers waarvan de verwachting is dat ze (gedeeltelijk) niet binnen twee jaar kunnen reïntegreren. In de voorziening is tevens een inschatting gemaakt voor de te betalen transitievergoeding. De voorziening is gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorziening generatieregeling:

Op basis van cao-afspraken kunnen, onder voorwaarden, categorieën medewerkers er voor kiezen om 20% minder te gaan werken, waarbij 50% resp 75% van de van de inkomensachteruitgang door de werkgever wordt gecompenseerd. Tevens kan de pensioenopbouw voor 100% worden voortgezet. Voor deze (latente) verplichting is een voorziening gevormd voor toekomstige te betalen compensaties. De berekeningen zijn gebaseerd op het bruto salaris van de betreffende medewerkers, inclusief van toepassing zijnde sociale lasten en pensioenlasten, de blijfkans en een inschatting van de kans dat betreffende medewerkers gebruik zullen maken van de regeling. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2025: 2,84%; 2024: 2,47%).

Voorziening deelneming:

NK staat in voor de schulden van de Co-eur B.V., respectievelijk heeft de feitelijke verplichting Co-eur B.V. tot betaling van haar schulden in staat te stellen. Om die reden wordt een voorziening gevormd voor het bedrag van de te mogelijk te verwachten betalingen voor rekening van NK ten behoeve de deelneming Co-eur B.V.

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

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Stand per 1 januari	20.973.626	22.113.237
Bij: nieuwe leningen	-	3.930.000
Af: aflossingen	1.139.612	5.069.612
Stand per 31 december	19.834.014	20.973.626
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	11.327.347	1.139.612
Stand langlopende schulden per 31 december	8.506.668	19.834.014

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	11.327.347	1.139.612
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	8.506.668	18.694.403
hiervan > 5 jaar	5.720.000	6.416.667

PASSIVA

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (paragraaf 1.1.8). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Toelichting:

Over 2025 heeft NK (enkelvoudig) de volgende ratio's gerealiseerd: EBITDA: EUR 4.055.000; DSCR: 2,7, Solvabiliteit (EV/TV): 29,3%. NK heeft daarmee voldaan aan de vereiste bancaire ratio's.

De verstrekte zekerheden voor de langlopende schulden zijn toegelicht onder de Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa.

27. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Schulden aan banken		
Aflossingen komend jaar op langlopende leningen	11.327.347	1.139.612
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.358.210	838.443
Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Schuld aan verbonden partij VOF Woonvoorziening Den Bosch	-	882.473
Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.346.059	3.018.202
Schulden ter zake pensioenen	1.581.570	1.485.625
Overige schulden		
Levensfasebudget	4.195.000	3.873.000
Vakantiedagen	1.732.000	1.394.000
Rente	357.456	376.464
Reservering transitiekosten personeel	229.154	157.003
Accountantskosten	185.240	106.500
Subsidies	472.133	103.614
Vakantiegeld	2.254.684	2.008.968
Overige kortlopende schulden	1.190.962	1.489.920
Totaal kortlopende schulden	28.229.813	16.873.823

Toelichting:

De toename van de Schulden aan banken is een gevolg van het aflopen van een langlopende lening van Goldmann Sachs van € 10.630.680 in februari 2026. Deze lening is vervangen door een nieuwe langlopende lening van € 10.200.000 bij een andere bankier onder vergelijkbare voorwaarden.

Toelichting op faciliteiten:

Ultimo 2024 had Novadic-Kentron een kredietfaciliteit in rekening-courant bij ING Bank N.V. van € 2,5 miljoen. Deze faciliteit is per 1 mei 2025 door Novadic-Kentron opgezegd.

28. 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. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

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

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn geconcentreerd bij de zorgverzekeraars en gemeenten. Het maximale bedrag aan kredietrisico, overeenkomend met het saldo ultimo 2025 uitstaand bij debiteuren bedraagt EUR 4,0 miljoen.

PASSIVA**Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Liquiditeitsrisico en kasstroomrisico

Periodiek worden liquiditeitsbegrotingen opgesteld. Door tussentijdse monitoring en eventuele bijsturing worden liquiditeitsrisico's beheerst. In de liquiditeitsbegrotingen wordt rekening gehouden met beperkte beschikbaarheid van liquide middelen waaronder afgesloten deposito's en afgegeven bankgaranties.

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.

29. Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen**a. Verstrekte zekerheden**

De verstrekte zekerheden ten behoeve van de langlopende leningen luiden als volgt:

- Gezamenlijke hypotheek met de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, ING Bank N.V. en Rabobank van € 45.980.880 op diverse onderpanden
- Cross default
- Pari-Passu verklaring
- Negative pledge verklaring
- Gezamenlijke verpanding met de Stichtingwaarborgfonds voor de Zorgsector, ING Bank N.V. en Rabobank van voorraad en inventaris
- Gezamenlijke verpanding met ING Bank N.V. en Rabobank van vorderingen derden.
- Gezamenlijke verpanding met ING Bank N.V. en Rabobank van software / auteursrechten / intellectuele eigendomsrechten
- Solvabiliteitsratio van minimaal 20%
- Omzetratio van minimaal € 3.250.000
- DSCR van minimaal 1,2
- Material-adverse-change clause
- Arms-length clause (tarifiering onderlinge dienstverlening dient op marktconforme tarieven plaats te vinden)
- No further debt clause
- Intercompany leningen en/of rekening-courantverhoudingen met dochters, uitgezonderd vorderingen uit hoofde van geleverde diensten, zijn niet toegestaan zonder toestemming van de bank
- Doorlopend een minimumsaldo aan dagelijkse en vrij besteedbare liquiditeiten per 31 maart van € 4.000.000, per 30 juni van € 5.000.000 per 30 september en tot en met 31 december van € 6.000.000.

b. Operational leasing - Huurverplichtingen

Novadic-Kentron huurt een aantal panden voor een totale jaarlijkse huur van EUR 2.142.000.

De huurverplichtingen voor de panden is als volgt:

Panden:	Aard:	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 2 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Resterende looptijd (jaar)
Dr. Poletlaan, Eindhoven	zorglevering	734.000	2.935.000	5.137.000	12
Broeckhovenlaan, Den Bosch	zorglevering	228.000	475.000	0	3
Boschdijk, Eindhoven	zorglevering	229.000	210.000	0	2
Jan Wierhof, Tilburg	zorglevering	215.000	859.000	537.000	8
Overige panden	zorglevering	736.000	527.000	0	2

c. Operationele leasing - Overig

Novadic-Kentron heeft een aantal lopende operational lease contracten, voor een jaarlijks totaalbedrag van € 161.000.

De looptijd is voor alle contracten korter dan 5 jaar.

Leaseobject	Bedrag < 1 jaar	Bedrag 2 - 5 jaar	Bedrag > 5 jaar	Resterende looptijd (jaar)
Multifunctionals (copiers)	42.000	142.000	0	4
Koffieapparatuur	41.000	163.000	0	5
Handdoekautomaten, witgoed e.d.	64.000	47.000	0	3
Auto's / vervoermiddelen	15.000	21.000	0	4

PASSIVA

d. Investeringsverplichtingen

Novadic-Kentron is ultimo 2025 voor € 460.000 aan investeringsverplichtingen aangegaan.

e. Obligo verplichting WfZ

In verband met de deelname aan het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) heeft Stichting Novadic-Kentron een niet in de balans opgenomen obligo verplichting. Deze verplichting houdt in, dat wanneer het WfZ op haar garantieverplichtingen wordt aangesproken om aan deze verplichtingen te voldoen, Stichting Novadic-Kentron een renteloze lening van maximaal 3% (€ 0,5 mln) van de geborgde leningen aan het WfZ moet verstrekken (2024: € 0,5 mln).

f. Verplichtingen uit hoofde van het beheersinstrument

Het Macrobeheersinstrument (Mbi) kan door de minister van VWS worden ingezet om overschrijdingen van het macrokader zorg in verschillende subsectoren terug te vorderen bij zorgaanbieders. Jaarlijks wordt door de NZa ambtshalve een Mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per zorgaanbieder vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het Mbi-omzetplafond van alle zorgaanbieders 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 2024 staat vast dat het Mbi-omzetplafond over de jaren tot en met 2018 niet wordt toegepast. Over 2019 en 2024 kan het Macrobeheersinstrument in theorie worden ingezet, al lijkt die kans gering. Het besluit hierover is bij het opmaken van de jaarrekening 2024 nog niet bekend. Hierdoor is Novadic-Kentron niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de eventueel uit het Mbi voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Daarom is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans per 31 december 2025.

g. Hoofdelijk aansprakelijk

Stichting Novadic-Kentron treedt op als vennoot in VOF Woonvoorziening Den Bosch en is derhalve hoofdelijk aansprakelijk voor alle verplichtingen.

h. Bankgaranties

Er zijn bankgaranties verstrekt voor een totaalbedrag van EUR 69.870.

i. Levensfasebudget

Voor de reguliere rechten uit hoofde van het Levensfasebudget (LFB) wordt een voorziening gevormd dat bestaat uit het saldo van de toegekende maar nog niet opgenomen reguliere rechten. Het saldo wordt gewaardeerd tegen het per balansdatum geldende uurloon inclusief opslag werkgeverslasten.

In de voorziening wordt het recht op de eenmalige storting LFB uren uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+ bij het bereiken van de 55-jarige leeftijd niet meer opgenomen, aangezien alle betreffende rechten inmiddels zijn toegekend.

Naast een toekenning van reguliere rechten is in de CAO GGZ een overgangsregeling opgenomen voor medewerkers, die op 1-1-2009 in dienst waren bij een werkgever die de CAO GGZ toepaste en 45 jaar en ouder waren op peildatum 31-12-2009. De kosten die voortvloeien uit deze overgangsregeling worden verwerkt in het jaar waarin de werknemer aanspraak maakt op deze extra rechten. De contante waarde van de toekomstige verplichting tot uitbetaling van deze extra rechten, welke dus niet in de balans is opgenomen betreft EUR 3.000 (2024: EUR 20.000). De berekening is gebaseerd op de CAO bepalingen GGZ, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de AOW-leeftijd. De waardering vindt plaats tegen contante waarde (disconteringsvoet 2,84 (2024: 2,47%)). Er zijn geen medewerkers die gebruik maken van de oude 55+ overgangsregeling.

j. Erfpand pand Vught

Op de grond van het pand van NK in Vught rust erfpacht; de onderliggende overeenkomst loopt tot 2029, naar verwachting zal de overeenkomst in 2026 onder vergelijkbare voorwaarden worden verlengd.

k. Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA)

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen weer een boete of naheffingen krijgen.

Daarbij geldt een overgangsperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Gedurende 2025 heeft Novadic-Kentron verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. De afspraak is dat binnen de kaders van huidige wet- en regelgeving wordt geopereerd. Desondanks blijft er een (financieel) risico verbonden aan mogelijke non-compliance op de wet DBA. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

1.1.14 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING 2025

30. Overige baten en lasten (na belastingen)

De enkelvoudige gegevens van NK zijn opgenomen in de geconsolideerde winst-en verliesrekening 2025. Om die reden wordt voor de enkelvoudige winst- en verliesrekening volstaan met een verkorte weergave.

31. Aandeel in resultaat deelnemingen (na belastingen)

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Resultaat aandeel in het resultaat groepsmaatschappijen		
Resultaat deelneming Co-eur B.V.	-175.820	0
Resultaat aandeel in het resultaat overige deelnemingen:		
Resultaat deelneming VOF Woonvoorziening Den Bosch	135.463	-44.123
Totaal	-40.357	-44.123

Toelichting:

Bij Co-eur B.V. is in 2025 sprake van eenmalige kosten in verband met de overname door NK (verzelfstandiging ICT-netwerk, aanpassing op waarderingsgrondslagen van NK). Deze additionele kosten leiden tot een negatief exploitatieresultaat van de vennootschap over 2025.

Bij de VOF Woonvoorziening Den Bosch was in 2024 sprake van een hoog ziekteverzuim en daardoor hoge kosten van ziektevervanging. Deze additionele kosten leiden tot een negatief exploitatieresultaat van de VOF over 2024. Voor 2025 heeft dit niet meer gespeeld en is een positief resultaat gerealiseerd.

32. Honoraria accountant

	Deloitte	Overig netwerk	Totaal
	€	€	€
2025			
1 Controle van de jaarrekening	154.013	0	154.013
2 Overige controlewerkzaamheden	116.875	0	116.875
3 Fiscale advisering	0	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	270.888	0	270.888
	Deloitte	Overig netwerk	Totaal
	€	€	€
2024			
1 Controle van de jaarrekening	118.040	0	118.040
2 Overige controlewerkzaamheden	72.600	0	72.600
3 Fiscale advisering	0	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0	0
Totaal honoraria accountant	190.640	0	190.640

De bedragen zoals opgenomen in dit overzicht zijn de bedragen zoals opgenomen in de winst- en verliesrekening over het betreffende jaar. Alle bedragen zijn inclusief de niet door NK te verrekenen btw.

33. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen onder paragraaf 1.1.15.

1.1.15 WNT-VERANTWOORDING 2025 STICHTING NOVADIC-KENTRON

De WNT is van toepassing op Stichting Novadic-Kentron. Het toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 EUR 246.000. Dit betreft het bezoldigingsmaximum onderdeel 5 Zorg- en jeugdhulp; Klasse V. Door de Raad van Toezicht is het aantal punten bij de klasse-indeling bepaald op 12.

1. Bezoldiging topfunctionarissen

1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling.

Gegevens 2025	
bedragen x € 1	A.H. Kuiken
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur*
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01- 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	216.902
Beloningen betaalbaar op termijn	16.098
<i>Subtotaal</i>	233.000
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	-
Bezoldiging	233.000
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.
Gegevens 2024	
bedragen x € 1	A.H. Kuiken
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/07- 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,0
Dienstbetrekking?	ja
Bezoldiging	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	109.013
Beloningen betaalbaar op termijn	8.119
<i>Subtotaal</i>	117.132
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	117.137
Bezoldiging	117.132

Op 1 juli 2024 is Novadic-Kentron verzelfstandigd. Vanaf 1 juli 2024 is mevr. A. Kuiken in dienst getreden bij de stichting als enig bestuurder.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025			
bedragen x € 1	E.J.J. Schenk	E.J.J. Schenk	I. Schillevoort
Functiegegevens	Voorzitter	lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 30/09	01/10 – 31/12	01/01 – 30/09
Bezoldiging			
Bezoldiging	26.213	5.825	17.475
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	27.599	6.201	18.399
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	26.213	5.825	17.475
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2025 (vervolg)			
bedragen x € 1	I. Schillevoort	R.F.H. Wiesman	K.O.P. de Korte
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/10 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	8.738	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	9.301	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	8.738	23.300	23.300
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

Gegevens 2025 (vervolg)	
bedragen x € 1	C. Helder
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.
Bezoldiging	23.300
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.

De voor 2025 opgenomen bedragen voor bezoldiging betreft de feitelijk voor 2025 door de functionarissen gedeclareerde bedragen over het jaar 2025 exclusief reis- en verblijfkosten. Voor E. Schenk, I. Schillevoort, R. Wiesman en C. Helder geldt dat een deel van hun bezoldiging over 2025 door hen in 2026 is gedeclareerd en door NK is uitbetaald.

1c. Toezichthoudende topfunctionarissen (vervolg)

Gegevens 2024 bedragen x € 1			
	E.J.J. Schenk	K.O.P. de Korte	I. Schillevoort
Functiegegevens	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Bezoldiging			
Bezoldiging	34.950	23.300	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300

Gegevens 2024 bedragen x € 1	
	R.F.H. Wiesman
Functiegegevens	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12
Bezoldiging	
Bezoldiging	23.300
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300

De voor 2024 opgenomen bedragen voor bezoldiging betreft de feitelijk in 2024 door de functionarissen gedeclareerde bedragen over het jaar 2024 exclusief reis- en verblijfkosten, behalve voor E. Schenk, I. Schillevoort en B. Wiesman. Hun afrekening over de bezoldiging over 2024 is in 2025 gedeclareerd en wordt in 2025 uitbetaald.

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

Niet van toepassing.

1.1.16 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van toezicht van de Stichting Novadic-Kentron heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 26 mei 2026.

De raad van bestuur van heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026.

Resultaatbestemming

Een positief resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.1.2.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die relevant zijn om hier te melden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur:

Attje Kuiken
Bestuurder

A.H. Kuiken 26-mei-26

Raad van Toezicht:

E.J.J. Schenk 26-mei-26

K.O.P. de Korte 26-mei-26

I. Schillevoort 26-mei-26

R.F.H. Wiesman 26-mei-26

C. Helder 26-mei-26

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2 OVERIGE GEGEVENS

1.2.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In artikel 22 lid 9 van de statuten is ten aanzien van de resultaatbestemming het volgende opgenomen:

De uit de Jaarrekening blijkende positieve resultaten zullen worden aangewend voor de verwezenlijking van het doel van de Stichting zoals bedoeld in artikel 4, dan wel worden aangewend ten bate van (i) een lichaam waarop de vrijstelling van artikel 5, eerste lid, onderdeel c, Wet op de vennootschapsbelasting 1969 of een daarvoor in de plaats tredende bepaling van toepassing is of (ii) een algemeen maatschappelijk belang.

1.2.2 Nevenvestigingen

Stichting Novadic-Kentron heeft geen nevenvestigingen.

1.2.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van Stichting Novadic-Kentron

Verklaring over de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de jaarstukken opgenomen jaarrekening 2025 (hierna: jaarrekening) van Stichting Novadic-Kentron te Vught gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Novadic-Kentron op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

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

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de stichting en haar omgeving, in de componenten van het interne-beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces, de wijze waarop het bestuur inspeelt op frauderisico's en waarop het interne-beheersingssysteem monitort, en de wijze waarop de raad van toezicht het toezicht uitoefent, alsmede de uitkomsten daarvan. Wij verwijzen naar de paragrafen "Bedrijfsvoering en financiën in 2025" en "Risico's en onzekerheden" van het bestuursverslag, waarin het bestuur zijn risicoanalyse heeft opgenomen.

Wij hebben de opzet en de relevante aspecten van het interne-beheersingssysteem en in het bijzonder de frauderisicoanalyse geëvalueerd, evenals bijvoorbeeld de gedragscode, de klokkenluidersregeling en de incidenten- en klachtenregistratie. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij dit noodzakelijk achtten, de werking getoetst van de interne-beheersmaatregelen die zijn gericht op het mitigeren van frauderisico's. Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, het onrechtmatig declareren/factureren van zorgprestaties, en omkoping en corruptie.

Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van een risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude.

Op basis van deze werkzaamheden en het in de controlestandaarden veronderstelde risico, hebben wij een frauderisico geïdentificeerd met betrekking tot het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het management. Onze controlewerkzaamheden ten aanzien van dit frauderisico zijn gericht op een evaluatie van de opzet en op de implementatie van de relevante interne-beheersingsmaatregelen om dit risico te beperken. Daarnaast zijn door ons de volgende gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd, gericht op het risico van het doorbreken van interne-beheersingsmaatregelen door het management:

- Het toetsen of de specifieke journaalboekingen en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn aangebracht aanvaardbaar zijn.
- Het evalueren van de oordeelsvorming en veronderstellingen van het management bij het maken van de in de jaarrekening opgenomen schattingen, zoals voorzieningen en de waardering van de materiële vaste activa.
- Het beoordelen van significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsvoering van Stichting Novadic-Kentron.

Voorts hebben wij een risico onderkend ten aanzien van onjuiste verantwoording van de omzet als gevolg van de onjuiste interpretatie van contractafspraken met zorgverzekeraars. Wij hebben de volgende werkzaamheden uitgevoerd gericht op dit risico:

- Inzicht verkrijgen in het proces welke het management volgt om contracten met zorgverzekeraars te inventariseren en de contractafspraken te interpreteren.
- Uitvoeren van herberekeningen van de opbrengsten per zorgverzekeraar, alsmede het vaststellen dat de uitgangspunten in de berekening overeenkomen met de contractuele afspraken met de zorgverzekeraars.

- Vaststellen dat de input van de opbrengstberekeningen aansluit op onderliggende bronsystemen, zoals de productieregistratie.
- Uitvoeren van backtesting werkzaamheden op de schattingen c.q. uitgangspunten uit de omzetbepaling van het voorafgaande boekjaar.

In onze controle bouwen wij een element van onvoorspelbaarheid in. Ook hebben wij de uitkomsten van andere controlewerkzaamheden beoordeeld, en is door ons overwogen of er bevindingen zijn die een aanwijzing vormen voor fraude of het niet-naleven van wet- en regelgeving. Wij hebben kennisgenomen van de beschikbare informatie en hebben om inlichtingen gevraagd bij het bestuur, het management en de raad van toezicht. Uit de door ons uitgevoerde werkzaamheden volgden geen signalen van fraude die kunnen leiden tot een afwijking van materieel belang.

Controleaanpak naleving van wet- en regelgeving

Wij hebben een algemeen inzicht verworven in het wet- en regelgevingskader dat van toepassing is op de stichting, door inlichtingen in te winnen bij het management en de raad van bestuur en via het lezen van notulen. Voor zover materieel voor de gerelateerde financiële overzichten, hebben wij op basis van onze risicoanalyse, daarbij rekening houdend met het gegeven dat het effect van niet-naleving van de wet- en regelgeving aanzienlijk kan variëren, wet- en regelgeving overwogen inzake het belastingrecht, de Wet normering topinkomens en de regelgeving voor financiële verslaggeving, en is deze in het kader van de vereisten vanuit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG aangemerkt als wet- en regelgeving met een directe invloed op de jaarrekening.

Wij hebben voldoende en geschikte controle-informatie verkregen over het naleven van de bepalingen van de wet- en regelgeving die gewoonlijk wordt geacht van directe invloed te zijn op de jaarrekening. Daarnaast is de stichting onderworpen aan overige wet- en regelgeving, waarbij de gevolgen van niet-naleving een van materieel belang zijnde invloed kunnen hebben op de jaarrekening, bijvoorbeeld vanwege boetes of rechtszaken. Ten aanzien van deze wet- en regelgeving die geen direct effect heeft op het vaststellen van de bedragen en de toelichtingen in de jaarrekening, zijn onze werkzaamheden beperkter.

Naleving van wet- en regelgeving kan van fundamenteel belang zijn voor de operationele aspecten van de stichting, voor de mogelijkheid van de stichting om haar activiteiten voort te zetten, dan wel voor het voorkomen van sancties van materieel belang (bijvoorbeeld het naleven van de voorwaarden van een vergunning voor het uitvoeren van een activiteit, of het naleven van regelgeving betreffende het milieu); niet-naleving van dergelijke wet- en regelgeving kan daarom een van materieel belang zijnde invloed hebben op de jaarrekening.

Onze verantwoordelijkheid is beperkt tot het uitvoeren van gespecificeerde controlewerkzaamheden ter bevordering van het identificeren van niet-naleving van wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang hebben op de jaarrekening. Onze werkzaamheden ter bevordering van het identificeren van gevallen van niet-naleving van overige wet- en regelgeving die een invloed van materieel belang kan hebben op de jaarrekening, zijn beperkt tot:

- Het vragen of het bestuur en het management en, in voorkomende gevallen, de raad van toezicht of de stichting dergelijke wet- en regelgeving naleeft.
- Het inspecteren van de eventuele correspondentie met de desbetreffende vergunningverlenende of regelgevende of toezichthoudende instanties (zoals de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd).

Uiteraard zijn wij gedurende de controle alert op indicaties van (vermoedens van) de niet-naleving van wet- en regelgeving.

In het bijzonder hebben wij in 2025 aandacht besteed aan de naleving van de wet DBA. In dit kader hebben wij inzicht verkregen in de positie van het management inzake een eventuele niet naleving van deze regelgeving.

Ten slotte hebben wij een schriftelijke bevestiging verkregen waarin is vermeld dat alle bekende gevallen van niet-naleving of van vermoede niet-naleving van wet- en regelgeving ons ter kennis zijn gebracht.

Controleaanpak continuïteit

Onze verantwoordelijkheden, evenals de verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht, met betrekking tot de continuïteitsveronderstelling worden beschreven in het hoofdstuk 'Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening'.

Tijdens het vervullen van onze verantwoordelijkheden hebben wij diverse werkzaamheden uitgevoerd, waaronder:

- Het evalueren van de beoordeling door het bestuur van het vermogen van Stichting Novadic-Kentron om haar continuïteit te handhaven en het nagaan of deze analyse alle relevante informatie bevat waar wij als gevolg van de controle kennis van hebben.
- Het bestuur bevragen op de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten in de continuïteitsrisicoanalyse en het nagaan of het bestuur significante continuïteitsrisico's heeft geïdentificeerd.
- Het analyseren van de financiële positie ultimo boekjaar en ten opzichte van vorig jaar op indicatoren die kunnen duiden op significante continuïteitsrisico's. De financiële ratio's van de stichting, zoals deze zijn opgenomen in de paragraaf "Bedrijfsvoering en financiën in 2025" van het bestuursverslag, vormen een belangrijk onderdeel van deze analyse.
- Het evalueren van de begrote operationele resultaten en de daaraan gerelateerde cashflows ten opzichte van het afgelopen jaar, ontwikkelingen in de zorgsector en onze kennis naar aanleiding van de controle.
- Het inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van significante continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsanalyse.

Op basis van deze procedures hebben wij geen rapporteerbare bevindingen te melden met betrekking tot het vermogen van de entiteit om haar continuïteit te handhaven.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in deze jaarverslaggeving opgenomen andere informatie

Naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij, omvat de jaarverslaggeving andere informatie, die bestaat uit:

- Het bestuursverslag.
- Het verslag van de raad van toezicht.
- De overige gegevens.

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

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

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het maatschappelijk verslag en de overige gegevens in overeenstemming met de RojW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de zorginstelling in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de zorginstelling te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de zorginstelling haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

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

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

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

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

Gegeven onze eindverantwoordelijkheid voor het oordeel zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de uitvoering van de groepscontrole. In dit kader hebben wij de aard en omvang bepaald van de uit te voeren werkzaamheden voor de groepsonderdelen. Bepalend hierbij zijn de omvang en/of het risicoprofiel van de groepsonderdelen of de activiteiten. Op grond hiervan hebben wij de groepsonderdelen geselecteerd waarbij een controle of beoordeling van de volledige financiële informatie of specifieke posten noodzakelijk was.

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

Wij bevestigen aan de raad van toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen.

Breda, 28 mei 2026

Deloitte Accountants B.V.

drs. R.C.G. Vervoort RA