



Nationaal  
Psychotrauma  
Centrum

# Stichting ARQ

## Geconsolideerd jaarbericht 2025

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 20-05-2026

# Inhoud

<b>1. Voorwoord</b> .....	4
<b>2. Profiel van de organisatie</b> .....	6
2.1 Algemene identificatiegegevens .....	6
2.2 Structuur van het concern.....	6
2.3 Kerngegevens .....	8
2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen.....	10
<b>3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b> .....	11
3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes.....	11
3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur.....	11
3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	12
3.4 Principes Governancecode Zorg 2022 .....	12
<b>4. Algemeen beleid</b> .....	16
4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid .....	16
4.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2025 en terugblik.....	18
4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap .....	24
4.5 Risico's en onzekerheden.....	26
4.6 Toekomstparagraaf / toekomstige ontwikkelingen .....	30
<b>5. Bedrijfsvoering</b> .....	32
5.1 Interne beheersing van processen en procedures .....	32
5.2 Cultuur en gedrag .....	32
5.3 Automatisering/informatievoorziening in- en extern .....	33
<b>6. Financieel beleid</b> .....	34
6.1 Behaalde resultaat en omzet.....	34
6.2 Toestand op balansdatum .....	36
6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften .....	37
6.4 Financiële instrumenten.....	38
6.5 Investerings .....	38
<b>7. Verslag raad van toezicht</b> .....	39
7.1 Samenstelling raad van toezicht in 2025.....	39
7.2 Verslag 2025.....	40
<b>8. Geconsolideerde jaarrekening 2025</b> .....	42

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 20-05-2026

8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025.....	42
8.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2025.....	44
8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025 .....	46
8.4 Algemene toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 2025 .....	48
8.6 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2025 .....	68
8.7 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2025 .....	77
<b>9. Stichting ARQ – enkelvoudige jaarrekening 2025 .....</b>	<b>83</b>
9.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025 .....	83
9.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2025 .....	85
9.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025 .....	86
9.4 Algemene toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025 .....	87
9.5 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025 .....	88
9.6 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2025 .....	94
<b>10. Vaststelling en goedkeuring .....</b>	<b>99</b>
<b>11. Overige gegevens.....</b>	<b>100</b>

# 1. Voorwoord

Voor u ligt het jaarbericht 2025 van Stichting ARQ, bestaande uit het bestuursverslag, het verslag van de raad van toezicht en de geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening.

2025 was een jaar waarin de maatschappelijke betekenis van ARQ nadrukkelijk zichtbaar werd. In een wereld waarin oorlog, geweld, maatschappelijke spanningen en crises blijvend ingrijpen in het leven van mensen, stond onze bijdrage aan herstel, preventie en veerkracht centraal. Tegelijkertijd vroegen aanhoudende financiële druk, stijgende kosten en noodzakelijke investeringen om scherpe keuzes. Het realiseren van financiële duurzaamheid was daarbij geen intern doel, maar een voorwaarde om onze maatschappelijke opdracht krachtig en vooruitstrevend te kunnen blijven vervullen.

Dankzij gerichte sturing en grote inzet van medewerkers sloten wij het jaar af met een positief financieel resultaat. Dat stelt ons in staat te blijven investeren in zorg, innovatie en kennisontwikkeling – ten dienste van patiënten, professionals en de samenleving als geheel.

Binnen ARQ Centrum'45 werkten we verder aan de verbetering van behandelprogramma's voor mensen met complexe en therapieresistente psychotrauma. Door de doorontwikkeling van hoogintensieve behandelvormen en onderzoek naar onder meer psychedelica-ondersteunde therapieën dragen wij bij aan nieuwe perspectieven voor patiënten bij wie eerdere behandelingen onvoldoende effect hadden. Dit werk heeft niet alleen individuele impact, maar draagt ook bij aan de internationale ontwikkeling van het vakgebied.

Via ons wetenschappelijk onderzoek en ARQ International versterkten wij onze internationale samenwerking. We deelden Nederlandse expertise wereldwijd en leerden van partners in andere landen, zodat kennis over psychosociale ondersteuning bij oorlog, rampen en crises ook over de grenzen beschikbaar komt.

ARQ IVP zag een sterke groei in preventieve dienstverlening. De forse toename van Mental Check-up gesprekken onderstreept dat steeds meer organisaties investeren in mentale gezondheid en vroegtijdige ondersteuning. Daarmee wordt niet alleen uitval voorkomen, maar ook duurzame inzetbaarheid bevorderd.

De beide kenniscentra – ARQ Kenniscentrum Oorlog, Vervolging en Geweld en ARQ Kenniscentrum Impact van Rampen en Crises – leverden belangrijke bijdragen aan maatschappelijke dialoog en beleidsontwikkeling. Zij ondersteunden overheden, instellingen en gemeenschappen bij actuele vraagstukken, van de opvang van getroffen en tot advisering over collectief herstel en herdenken.

Met opleidingen en kennisdeling via ARQ Academy investeerden wij in de professionals van vandaag en morgen. Door het versterken van deskundigheid in het veld vergroten wij indirect de impact op duizenden mensen die afhankelijk zijn van goede psychosociale ondersteuning.

Wat dit verslag vooral laat zien, is dat onze impact verder reikt dan de muren van onze organisatie. ARQ ondersteunt niet alleen individuen in hun herstel, maar draagt bij aan weerbare

gemeenschappen, goed toegeruste professionals en beter geïnformeerd beleid. Financiële stabiliteit stelt ons in staat deze rol ook in de toekomst te blijven vervullen.

Wij zijn dankbaar voor de samenwerking met de Ondernemingsraad, de Patiëntenraad, de Klinische Raad, onze raden van advies en de raad van toezicht. Bovenal spreken wij onze waardering uit voor alle medewerkers, samenwerkingspartners, opdrachtgevers en subsidieverstrekkers. Dankzij hun inzet kon ARQ ook in 2025 aantoonbaar bijdragen aan het minimaliseren van de psychosociale impact van ingrijpende gebeurtenissen – in Nederland en daarbuiten.

Melina Kappeyne van de Coppello-Rakic  
Paul Bilars



## 2. Profiel van de organisatie

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting ARQ Handelsnaam: ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum
Adres	Nienoord 5
Postcode en plaats	1112 XE DIEMEN
Telefoonnummer	020 840 7640
Identificatienummer Kamer van Koophandel	27310568
E-mailadres en website	<a href="mailto:info@arq.org">info@arq.org</a> - <a href="https://arq.org/">https://arq.org/</a>
RSIN	818908026

### 2.2 Structuur van het concern

#### Juridische structuur

Stichting ARQ en alle aan ARQ geassocieerde rechtspersonen zijn opgenomen in de financiële consolidatie. De volgende entiteiten vallen hieronder:

- Stichting ARQ
- Stichting ARQ Centrum'45
- ARQ IVP B.V.
- Stichting Pelita
- Stichting 1940-1945
- Stichting ARQ Wetenschappelijk onderzoek
- Stichting Vrienden van ARQ

#### Organisatorische structuur

De onderstaande stichtingen worden bestuurd door dezelfde raad van bestuur (personele unie) onder toezicht van dezelfde raad van toezicht.

- Stichting ARQ
- Stichting 1940-1945
- Stichting Pelita

Voor Stichting Vrienden van ARQ geldt dat zij een eigen bestuur hebben maar wel dezelfde raad van toezicht. Het bestuur van Stichting Vrienden van ARQ bestaat uit:

drs. M. (Melina) Kappeyne van de Coppello-Rakic  
drs. A. (Ate) Osinga, lid tot 1 mei 2025  
de heer J. (Jan) van Kooten, lid per 1 juli 2025

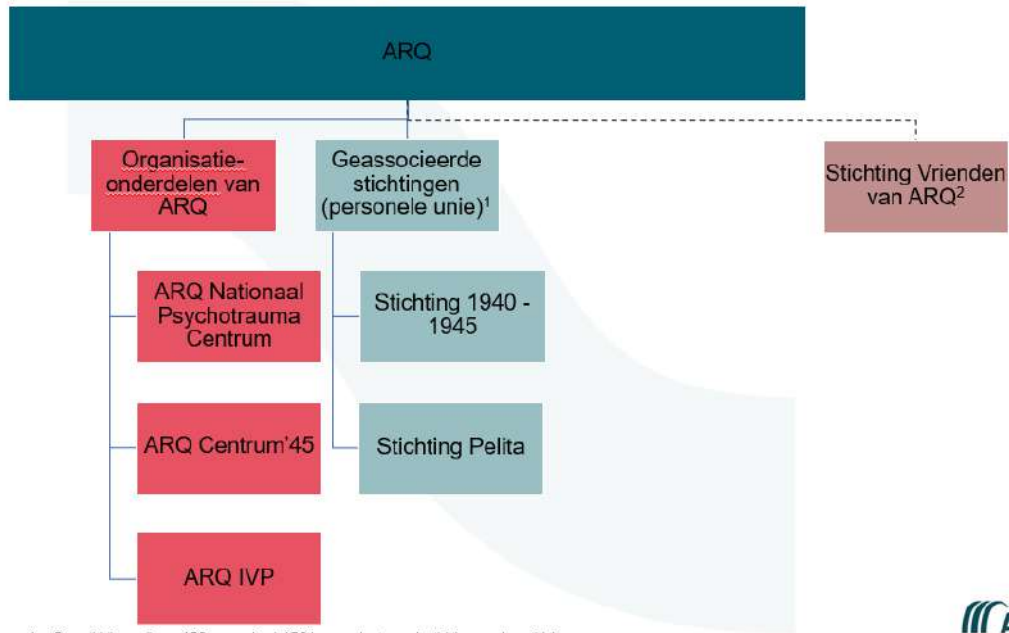
De rechtspersoon Stichting ARQ is bestuurder van

- Stichting ARQ Centrum'45
- ARQ IVP bv
- Stichting ARQ Wetenschappelijk onderzoek

Voor de besturing hanteert ARQ de Governancecode Zorg voor ARQ, zoals ook toegepast op alle aan ARQ geassocieerde rechtspersonen. De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur en van de raad van toezicht zijn vastgelegd in reglementen.

## Governancestructuur

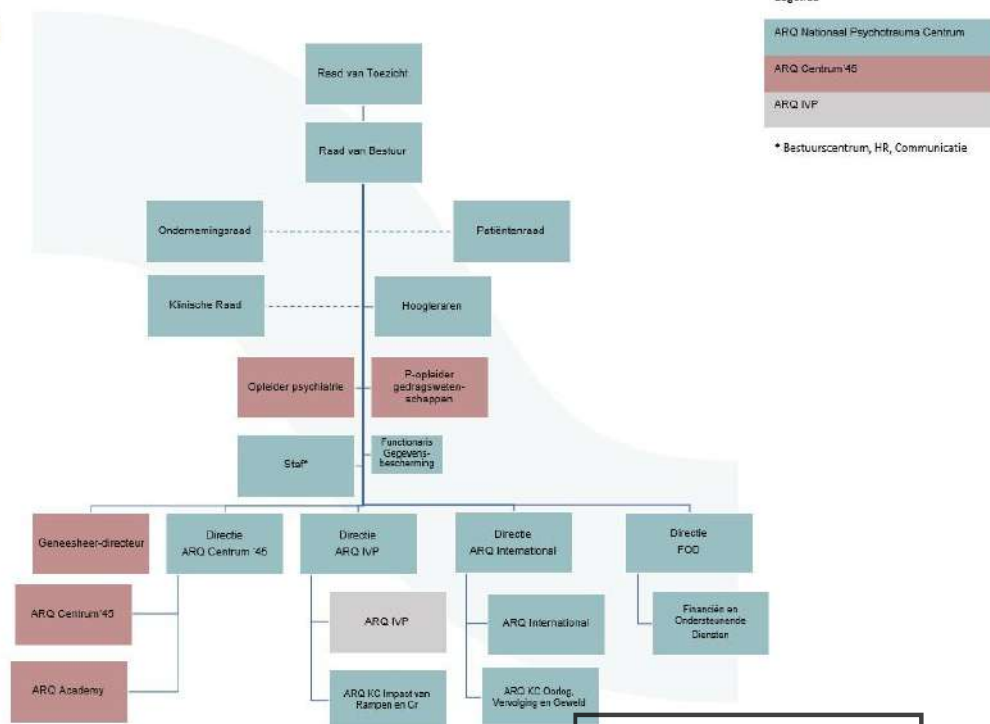
### Structuur ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum



1. Deze stichtingen zijn aan ARQ geassocieerd. ARQ is een ondersteunende stichting voor deze stichtingen.  
 2. Stichting Vrienden van ARQ is opgericht ter ondersteuning van ARQ.



## Organogram



#### Legenda

- ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum
- ARQ Centrum'45
- ARQ IVP
- \* Bestuurscentrum, HR, Communicatie



Binnen de organisatiestructuur zijn de behandelactiviteiten en de daaraan gerelateerde kennistaken op het gebied van psychotrauma gebundeld in de Wtza-instelling ARQ Centrum'45. De directe ondersteuning voor bedrijven, overheden en andere organisaties op het gebied van schokkende gebeurtenissen, is gebundeld in ARQ IVP. De inwerkingtreding van de Wtza per 1 januari 2022 is van toepassing op de beide organisaties ARQ Centrum'45 en ARQ IVP.

Daarnaast beschikt ARQ Centrum'45 over de volgende erkenningen en registraties:

- Wvggz-registratie
- Erkenning opleiding tot klinisch psycholoog en psychotherapeut
- Erkenning opleiding psychiatrie

Binnen ARQ zijn diverse centra en afdelingen opgenomen als resultaatverantwoordelijke eenheden. Deze eenheden maken de kennis of expertise zoals die binnen ARQ aanwezig is, relevant voor specifieke stakeholders en werken met hen samen om hun doelstellingen te bereiken. Het betreft de volgende eenheden:

- ARQ Kenniscentrum Impact van Rampen en Crises
- ARQ Kenniscentrum Oorlog, Vervolging en Geweld
- ARQ Kenniscentrum Kind, Gezin en Psychotrauma
- ARQ Kenniscentrum Migratie
- ARQ Kenniscentrum Traumatische Rouw
- ARQ Academy
- ARQ International

Daarnaast zijn Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita aan ARQ geassocieerd. Stichting 1940-1945 ondersteunt verzetsdeelnemers, vervolgingsslachtoffers en burger-oorlogsgetroffenen uit de periode 1940-1945. Stichting Pelita biedt steun aan slachtoffers uit het voormalig Nederlands-Indië.

## Medezeggenschap

De medezeggenschap binnen ARQ is als volgt vormgegeven:

- Medewerkers van ARQ en alle aan ARQ geassocieerde rechtspersonen: *Ondernemingsraad*
- Patiënten van ARQ Centrum'45 en ARQ IVP: *Patiëntenraad*
- Regiebehandelaren van ARQ Centrum'45 en ARQ IVP (als verbreding op de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) bepaling inspraak medisch specialisten): *Klinische Raad*
- Doelgroep Stichting 1940-1945: *raad van advies*
- Doelgroep Stichting Pelita: *raad van advies*
- Deze medezeggenschapsorganen vormen een structurele gesprekspartner van de raad van bestuur. De raad van toezicht woont jaarlijks minimaal een vergadering van de medezeggenschapsorganen bij.

## 2.3 Kernegegevens

### 2.3.1 Doelstelling, kernactiviteiten en nadere typering

ARQ is een ANBI (algemeen nut beogende instelling) met als doel het bevorderen en faciliteren van de onderlinge samenwerking tussen de aangesloten zorg-, kennis- en belangenorganisaties op het gebied van psychotrauma.

gebied van de gevolgen van vervolging, oorlog en geweld.

ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum helpt mensen, organisaties en samenlevingen om de psychosociale impact van ingrijpende gebeurtenissen te minimaliseren. We bieden gespecialiseerde zorg en adviseren over beleid en preventie, ontwikkelen en delen kennis en we verbinden en we geven hoop.

De organisatorische taak van ARQ omvat het ontwikkelen en vaststellen van het strategische (concern)beleid en het (doen) besturen van aangesloten rechtspersonen. Daarnaast omvat deze taak al hetgeen daar rechtstreeks of zijdelings mee verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn, alles in de ruimste zin van het woord.

## 2.3.2 Patiënten/cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

### Opbrengsten

De opbrengsten van ARQ in 2025 bedragen € 52 miljoen en komen voort uit

**ARQ Centrum'45: € 36 miljoen**

- Behandeling
- Onderzoek
- Kennisdeling

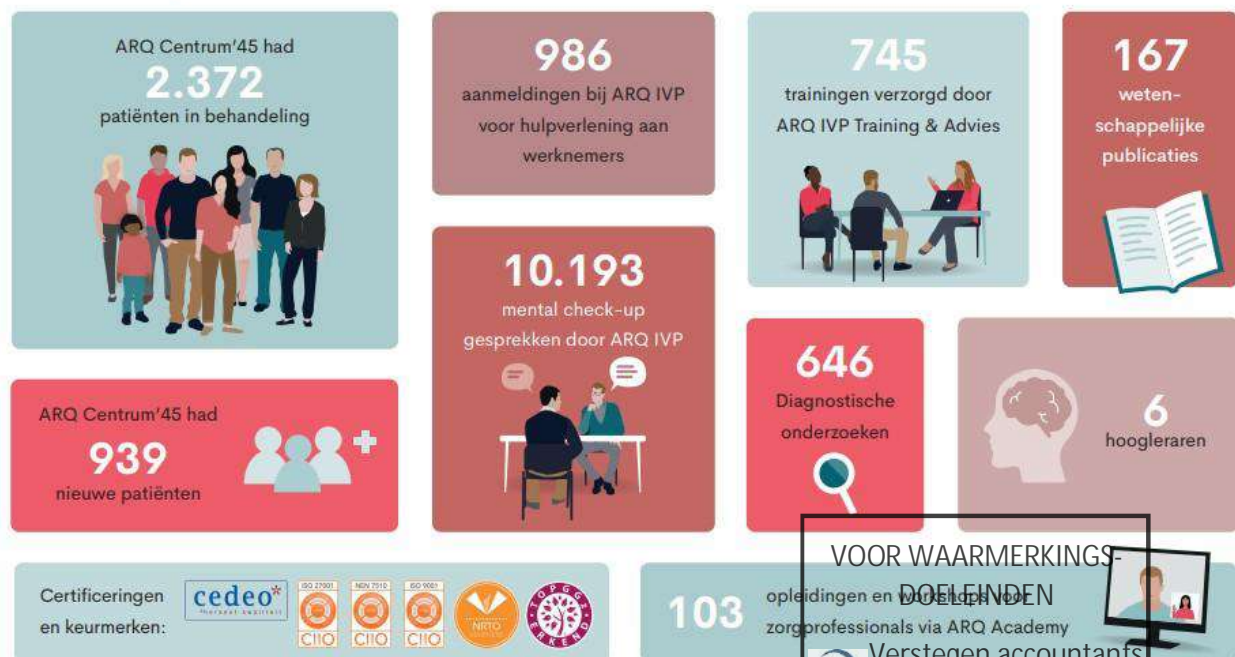
**ARQ IVP: € 9 miljoen**

- Hulpverlening
- Trainingen
- Preventie

**Stichting ARQ: € 7 miljoen**

- Beleidsadvisering
- Onderzoek, met name via de kenniscentra

## 2025 in cijfers



VOOR WAARMERKINGS DOELEINDEN  
Verstegen accountants en adviseurs B.V.  
d.d. 20-05-2026.

### 2.3.3 Werkgebieden

ARQ is een landelijk werkende organisatie en internationaal wordt er op vele gebieden en in vele buitenlandse regio's samengewerkt.

#### *Locaties*

ARQ en de aan ARQ geassocieerde rechtspersonen voeren hun activiteiten uit vanuit drie locaties.

#### *Nienoord 5, 1112 XE Diemen*

- Stichting ARQ
  - Stichting ARQ Centrum'45 (dagkliniek en polikliniek)
  - ARQ IVP BV
  - Stichting ARQ Wetenschappelijk Onderzoek
  - Stichting 1940-1945
  - Stichting Pelita
- 
- *Rijnzichtweg 35, 2342 AX Oegstgeest*
  - Stichting ARQ Centrum'45 (kliniek, dagkliniek en polikliniek).
- 
- *Kasteellaan 1, 2342 EG Oegstgeest*
  - Stichting ARQ Centrum'45 (dagkliniek en polikliniek)

### 2.4 Samenwerkingsrelaties en verbonden partijen

ARQ onderhoudt diverse samenwerkingsrelaties om de kwaliteit en continuïteit van haar zorg en kennisdelen te waarborgen. In 2025 omvatten deze relaties:

- Contracten met alle zorgverzekeraars en andere zorgfinanciers
- Subsidierelaties met meerdere ministeries
- Contracten met meerdere publieke en private klanten
- Lokale, regionale en landelijke overheden, andere maatschappelijke instellingen, niet-gouvernementele organisaties (NGO's), diverse universiteiten en GGz-instellingen, ook op het gebied van opleidingen.

# 3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

## 3.1 Normen voor goed bestuur – toepassing en naleving (gedrags)codes

ARQ hanteert de uitgangspunten van de Governancecode Zorg ([governancecodezorg.nl](http://governancecodezorg.nl)) en past daarnaast de volgende (gedrags)codes en reglementen toe:

- Intern: ARQ Gedragscode en integriteitsverklaring, inclusief het Reglement data voor wetenschappelijk onderzoek en inclusief het ICT Gedragsprotocol
- Intern: ARQ Code of conduct in international setting
- Intern: [Reglement raad van toezicht en reglement raad van bestuur](#)
- [Kader Goed Bestuur](#)
- [Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit](#)
- [Nationaal Actieplan voor resolutie 1325 over 'Vrouwen, Vrede en Veiligheid'](#)
- [Gedragscode NTRO \(ARQ IVP\)](#)
- Regels voor [klinisch onderzoek](#)
- Diverse gedragscodes bij stakeholders in het kader van aanbestedingen en opdrachten

De raad van toezicht en de raad van bestuur functioneren volgens de formele verantwoordelijkheidsverdeling zoals vastgelegd in de wet, de statuten en reglementen.

## 3.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

### 3.2.1 Samenstelling

De raad van bestuur van ARQ werd in 2025 gevormd door:

drs. M. (Melina) Kappeyne van de Coppello-Rakic

voorzitter

mr. drs. P. (Paul) Bilars

lid per 1 augustus 2025

drs. A. (Ate) Osinga

lid tot 1 mei 2025

#### Overige (neven)functies van Melina Kappeyne van de Coppello- Rakic

- Werkzaam als psychiater bij MGGZ, gedetacheerd vanuit ARQ naar defensie
- Lid raad van toezicht Veilig Thuis Rotterdam Rijnmond (VTRR)
- Voorzitter F-ACT Nederland
- Bestuurslid Eerebegraafplaats Bloemendaal
- Lid kerngroep Platform Internationaal Verbinden van de Nederlandse GGZ

#### Nevenfuncties van Paul Bilars

- Lid raad van toezicht Oogfonds
- Bestuurslid METEOR foundation

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van bestuur, zoals vastgelegd in het reglement op basis van de Governancecode Zorg, zijn leidend voor het handelen van de raad van bestuur.

### 3.2.2 Bezoldiging

Het bruto jaarsalaris en onkostenvergoeding van de raad van bestuur zijn door de raad van toezicht vastgesteld binnen de geldende richtlijnen van de NVZD/NVTZ en de Wet normering topinkomens (WNT2). In de jaarrekening is de bezoldiging van de raad van bestuur toegelicht.

#### Overzicht kostenvergoedingen per kostensoort van de raad van bestuur

In het beleid *Aannemen geschenken en uitnodigingen en vergoeding onkosten raad van bestuur* (zie [link](#)) is omschreven hoe wordt omgegaan met het vergoeden van onkosten, binnen de kaders van de WNT2 en Governancecode Zorg. Jaarlijks wordt aan de raad van toezicht een overzicht verstrekt van de gemaakte onkosten en ontvangen geschenken en uitnodigingen.

In 2025 hebben de leden van de raad van bestuur de volgende onkostenvergoedingen ontvangen:

	<b>M.Rakic</b>	<b>P. Bilars</b>	<b>A. Osinga</b>	<b>Totaal</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>	<b>€</b>
Vaste onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Andere onkostenvergoedingen	0	0	0	0
Binnenlandse reiskosten	891	0	0	891
Buitenlandse reiskosten	151	0	0	151
Opleidingskosten	12.818	3.947	2.654	19.419
Representatiekosten	483	56	0	539
Overige kosten	3.077	2.034	1.055	6.166
<b>TOTAAL</b>	<b>17.420</b>	<b>6.037</b>	<b>3.709</b>	<b>27.166</b>

### 3.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Het jaarverslag van de raad van toezicht is opgenomen in hoofdstuk 7 van het jaarbericht 2025. Daarin worden de samenstelling en werkwijze van de raad van toezicht beschreven. De bezoldiging van de raad van toezicht is toegelicht in de jaarrekening, conform de Wet normering topinkomens.

### 3.4 Principes Governancecode Zorg 2022

#### 3.4.1 Goede zorg

*De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.*

ARQ richt zich op zorg en maatschappelijke vraagstukken in haar domein. Dit doet ARQ zoveel mogelijk in samenwerking met partners, klanten en in andere samenwerkingsverbanden. ARQ biedt specialistische behandeling en ondersteunt voor, tijdens en na schokkende gebeurtenissen om de psychosociale impact te minimaliseren. Met alle psychotrauma-expertise onder één dak is ARQ uniek in de wereld.

ARQ vervult daarbij de rol van adviseur en soms regisseur, binnen het gehele psychotraumadomein, met het doel alle organisaties op dit terrein te ondersteunen bij het optimaal uitvoeren van hun taken. De afgelopen jaren lag de focus onder meer op groepen met een verhoogd risico op psychotraumaklachten, zoals klokkenluiders, politie, zorgmedewerkers, defensie en asielzoekers.

Daarnaast bouwt ARQ ook voortdurend aan netwerken om ketenzorg vorm te geven (Nederlandstalige Vereniging voor Psychotrauma NtVP) of kennis uit te wisselen (nationale crisisstructuur, traumatische rouw, Mental Health and Psychosocial Support MHPSS). ARQ heeft steeds tot doel om de kennis over psychotrauma te versterken en bij te dragen aan structuren voor goede ondersteuning van kwetsbare groepen. Waar nodig neemt ARQ hierin zelf het initiatief.

### 3.4.2 Waarden en normen

*De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie.*

De kernwaarden van ARQ zijn: invoelend, kritisch, verbindend, hoopgevend en trouw. Deze kernwaarden zijn uitgewerkt in het strategisch meerjarenplan.

De ARQ Gedragscode, die door alle vaste en tijdelijke medewerkers wordt ondertekend, bevat gedragsregels op het gebied van professioneel gedrag, integer handelen, nevenfuncties en het bewustzijn omtrent vertrouwelijke data.

ARQ is een lerende organisatie en werkt continu aan verbetering en professionalisering van processen.

De kernwaarden en gedragscode zijn de basis voor de reglementen zoals gehanteerd door de raad van bestuur en raad van toezicht. In de ARQ Gedragscode, voor alle vaste en tijdelijke medewerkers, is onder andere het melden en bespreekbaar maken van nevenfuncties opgenomen.

Medewerkers die ongewenst gedrag ervaren door collega's en/of leidinggevenden, kunnen terecht bij de vertrouwenspersoon ongewenste omgangsvormen. De vertrouwenspersoon rapporteert jaarlijks geanonimiseerd aan de raad van bestuur en HR; dit verslag wordt ook gedeeld met de Ondernemingsraad en de Klachtencommissie Ongewenste Omgangsvormen. Indien nodig heeft de vertrouwenspersoon tussentijds contact met de raad van bestuur, HR, de interne coach van het medewerkerssupportpunt en/of de voorzitter van de klachtencommissie.

Daarnaast heeft ARQ een externe vertrouwenspersoon integriteit in het kader van de klokkenluidersregeling. Deze regeling is openbaar en staat op de website van ARQ.

### 3.4.3 Invloed belanghebbenden

*De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor een adequate invloed van belanghebbenden.*

De wettelijke medezeggenschap in het beleid van ARQ is belegd bij twee organen: de ondernemingsraad en de patiëntenraad. Daarnaast zijn de regiebehandelaren vertegenwoordigd in de

klinische raad, om het behandelbeleid mede vorm te geven, conform het multidisciplinaire behandelkader.

De raad van bestuur hecht sterk aan een goede invulling van de medezeggenschap, om te komen tot goede en gedragen besluitvorming. De medezeggenschapsorganen worden dan ook gefaciliteerd in tijd en ondersteuning. Jaarlijks vergaderen de medezeggenschapsorganen tenminste eenmaal in aanwezigheid van de raad van toezicht.

Daarnaast kennen Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita een raad van advies met statutair adviesrecht op de besteding van het eigen vermogen. Deze raden adviseren de raad van bestuur gevraagd en ongevraagd.

Naast de inspraak vanuit de formele medezeggenschapsorganen, hecht ARQ groot belang aan de inbreng van stakeholders, zoals klanten, ketenpartners, zorgfinanciers en overheden. Dit met het doel de samenwerking te versterken, activiteiten af te stemmen en de dienstverlening van ARQ te verbeteren.

### 3.4.4 Inrichting governance

*De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie.*

De raad van bestuur en raad van toezicht vervullen hun taken en verantwoordelijkheden conform de Governancecode, met inachtneming van de statuten en reglementen. De taakuitoefening en de samenwerking tussen de raad van bestuur en de raad van toezicht worden jaarlijks geëvalueerd door beide raden. Een conflictregeling is vastgelegd in de statuten.

### 3.4.5 Goed bestuur

*De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.*

De raad van bestuur draagt gezamenlijk de integrale verantwoordelijkheid voor het gevoerde beleid. De belangrijkste beleidsuitgangspunten zijn vastgelegd in het strategisch meerjarenplan. In het jaarplan worden de kortetermijndoelstellingen geconcretiseerd waarbij de relatie wordt gelegd met het meerjarenplan. Ieder afzonderlijk organisatieonderdeel van ARQ heeft een meerjarenplan en een jaarplan.

Belangrijke dilemma's ontstaan vooral waar de maatschappelijke doelstellingen botsen met de doelstelling van lange termijn continuïteit. Bijvoorbeeld het kunnen continueren van unieke dienstverlening aan ongedocumenteerde vreemdelingen, of bij kennisoverdracht aan professionals in de lage-en middeninkomenslanden.

ARQ hanteert een risicomanagementsysteem, gebaseerd op een integrale risico-inventarisatie op de verschillende functionele gebieden. De risico-inventarisatie is verankerd in de planning & control cyclus waarbij per kwartaal de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen worden beoordeeld.

Veel risico's binnen het primaire proces zijn beschreven en geborgd in beheersmaatregelen zoals opgenomen in het kwaliteitsmanagementsysteem (ISO9001). Risico's op het gebied van informatiebeveiliging worden beheerst binnen het Information Security Management System (ISMS)

en zijn afgedekt door de certificering conform de ISO 27001- en NEN 7510-normen. Financieel-administratieve risico's zijn geborgd binnen de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC).

Op basis van interne en externe audits van deze systemen, incidentmeldingen en de daarop gebaseerde managementbeschouwing, vindt jaarlijks in de management review een beoordeling plaats van de toereikendheid van deze systemen.

### 3.4.6 Verantwoord toezicht

*De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.*

Zie voor toelichting het hoofdstuk waarin het verslag van de raad van toezicht is opgenomen.

### 3.4.7 Continue ontwikkeling

*De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.*

#### **Gezamenlijk raad van toezicht en raad van bestuur**

De jaarlijkse strategiedag van 2025 stond in het teken van visie, strategie & leiderschap binnen ARQ. Daarnaast was er ook aandacht voor de resultaten van de zelfevaluatie van de raad van toezicht. Tenslotte stonden de programma's bedrijfsvoering en huisvesting op de agenda.

De raad van toezicht besteedt jaarlijks tijd aan scholing, afhankelijk van het onderwerp gegeven door een externe of interne expert.

Naast deze inhoudelijke dag hebben de diverse leden van de raad van toezicht individueel scholingen gevolgd. Zie voor specifieke informatie over de scholing het jaarverslag raad van toezicht, hoofdstuk 7 van dit jaarbericht.

#### **Ontwikkeling raad van bestuur**

##### *Gezamenlijk*

RvB Beleidsdagen raad van bestuur inclusief zelfevaluatie

Beleidsdagen raad van bestuur met directies

##### *Individueel*

Melina Rakic: intervisie, vakliteratuur, coaching en nascholing ten behoeve van functie van psychiater

Paul Bilars: vakliteratuur, coaching

# 4. Algemeen beleid

## 4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

### 4.1.1 Visie en missie

Schokkende gebeurtenissen hebben een enorme impact. Mensen en samenlevingen hebben een bewonderenswaardige veerkracht maar die is niet altijd voldoende voor een goede verwerking en herstel.

Voortbouwend op ervaring en kennis die ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum heeft opgedaan sinds de Tweede Wereldoorlog is ARQ uitgegroeid tot een internationaal toonaangevend instituut op het gebied van schokkende gebeurtenissen en psychotrauma.

**Visie**

ARQ vindt dat ieder mens, waar ook ter wereld, recht heeft op een menswaardig bestaan in een stabiele samenleving.

**Missie**

ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum helpt mensen, organisaties en samenlevingen om de psychosociale impact van ingrijpende gebeurtenissen te minimaliseren. We bieden gespecialiseerde zorg en adviseren over beleid en preventie. We ontwikkelen en delen kennis. We verbinden en we geven hoop.



### 4.1.2 Strategisch meerjarenplan (MJP)

Het strategisch meerjarenplan 2022-2025 is in 2022 vastgesteld. Op basis van haar missie, visie en omgevingsanalyse heeft ARQ een aantal strategische doelstellingen vastgelegd. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen:

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 20-05-2026.

- Structurele doelstellingen, die zijn verankerd in het dagelijks werk (onder andere via de instellingssubsidies);
- Specifieke doelstellingen, die in de planperiode 2022-2025 gerichte aanpak en ontwikkeling vragen.

De focuspunten zijn de belangrijkste aandachtspunten uit het strategisch beleid, met daarbij per focuspunt enkele steunvragen. Deze maken de focuspunten concreter en daarmee is te beoordelen of de doelen voldoende behaald zijn of dat een specifiek aandachtspunt nog binnen het bereik van de periode valt. Eventueel komen hieruit actiepunten voor de jaarplannen. Er is gekozen voor prestatie-indicatoren die verbonden zijn aan zes thema's:

- Innovatie
- Preventie en ondersteuning van 1e en 2e lijns zorg
- Synergie
- De internationale activiteiten en positie uitbreiden
- Duurzaamheid
- Publiekscommunicatie over schokkende gebeurtenissen en PTSS, de impact en mogelijke gevolgen.

### Structurele strategische doelen

- ARQ is en blijft toonaangevend expert voor maatschappelijke vraagstukken en zorg- en dienstverlening m.b.t. schokkende gebeurtenissen en psychotrauma.
- ARQ wil dat elke Nederlander weet wat de psychosociale impact is van oorlog voor mens en samenleving.
- ARQ voert (samen met anderen) regie uit op de keten van zorg en herstel, is proactief als het gaat om kennisbundeling en -deling met ketenpartners
- ARQ biedt effectieve en innovatieve zorg- en dienstverlening en werkt continu aan innovaties en ontwikkeling.
- ARQ biedt vanuit een centrale plek diensten en services aan en verbindt kenniswerkers in Nederland en daarbuiten op het terrein van schokkende gebeurtenissen en psychotrauma met elkaar.
- ARQ is kennisleider en draagt relevante kennis uit door onderwijs, opleiding, training, advies en publicaties in het domein van de wetenschap, de ggz, organisaties en het algemeen publiek.
- ARQ ondersteunt doelgroep organisaties gerelateerd aan oorlog, vervolging, crisis en geweld, met psychosociale en/of praktische ondersteuning en ten behoeve van het versterken van de zelfregie.
- ARQ voert wetenschappelijk onderzoek uit dat past binnen de missie en waarvan de uitkomsten in de praktijk worden geïmplementeerd.
- ARQ werkt duurzaam samen met diverse universiteiten en collega-instituten in Nederland en daarbuiten.
- ARQ is een aantrekkelijke werkgever voor alle werknemers en geeft erkenning en ondersteuning aan de inzet en betrokkenheid van medewerkers.
- ARQ hecht waarden aan een divers medewerkersbestand. ARQ ziet graag een vertegenwoordiging naar arbeidsvermogen, culturele diversiteit, gender, leeftijd en LHBTI+. Verschillende perspectieven, achtergronden en inzichten dragen positief bij aan de zorg- en dienstverlening van ARQ.

## Specifieke doelen 2022-2025

- ARQ zet in op preventie en innovatie, en heeft op deze thema's actieve samenwerkings- of netwerkpartners, en betrokken financiers, om een meerjarenprogramma in te vullen. Specifiek wordt ingezet op de innovatieve therapie ondersteund door psychedelica en doorontwikkeling van jonge innovaties als de hoog intensieve therapie en 3MDR (Multi-modular Motion-assisted Memory Desensitization and Reconsolidation).
- ARQ wil zijn expertrol (nog) meer voor de 1e en 2e lijn beschikbaar maken. ARQ ziet dat mensen buiten de boot vallen vanwege de verschraving van het specialistische zorgaanbod in de regio. ARQ wil andere zorgaanbieders ondersteunen middels opleiding (via ARQ Academy) en consultatie (ARQ Centrum'45).
- ARQ wil digitale toepassingen voor preventie en psychotraumabehandeling meer ontwikkelen en benutten, en streeft naar zgn. blended behandelpaden die goed aansluiten bij de individuele behoefte en de zelfregie van de patiënt ondersteunt. Onderdeel van de digitale mogelijkheden die verkend worden, betreft de inzet van big data.
- ARQ wil ook internationaal de positie van expert realiseren; enerzijds in post conflict- en rampgebieden in low- and middle-income landen in samenwerking met internationale of lokale expertisecentra via ARQ International. Anderzijds binnen Europa als kennispartner rond rampen en crises via ARQ Kenniscentrum Impact van Rampen en Crises.
- ARQ heeft duurzaamheid hoog in het vaandel staan: duurzame innovaties op ons vakgebied, duurzame samenwerking met derden, duurzame inzetbaarheid van medewerkers, duurzame financiële mogelijkheden en duurzaamheid als het gaat om milieu en ecologie. Aanvullend beleid hierover zal worden opgesteld.
- De beweging naar één ARQ is in 2017 ingezet en in 2020 juridisch geformaliseerd. In het kader één ARQ is de ambitie nog altijd actueel om te streven naar passende huisvesting en het streven naar verdere synergie binnen ARQ. Verder gaat de aandacht uit naar het versterken van de positionering van ARQ, het optimaliseren van de branding van ARQ en sterke arbeidsmarktcommunicatie.

Eind 2025 is een start gemaakt met het strategisch meerjarenplan voor 2026-2029. Dit plan wordt naar verwachting in 2026 vastgesteld.

## 4.2 Belangrijke gebeurtenissen in 2025 en terugblik

### 4.2.1 Terugblik en beschouwing op 2025

Ook in 2025 bleef de financiële druk op ARQ onverminderd hoog, door de doorwerking van de gestegen inflatie uit eerdere jaren en de aanpassingen in de cao. Daarnaast vraagt de voorbereiding op de nieuwe huisvesting om het vrijspelen van financiële middelen. Niet alle ARQ-onderdelen zijn in staat om dit direct aan de klanten door te berekenen. Voor de raad van bestuur had sturing op de financiële resultaten de hoogste prioriteit. Door stevige taakstellingen en focus op financiële prestaties is over 2025 een positief resultaat gerealiseerd.

### Huisvesting

In de eerste helft van 2025 is toegewerkt naar het Kaderbesluit Huisvesting, bestaande uit Locatiebepaling, Huisvestingsconcept, Programma van Eisen, Financieel Kader, Zoekvraag en

Financieel Advies externe adviseur. Dit besluit is in het tweede kwartaal vastgesteld. Op basis hiervan is het zoekproces gestart voor vervangende huisvesting in Diemen en Oegstgeest.

De hernieuwde inzichten in de te verwachte kosten voor de nieuwe huisvesting én de wens om ARQ te blijven doorontwikkelen, hebben geleid tot een programma voor een duurzame financieel gezonde bedrijfsvoering.

De tweede helft van 2025 heeft dan ook in het teken gestaan van het uitwerken van plannen om invulling te geven aan die taakstellingen in de meerjarenbegroting 2026-2028.

## ICT

Op het gebied van ICT is in 2025 gewerkt aan twee belangrijke veranderingen; de migratie van Windows 10 naar Windows 11 en het vervangen van het huidige wifinetwerk. Vanwege het wegvallen van de beveiligingsupdates voor Windows 10, per 15 oktober 2025, heeft ARQ ervoor gekozen om voor die datum volledig te zijn overgegaan naar Windows 11. Dit is conform planning uitgevoerd. Voor het huidige wifinetwerk geldt een vergelijkbare situatie, waarbij de beveiligingsupdates voor de betreffende huidige apparatuur gaan stoppen. Het nieuwe netwerk is inmiddels aangelegd en is op de meeste plaatsen in werking. In het eerste kwartaal 2026 wordt de migratie afgerond.

ARQ Centrum'45 is in 2024 is gestart met het vinden van een goede balans tussen zorg- en kennisactiviteiten. Afnemende zorgproductie kan immers financiële risico's met zich meebrengen. En tegelijkertijd is wetenschappelijk onderzoek een van primaire processen van ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum welke zorgt voor de unieke propositie van ARQ en voor het vervullen van onze maatschappelijke opdracht. Om deze risico's te beheersen, is in 2025 zowel gestuurd op de zorgproductie als op de monitoring van de kennisactiviteiten.

Daarnaast is in 2025 gestart met het optimaliseren van het stuurinformatiesysteem ValueCare. Het doel is dat dagelijks op het juiste aggregatieniveau de juiste stuurinformatie beschikbaar is, zodat de inzet van behandelaren en onderzoekers effectiever en eenvoudiger kan worden gemonitord. De optimalisatie van ValueCare loopt door in 2026.

## Zorg, onderzoek en innovatie

In 2025 zijn onder andere de volgende onderzoeks- en innovatieactiviteiten uitgevoerd:

- Wetenschappelijke studies naar psychedelica-ondersteunde psychotraumatherapieën (MDMA-, Psilocybin-assisted PTT);
- Hoogintensieve vormen van psychotraumabehandelingen (HITT, HI-NET, ZonMw gesubsidieerde multicenterstudie 'FLIP-IT');
- Onderzoek naar spraaktechnologie ter vermindering van administratieve taken van behandelaren ten gunste van directe behandelcontacten met patiënten (gesubsidieerd STOZ-project).

De zorgprogramma's voor complexe psychotrauma's zijn continu geëvalueerd en verbeterd, onder meer door:

- Combinatie van Dialectische Gedrags- en TraumaTherapie (DGTT) met traumafocused behandelingen voor patiënten met PTSS en disruptief gedrag;
- Toevoeging van Cognitive Processing Therapy (CPT) binnen het zorgprogramma 'Beroep & Trauma';

- Oprichting van een nieuw zorgprogramma en team voor patiënten die op grond van hun seksuele oriëntatie en genderidentiteit vervolgd en getraumatiseerd zijn (SOGIE & Trauma);
- Aanpassing van ambulante behandelingen van meerdere zorgteams volgens het model van modulaire behandeling.

Vanuit ARQ Centrum'45 en andere onderdelen van ARQ zijn we bezig om onze positie binnen IZA en AZWA te definiëren en naast de huidige samenwerkingsverbanden nieuwe te ontwikkelen zodat we een passend antwoord kunnen geven op de vraagstukken uit zorgveld.

### Samenwerking Defensie en Landelijk Zorgsysteem Veteranen

De samenwerking met het Ministerie van Defensie en het Landelijk Zorgsysteem Veteranen (LZV) is in 2025 geïntensiveerd. Onder leiding van het LZV is een werkgroep samengesteld met ggz-netwerkpartners om plannen te ontwikkelen over hoe de mentale gezondheidszorg zich optimaal kan voorbereiden op een mogelijk plotseling toename van zorgvragen in geval van conflictescalaties waarbij het tot inzet van Nederlandse militairen komt. In 2026 wordt deze samenwerking verder uitgewerkt.

### ARQ IVP

ARQ IVP heeft in 2025 de groei voortgezet. Steeds meer organisaties erkennen het belang van preventie en zoeken de samenwerking met ARQ IVP voor de inrichting van bedrijfszorg en psychosociale ondersteuning. De vraag naar alle productlijnen is opnieuw toegenomen.

Binnen de zorgsector is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid verder gegroeid, mede naar aanleiding van de door ARQ ontwikkelde richtlijn voor de psychosociale ondersteuning van zorgprofessionals. Ook veiligheidsregio's besteden meer aandacht aan opvang en nazorg in samenwerking met ARQ IVP. In juli 2025 resulteerde dit in de totstandkoming van de "regeling erkenning en aanspraken PTSS als beroepsziekte". Dit sluit aan bij een belangrijke ambitie van ARQ IVP om de veiligheidsregio's goed te ondersteunen.

In 2025 zijn meerdere belangrijke aanbestedingen aan ARQ IVP gegund, waaronder de opvang en therapie voor Rijkswaterstaat en de uitvoering van een programma op het gebied van mentale gezondheid voor de Raad van Europa. ARQ IVP is deze partijen erkentelijk voor het in haar gestelde vertrouwen.

De Mental Check Up (MCU) is in 2025 verder gegroeid. Met deze interventie krijgen medewerkers inzicht in hun mentale conditie en handvatten om hun veerkracht te versterken. Hiermee ondersteunen organisaties hun medewerkers om mentaal fit te blijven en zo succesvol mogelijk te kunnen (blijven) functioneren. Sinds de ontwikkeling van deze dienst door ARQ IVP, is het aantal MCU-gesprekken gegroeid, waarbij deze groei zich in 2025 in sterke mate heeft doorgezet. De sterke toename van het aantal MCU-gesprekken laat zien dat steeds meer klanten het belang onderkennen van het faciliteren van MCU-gesprekken voor hun medewerkers.

In 2025 vierde ARQ IVP het 40-jarig bestaan tijdens een netwerkbijeenkomst met langdurige samenwerkingspartners. Een uitgebreidere terugblik is opgenomen in het separate jaarbericht van ARQ IVP B.V.

## ARQ Kenniscentrum Oorlog, Vervolging en Geweld

Het kenniscentrum heeft als focus om ervoor te zorgen dat elke Nederlander weet wat de psychosociale impact van oorlog is voor mens en samenleving. In 2025 kreeg dit onder andere vorm door het project 'Levensverhalen op het kruispunt' waarin een tiental eerste generatie vrouwen uit voormalig Nederlands-Indië werden geïnterviewd en gefotografeerd. In een co-creatie-sessie maakten jongeren muziek, gedichten en foto's op basis van de levensverhalen. Dit alles resulteerde in een bundel, tentoonstelling en bronnenmateriaal dat in 2026 verder wordt verspreid.

In 2025 werd, samen met het Indisch Herinneringscentrum, voor het eerst een aanbesteding gegund door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over anti-Aziatisch racisme als gevolg van doorwerking van slavernij en (gedwongen) contractarbeid.

Daarnaast zijn diverse lopende projecten opgeleverd of doorontwikkeld:

- Het Veteranen Lexicon, opgeleverd in 2025, kreeg diverse vervolgen: de voorbereidingen voor de productie van een e-learning, een onderzoek naar ervaren taboes onder veteranen en de productie van een reeks videotestimonials over *Moral Injury*, in samenwerking met Tine Molendijk.
- Het project 'Doorwerking van collaboratie' uit 2024 n.a.v. de openstelling van het CABR, werd in 2025 doorontwikkeld tot een subsidieaanvraag over de speciale jeugdzorg voor kinderen van (vermeende) collaborateurs en de ontwikkeling van een workshopreeks 'CABR Salon' met praktische adviezen en tips voor nabestaanden die de CABR-stukken willen inzien.
- Er zijn twee nieuwe korte films toegevoegd aan de videoleerlijn en e-learning 'Begripvol zorgen - Echo's uit Nederlands-Indië' in samenwerking met Stichting Pelita. Deze gaan over dementie en trauma en de wetten voor oorlogsgetroffenen.
- Ook in Impact Magazine en in WO2 Onderzoek Uitgelicht in 2025 weer veel aandacht voor psychosociale gevolgen van ingrijpende gebeurtenissen. [Impact Magazine](#) verschijnt vier keer per jaar in print en online. [WO2 Onderzoek Uitgelicht](#) verschijnt ook viermaal per jaar, online.
- De ARQ-Bibliotheek startte in 2025 met het project "Bibliotheek van de Toekomst", waarbij nieuwe (technologische) ontwikkelingen een plaats krijgen in de dienstverlening van de bibliotheek.
- Daarnaast werd de intensieve samenwerking voortgezet met diverse spilorganisaties binnen het WO2-veld, waaronder de verantwoordelijke WO2 kennisorganisaties binnen het WO2 Veldberaad, en dan met name het Nationaal Comité 4 en 5 mei en het NIOD; Stichting Pelita; Joods Maatschappelijk Werk en het Nederlands Veteraneninstituut (Convenant NOG).
- Tenslotte kende de samenwerking binnen het WO2-veld in 2025 ook een uitbreiding buiten Nederland: namelijk het Europese WO2- en herinneringsveld en kampcomités, ter voorbereiding van de driedaagse conferentie 'Remember the past, secure the future' die in maart 2026 plaatsvindt

Daarnaast werkte ARQ Kenniscentrum Oorlog, Vervolging en Geweld aan verschillende projecten voor Stichting 1940-1945. Zo vond de eerste tweejaarlijkse Stichting 1940-1945-lezing plaats ter gelegenheid van 80-jarig bestaan, uitgesproken door Ernst Hirsch Ballin. Van 'Getuigen voor de toekomst' verscheen ook een publicatie.

Ook organiseerde ARQ samen met het Verzetsmuseum Amsterdam een tentoonstelling over 80 jaar Stichting 1940-1945. Deze tentoonstelling is in 2026 ook te zien in het Nationaal Archief in Den Haag en daarna in het Onderduik Museum Aalten. Met kerst 2025 is er een special jubileum magazine uitgekomen.

Tot slot werd flinke voortgang geboekt met het Overzichtswerk van de geschiedenis van het verzet in Nederland tijdens de Tweede Wereldoorlog. In dit overzichtswerk wordt een goed leesbaar overzicht gegeven van reeds gepubliceerd onderzoek naar verzet in Nederland tegen de Duitse bezetters. Het meerjarenproject ligt op schema.

### ARQ Kenniscentrum Impact van Rampen en Crises

In 2025 werkte ARQ Kenniscentrum Impact van Rampen en Crises nauw samen met de partners in het veld aan kennisontwikkeling. Omdat er in 2025 geen nationale ramp plaatsvond die langdurige begeleiding vereiste, kon de aandacht uitgaan naar de 16 andere lopende projecten van het kenniscentrum.

De meerwaarde van het kenniscentrum werd in 2025 onder meer bevestigd door maatschappelijk relevante onderzoeken die we hebben mogen uitvoeren, zoals:

- Het onderzoek naar de psychosociale gevolgen van de schoolgijzeling in [Bovensmilde](#)
- Een vooronderzoek naar de wenselijkheid en haalbaarheid van een Informatie- en Verwijscentrum voor gedupeerden van de Toeslagenaffaire.

Daarnaast werd, in samenwerking met partnerorganisaties, het Loket Ontheemden Oekraïne PSH ([LOOP](#)) voortgezet. Dit loket ondersteunt professionals die werken met ontheemden uit Oekraïne bij het signaleren, voorkomen en/of oplossen van psychosociale klachten.

In 2025 organiseerde het kenniscentrum een goedbezocht symposium over de gevolgen van de COVID-19-pandemie voor gezondheid en welzijn, getiteld '*Crises en weerbaarheid: inzichten, uitdagingen en lessen voor de toekomst*'. Verder werd gewerkt aan een project bij Defensie over de mogelijke gezondheidsklachten van burnpits (open verbrandingsplaatsen waar afval wordt verbrand). Ook werd onderzoek uitgevoerd naar de psychosociale ondersteuning van Buitengewoon Opsporings Ambtenaren (BOA's).

### ARQ International

Ook in 2025 deelde ARQ International weer haar expertise op het gebied van mentale gezondheid en psychosociale zorg (Mental Health and Psychosocial Support/MHPSS) in landen getroffen door oorlog en geweld. ARQ International gaf strategisch advies, verzorgde opleidingen en deed onderzoek voor beleidsmakers en zorgverleners uit Democratische Republiek Congo, Oekraïne, Syrië, Libanon, Jemen, Burundi, Oeganda, Ethiopië, Irak en Afghanistan.

### Oekraïne

- Drie jaar na het uitbreken van de oorlog in Oekraïne eindigde het noodhulpprogramma van Giro555. Samen met de andere hulporganisaties bereikte ARQ meer dan 7 miljoen mensen. Het werk in Oekraïne zette ARQ ook in 2025 voort met onze partners.
- Samen met de Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) werkte ARQ International aan het versterken van het nationale geestelijk gezondheidssysteem in Oekraïne. ARQ bracht op

landelijk niveau alle 92 mentale gezondheidsorganisaties in kaart om inzicht te krijgen in wie welke ondersteuning biedt en om de samenwerking te verbeteren.

- ARQ-experts deelden hun kennis over belangrijke thema's als zelfmoordpreventie, seksueel geweld en problematisch middelenmisbruik in 9 webinars, waaraan 1.500 Oekraïense zorgprofessionals deelnamen. Ook voerde ARQ International voor de WHO een verkennende literatuurstudie uit van meer dan 3.500 artikelen over kwantitatieve meetinstrumenten (Monitoring & Evaluation) die beschikbaar zijn, vertaald en/of aangepast, om de zorg voor Oekraïners die door de oorlog zijn getroffen verder te verbeteren. In het eerste kwartaal van 2026 wordt dit vertaald naar een eenvoudige beslisboom voor Oekraïense zorgprofessionals.
- Hulpverleners van de Mukwege Foundation Ukraine staan slachtoffers van seksueel geweld in Oekraïne bij en lopen daarbij kans op secundair trauma dat ontstaat wanneer iemand herhaaldelijk wordt blootgesteld aan trauma van anderen. ARQ ontwikkelde voor deze hulpverleners een 'Zorg voor Zorgverleners'-trainingspakket en een **kaartenset** met korte ontspanningsoefeningen en praktische zelfzorgtips.
- *European Union Advisory Mission Ukraine (EUAM-Ukraine)* Politieagenten in Oekraïne werken onder extreme omstandigheden en ervaren grote mentale druk, terwijl gestructureerde psychologische ondersteuning beperkt is. Om de geestelijke gezondheidszorg en psychosociale ondersteuning binnen de Nationale Politie van Oekraïne (NPU) te versterken verzorgde ARQ International samen met ARQ Academy meerdere trainingen voor 90 Oekraïense politiepsychologen en sociaal werkers, als onderdeel van het project 'Blue Haven for Ukraine' van de EUAM. In dit project werkt ARQ nauw samen met de Nederlandse Politie.

### **Democratische Republiek Congo**

ARQ werkt al lange tijd samen met hulporganisatie Cordaid in de Democratische Republiek Congo. Begin 2025 vielen rebellen de provincie Noord-Kivu binnen, waar de Congolese collega-zorgverleners van ARQ werkzaam zijn. Hierdoor moest een geplande training, die een dag later zou plaatsvinden, per direct worden afgelast. Dit laat zien hoe snel het werk in een internationale context kan veranderen en hoe flexibel ARQ moet opereren om adequaat in te spelen op de actuele behoeften ter plaatse.

Omdat de Congolese hulpverleners veel angst en stress ervaren door de situatie, heeft ARQ een aangepast programma opgezet om hen op afstand direct bij te staan.

Eind oktober waren de rebellen nog steeds actief, waardoor de training verplaatst werd naar buurland Rwanda. De recente overnames van Goma en Bukavu hebben geleid tot een toename van conflict gerelateerd seksueel geweld, waardoor een al zwaar belast systeem nog meer onder druk staat. Op verzoek van de Congolese psychologen ontwikkelde ARQ een Train-de-Trainer-programma over zelfmoordpreventie en groepstherapie.

Heel bijzonder was dat de collega's van ARQ van de Congolese partners een certificaat ontvingen als waardering voor hun mentorschap, begeleiding en onvermoeibare steun.

### **Kennisuitwisseling**

Het uitwisselen van kennis is voor ARQ International één van de belangrijkste pijlers. ARQ International werkt nauw samen met lokale organisaties om diensten te ontwikkelen die passen bij hun cultuur en actuele situatie, en ARQ zorgt dat de kennis en ervaring van deze lokale experts ook internationaal gedeeld wordt.

In 2025 organiseerde ARQ samen met ARQ's wetenschappelijk platform, *Intervention Journal*, twee academische schrijfworkshops in Ethiopië en Koerdistan-Irak. Mentale gezondheidsprofessionals uit de Afrikaanse en MENA-regio versterkten hun schrijfvaardigheden om hun kennis en ervaring te delen via wetenschappelijk publicaties.

**“I realised that academic writing is not just a skill, but a powerful tool for MHPSS professionals to transform field realities into knowledge that strengthens evidence-based interventions and can inspire and inform others.”**

Voorafgaand aan de oratie van ARQ-hoogleraar Wietse Tol organiseerde ARQ een symposium met 20 internationale experts op het gebied van mentale gezondheid in humanitaire contexten. Samen onderzochten zij hoe we eerlijker en inclusiever kunnen samenwerken in wetenschappelijk onderzoek. Een van de uitkomsten van dit symposium is een speciale uitgave van *Intervention* over dit onderwerp, gepland voor 2026/2027.

Daarnaast organiseerde ARQ een zomerreferaat met internationale gasten, waarin de geleerde lessen van behandelen in conflictgebieden werden gedeeld en besproken voor toepassing in de Nederlandse context. Ook werd een Congolese therapeut en onderzoeker uitgenodigd om zijn onderzoek naar het integreren van psychomotoriek en muziek in traumatherapie in de Democratisch Republiek Congo (DRC) met ARQ-collega's te delen.

Verder wisselt ARQ International kennis uit als voorzitter van de Nederlandse 'Community of Practice in MHPSS' en als deelnemer van de internationale IASC MHPSS Technical Working Group.

### ARQ Academy

ARQ Academy is het opleidingsinstituut van ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum, waarin twee aspecten worden samengebracht: expertise vanuit zorg en wetenschappelijk onderzoek naar psychotrauma en PTSS. Om goede (preventieve) psychotraumazorg te kunnen geven aan zoveel mogelijk mensen die dat nodig hebben, organiseren we (geaccrediteerde) bij- en nascholing en voorlichting over psychotrauma en PTSS.

Ook in 2025 zijn er veel opleidingen verzorgd. In totaal zijn er 97 projecten gedaan, waarvan 53 open lijn cursussen en 44 maatwerkprojecten. Zo is onder andere een nascholing ontwikkeld voor de diagnostiek en behandeling van persisterende of traumatische rouwklachten. Daarnaast is er projectmatig training verzorgd voor Oekraïense psychologen in samenwerking met ARQ Internationaal. Het opleidingsaanbod in Nederland is ook uitgebreid met een EMDR-opleiding. Het actuele scholingsaanbod is te raadplegen via de website van [ARQ Academy](#).

## 4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

### Duurzaam inkoopbeleid

ARQ kiest bewust voor leveranciers en stakeholders die bijdragen aan de duurzaamheidsprincipes: mens, circulair en klimaatbewust. Er is een leveranciersbeoordeling gedefinieerd die bedrijfskritische processen toetst, waaronder de visie van leveranciers op duurzaamheid. Daarnaast gebruikt ARQ groene energie en is een CO2-reductietool geïntegreerd in het inkoopbeleid.

## Duurzame inzetbaarheid

ARQ koestert haar bevlogen en bewogen medewerkers. Belangrijke thema's binnen het sociaal- en HR-beleid zijn dan ook het binden en boeien van medewerkers (o.a. goede arbeidsvoorwaarden en ontwikkelingsmogelijkheden), het optimaliseren van de duurzame inzetbaarheid, het bevorderen van de diversiteit en inclusiviteit en het faciliteren van hybride werken. Dit laatste draagt ook bij aan het verminderen van reisbewegingen.

Om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, biedt ARQ verschillende voorzieningen, waaronder:

1. Een zelfscreening ter bevordering van welzijn en gezondheid;
2. Een vitaliteitsprogramma ter bevordering van een gezonde leefstijl;
3. Het Medewerkers Support Punt voor ondersteuning en/of coaching bij privé of werk(stress) gerelateerde problematiek of loopbaanvragen;
4. Een meerkeuzesysteem arbeidsvoorwaarden met mogelijkheden om extra verlof te kopen voor een betere privé/ werkbalans of een belastingvrije vergoeding voor bedrijfsfitness en sport en ontspanning of om een fiets aan te vragen. Ook kunnen medewerkers met voordeel producten aanschaffen die bijdragen aan verduurzaming van de eigen woning (denk aan infraroodpanelen en een slimme thermostaat).

## Huisvesting

ARQ wil met haar nieuwe huisvesting een grote stap zetten in het kader van de duurzaamheid, zowel door CO<sup>2</sup>-uitstoot te verlagen als de fysieke (werk)omstandigheden voor de medewerkers en patiënten, cliënten en bezoekers te verbeteren. De staat van de huidige gebouwen wordt continue beoordeeld op mogelijke duurzaamheidsverbeteringen, als deze bijdragen aan de CO<sup>2</sup>-verlaging op de langere termijn.

## Medewerkers

### *Mobiliteit*

ARQ stelt geen leaseauto's beschikbaar aan medewerkers. Medewerkers die veel reizen voor hun werkzaamheden, ontvangen een NS-business kaart. In het kader van persoonsgebonden mobiliteit (verplichte rapportage over zakelijk verkeer en woon-werkverkeer van medewerkers) wordt bij alle declaraties 'zakelijke reiskosten' (dienstreizen, congressen, studie etc.) gevraagd hoe is gereisd. Hieruit volgt een rapportage van de manier van reizen voor wat betreft het zakelijke verkeer. Dit biedt inzicht in welk percentage van de medewerkers met het OV reist in het kader van woon-werk verkeer. Dit heeft als doel de reisbewegingen te willen verduurzamen.

### *Hybride werken*

Bij ARQ is het mogelijk om hybride te werken. ARQ hanteert in haar panden flexibele werkplekken, waardoor een optimaler gebruik van ruimte en meubilair is ontstaan. Bovendien zorgt dit voor een afname van het aantal reisbewegingen van medewerkers, en waar mogelijk ook van cliënten. De visie op hybride werken is uitgewerkt in een visienota. Daarnaast is er een uitvoeringsregeling waarin beschreven staat wat ARQ verwacht van medewerkers en leidinggevenden evenals wat een medewerker van ARQ kan verwachten om hybride te werken. Medewerkers ontvangen een thuiswerkvergoeding voor thuiswerkdagen. Daarnaast faciliteert ARQ het hergebruik van bestaand kantoormeubilair voor thuiswerkplekken om de aanschaf van nieuwe producten te beperken.

### Verantwoord omgaan met mensen en organisatiekracht

In tijden van maatschappelijke onrust en onzekerheid, kan het werk veel van onze medewerkers vragen – of we nu direct met patiënten en cliënten werken, zorgen dat alles achter de schermen goed draait, of collega's ondersteunen in hun werk. Als organisatie die zich inzet voor de mentale gezondheid en veerkracht van anderen, vinden we het belangrijk om ook goed voor onszelf en elkaar te zorgen. Daarom is de door ARQ International ontwikkelde zelfzorg kaartenset voor hulpverleners in Oekraïne, ook beschikbaar gesteld aan onze eigen medewerkers.

### Doelgroepen

Het is de maatschappelijke taak van ARQ en partners, zoals Stichting Pelita en Stichting 1940-1945, om in de komende jaren kennis, kunde en aanpak voor de doelgroepen duurzaam te borgen, zodat de doelgroepen, waar relevant, op contextgebonden en cultuursensitieve wijze ondersteund kunnen blijven.

Het idee van één uniforme aanpak voor psychische gezondheid in humanitaire contexten werkt niet meer. Psychisch welzijn is nauw verbonden met omstandigheden zoals armoede, gender, cultuur en toegang tot sociale steun. Ook binnen ons vakgebied voelen we deze spanning. Daarom vinden wij het belangrijk om lokale kennis en ervaring te gebruiken en stimuleren wij inclusieve en rechtvaardige zorg door kennisuitwisseling en dialoog, onder andere via ons wetenschappelijke platform *Intervention Journal*.

De behoefte aan mentale gezondheidszorg is groot. Wereldwijd heeft één op de acht mensen een psychische aandoening; in conflictsituaties stijgt dat naar één op de vijf. Tegelijkertijd blijven de investeringen in geestelijke gezondheidszorg wereldwijd zorgwekkend laag, iets wat sinds 2017 nauwelijks is veranderd. Samen met andere Nederlandse hulporganisaties blijven wij de overheid en geldschieters oproepen om hier meer aandacht aan te besteden. *Mental Health and Psychosocial Support (MHPSS)* is een fundamenteel mensenrecht.

## 4.5 Risico's en onzekerheden

### 4.5.1 Risicomanagement

De kern van integraal risicomanagement is dat het management van de organisatie wordt gestimuleerd om bewust stil te staan bij mogelijke ongewenste gebeurtenissen en de effecten daarvan op de organisatiedoelstellingen. Naast sturing op gewenste resultaten wordt actief aandacht besteed aan risico's en onzekerheden die het behalen van deze doelstellingen kunnen beïnvloeden. Risico's, en de mate waarin het noodzakelijk is om hiervoor beheersmaatregelen te treffen, vormen de basis voor de inrichting en kwaliteit van het interne beheersingssysteem.

De verantwoordelijkheden voor risicobeheersing zijn binnen de organisatie belegd en vormen daarmee een belangrijk onderdeel van de sturing en governance van ARQ. Transparantie over risico's en beheersmaatregelen en het structureel bespreken daarvan in de managementlijn dragen bij aan effectieve sturing en vertrouwen binnen de organisatie, van medewerker en manager tot aan de raad van toezicht.

Het risicomanagement binnen ARQ is gebaseerd op twee pijlers.

De eerste pijler is de **planning- en controlcyclus**. Op basis van onder meer de SWOT-analyse, het jaarplan en de begroting worden risico's geïntroduceerd en geclassificeerd op basis van kans en impact. Deze inventarisatie vindt plaats binnen zes functionele gebieden:

1. Strategische doelstellingen
2. Primair proces
3. Personeel
4. Financieel
5. ICT
6. Facilitair

Deze zes gebieden vormen de kapstok voor een integrale risico-inventarisatie. Met het functionele gebied 'strategische doelstellingen' worden de risico's bedoeld die samenhangen met het realiseren van de strategische ambities van de organisatie, inclusief externe ontwikkelingen.

De risico-inventarisatie wordt jaarlijks geactualiseerd in het kader van de begrotingscyclus en vormt daarmee een belangrijk onderdeel van de sturing op organisatiedoelstellingen. De directe verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij management en directies.

De overige vijf functionele gebieden vallen onder de lijnverantwoordelijkheid van raad van bestuur, directies en managers. De verantwoordelijkheden voor risico's en bijbehorende beheersmaatregelen zijn langs deze lijnen verdeeld en vormen daarmee een belangrijk onderdeel van de risicogovernance.

De tweede pijler betreft de **procesmatige borging van risicobeheersing** via het kwaliteitshandboek, het Information Security Management System (ISMS) en de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC). Deze onderdelen zijn uitgewerkt in het kwaliteitshandboek dat beschikbaar is via het intranet van ARQ.

De kwaliteitsdocumenten beschrijven zowel beleid als de belangrijkste risico's en bijbehorende beheersmaatregelen in de vorm van procedures en werkinstructies. De documenten kennen een periodieke reviewcyclus, waarbij de frequentie afhankelijk is van de aard van de risico's en de dynamiek van veranderingen.

Op deze processen vinden interne en externe audits plaats, waaronder audits in het kader van **ISO9001, NEN7510 en de accountantscontrole**. Daarnaast worden ongewenste gebeurtenissen systematisch gemeld en vastgelegd via onder meer de MIP/A-procedure (melding incidenten patiënten en algemeen). Tevens vindt jaarlijks terugkoppeling plaats vanuit onder andere de klachtencommissie en de externe vertrouwenspersoon.

In de jaarlijkse **managementreview** worden de resultaten van audits, het MIP/A-meldingenoverzicht, rapportages van commissies en de uitkomsten van een gestructureerde vragenlijst onder directieuren besproken. Op basis hiervan worden verbetermaatregelen vastgesteld om de kwaliteit van processen te versterken en het optreden van ongewenste gebeurtenissen te voorkomen.

## 4.5.2 Risicobereidheid

De risicobereidheid van ARQ verwijst naar de mate waarin risico's worden geaccepteerd bij het nastreven van de organisatiedoelstellingen, met behoud van de kwaliteit van zorg en financiële

stabiliteit. Dit vereist een voortdurende balans tussen het leveren van optimale zorg en het beheersen van onzekerheden.

Over het algemeen hanteren zorginstellingen een relatief conservatieve houding ten aanzien van risico's, en ARQ vormt hierop geen uitzondering. De risicobereidheid wordt mede beïnvloed door de eisen van financiers (banken, zorgverzekeraars en gemeenten), toezichhoudende instanties (zoals NZa en IGJ) en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ).

ARQ hanteert een **lage risicobereidheid** ten aanzien van alles wat de veiligheid van patiënten, cliënten en medewerkers kan beïnvloeden. Daarentegen is de organisatie bereid om **meer risico's te nemen bij strategische keuzes op het gebied van innovatie, onderzoek en samenwerking**, mits deze aansluiten bij de missie en langetermijnvisie van de organisatie en de financiële continuïteit voldoende gewaarborgd blijft.

Dit betekent dat nieuwe behandelmethoden, samenwerkingsverbanden of internationale projecten kunnen worden ontwikkeld, ook wanneer de uitkomsten onzeker zijn, zolang deze bijdragen aan de maatschappelijke doelstelling van ARQ en passen binnen de financiële kaders van de organisatie.

### 4.5.3 Voornaamste risico's en onzekerheden

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste risico's en onzekerheden die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de organisatiedoelstellingen en de maatregelen die worden genomen om deze te beheersen.

De raad van bestuur en directies sturen actief op deze risico's binnen de planning- en controlcyclus. In 2025 is een verdere verdieping en inbedding van de integrale risico-inventarisatie in deze cyclus gerealiseerd.

#### Omgevingsrisico's

Politieke ontwikkelingen en wijzigingen in overheidsbeleid kunnen gevolgen hebben voor de beschikbaarheid van subsidies en financieringsstromen binnen zorg, onderwijs en wetenschap. Hoewel de directe impact voor 2025 vooralsnog beperkt is, wordt verwacht dat de mogelijkheden voor projectsubsidies op termijn kunnen afnemen.

Beoogde politieke bezuinigingen op de zorg kunnen van grote invloed zijn op de zorgcontracten en vergoedingen vanuit de zorg. Dit kan in de toekomst leiden tot invoeren van meer zorgplafonds bij zorgverzekeraars en lagere tarieven voor behandelingen wat de marge van ARQ onder druk zet. Ook kan dit leiden tot bezuinigingen bij belangrijke afnemers waardoor deze wegvallen of aanbestedingen verloren gaan.

Daarnaast kunnen internationale ontwikkelingen invloed hebben op de financiering van internationale organisaties en samenwerkingsprojecten, waardoor de kansen op vervolgoopdrachten kunnen afnemen.

Geopolitieke ontwikkelingen en economische onzekerheden kunnen bovendien effect hebben op kostenontwikkelingen, zoals energieprijzen, renteontwikkelingen en bouwkosten.

### Overproductie op zorgcontracten

Ook in 2025 kenden de prognoses van de zorgomzet onzekerheden, mede in relatie tot het Zorgprestatie­model. Zorgverzekeraars nemen in toenemende mate budgetmaxima op in contracten, waardoor het belangrijk is om de omzetontwikkeling nauwlettend te volgen.

Gedurende het jaar bleek dat bij twee zorgverzekeraars het afgesproken budgetmaximum zou worden overschreden, met name door een toename van het aantal patiënten in zorg. Met deze zorgverzekeraars zijn aanvullende afspraken gemaakt over aanvullende dekking, waardoor de hoogspecialistische behandelingen konden worden voortgezet.

De kosten per patiënt kunnen sterk variëren, afhankelijk van de zorgbehoefte. Hierdoor kunnen bij een relatief klein aantal patiënten per verzekeraar grote afwijkingen ontstaan in het benodigde budget.

ARQ zet zich daarom in om dit risico waar mogelijk contractueel te beperken.

### Vertrouwelijke data en cybercrime

De dreiging van cyberaanvallen en pogingen om toegang te krijgen tot vertrouwelijke gegevens van patiënten, cliënten en medewerkers neemt toe. ARQ heeft daarom in 2025 verdere maatregelen genomen om de beveiliging van het netwerk en de informatievoorziening te versterken.

Uit de hercertificeringsaudits in 2025 voor **NEN7510 en ISO27001** zijn geen bijzonderheden naar voren gekomen. Naast technische maatregelen blijft blijvende aandacht voor bewustwording onder medewerkers essentieel. In 2025 hebben zich geen incidenten voorgedaan waarbij vertrouwelijke data door derden zijn gecompromitteerd.

### Huisvesting

Hoewel de huidige huisvesting functioneel en adequaat is, brengen de ouderdom van de gebouwen en de beperkte flexibiliteit risico's met zich mee voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. Om die reden is de urgentie voor nieuwe huisvesting toegenomen.

Sinds 2023 werkt ARQ met een aangepaste aanpak voor de zoektocht naar nieuwe huisvesting. Met ondersteuning van externe deskundigheid is in 2025 verder gewerkt aan het in kaart brengen van de huisvestingsbehoefte en de financiële randvoorwaarden.

Huisvestingstrajecten brengen naast kansen ook financiële risico's met zich mee, onder meer door ontwikkelingen in bouw­kosten, beschikbaarheid van materialen en renteontwikkelingen.

### Personeelsverloop en arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt voor hooggekwalificeerde zorgprofessionals en onderzoekers blijft krap. Het vertrek van medewerkers met specialistische kennis of belangrijke netwerken kan leiden tot verlies van expertise en een hogere werkdruk voor collega's. Dit kan gevolgen hebben voor de kwaliteit van dienstverlening en het nakomen van afspraken met opdrachtgevers.

ARQ investeert daarom in een gezonde organisatiecultuur waarin aandacht is voor medewerkers, professionele ontwikkeling en samenwerking. Door middel van deskundigheidsbevordering, loopbaanontwikkeling en coachend leiderschap wordt gewerkt aan duurzame inzetbaarheid. Daarnaast wordt ingezet op het behouden en versterken van netwerken om hooggekwalificeerd personeel aan ARQ te blijven verbinden en worden cruciale functies waar mogelijk redundant ingericht.

## 4.6 Toekomstparagraaf / toekomstige ontwikkelingen

ARQ heeft de ambitie om een zichtbare voortrekker te blijven op het gebied van psychotrauma en psychosociale hulpverlening. Met ARQ IVP aan de voorkant (preventie, advisering, training, toegepast onderzoek, opvang en hulpverlening) en ARQ Centrum'45 aan de achterkant (3e-lijns zorg, onderzoek en kennisdisseminatie), ondersteund door de ARQ Kenniscentra op specifieke thema's en ARQ International, streeft ARQ ernaar om relevant te zijn en te blijven voor onze stakeholders waarbij we de hoogste kwaliteit leveren in ons werk. Samen met diverse partner organisaties bouwen we aan een duurzame organisatie op het gebied van psychotrauma en schokkende gebeurtenissen, zowel in Nederland als internationaal.

In een wereld waarin geweld, crisis en oorlog toenemen, terwijl tegelijkertijd schaarste bestaat aan zorg, financiële middelen en hooggekwalificeerd personeel, staat ARQ Centrum'45 voor de opgave zich verder te versterken om maximale impact te kunnen blijven leveren in de behandeling van psychotrauma. Dit vraagt om verdere professionalisering van werkprocessen, zorglogistiek en administratie en kennismanagement.

Een belangrijke prioriteit voor ARQ Centrum'45 is het verminderen van administratieve lasten. In 2026 wordt dit geïntensiveerd opgepakt.

Daarnaast biedt de inzet van Artificial Intelligence (AI) kansen om zorg- en administratieve processen efficiënter in te richten. ARQ Centrum'45 heeft in 2025 een belangrijke subsidie ontvangen voor de toepassing van spraaktechnologie, waarmee verslaglegging kan worden ondersteund en administratieve druk kan worden verminderd.

Ook wordt AI-technologie verkend voor toepassing bij de behandeling van nachtmerries, het analyseren van gegevens uit behandelverslagen en als ondersteuning van zelfmanagement door patiënten. Hierdoor kunnen we meer zorg op maat ontwikkelen en daarmee effectiviteit en kwaliteit van zorg nog eens verhogen.

Voor ARQ IVP is de verwachting dat de reële groei in omzet in 2025 zal doorzetten in 2026. ARQ IVP voorziet een beperkte groei voor alle onderdelen en investeert in systeem- en procesoptimalisatie om kwaliteit en efficiency te borgen.

Binnen het domein rampen en crises blijft in 2026 de mentale druk op publieke ambtsdragers een aandachtspunt. Deze blijvende aandacht voor geweld tegen hulpverleners en ondermijning van de publieke sector leidt naar verwachting tot blijvende behoefte aan gericht onderzoek en beleidsadvies over de psychosociale aspecten van geweld, bedreiging en beveiliging. Ook wil ARQ, samen met SOS en in opdracht van het Ministerie van Financiën in 2026 een landelijk steunpunt inrichten op basis van de adviezen uit het vooronderzoek over de ondersteuning van gedupeerden van de toeslagenaffaire van 2025.

In 2026 verwachten wij dat het Loket Ontheemden Oekraïne PSH (LOOP) gecontinueerd zal worden. Van belang daarbij is dat de omslag wordt gemaakt naar een andere opzet door het makkelijker en overzichtelijker beschikbaar stellen van informatie, met het oog op de door de Rijksoverheid geambieerde overgang naar de reguliere asielketen in 2027.

Op het gebied van opleidingen verwacht ARQ dat de integratie van ARQ Academy bij ARQ Centrum'45 leidt tot grotere efficiëntie qua docent-uren en productie-uren van de behandelaren

Internationaal verkennen we naast ons werk in crisis- en oorlogsgebieden, ook de mogelijkheden voor verdere internationalisering van andere ARQ-diensten.

Voor de eigen bedrijfsvoering zien wij dat de druk op de arbeidsmarkt, de diversiteit van ondersteuningsvragen van zowel intern als extern vragen om een andere opzet voor de ondersteuning van het primaire proces. In de aankomende jaren wordt daarom verder gezocht naar oplossingen om processen te optimaliseren en te automatiseren, waardoor wij met minder mensen en meer technologische middelen kunnen inspelen op die vragen. Ook in de bedrijfsvoering zijn een aantal pilots gestart met toepassingen van AI die moeten bijdragen aan meer efficiëntie.



## 5. Bedrijfsvoering

De ondersteunende diensten van ARQ zijn zoveel mogelijk centraal georganiseerd. De directie financiën en bedrijfsondersteuning (FOD) draagt zorg voor de professionalisering en integraliteit van de interne dienstverlening in de organisatie. Onder deze directie vallen de financiële dienst, de afdeling ICT, de informatiemanager, de afdeling functioneel beheer en stuurinformatie en de facilitaire dienst. Daarnaast vallen de afdeling Communicatie & Fondsenwerving en de afdeling HR direct onder de raad van bestuur. De specialistische medewerkers op het gebied van kwaliteitszorg, subsidies, gegevensbescherming en systeembeveiliging vallen onder de bestuurssecretaris van de raad van bestuur.

### 5.1 Interne beheersing van processen en procedures

De processen zijn beschreven in een toegankelijk en beheersbaar kwaliteitshandboek, dat via intranet voor alle medewerkers van ARQ beschikbaar is. Het kwaliteitshandboek bevat de kwaliteitsprocedures in het kader van de ISO9001, de administratieve organisatie en interne controle (AO/IC) en het Information Security Management Systeem (ISMS/NEN7510, ISO27001). De certificeringen voor ISO9001, ISO27001 en NEN7510 zijn jaarlijks onderhevig aan interne en externe audits en wederom, na volledige externe hercertificeringsaudits, toegekend gedurende 2025. De externe accountant beoordeelt daarnaast jaarlijks de financieel administratieve organisatie en de getrouwheid van de cijfers middels een jaarlijkse interim- en jaarrekeningcontrole.

Het integraal risicomanagement is versterkt door de risicomatrix langs diverse functionele gebieden te houden en is onderdeel van de planning & control cyclus. Binnen een specifieke softwareapplicatie worden daarvoor handmatige controlemaatregelen geïnitieerd, gemonitord en worden de bevindingen vastgelegd. Deze bevindingen, auditverslagen en incidentmeldingen worden jaarlijks in een directiebeoordeling (management review) beschouwd van waaruit verbeteracties worden geïnitieerd en geprioriteerd.

Naast de genoemde certificeringen heeft ARQ Centrum'45 het TOPGGz-keurmerk, dat in 2024 opnieuw is toegekend voor 4 jaar door de Stichting Topklinische GGz. Tenslotte heeft ARQ IVP een certificaat voor de bedrijfsopleidingen op maat vanuit de Stichting Cedeo, een erkenning van kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid.

### 5.2 Cultuur en gedrag

ARQ hanteert een gedragscode met negen kerngedragsregels. Deze zijn gericht op professionaliteit en daarmee kwaliteit, het bewaken van integriteit, omgang met gevoelige informatie en sociale media. Voor het bewaken van de sociale veiligheid kent ARQ meerdere beheersmaatregelen. Eén van de maatregelen is dat er externe en interne vertrouwenspersonen zijn en dat die terugkerend onder de aandacht worden gebracht. Verder is er specifieke aandacht en tijd voor sociale veiligheid tijdens de jaargesprekken. Aanvullend wordt iedere twee jaar een medewerkersonderzoek uitgevoerd, aangevuld met 'pulse onderzoeken' om de voortgang op specifieke thema's te meten.

## 5.3 Automatisering/informatievoorziening in- en extern

De belangrijkste primaire bronsystemen bij ARQ zijn AFAS, USER en HCI. USER wordt binnen ARQ Centrum'45 gebruikt als elektronisch patiëntendossier (EPD). HCI wordt binnen ARQ IVP gebruikt als elektronisch patiëntendossier (EPD). AFAS Software biedt ondersteuning in de administratie voor de boekhouding en de HR-administratie. Valuecare wordt binnen ARQ Centrum'45 gebruikt als applicatie voor de beheersing van de kwaliteit van de zorgregistratie, voor ARQ als geheel voor informatievoorziening (waaronder stuurinformatie).

Voor de patiënten van ARQ Centrum'45 wordt de persoonlijke gezondheidsomgeving (PGO) Quli gebruikt. Hier kunnen zij hun dossier en behandelplan inzien, correspondentie delen, afspraken maken en toegang krijgen tot online behandelmethodes en vragenlijsten. Hiermee wordt de relevantie van het PGO vergroot en de zelfregie van de patiënt versterkt.

De ICT-omgeving waar alle ARQ-medewerkers gebruik van maken is gebaseerd op Microsoft-producten. Dit geldt zowel voor het operating-system (Windows 11) als de applicaties voor kantoorgebruik (Office365).

Het uitgangsprincipe van ARQ is dat documenten en bestanden de ICT-omgeving niet mogen verlaten om zodoende controle te houden over gebruik en toegang. Er is beleid met strikte regels voor het delen van bestanden met derden. Alle ARQ-medewerkers beschikken over een beheerde ARQ-laptop en indien gewenst of nodig over een smartphone. Alle toegang tot het ARQ-ICT netwerk is beveiligd door middel van VPN-verbindingen, Multi Factor Authenticatie (MFA) en een persoonlijk wachtwoord. Belangrijke integraties met externe gegevensverwerkende systemen (USER, AFAS, Valuecare etc.) zijn beveiligd door middel van VPN-verbindingen.

Informatiebeveiliging is een continue aandachtspunt. Zowel menselijke fouten als de toenemende externe dreiging worden actief gemonitord. Het hele systeem van informatiebeveiliging is onderwerp van het Information Security Management Systeem (ISMS) en de daarop van toepassing zijnde NEN7510 / ISO27001 certificering.

# 6. Financieel beleid

## 6.1 Behaalde resultaat en omzet

### Resultaat

Het geconsolideerde resultaat over 2025 bedraagt € 515.137 (2024: € 1.097.201). Met ingang van 2025 wordt de Stichting Vrienden van ARQ niet langer meegenomen in de consolidatie. De vergelijkende cijfers over 2024 zijn hierop aangepast. Het resultaat van 2024 is daardoor met € 1,4 miljoen neerwaarts bijgesteld, zijnde het resultaat van Stichting Vrienden van ARQ.

Het consolidatieresultaat is als volgt opgebouwd:

	2025	2024
	€	€
Stichting ARQ (enkelvoudig)	-207.606	-89.462
Resultaat deelneming ARQ IVP B.V.	253.538	230.088
Stichting ARQ (inclusief deelneming)	45.932	140.626
Stichting ARQ Centrum'45	816.140	896.067
<b>Resultaat exclusief Stichting 1940-1945 en Pelita</b>	<b>862.072</b>	<b>1.036.693</b>
Stichting 1940-1945 (excl. beleggingsresultaten)	-596.503	-549.627
Stichting Pelita (excl. beleggingsresultaten)	-24.071	-193.539
<i>Resultaat exclusief beleggingsresultaten</i>	<i>241.498</i>	<i>293.527</i>
Beleggingsresultaat Stichting 1940-1945	185.062	569.325
Beleggingsresultaat Stichting Pelita	88.577	234.349
<i>Beleggingsresultaten</i>	<i>273.639</i>	<i>803.674</i>
<b>ARQ geconsolideerd</b>	<b>515.137</b>	<b>1.097.201</b>

### Toelichting

Het geconsolideerde resultaat over 2025 bedraagt € 515.000 na aftrek van vennootschapsbelasting. Exclusief de resultaten van Stichting 1940-1945 en Pelita komt het resultaat uit op € 862.000. De resultaten van Stichting 1940-1945 en Pelita worden niet ten laste gebracht van de vrije reserves van Stichting ARQ, maar in mindering gebracht op het bekleemde vermogen van deze stichtingen.

Het resultaat van € 862.000 is tot stand gekomen na verwerking van dotaties aan de voorzieningen ter hoogte van € 600.000. Zonder deze dotaties zou dit resultaat € 1,46 miljoen hebben bedragen.

Inclusief de resultaten van Stichting 1940-1945 en Pelita, maar exclusief de beleggingsresultaten bedraagt het resultaat € 241.000. Dit is licht lager dan het resultaat over het voorgaande boekjaar (€ 294.000).

De beleggingsresultaten bedragen € 274.000 (2024: 804.000). Het rendement op de beleggingen bedroeg in 2025 circa 5%, tegenover 13% in het voorgaande jaar. Dit verschil vormt de belangrijkste verklaring voor het feit dat het geconsolideerde resultaat circa € 580.000 lager uitvalt dan in 2024.

Het enkelvoudige resultaat van Stichting ARQ bedraagt € -208.000 en ligt circa € 120.000 lager dan in 2024. Met het oog op toekomstige huisvestingslasten worden deze sinds 2024 stapsgewijs verhoogd tot het verwachte structurele niveau vanaf 2027. In samenhang hiermee is de bijdrage van de entiteiten voor ondersteunende diensten verhoogd. Daarnaast zijn in 2025 relatief hoge advieskosten gemaakt in verband met de toekomstige huisvesting. Ook de inzet van externe capaciteit heeft een negatief effect gehad op het resultaat.

Binnen Stichting ARQ hebben de projectactiviteiten een negatief resultaat gerealiseerd. Dit hangt samen met een lager aantal projecten, uitgestelde opdrachten en beperkte marges op bepaalde projecten. Daartegenover staat dat de kenniscentra Oorlog, Vervolging en Geweld en Doelgroepen — waar de instellingssubsidie wordt verantwoord — gezamenlijk een positief resultaat van € 120.000 hebben gerealiseerd. Dit bedrag is toegevoegd aan de egalisatiereserve, die kan worden ingezet voor toekomstige fluctuaties in de instellingssubsidie.

Bij ARQ Centrum'45 is de omzet ten opzichte van 2024 met circa € 3,5 miljoen (+10%) toegenomen. De eerste effecten van maatregelen gericht op verhoging van de productiviteit zijn zichtbaar. Deze ontwikkeling is noodzakelijk om toekomstige huisvestingslasten te kunnen dragen. Een aandachtspunt hierbij vormen de zorgplafonds die met enkele zorgverzekeraars zijn overeengekomen. In 2025 zijn de plafonds bij twee verzekeraars overschreden; één verzekeraar heeft deze overschrijding uit coulance geaccepteerd.

De deelneming ARQ IVP heeft in 2025 opnieuw een solide resultaat gerealiseerd, dat hoger ligt dan in het voorgaande boekjaar. Er is geïnvesteerd in verdere groei van de organisatie. Met name op de taakgebieden Training en advies en Hulpverlening was sprake van een sterke vraag vanuit uiteenlopende organisaties. Het aantal uitgevoerde Mental Check-Up gesprekken (MCU's) is verder toegenomen en overschrijdt inmiddels de grens van 10.000 gesprekken. De totale omzet van ARQ IVP is met 17% gestegen.

Voor zowel Stichting 1940-1945 als Stichting Pelita geldt dat in 2025 een positief rendement van circa 5% is behaald op de beleggingsportefeuilles. In 2024 bedroeg dit rendement nog circa 14%. De portefeuilles worden beheerd door een externe vermogensbeheerder en zijn gericht op lange termijn waardeontwikkeling. Sinds 2016 bedraagt het gemiddelde cumulatieve rendement circa 6,6%, ruim boven het destijds geprognosticeerde rendement van 3,5%.

Stichting 1940-1945 heeft in 2025 extra uitgaven gedaan in het kader van het project 'Borging gedachtegoed'. Voor dit project is in de jaren 2023 en 2024 een bestemmingsreserve gevormd. De in 2025 gemaakte kosten zijn in het resultaat verwerkt en vervolgens via de resultaatbestemming onttrokken aan deze reserve.

## Omzet

De totale omzet over 2025 bedraagt € 52,5 miljoen en is met € 5,0 miljoen (+11%) gestegen ten opzichte van 2024. De vergelijkende omzetcijfers van 2024 zijn eveneens met € 1,4 miljoen naar beneden bijgesteld vanwege het uit de consolidatie halen van Stichting Vrienden van ARQ.

De opbrengsten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening vormen met € 37 miljoen het grootste deel van de totale omzet. Ten opzichte van 2024 zijn deze opbrengsten met 10% toegenomen. De grootste stijging betreft de baten uit de Zorgverzekeringswet, die met 16% zijn toegenomen.

Onder de baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn onder meer de opbrengsten uit hulpverlening van ARQ IVP opgenomen. Deze categorie is met 15% gegroeid ten opzichte van het voorgaande jaar, voornamelijk als gevolg van gerealiseerde doelstellingen op het gebied van marktbenadering.

De overige bedrijfsopbrengsten bedragen € 5,9 miljoen en bestaan voornamelijk uit overige subsidies en bijdragen (€ 3,4 miljoen) en beschikbaarheidsbijdragen voor opleidingen (€ 1,4 miljoen). De overige subsidies en bijdragen zijn met ruim € 300.000 toegenomen ten opzichte van 2024. Deze stijging houdt voornamelijk verband met subsidieontvangsten voor het door ARQ Kenniscentrum Impact uitgevoerde LOOP-project (Loket Ontheemden Oekraïne PSH)

De omzet (na eliminaties) is als volgt opgebouwd:

	2025	2024
	€	€
Stichting ARQ (enkelvoudig)	6.948.398	6.725.848
Omzet deelneming	8.801.380	7.514.721
Stichting ARQ (inclusief deelneming)	15.749.778	14.240.569
Stichting ARQ Centrum'45	36.449.682	32.989.761
	<b>52.199.460</b>	<b>47.230.330</b>
Stichting 1940-1945	64.077	58.260
Stichting Pelita	226.779	205.085
<b>Totaal</b>	<b>52.490.316</b>	<b>47.493.675</b>

## 6.2 Toestand op balansdatum

Het positieve resultaat van € 515.000 heeft geleid tot een toename van het geconsolideerde eigen vermogen tot circa € 11,9 miljoen (2024: € 11,4 miljoen). In dit vermogen zijn onder meer de vermogens van Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita opgenomen. Deze vermogens zijn echter beklemd en uitsluitend bestemd voor de doelstellingen van de betreffende stichtingen. Het totaal aan beklemd vermogen bedraagt € 5,3 miljoen (2024: € 5,7 miljoen), wat neerkomt op 44,8% van het geconsolideerde eigen vermogen (2024: 49,9%).

Bij de resultaatbestemming is een deel van het resultaat toegevoegd aan de bestemmingsreserves. De bestemmingsreserve voor toekomstige MDMA-onderzoeken van € 117.500 is vrijgevallen ten gunste van de algemene reserve van ARQ Centrum'45.

Stichting 1940-1945 heeft in 2023 en 2024 een bestemmingsreserve gevormd ten behoeve van het project gericht op de borging van het gedachtegoed en de kernwaarden van de stichting en de duurzame verankering daarvan in de toekomst. In 2024 is € 263.000 aan deze reserve onttrokken. Daarnaast is € 120.000 toegevoegd aan de egaliseringsreserve binnen het bestemmingsfonds.

De voorzieningen zijn in het verslagjaar toegenomen met ruim € 600.000. Deze stijging wordt voornamelijk veroorzaakt door een verhoging van de voorziening voor groot onderhoud met € 370.000 en de vorming van een voorziening voor personeelsverplichtingen van € 230.000.

Het vreemd vermogen is met circa € 550.000 gestegen. Deze toename hangt voornamelijk samen met hogere personeelsgerelateerde verplichtingen, waaronder vakantiegeld, vakantiedagen en levensfasebudgetten. Daarnaast zijn de af te dragen belastingen en premies voor sociale verzekeringen en pensioenverplichtingen toegenomen.

Als gevolg van de sterkere stijging van het vreemd vermogen (inclusief voorzieningen) ten opzichte van het eigen vermogen is de solvabiliteit licht gedaald van 49,1% in 2024 naar 47,8% ultimo 2025. De solvabiliteit blijft daarmee ruim boven de gehanteerde norm van 25%.

Wanneer het eigen vermogen wordt gecorrigeerd voor het bekleemde vermogen van Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita, bedraagt de solvabiliteit 33,6% (2024: 32,6%), eveneens boven de norm van 25%.

De liquiditeitspositie is in 2025 verbeterd ten opzichte van 2024. De vlottende activa zijn met 17,7% toegenomen, terwijl de kortlopende schulden met 6,4% zijn gestegen. De toename van de vlottende activa wordt voornamelijk verklaard door een stijging van de liquide middelen met € 1,8 miljoen.

Als gevolg van deze ontwikkeling is eind 2025 een spaarrekening geopend om overtollige liquide middelen tijdelijk te parkeren en rente te genereren. Deze middelen blijven te allen tijde direct beschikbaar.

Het netto werkkapitaal (vlottende activa inclusief liquide middelen minus kortlopende schulden) bedraagt ultimo 2025 circa € 750.000, wat ongeveer € 1,1 miljoen hoger is dan een jaar eerder. Hierdoor is de liquiditeitsratio gestegen naar 1,07 (2024: 0,97) en ligt daarmee boven de gehanteerde norm van 1,0. Hierbij dient te worden opgemerkt dat een deel van de kortlopende verplichtingen, zoals verplichtingen met betrekking tot vakantiedagen en het levensfasebudget, niet op korte termijn tot kasuitstroom leidt.

## 6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

De kredietfaciliteit bij huisbankier Van Lanschot Kempen is in eerdere jaren afgebouwd tot € 5 miljoen. In 2025 is van deze faciliteit geen gebruik gemaakt.

Begin 2025 werd de Nederlandse ggz-sector geconfronteerd met problematiek rondom het delen van privacygevoelige informatie met zorgverzekeraars. Hierdoor konden in de eerste maanden van het

jaar geen declaraties bij zorgverzekeraars worden ingediend. Ondanks deze tijdelijke situatie heeft ARQ geen gebruik hoeven maken van de beschikbare kredietfaciliteit.

De verwachting is dat ook in de komende jaren geen beroep op deze faciliteit noodzakelijk zal zijn.

Stichting ARQ oriënteert zich nog steeds op de vastgoedmarkt met het oog op toekomstige huisvesting. Op het moment dat concrete mogelijkheden voor nieuwe huisvesting ontstaan, zal de financieringsbehoefte opnieuw worden bepaald en zal een passend financieringsarrangement worden uitgewerkt.

## 6.4 Financiële instrumenten

Stichting ARQ voert een terughoudend en conservatief beleid ten aanzien van het gebruik van financiële instrumenten. Er worden geen financiële derivaten ingezet en er bestaan geen plannen om dit in de nabije toekomst te doen.

Voor de effectenportefeuilles van Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita geldt een neutraal beleggingsmandaat, passend bij het langetermijnkarakter van deze middelen. Hoewel waardeschommelingen in de portefeuilles kunnen optreden, worden de risico's door deze langetermijn benadering beperkt geacht.

De resultaten uit beleggingen kunnen echter wel een aanzienlijke invloed hebben op het resultaat van een individueel boekjaar. In 2025 heeft het beleggingsresultaat opnieuw een positieve bijdrage geleverd aan het totale resultaat, zij het in mindere mate dan in 2024.

## 6.5 Investerings

De investeringen in 2025 hadden voornamelijk betrekking op de vernieuwing van de netwerk- en wifi-infrastructuur. Daarnaast is geïnvesteerd in ICT-middelen, waaronder laptops en mobiele telefoons.

Voor 2026 zijn diverse investeringen voorzien, met name op het gebied van ondersteunende software. Belangrijke projecten betreffen de selectie en implementatie van een online trainingsplatform en de implementatie van een nieuw elektronisch patiëntendossier (EPD) ten behoeve van ARQ IVP.

Daarnaast staan enkele kleinere investeringen gepland, onder meer in digitale toepassingen voor reversed billing en planningssoftware.

# 7. Verslag raad van toezicht

## 7.1 Samenstelling raad van toezicht in 2025

- drs. K. (Khadija) Arib, voorzitter
- prof. dr. M. (Misa) Dzoljic lid
- G.W. (Bert) Hilverda, lid
- mr. M.M.F. (Marchien) Holtrop lid
- prof. dr. M.J. (Marian) Jongmans lid
- drs. N.D.E. (Nicole) Maarsen MRE lid

### 7.1.1 Nevenactiviteiten

De leden van de raad van toezicht bekleedden in 2025 diverse (neven)functies.

#### *Khadija Arib*

Lidraad van toezicht OLVG-ziekenhuis

Voorzitter	Maatschappelijke Raad Schiphol
Lid	Comité van aanbeveling Leven Lief Huis
Lid	raad van advies Fennix Museum Rotterdam
Lid	raad van toezicht debatcentrum de Balie in Amsterdam.

#### *Misa Dzoljic*

Hoogleraar	Health Care Management aan Universiteit van Amsterdam
Lid	Bestuur Stichting Pro Senectute
Voorzitter	Stichting Academisch Erfgoed
Auditor NVZD	

#### *Bert Hilverda*

Zelfstandig adviseur

Lid	Bestuur stichting Hospice Duin en Bollenstreek, penningmeester
Lid	raad van toezicht Noordwest Ziekenhuisgroep

#### *Marchien Holtrop*

Senior rechter	Rechtbank Den Haag, aandachtsgebied strafrecht
----------------	--

#### *Marian Jongmans*

Hoogleraar Pedagogische Wetenschappen Faculteit Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht  
Gezondheidszorg psycholoog Wilhelmina Kinderziekenhuis, afdeling Neonatologie (UMCU)

Lid	Bestuur Stichting PDBO-Randstad
Lid	Bestuur Stichting BoPP (BIG opleidingen voor Psychologen en Pedagogen) Midden Nederland
Lid	Raad van Commissarissen EOP (Expertisecentrum Ontwikkelingsondersteuning Prematuren)

*Nicole Maarsen*

Lid	raad van toezicht Home Earth
Lid	Landelijke Versnellingsstafel Wonen/Bestuurlijk aanjager Innovatie en Opschaling Woningbouw
Lid	Raad van Commissarissen Stadsgoed NV
Lid	Kredietcommissie Transformatiefaciliteit SVn

## 7.2 Verslag 2025

De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de raad van toezicht zoals op basis van de Governancecode Zorg in reglementen zijn vastgelegd, zijn leidend voor het handelen van de raad van toezicht en voor het overleg dat met de raad van bestuur wordt gevoerd.

### *Samenstelling raad van toezicht en raad van bestuur*

De samenstelling van de raad van toezicht is in 2025 ongewijzigd.

Voor de raad van bestuur geldt dat Melina Rakic, evenals in 2024, de functie van voorzitter raad van bestuur bekleedde. Ate Osinga heeft per 1 mei 2025 de organisatie verlaten om zijn loopbaan elders voort te zetten. Vanaf 1 augustus 2025 is Paul Bilars toegetreden tot de raad van bestuur.

### *Werkgever*

Ate Osinga, lid raad van bestuur, heeft in november 2024 zijn vertrek per 1 mei 2025 aangekondigd. De raad van toezicht heeft als werkgever de taak om zorg te dragen voor een nieuw lid raad van bestuur voor ARQ. De raad van toezicht heeft in het eerste kwartaal van 2025 zorggedragen voor de werving van een lid raad van bestuur. Deze werving is begeleid door een extern bureau.

De remuneratiecommissie bestaat uit Bert Hilverda, Khadija Arib en Marian Jongmans. Deze commissie heeft tot doel de raad van toezicht te ondersteunen inzake benoemingen, functioneren en honoreren van de leden van de raad van bestuur en raad van toezicht. De commissie rapporteert in de vergadering aan de leden van de raad van toezicht. De commissie heeft in maart 2025 jaargesprekken gevoerd met de afzonderlijke bestuursleden.

### *Financiën en vastgoed*

De auditcommissie van de raad van toezicht bestond in 2025 uit Nicole Maarsen en Bert Hilverda. In de vergadering van 17 april 2025 is met de accountant gesproken over de jaarrekeningen 2024 en de controlebevindingen in het accountantsverslag. Op 21 mei 2025 heeft de raad van toezicht goedkeuring verleend aan de vaststelling van de jaarrekeningen 2024. In 2025 heeft een wisseling in de persoon van de extern accountant plaatsgevonden, als gevolg van het bereiken van de maximale benoemingstermijn. Met de nieuwe accountant is het controleplan 2025 besproken en in de vergadering van 26 november 2025 de managementletter. Tenslotte is er goedkeuring verleend aan het Kaderbesluit Huisvesting en de vastgestelde begrotingen 2025.

De commissie vergaderde vier keer in 2025. Belangrijke aandachtspunten hadden betrekking op het plan voor financiële duurzaamheid, vastgoed, IT en risicomanagement. Naast de reguliere vergaderingen heeft extra afstemming plaatsgevonden tussen de auditcommissie en de raad van bestuur inzake vastgoedontwikkelingen.

### *Kwaliteit en veiligheid*

De commissie Kwaliteit en Veiligheid van de raad van toezicht bestond in 2025 uit Misa Dzoljic, Marian Jongmans en Marchien Holtrop. De commissie heeft tot doel de toezichthoudende rol, advies- en klankbordrol van de raad van toezicht te ondersteunen inzake de kwaliteit en veiligheid van zorg en dienstverlening voor patiënten, klanten en medewerkers met inachtneming van de belangen van relevante stakeholders.

De commissie vergaderde driemaal in 2025. Naast het Sociaal Jaarverslag en Jaarverslag Klachtencommissie zijn dit jaar binnen deze commissie onder andere ook onderwerpen aan de orde geweest als Medewerkerstevredenheidsonderzoek, Externe audit CIIO, Verslag ARQ en IGJ en Cultuuronderzoek arbeidsinspectie. Ook is kennisgenomen van het concept Nieuw Kenniscentrum.

### *Medezeggenschapsorganen*

De leden van de raad van toezicht bezoeken jaarlijks vergaderingen van de medezeggenschapsorganen binnen ARQ.

Op 26 mei en 24 november 2025 heeft Bert Hilverda de overlegvergadering van de Ondernemingsraad bijgewoond. Misa Dzoljic en Marian Jongmans waren 3 juli 2025 te gast bij de overlegvergadering van de Klinische Raad en tenslotte bezocht Misa Dzoljic de overlegvergadering van de Patiëntenraad op 18 september 2025.

### *Specifieke andere punten*

De leden van de raad van toezicht hebben meerdere keren de verschillende locaties van ARQ bezocht.

De raad van toezicht besteedt jaarlijks tijd aan scholing, afhankelijk van het onderwerp gegeven door een externe of interne expert. De jaarlijkse strategiedag van 2025 stond in het teken van visie, strategie & leiderschap binnen ARQ. Daarnaast was er ook aandacht voor de resultaten van de zelfevaluatie van de raad van toezicht. Tenslotte stonden de programma's bedrijfsvoering en huisvesting op de agenda.

Naast deze inhoudelijke dag hebben de diverse leden van de raad van toezicht individueel scholingen gevolgd:

Misa Dzoljic - Masterclass Europese Unie, Clingendael Instituut

Bert Hilverda – leergang commissarissen EY 2025

Bert Hilverda – Rode Hoed Symposium Hervormingen in de zorg, 1 oktober 2025

Nicole Maarsen – Mediation cursus, The Lime Tree Amsterdam

Nicole Maarsen - International Certificate on Social Risk and Opportunity in the Built Environment, Institute for Human Rights and Business

De raad van toezicht bedankt de raad van bestuur voor de goede samenwerking.

Ten slotte bedankt de raad van toezicht alle medewerkers voor hun indrukwekkende inzet en toewijding voor onze organisatie.

Khadija Arib

Voorzitter raad van toezicht

# 8. Geconsolideerde jaarrekening 2025

## 8.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025

(na voorgestelde resultaatverdeling)

<b>ACTIVA</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
		€	€
<b><u>Vaste activa</u></b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		6.575.307	6.680.533
Andere vaste bedrijfsmiddelen		748.137	446.125
		<b>7.323.444</b>	<b>7.126.658</b>
<b>Financiële vaste activa</b>			
	2		
Overige effecten		<b>5.846.532</b>	<b>6.110.696</b>
<b><u>Vlottende activa</u></b>			
<b>Vorderingen</b>			
	3		
Op handelsdebiteuren		3.142.589	4.144.191
Overige vorderingen		4.819.748	3.801.258
Overlopende activa		407.241	476.342
		<b>8.369.578</b>	<b>8.421.791</b>
<b>Liquide middelen</b>			
	4		
		<b>3.292.720</b>	<b>1.489.956</b>
		<b>24.832.274</b>	<b>23.149.101</b>

<b>PASSIVA</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
		€	€
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		781	781
Bestemmingsreserves		472.809	859.303
Bestemmingsfondsen		269.174	149.576
Overige reserves		11.138.726	10.356.693
		<b>11.881.490</b>	<b>11.366.353</b>
 <b>Voorzieningen</b>			
Overige voorzieningen	6	<b>2.037.470</b>	<b>1.430.246</b>
 <b>Langlopende schulden</b>			
Schulden aan banken	7	<b>0</b>	<b>100.000</b>
 <b>Kortlopende schulden</b>	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.061.653	995.471
Belastingen en premies sociale verzekeringen		2.068.249	1.940.081
Schulden terzake van pensioenen		896.431	777.457
Overige schulden		1.137.257	999.675
Overige passiva		5.749.724	5.539.818
		<b>10.913.314</b>	<b>10.252.502</b>
		<b>24.832.274</b>	<b>23.149.101</b>

## 8.2 Geconsolideerde resultatenrekening over 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<i><b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b></i>			
	10		
Zorgverzekeringswet		18.877.497	16.318.731
Jeugdwet		2.519.028	2.193.363
VWS en/of Wlz-subsidies		3.578.358	3.512.539
Beschikbaarheidsbijdrage zorg		5.528.666	5.263.365
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		6.719.372	6.497.038
		<u>37.222.921</u>	<u>33.785.036</u>
<i><b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b></i>			
	11	9.383.336	8.161.094
		<u>46.606.257</u>	<u>41.946.130</u>
<b>Netto omzet</b>			
Overige bedrijfsopbrengsten	12	5.884.060	5.547.545
		<u>52.490.317</u>	<u>47.493.675</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	6.588.118	5.410.028
Lonen en salarissen	14	27.846.348	25.357.227
Sociale lasten		3.964.011	3.616.468
Pensioenlasten		2.674.153	2.478.278
Afschrijvingen op materiele vaste activa	1	353.440	409.802
Overige bedrijfskosten	15	10.715.381	9.774.367
		<u>52.141.451</u>	<u>47.046.170</u>
		<b>348.866</b>	<b>447.505</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
Opbrengst en/of lasten uit vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	16	290.747	804.287
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-54.647	-92.916
		<u>584.966</u>	<u>1.158.876</u>
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>			
Belastingen	18	-69.829	-61.675
		<u>515.137</u>	<u>1.097.201</u>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>			

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
<b>Voorstel resultaatbestemming</b>		
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene en overige reserves	782.033	825.708
Bestemmingsreserves	-386.494	237.951
Bestemmingsfondsen	119.598	33.542
	<b>515.137</b>	<b>1.097.201</b>

## 8.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			<b>348.866</b>		<b>447.505</b>
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen materiële vaste activa	15	353.440		409.802	
- vennootschapsbelasting		-69.829		-61.675	
- mutaties voorzieningen	6	<u>607.224</u>		<u>101.788</u>	
			<b>890.835</b>		<b>449.915</b>
Veranderingen in vlottende middelen:					
- overige vorderingen	3	52.213		-127.914	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	8	<u>660.815</u>		<u>184.112</u>	
			<b>713.028</b>		<b>56.198</b>
<b>Kasstroom uit bedrijfsoperaties</b>			<b>1.952.729</b>		<b>953.618</b>
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-47.667		-81.245	
Rentelasten langlopende leningen	17	-6.980		-11.670	
Ontvangen obligatiecoupons -/- kosten	17	<u>17.107</u>		<u>613</u>	
			<b>-37.540</b>		<b>-92.302</b>
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>1.915.189</b>		<b>861.316</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-550.229		-248.053	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		0	
Mutatie financiële vaste activa (excl. afschrijving)	2	<u>537.804</u>		<u>642.113</u>	
<b>Totaal</b>			<b>-12.425</b>		<b>394.060</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Overige mutaties eigen vermogen	8	0		-4.368	
Aflossing langlopende schulden	10	<u>-100.000</u>		<u>-100.000</u>	
<b>Totaal</b>	7		<b>-100.000</b>		<b>-104.368</b>
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)			<b>1.802.764</b>		<b>1.151.008</b>

	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
<b>Stand geldmiddelen per 1 januari</b>				
Liquide middelen	1.489.956		552.693	
Schulden aan kredietinstellingen	<u>0</u>		<u>-213.745</u>	
		1.489.956		338.948
<b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>				
Liquide middelen	3.292.720		3.292.720	
Schulden aan kredietinstellingen	<u>0</u>		<u>0</u>	
		3.292.720		1.489.956
Mutatie geldmiddelen		<u><b>1.802.764</b></u>		<u><b>1.151.008</b></u>

## 8.4 Algemene toelichting bij de geconsolideerde jaarrekening 2025

### 8.4.1 Algemene grondslagen

#### 8.4.1.1 Algemene gegevens

Stichting ARQ is statutair gevestigd op Nienoord 5, 1112 XE te Diemen. Stichting ARQ is geregistreerd onder KvK-nummer 27310568.

Stichting ARQ is opgericht op 24 december 2007. De voornaamste activiteiten bestaan uit het bevorderen en faciliteren van de onderlinge samenwerking tussen de aangesloten zorg-, kennis-, en belangenorganisaties op het gebied van de gevolgen van vervolging, oorlog en geweld alsmede het ontwikkelen en vaststellen van het strategisch beleid en het doen besturen van aangesloten rechtspersonen.

#### 8.4.1.2 Groepsverhoudingen en consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens van Stichting ARQ opgenomen, samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Stichting ARQ direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enig andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt ook rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum. De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Wanneer er sprake is van een belang in een joint venture, dan wordt het desbetreffende belang proportioneel geconsolideerd. Van een joint venture is sprake indien als gevolg van een overeenkomst tot samenwerking de zeggenschap door de deelnemers gezamenlijk wordt uitgeoefend. Intercompany-transacties en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transactie met derden buiten de groep zijn gerealiseerd. Ongerealiseerde verliezen op intercompany-transacties worden ook geëlimineerd tenzij er sprake is van een bijzondere waardevermindering. Waarderingsgrondslagen van groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen zijn waar nodig gewijzigd om aansluiting te krijgen bij de geldende waarderingsgrondslagen voor de groep.

De in de consolidatie begrepen entiteiten zijn:

Stichting ARQ (100%)	gevestigd aan de Nienoord 5, 1112 XE te Diemen
Stichting ARQ Centrum'45 (100%)	gevestigd aan de Nienoord 5, 1112 XE te Diemen
ARQ IVP B.V. (100%)	gevestigd aan de Nienoord 5, 1112 XE te Diemen
Stichting 1940-1945 (100%)	gevestigd aan de Nienoord 5, 1112 XE te Diemen
Stichting Pelita (100%)	gevestigd aan de Nienoord 13, 1112 XE te Diemen

Met ingang van boekjaar 2025 wordt Stichting Vrienden van ARQ niet langer meegeconsolideerd. In 2025 is een nieuw bestuur geïnstalleerd, waardoor het bestuur van Stichting ARQ geen volledige zeggenschap meer heeft. De vergelijkende cijfers van 2024 zijn hierop aangepast.

In Stichting ARQ is ultimo 2025 begrepen de deelneming in:

ARQ IVP B.V. (100%) gevestigd aan Nienoord 5, 1112 XE te Diemen.

#### **8.4.1.3 Verslaggevingsperiode**

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

#### **8.4.1.4 Continuïteitsveronderstelling**

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting ARQ en haar dochtermaatschappijen waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is daarom opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

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

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). Ook zijn de beleidsregels voor de WNT, Wet Normering bezoldiging Topinkomens publieke en semipublieke sector van toepassing. De jaarrekening is opgesteld in euro's. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd. De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden. De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hiernavolgende aan de orde.

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

De opstelling van de jaarrekening vereist dat de raad van bestuur 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.

#### 8.4.1.7 Vergelijking met voorgaand jaar

De Stichting Vrienden van ARQ wordt met ingang van 2025 niet langer meegeconsolideerd. De vergelijkende cijfers van 2024 zijn hierop aangepast. De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

#### Stelselwijzigingen

Er zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd ten opzichte van vorig jaar.

#### Schattingswijzigingen

In 2024 hebben zich geen schattingswijzigingen voorgedaan.

#### 8.4.1.8 Verbonden partijen

Als verbonden partijen worden alle rechtspersonen aangemerkt waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire leden van de raad van bestuur, directieleden, andere sleutelfunctionarissen in directie en/of management van de stichting of de moedermaatschappij van de stichtingen zijn verbonden partijen. Transacties van betekenis met verbonden partijen worden toegelicht voor zover deze niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

### 8.4.2 Grondslagen voor waardering van activa en passiva

#### 8.4.2.1 Materiële vaste activa

Bedrijfsgebouwen en -terreinen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs plus bijkomende kosten of vervaardigingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur. Op terreinen wordt niet afgeschreven. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Voor de vaststelling of voor een materieel vast actief sprake is van een bijzondere waardevermindering wordt verwezen naar de betreffende paragraaf.

Overige vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen.

#### Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

Stichting ARQ beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

Een bijzonder waardeverminderingverlies wordt direct als last verwerkt in de resultatenrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

## 8.4.2.2 Financiële vaste activa

### Deelnemingen

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming. Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, waarbij ook leningen aan deze deelneming worden betrokken (netto-investering), wordt deze op nihil gewaardeerd. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

### Effecten

Beursgenoteerde effecten worden gewaardeerd tegen actuele waarde (reële waarde). De reële waarde van beursgenoteerde effecten is gelijk aan de beurswaarde.

Andere dan beursgenoteerde effecten worden gewaardeerd tegen de verkrijgingsprijs of lagere actuele (reële) waarde. In dat laatste geval wordt de reële waarde benaderd met behulp van algemeen aanvaarde waarderingsmodellen en –technieken.

Waardevermeerderingen van op actuele waarde gewaardeerde effecten worden onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Waardeverminderingen van op actuele waarde gewaardeerde effecten worden eveneens onmiddellijk in de winst-en-verliesrekening verwerkt. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de effecten worden direct in de winst-en-verliesrekening verwerkt.

## 8.4.2.3 Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Handelsvorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de resultatenrekening gebracht.

Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

## 8.4.2.4 Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit banktegoeden met een looptijd korter dan een jaar.

Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

#### 8.4.2.5 Eigen vermogen

Het eigen vermogen is zodanig gepresenteerd dat daaruit blijkt welk gedeelte vrij besteedbaar is en welk gedeelte is vastgelegd. Indien aan een deel van het eigen vermogen een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien de doelstelling van de organisatie zou zijn toegestaan, is dit deel verantwoord als vastgelegd vermogen. Deze beperking in het bestedingsdoel kan door het bestuur van de Stichting of door derden worden opgelegd. Indien deze beperking door derden is opgelegd dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds. In de toelichting wordt het bedrag en de beperkte doelstelling van ieder bestemmings-fonds vermeld. Ook de reden van deze beperking en alle overige voorwaarden die door de derden zijn gesteld, worden vermeld.

Indien de beperking zoals bedoeld in de vorige alinea niet door derden, maar door het bestuur is aangebracht, wordt het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve (en niet als bestemmingsfonds). In de toelichting worden het bedrag en de beperkte doelstelling van iedere bestemmingsreserve vermeld. Ook het feit dat het bestuur deze beperking heeft aangebracht, wordt vermeld.

Alle vermogensmutaties worden in de resultatenrekening verantwoord. Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden eveneens in de resultatenrekening verantwoord.

#### 8.4.2.6 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 de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

##### Voorziening groot onderhoud

Voor uitgaven voor groot onderhoud wordt een voorziening gevormd om deze lasten gelijkmatig te verdelen over een aantal toekomstige jaren. Deze specifieke voorziening is bepaald op basis van de nominale waarde.

##### Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De disconteringsvoet is in 2025 2% (2024: 2%). De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.

### 8.4.2.7 Schulden

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

## 8.4.3 Grondslagen voor bepaling van het resultaat

### 8.4.3.1 Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor al vermelde waarderinggrondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast. Baten waarvoor een bijzondere bestemming is aangewezen, worden afzonderlijk in de (toelichting op de) resultatenrekening verwerkt onder vermelding van de aard van de bestemming; als deze baten in het verslagjaar niet volledig zijn besteed, worden de nog niet bestede gelden gereserveerd in de desbetreffende bestemmingsreserve(s) respectievelijk bestemmingsfonds(en). Een onttrekking aan een bestemmingsreserve respectievelijk -fonds wordt als besteding (last) verwerkt in de resultatenrekening.

Indien aan bestemmingsreserve(s) respectievelijk bestemmingsfonds(en) wordt gedoteerd dan wel daaruit wordt geput wordt deze mutatie op de volgende wijze verwerkt: het saldo van de resultatenrekening wordt bepaald inclusief het overschot of tekort dat is ontstaan uit hoofde van de baten en lasten met een bijzondere bestemming. Onder de resultatenrekening wordt vervolgens een specificatie opgenomen van de verwerking van dit saldo in de onderscheiden posten van het eigen vermogen.

### 8.4.3.2 Opbrengstverantwoording

Opbrengsten uit de levering van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot de eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper. Opbrengsten uit de levering van diensten geschieden naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten. Voor onderhanden projecten, waarvan het resultaat op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de projectopbrengsten en projectkosten verwerkt als netto-omzet en kosten in de resultatenrekening naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum (de 'Percentage of Completion'-methode, ofwel de PoC-methode).

De voortgang van de verrichte prestaties wordt bepaald op basis van de tot de balansdatum gemaakte projectkosten in verhouding tot de geschatte totale projectkosten. Als het resultaat (nog) niet op betrouwbare wijze kan worden ingeschat, dan worden de opbrengsten als netto-omzet verwerkt in de resultatenrekening tot het bedrag van de gemaakte projectkosten, dat waarschijnlijk kan worden

verhaald; de projectkosten worden dan verwerkt in de resultatenrekening in de periode waarin ze zijn gemaakt.

Zodra het resultaat wel op betrouwbare wijze kan worden bepaald, vindt opbrengstverantwoording plaats volgens de PoC-methode naar rato van de verrichte prestaties per balansdatum.

Indien het waarschijnlijk is dat de totale projectkosten de totale projectopbrengsten overschrijden, dan worden de verwachte verliezen onmiddellijk in de resultatenrekening verwerkt. Dit verlies wordt verwerkt in de kostprijs van de omzet. De voorziening voor het verlies maakt onderdeel uit van de post onderhanden projecten.

### Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de groep gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de groep voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

### Opbrengsten uit donaties, contributies en legaten

Opbrengsten uit donaties, contributies en legaten worden als bate verantwoord in de winst-en-verliesrekening in het jaar waarin deze donaties, contributies en legaten zijn ontvangen.

### Algemene grondslagen bij opbrengsten

De opbrengsten uit dienstverlening en projecten worden verantwoord naar rato van de verrichte prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum en in verhouding tot in totaal te verrichten diensten (onder de voorwaarde dat het resultaat betrouwbaar kan worden geschat, dit indien aan de volgende voorwaarden is voldaan:

- het bedrag kan op betrouwbare wijze worden bepaald;
- waarschijnlijke economische voordelen;
- de mate waarin de dienstverlening op de balansdatum is verricht kan op betrouwbare wijze worden bepaald; en
- gemaakte kosten en kosten die nog moeten worden gemaakt kunnen betrouwbaar worden bepaald; als dat niet kan dan opbrengsten slechts verwerken tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening).

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### 8.4.3.3 Personeelskosten

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

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

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

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

#### 8.4.3.4 Pensioenen

Stichting ARQ, ARQ Centrum '45, Stichting Pelita en ARQ IVP B.V. hebben voor hun werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij de werkgever. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van hun personeel, zijn ondergebracht bij pensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De betreffende entiteit betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Ultimo 2025 bedroeg de dekkingsgraad 125,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 121,4%. PFZW heeft in januari 2020 een herstelplan opgesteld voor De Nederlandsche Bank. Dit herstelplan gaat uit van een toereikend herstel van de dekkingsgraad ultimo 2027.

Het herstel van de dekkingsgraad wordt gerealiseerd door:

- een verhoging van de premie met een premieopslag van 2%-punt gedurende de herstelperiode. Deze opslag is bedoeld om de dekkingsgraad sneller te laten herstellen en op termijn terug te keren naar een financiële positie waarin het weer mogelijk is om de pensioenen te verhogen (indexeren).

- het niet volledig verhogen van de pensioenen gedurende de uitvoering van het herstelplan. Volgens de wettelijke eisen kan (geleidelijk) verhogen pas vanaf een dekkingsgraad van 110%. Bij een dekkingsgraad van ongeveer 130% kan PFZW volledig indexeren. Het indexeren van de pensioenen heeft echter wel tot gevolg dat het herstel langzamer gaat. Als PFZW niet tijdig uit herstel komt, dan kan het nog het indexatiebeleid aanpassen (door bijvoorbeeld later te indexeren).

Volgens de officiële regels moet PFZW de pensioenen verlagen als de actuele dekkingsgraad op 31 december 2020 lager zou zijn dan 104,3%. In verband met de coronacrisis is deze norm verlaagd tot 90%. De dekkingsgraad van PFZW op 31 december 2025 ligt boven deze norm. Op 1 juli 2022 is het Besluit financieel toetsingskader pensioenfondsen gewijzigd. Hierdoor is indexatie van pensioenuitkering al bij een dekkingsgraad van 105% mogelijk.

PFZW voorziet geen noodzaak voor de aangesloten instellingen om extra stortingen te verrichten. De voornoemde entiteiten hebben geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. De entiteiten hebben daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Stichting 1940-1945 heeft voor haar werknemers een toegezegd-pensioenregeling. Voor de pensioenregeling in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen welke afhankelijk is van leeftijd, salaris en dienstjaren. De regeling is ondergebracht bij het bedrijfstak van Stichting Pensioenfonds ABP. Stichting 1940-1945 heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij ABP, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting 1940-1945 heeft de toegezegde pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds in de jaarrekening verwerkt volgens de verplichtingenbenadering.

#### **8.4.3.5 Afschrijvingen op materiële vaste activa**

Materiële vaste activa worden vanaf het moment van ingebruikneming lineair afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Over terreinen en vastgoedbeleggingen wordt niet afgeschreven. Immateriële vaste activa inclusief goodwill worden vanaf het moment van ingebruikneming afgeschreven over de verwachte economische levensduur. Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de economische levensduur, worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

#### **8.4.3.6 Overige bedrijfskosten**

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

#### **8.4.3.7 Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de betreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen die als onderdeel van de berekening van de effectieve rente worden meegenomen.

## Koersverschillen

Koersverschillen die optreden bij de afwikkeling van monetaire posten worden in de resultatenrekening verwerkt in de periode dat zij zich voordoen.

### 8.4.3.8 Belastingen

Alleen ARQ IVP b.v. is vennootschapsbelastingplichtig. De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de resultatenrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten. Tevens wordt rekening gehouden met wijzigingen die optreden in de latente belastingvorderingen en latente belastingsschulden uit hoofde van wijzigingen in het te hanteren belastingtarief.

### 8.4.3.9 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.

### 8.4.3.10 Waarderingsgrondslagen WNT

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

## 8.4.4 Toelichting op het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

## 8.4.5 Grondslagen van segmentering

In de jaarrekening wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt. Stichting ARQ heeft ervoor gekozen om de individuele rechtspersonen uit de groep als segment te benoemen doordat zij ieder zich afzonderlijk richten op de diverse stakeholders in het psychotraumaveld waarbij ook verschillende opbrengststromen behoren.

## 8.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

### 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
- aanschafwaarde	14.434.798	3.423.594	17.858.392
- cumulatieve afschrijvingen	-7.754.265	-2.977.469	-10.731.734
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>6.680.533</u>	<u>446.125</u>	<u>7.126.658</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
- investeringen	3.321	546.905	550.226
- afschrijvingen	-108.547	-244.893	-353.440
- <i>desinvesteringen</i>			
- aanschafwaarde	-	-	-
- cumulatieve afschrijvingen	-	-	-
per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-105.226</u>	<u>302.012</u>	<u>196.786</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
- aanschafwaarde	14.438.119	3.970.499	18.408.618
- cumulatieve afschrijvingen	-7.862.812	-3.222.362	-11.085.174
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>6.575.307</u>	<u>748.137</u>	<u>7.323.444</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 10,0%	20,0% - 40%	

*Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:*

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	7.126.658	7.288.407
Bij: investeringen	550.226	248.053
Af: afschrijvingen	-353.440	-409.802
Boekwaarde per 31 december	<u>7.323.444</u>	<u>7.126.658</u>

Onderdeel van de materiële vaste activa is de huisvesting te Diemen en Oegstgeest. Stichting ARQ is voornemens om zowel de locatie Oegstgeest als te Diemen op termijn te vervreemden. De verwachte opbrengstwaarde is daarbij hoger dan de geactiveerde waarde en er is derhalve geen aanleiding om op de boekwaarde een extra afschrijving te plegen.

De WOZ-waarde van de gebouwen in Diemen in 2025 bedraagt € 13.250.000 en van de gebouwen in Oegstgeest € 4.431.000 (waarde peildatum 1 januari 2024).

De investeringen in 2025 hebben voor het grootste deel betrekking op een nieuw netwerk en wifi-infrastructuur. Daarnaast is er vooral geïnvesteerd in computerapparatuur.

## 2. Financiële vaste activa

De financiële vaste activa bestaan geheel uit Overige effecten en zijn hieronder toegelicht.

### Overige effecten

De overige effecten zijn opgenomen tegen de reële waarde per ultimo van het boekjaar. Het verloop is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Beurswaarde per 1 januari	6.110.696	5.949.135
Af: onttrekking	-543.756	-648.190
Bij: koersresultaat	279.592	809.751
Beurswaarde per 31 december	<u><b>5.846.532</b></u>	<u><b>6.110.696</b></u>

De effecten staan ter vrije beschikking van Stichting 1940-1945 en van Stichting Pelita.

Het vermogensbeheer van zowel Stichting 1940-1945 als Stichting Pelita wordt volledig extern beheerd door Van Lanschot Kempen. Het beheer vindt plaats op basis van een neutraal risicoprofiel.

## 3. Vorderingen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	3.142.589	4.144.191

Vorderingen op handelsdebiteuren betreft vooral vorderingen op verzekeraars voor afgeronde behandelingen van patiënten. Daarnaast vorderingen op bedrijven en andere instellingen voor uitgevoerde projecten, cursussen, trainingen, hulpverlening en uitgevoerd onderzoek.

De voorziening voor oninbaarheid die in aftrek op de vorderingen op debiteuren is gebracht, bedraagt € 22.250 (2024: € 88.151).

De overige vorderingen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Nog te factureren omzet zorgproducten (ZPM, JHO)	2.283.079	1.064.593
Te vorderen vennootschapsbelasting	16.716	5.199
Overige vorderingen	<u>2.519.953</u>	<u>2.731.466</u>
Totaal	<u><b>4.819.748</b></u>	<u><b>3.801.258</b></u>

### Nog te factureren omzet zorgproducten (ZPM, JHO)

Het saldo van nog te factureren omzet zorgproducten is fors hoger in vergelijking met vorig jaar. Door toename van de productie is de onderhanden werk positie ultimo boekjaar eveneens toegenomen. De grootste stijging komt door nog te factureren ZPM aan zorgverzekeraars.

### Te vorderen vennootschapsbelasting

De te verwachten af te dragen vennootschapsbelasting over het resultaat van ARQ IVP is in mindering gebracht op het eerder in 2025 afgedragen voorschot. Hierna resteert een terug te vorderen saldo.

### Overige vorderingen

Betreft onder andere vorderingen op het CAK voor uitgevoerde zorg bij onverzekerbare patiënten, alsmede vorderingen op ministeries en bedrijven voor uitgevoerde activiteiten.

### Overlopende activa

Het saldo van de overlopende posten bedraagt eind 2025 € 407.241 (2024: € 476.342). Dit betreft posten die in 2025 zijn geboekt wegens het matching principe van kosten en opbrengsten in hetzelfde boekjaar. Een combinatie van vooruitbetaalde bedragen voor diensten die betrekking hebben op 2025 als ook ingeboekte vorderingen op ministeries die in 2025 worden geconcretiseerd maar die betrekking hebben op in boekjaar 2025 verrichte prestaties en activiteiten.

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

## 4. Liquide middelen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Tegoeden op bankrekeningen	3.292.720	1.489.956

Van de tegoeden op bankrekeningen houdt € 254.794 (2024: € 298.858) verband met uitbetalingsverplichtingen voor de betaaltaak in het kader van de Wet buitengewoon pensioen 1940-1945.

De resterende liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van Stichting ARQ.

## 5. Groepsvermogen

Het groepsvermogen bestaat uit de volgende componenten:

	Stand 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
	€	€	€	
Gestort en opgevraagd kapitaal	781	0	0	781
Bestemmingsreserves	859.303	-386.494	0	472.809
Bestemmingsfondsen	149.576	119.598	0	269.174
Overige reserves	10.356.693	782.033	0	11.138.726
<b>Totaal</b>	<b>11.366.353</b>	<b>515.137</b>	<b>0</b>	<b>11.881.490</b>

Bij dit overzicht geldt dat de aanwending van het eigen vermogen van Stichting 1940-1945 en van stichting Pelita, tezamen € 5.321.982, beklemd is tot aanwending conform de in de statuten genoemde doelstellingen.

### Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
	€	€	€	€
Stichtingskapitaal Stichting 1940-1945	100	0	0	100
Stichtingskapitaal Stichting Pelita	681	0	0	681
<b>Totaal</b>	<b>781</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>781</b>

### Bestemmingsreserves

Dit betreft het vermogen waaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan gezien de doelstelling van de organisatie zou zijn toegestaan. Deze beperking is aangebracht door het bestuur, dan wel door geldende wet- en regelgeving.

Het verloop van de bestemmingsreserves is als volgt:

		Stand 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
		€	€	€	€
ARQ C45	MDMA onderzoek	117.500	-117.500	0	0
Stg 40-45	WBP betaaltaak	86.016	10.219	0	96.235
	Bijzondere leerstoel	16.349	-16.349	0	0
	Borging gedachtegoed	535.586	-262.864	0	272.722
Bestemmingsreserve Stichting 40-45:		637.951	-268.994	0	368.957
Pelita	Bestemmingsreserves	103.852	0	0	103.852
<b>Totaal</b>		<b>859.303</b>	<b>-386.494</b>	<b>0</b>	<b>472.809</b>

## MDMA-onderzoek

Deze reserve is bestemd om het onderzoek voor de toepassing van MDMA binnen psychotherapeutische therapie te kunnen bekostigen waar geen of onvoldoende externe middelen tegenover staan. De bestemmingsreserve is in 2025 geheel vrijgevallen en toegevoegd aan de overige reserves.

## Betaaltaak WBP

Anders dan in voorgaande jaren is er ultimo 2025 aanleiding tot bijstelling van de reserve. Tot de jaarrekening 2024 is de omvang van deze reserve berekend op basis van een doorloop tot en met 2030 en van een jaarlijkse afname van het aantal Wbp-gerechtigden met 12,0%.

In 2025 is door de SVB een prognose van de ontwikkeling van het bestand Wbp-cliënten tot en met 2024 opgesteld. Deze prognose is mede aanleiding voor een herberekening van de bestemmingsreserve betaaltaak. De herberekening is gebaseerd op een doorloop tot en met (vooralsnog) 2035 en op 15% jaarlijkse afname van het aantal Wbp-gerechtigden. De contante waarde van de aldus berekende bestemmingsreserve is bepaald op basis van een rekenrente van 2,0% (2024: 2,0%).

## Bijzondere leerstoel Stichting 1940-1945

Ter gelegenheid van het zeventigjarig bestaan van Stichting 1940-1945 is in 2015 overgegaan tot de instelling van de bijzondere leerstoel Stichting 1940-1945: geschiedenis en betekenis van verzet tegen onderdrukking en vervolging bij de Faculteit Geesteswetenschappen van de Universiteit Utrecht. De bijzonder leerstoel is per 1 juli 2015 ingesteld voor de duur van vijf jaar, en vervolgens met nog eens vijf jaar verlengd. Er is ultimo 2025 geen aanleiding tot bijstelling van de reserve. Per 1 juli 2025 is de overeenkomst met de Universiteit Utrecht geëindigd.

## Borging gedachtegoed Stichting 1940-1945

In 2024 heeft de raad van bestuur besloten het project 'Borging gedachtegoed Stichting 1940-1945' te initiëren. In het kader van dit project wordt uitvoering gegeven aan enkele deelprojecten ter borging van het gedachtegoed en de kernwaarden van Stichting 1940-1945 en de duurzame verankering hiervan in de toekomst.

De uitvoeringskosten van de hier genoemde deelprojecten komen ten laste van het eigen vermogen van Stichting 1940-1945. Ter dekking hiervan is in de jaarrekening 2023, vanuit de algemene reserve, een bestemmingsreserve 'borging gedachtegoed' ter grootte van € 500.000 gevormd. Ter dekking van de kosten van het gehele project is in 2024 besloten tot een aanvullende dotatie van de bestemmingsreserve ter grootte van € 410.000.

In 2023 -2025 is ruim € 636.000 aan uitvoeringskosten aan de bestemmingsreserve onttrokken. Deze kosten betreffen vooral de tentoonstelling in het Verzetsmuseum Amsterdam (geopend in oktober 2024) en de verkenning van mogelijkheden en opzet van het overzichtswerk.

## Bestemmingsreserves Pelita

In de jaarrekeningen van Stichting Pelita bestaan twee bestemmingsfondsen: het bestemmingsfonds doelgroepbijeenkomsten en het bestemmingsfonds ex-KJBB. Beide fondsen zijn, zij het met andere accenten, bedoeld ter ondersteuning van ontmoetingsbijeenkomsten voor leden van de doelgroep van Pelita.

Na ontvangst in 2024 van een donatie (€ 50.000) van Stichting Protestants Indisch Geestelijk Leven, bestemd voor de Masoek Sadj'a's van Stichting Pelita is besloten de twee bestemmingsfondsen

samen te voegen tot één fonds. Dit samengevoegde fonds is beschikbaar voor organisatiekosten van de bijeenkomsten voor leden van de doelgroep (eerste en naoorlogse generatie). Het bestuur van Stichting Pelita heeft besloten tot samenvoeging van de bestemmingsfondsen tot één fonds en vanuit dit fonds jaarlijks € 10.000 te onttrekken ter aanvullende dekking van organisatiekosten van doelgroepbijeenkomsten.

## Bestemmingsfondsen

Dit is vermogen waaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven dan, gezien de doelstelling van de organisatie, zou zijn toegestaan. Deze beperking is aangebracht door derden.

De specificatie van de bestemmingsfondsen is als volgt:

	Stand 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
	€	€	€	€
Egalisatiereserves	149.576	119.598	0	269.174
<b>Totaal</b>	<b>149.576</b>	<b>119.598</b>	<b>0</b>	<b>269.174</b>

## Egalisatiereserves

Onder de bestemmingsfondsen zijn de egalisatiereserves Ministerie van VWS en Sociale Verzekeringsbank (SVB) van Stichting ARQ opgenomen. De egalisatiereserves voor wettelijke en erkende taken worden gevormd door het verkrijgen van hogere vergoedingen dan de effectieve uitgaven voor deze taken. De gelden kunnen worden aangewend voor jaren waarin de effectieve uitgaven hoger zijn dan de ontvangen vergoedingen, een en ander conform de bepalingen van het Ministerie van VWS en de SVB. Sinds 2016 zijn de afzonderlijke aanvragen instellingssubsidies van ARQ Kenniscentrum Oorlog, Vervolging en Geweld, Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita samengebracht tot één aanvraag vanuit Stichting ARQ. Hierdoor is er één gezamenlijke egalisatiereserve ontstaan, waarvan de verantwoording plaatsvindt vanuit Stichting ARQ.

## Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Stand per 1 januari 2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Stand 31 december 2025
	€	€	€	€
Ov. reserve ARQ	241.805	-327.204	190.000	104.601
Ov. reserve ARQ IVP B.V.	831.992	253.538	-190.000	895.530
Ov. reserve ARQ incl. deelnem.	1.073.797	-73.666	0	1.000.131
Ov. reserve ARQ Centrum'45	4.356.564	933.640	0	5.290.204
Ov. reserve Stg. 1940-1945	3.538.289	-142.447	0	3.395.842
Ov. reserve Stg. Pelita	1.388.043	64.506	0	1.452.549
<b>Totaal</b>	<b>10.356.693</b>	<b>782.033</b>	<b>0</b>	<b>11.138.726</b>

## 6. Voorzieningen

	Stand 1 januari 2025	Dotaties	Onttrek-kingen	Stand 31 december 2025
	€	€	€	€
Groot onderhoud	927.547	454.137	85.491	1.296.193
Gratificaties bij jubilea, e.d.	494.740	52.257	42.312	504.685
Voorz. personeelsverplichtingen	0	230.000	0	230.000
Fonds voor periodieke uitkeringen	7.959	0	1.367	6.592
Totaal	<b>1.430.246</b>	<b>736.494</b>	<b>129.170</b>	<b>2.037.470</b>

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

	31 december 2025
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	935.157
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	1.102.313
Hiervan langlopend (> 5jaar)	126.171

### Voorziening voor groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan voor de jaren tot en met 2026. Dit betreft een voorziening voor groot onderhoud op de locaties te Diemen en Oegstgeest. In het kader van de huisvestingssituatie zullen er keuzes gemaakt moeten worden voor het noodzakelijk onderhoud. De basis voor deze keuzes is het meerjarenonderhoudsplan.

### Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

### Voorziening personeelsverplichtingen

De voorziening personeelsverplichtingen betreft een inschatting van de te betalen transitievergoedingen aan personeel waarvan het dienstverband naar verwachting wordt beëindigd. De voorziening is opgenomen tegen de beste schatting van de toekomstige verplichting per balansdatum.

### Fonds voor periodieke uitkeringen

Het fonds voor periodieke uitkeringen is bedoeld voor individuele uitkeringen die door of namens de Goedkeuringscommissie zijn toegekend en ten laste komen van Stichting 1940-1945. De contante waarde van de voorziening Periodieke uitkeringen is bepaald op basis van 2,0% rekenrente (2024: 2,0%).

## 7. Langlopende schulden

Het verloop van de langlopende geldleningen is als volgt:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
Stand per 1 januari	200.000	300.000
Af: Aflossingen	100.000	100.000
Stand per 31 december	<b>100.000</b>	<b>200.000</b>
Aflossingsverplichting komend boekjaar	100.000	100.000
Balans per 31 december	<b>0</b>	<b>100.000</b>

## Toelichting

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar Overzicht langlopende schulden in paragraaf 23. De aflossingsverplichtingen zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De langlopende lening is geborgd door het Waarborgfonds Zorginstellingen. In 2015 heeft het WfZ hypotheek gevestigd op het vastgoed Oegstgeest, als onderdeel van de borgstelling. Van Lanschot Kempen heeft een 2e hypotheek gevestigd.

## 8. Kortlopende schulden

	<b>31-dec-25</b>	<b>31-dec-24</b>
	€	€
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	1.061.653	995.471
Te betalen loonheffing en premies sociale verzekeringen	2.021.677	1.896.577
Te betalen omzetbelasting	46.572	43.504
Belastingen en premies sociale verzekeringen	2.068.249	1.940.081
Schulden inzake pensioenen	896.431	777.457

## Schulden aan leveranciers

Betreft met name schulden aan leveranciers voor afgenomen diensten.

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<b>31-dec-25</b>	<b>31-dec-24</b>
	€	€
Terugbetalingsverplichtingen zorgverzekeraars	42.000	45.000
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar		
langlopende leningen	100.000	100.000
Diversen	995.257	854.675
Totaal overige schulden	<b>1.137.257</b>	<b>999.675</b>
<u>Overige passiva</u>		
Nog te betalen vakantiegeld en vakantiedagen (incl. LFB en 55-plus dagen)	4.410.422	4.084.276
Overige vooruit ontvangen bedragen	1.339.302	1.455.542
Totaal overige passiva	<b>5.749.724</b>	<b>5.539.818</b>

De genoemde schulden hebben een looptijd korter dan een jaar.

## Aflossingsverplichtingen leningen

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar paragraaf 23. 'Langlopende schulden'.

## Diverse overige schulden

De overige schulden betreft betalingsverplichtingen over 2025 die in het komend boekjaar worden voldaan.

## Nog te betalen vakantiegeld en vakantiedagen (incl. LFB en 55-plus dagen)

De stijging hangt samen met de jaarlijkse opbouw aan levensfasebudgetten voor werknemers.

## Overige vooruitontvangen bedragen

Betreft vooral vooruit ontvangen projectsubsidies waarvan de projectuitvoering in 2025 en daarna plaatsvindt. De grootste bijdrage betreft het project Loket Ontheemden Oekraïne PSH.

## 9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

### Fiscale eenheid

Stichting ARQ vormt tezamen met ARQ Centrum'45, ARQ IVP B.V., Stichting Pelita en Stichting 1940-1945 een fiscale eenheid voor de omzetbelasting. Elk der ondernemingen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 46.572.

### Verstreckte zekerheden

Als zekerheid voor de aflossing van de schulden aan kredietinstellingen is een (stil) pandrecht gevestigd op alle boekvorderingen. Daarnaast is aan kredietinstellingen hypotheekrecht verstrekt op het vastgoed te Oegstgeest en te Diemen.

### Huurverplichtingen

De huurovereenkomst betreffende Kasteellaan 1 te Oegstgeest is begin 2025 voor onbepaalde tijd verlengd met een opzegtermijn van 9 maanden, tegen gelijkblijvende voorwaarden. De eerste huurtermijn liep van 31 mei 2022 tot en met 31 mei 2025. De geschatte jaarlijkse huursom bedraagt ca. € 110.000.

### Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker. Stichting ARQ heeft op basis van een risicoanalyse een zo nauwkeurig mogelijke inschatting gemaakt van de hieruit voortvloeiende risico's en verplichtingen. Daarbij is rekening gehouden met uitkomsten van interne en externe controles.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel

bijgesteld worden. Deze  
VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN  
Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.  
d.d. 20-05-2026.

bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

ARQ verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

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

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2020 t/m 2025. Stichting ARQ is niet in staat een betrouwbare inschatting te maken van de uit het macrobeheersinstrument voortkomende verplichting en deze te kwantificeren. Als gevolg daarvan is deze verplichting niet tot uitdrukking gebracht in de balans van de stichting per 31 december 2025.

### **Garantieverplichtingen WFZ**

Indien het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) niet meer aan haar garantieverplichtingen zou kunnen voldoen, zal het WFZ bij de aangesloten deelnemers het zogenoemde obligo opeisen. Deze verplichte deelnemersbijdrage bedraagt maximaal 3% van de uitstaande garanties van de instelling. Mocht de opbrengst uit deze obligo's niet voldoende zijn om aan de garantieverplichtingen te kunnen voldoen, dan zal het WFZ aankloppen bij de Rijksoverheid die ongelimiteerd borg staat. Het obligo bedraagt voor ARQ Centrum'45 per ultimo 2025 € 3.000 (2024 € 6.000).

## 8.6 Toelichting op de geconsolideerde resultatenrekening over 2025

### 10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten Zorgverzekeringswet	18.877.497	16.318.731
Opbrengsten Jeugdwet	2.519.028	2.193.363
VWS en/of Wlz subsidies	3.578.358	3.512.539
Beschikbaarheidsbijdragen Zorg	5.528.666	5.263.365
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	6.719.372	6.497.038
Totaal	<u><b>37.222.921</b></u>	<u><b>33.785.036</b></u>

#### Opbrengsten Zorgverzekeringswet (ZvW)

De Opbrengsten zorgverzekeringswet zijn met ca. € 2,5 miljoen gestegen door met name stijging in volume van de ureninzet.

#### Opbrengsten Jeugdwet

De stijging van de Opbrengsten Jeugdwet met ca. € 300.000 betreft de stijging in volume van zowel verblijfsdagen als ureninzet.

#### VWS en/of Wlz subsidies

Stichting ARQ ontvangt jaarlijks een instellingssubsidies voor sociale dienstverlening ten behoeve van oorlogsgetroffenen WO II ("erkende taken") van het ministerie van VWS en vanuit de Sociale Verzekeringsbank een jaarlijkse vergoeding voor de rapportage- en betaaltaak. Daarnaast ontvangt Stichting ARQ een subsidie van het Ministerie van VWS voor de door Kenniscentrum Impact met het Ministerie van VWS overeengekomen doelstelling. ARQ Centrum'45 ontvangt jaarlijks een vergoeding van VWS inzake eigen bijdrage en vervoerskosten.

#### Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening bestaan onder andere uit opbrengsten RMA en onverzekerden en de bedrijfspoli Psychopol. De stijging met ca.€ 200.000 betreft met name de stijging opbrengsten RMA met ca. € 470.000 door stijging in volume van uren en verblijfsdagen. Daar tegenover staat een daling van opbrengsten vanuit onverzekerden ROV en bedrijfsmatige zorgverlening voor in totaal € 270.000.

### 11. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten uit opleidingen	2.632.634	2.394.994
Opbrengsten andere dienstverlening aan cliënten	6.750.702	5.766.100
Totaal	<u><b>9.383.336</b></u>	<u><b>8.161.094</b></u>

## Opbrengsten uit opleidingen

De opbrengsten uit opleidingen betreffen de opbrengsten uit trainingen en opleidingen van ARQ IVP en de ARQ Academy aan externe partijen. Er zijn in 2025 meer trainingen gegeven dan in vorig boekjaar.

## Opbrengsten uit andere dienstverlening aan cliënten

Deze opbrengsten betreffen de opbrengsten vanuit de hulpverlening van ARQ IVP B.V. De opbrengsten zijn toegenomen ten opzichte van 2024, wat te maken heeft met gerealiseerde doelstellingen op het gebied van marktbenadering.

## 12. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

	2025	2024
	€	€
<b>Subsidies:</b>		
Beschikbaarheidsbijdragen opleidingen	1.370.486	1.197.858
Bijdragen fondsenwerving	23.388	60.820
Schenken en legaten	30.011	59.564
Overige subsidies en bijdragen	3.388.306	3.268.746
<b>Overige opbrengsten:</b>		
Verhuuropbrengsten	23.326	23.326
Opbrengsten horecavoorzieningen	70.287	66.297
Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	361.032	296.663
Overige opbrengsten	617.224	574.271
Totaal	<b>5.884.060</b>	<b>5.547.545</b>

## Beschikbaarheidsbijdragen Opleidingen

ARQ Centrum'45 ontvangt een vergoeding van VWS voor opleiding van AIO's (artsen/psychiaters in opleiding).

## Bijdragen fondsenwerving

ARQ International ontvangt van bedrijven, fondsen, stichtingen en particulieren bijdragen ter uitvoering van de (project) activiteiten die ARQ International zich ten doel heeft gesteld.

## Schenken en legaten

Dit betreft bijdragen welke eenmalig worden ontvangen, zoals erfenissen, legaten en donaties.

## Overige subsidies en bijdragen

Kenniscentra Impact van Rampen en Crisis, en Oorlog, vervolging en geweld en Pelita krijgen subsidies van overheden en andere instanties voor de uitvoering van projecten o.a. op het gebied van (geneeskundige) rampenbestrijding, psychosociale zorg en psychotraumatologie, bevorderen van de reductie van met rampen of calamiteiten samenhangende klachten en het voorkomen van pathologische ontwikkelingen bij getroffen en hun relaties alsmede hulpverleners en reddingswerkers.

ARQ International ontvangt van medefinancieringsorganisaties (MFO's) bijdragen ter uitvoering van de (project)activiteiten die ARQ International zich ten doel heeft gesteld.

Stichting ARQ ontvangt projectsubsidies. In 2025 betreft dit onder meer de projecten Loket Ontheemden Oekraïners PSH, SHO-555 Ukraine, Bovensmilde inclusief contactpunt en S3G Cordaid DRC.

### 13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	137.915	127.535
Kosten dienstverlening door onderaannemers	4.809.459	4.044.852
Personeel niet in loondienst	1.640.744	1.237.641
<b>Totaal</b>	<b><u>6.588.118</u></b>	<b><u>5.410.028</u></b>

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten is met ca. € 1,2 miljoen toegenomen ten opzichte van vorig boekjaar. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door meer inzet vanuit het therapeuten netwerk bij ARQ IVP, wat meegroeit met de toename van de omzet. Daarnaast bestaan deze kosten uit tijdelijke invulling van vacatures (o.a. facilitaire ondersteuning en control) en tijdelijke inhuur (o.a. bij P&O en bestuurssecretariaat). Tevens is personeel niet in loondienst ingezet ter vervanging van zwangerschapsverloven.

### 14. Lonen en salarissen

Het saldo van de lonen en salarissen is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	27.846.348	25.357.227

Gedurende het jaar 2025 waren gemiddeld 337,0 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2025: 329,2).

Het gemiddeld aantal werknemers bij de meegeconsolideerde entiteiten is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
ARQ	90,56	90,96
ARQ Centrum'45	201,54	193,75
ARQ IVP B.V.	30,10	28,80
Stichting Pelita	14,80	15,70
<b>Totaal</b>	<b><u>337,00</u></b>	<b><u>329,21</u></b>

In 2025 zijn de Lonen en salarissen met € 2,5 miljoen toegenomen ten opzichte van 2024. Dit is te verklaren door toename van het personeelsbestand en door indexatie van de lonen voortkomend uit de cao.

Per 1 december 2024 zijn de salarissen met 4% geïndexeerd, daarna per 1 juli 2025 met 1% en per 1 december 2025 met nog eens 2,25%. Het balansbudget is ten opzichte van 2024 verdubbeld.

In de toename van de kosten van de lonen en salarissen is ook de dotatie aan de voorziening personeelsverplichtingen begrepen.

## 15. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.043.152	1.020.258
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	635.182	732.621
Overige personeelskosten	1.679.477	1.583.606
Algemene kosten	6.119.660	5.474.828
Huren	129.368	125.478
Onderhoudskosten	645.697	299.900
Energiekosten	462.845	538.876
Totaal	<u><b>10.715.381</b></u>	<u><b>9.774.367</b></u>

### Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten hebben betrekking op zowel patiënten als eigen personeel. De kosten van voedingsmiddelen liggen rond het niveau van vorig jaar.

### Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn € 100.000 hoger dan in 2024. Een van de oorzaken van de hogere kosten is de inzet van bureaus voor de werving van onder andere een nieuw raad van bestuurslid en directie en controllers.

### Algemene kosten

De algemene kosten over 2025 zijn € 800.000 hoger dan in 2024. Dit is voornamelijk veroorzaakt door projectkosten ten behoeve van het project Loket Ontheemden Oekraïners (LOOP). Deze kosten worden volledig vergoed door de subsidieverstrekker en zijn terug te vinden in de hogere opbrengsten (overige subsidies en bijdragen). De advieskosten zijn hoger dan in 2024. Deze hebben betrekking op de nieuwe huisvesting.

### Huren

De kosten van huur hebben betrekking op de huur van het pand aan de Kasteellaan te Oegstgeest. De huur is per 1 juni 2022 ingegaan en liep door tot en met 31 mei 2025. Daarna is deze voor onbepaalde tijd verlengd, met een opzegtermijn van 9 maanden.

### Onderhoudskosten

In de onderhoudskosten is de dotatie aan de voorziening groot onderhoud voor toekomstige onderhouds- en renovatiewerkzaamheden aan de panden in Diemen en Oegstgeest opgenomen. In 2025 bedroeg de dotatie € 450.000 en was daarmee hoger dan in 2024 (€ 130.000).

## Energiekosten

De energiekosten zijn € 75.000 lager dan in 2024. In 2025 zijn de tarieven van gas en elektra aanzienlijk lager ten opzichte van 2024. Toen waren deze hoog vanwege de energiecrisis als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Zowel het gasverbruik als het elektriciteitsverbruik is vergelijkbaar met vorig boekjaar.

## 16. Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Netto opbrengst obligaties en dividend	17.107	613
Koersresultaat beleggingen	273.640	803.674
<b>Totaal</b>	<b><u>290.747</u></b>	<b><u>804.287</u></b>

In 2025 is een positief rendement behaald op de beleggingsportefeuille van ca. 4%. In 2024 was dit rendement 14% positief.

## 17. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rente langlopende leningen	6.980	11.670
Overige rentelasten	47.667	81.246
<b>Totaal</b>	<b><u>54.647</u></b>	<b><u>92.916</u></b>

### Rente langlopende leningen

Betreft de rente voor een langlopende lening bij de Nederlandse Waterschapsbank NV. Deze langlopende lening is in het garantiebested van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) opgenomen. Het rentepercentage bedraagt 4,29% en de restschuld per ultimo 2025 bedraagt € 100.000 en wordt in 2026 geheel afgelost.

### Overige rentelasten

De overige rentelasten betreft de in het boekjaar betaalde bereidstellingsprovisie aan Van Lanschot Kempen. In 2025 is de kredietfaciliteit, ad € 5 miljoen, niet meer aangesproken. Over het niet gebruikte deel van het krediet wordt bereidstellingsprovisie betaald.

## 18. Belastingen

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Vennootschapsbelasting	69.829	61.675

De vennootschapsbelasting is bepaald op basis van het jaarresultaat van ARQ IVP B.V.

## 19. Wet normering topinkomens (WNT)

De bezoldiging van de leden van de raad van bestuur [en overige topfunctionarissen] over het jaar 2025 is als volgt:

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

	<b>M. Kappeyne van de Coppello-Rakic Bestuurder</b>	<b>A. Osinga Bestuurder</b>	<b>P. Bilars Bestuurder</b>
Functie (functienaam)			
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-01-25	01-01-25	01-08-25
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-25	30-04-25	31-12-25
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%	100,000%	100,000%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.921	61.534	88.035
Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	16.079	5.338	6.700
Totaal bezoldiging	<b>226.000</b>	<b>66.872</b>	<b>94.735</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000	74.302	94.735
<i><u>Vergelijkende cijfers 2024</u></i>			
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-12-24	01-01-24	
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-24	31-12-24	
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%%	100,000%	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.838	176.489	
Voorzieningen t.b.v. beloningen betaalbaar op termijn	16.162	16.111	
Totaal bezoldiging	<b>214.000</b>	<b>192.600</b>	
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000	214.000	

## Toezichthoudende topfunctionarissen

	drs. K. Arib	prof. dr. M.J. Jongmans	drs. N.D.E. Maarsen NDE
Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-01-25	01-01-25	01-01-25
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-25	31-12-25	31-12-25
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>27.120</b>	<b>18.080</b>	<b>18.080</b>

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 33.900 22.600 22.600

### Vergelijkende cijfers 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-01-24	01-01-24	01-01-24
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-24	31-12-24	31-12-24
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>25.694</b>	<b>17.120</b>	<b>17.120</b>

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 32.100 21.400 21.400

	mr. M.M.F. Holtrop	G.W. Hilverda	prof. dr. M. Dzijic
Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-01-25	01-01-25	01-01-25
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-25	31-12-25	31-12-25
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>18.080</b>	<b>18.256</b>	<b>18.080</b>

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 22.600 22.600 22.600

### Vergelijkende cijfers 2024

In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	01-01-24	01-01-24	01-01-24
In dienst tot (datum einde functievervulling)	31-12-24	31-12-24	31-12-24
Totaal bezoldiging in kader van de WNT	<b>17.120</b>	<b>17.299</b>	<b>17.120</b>

Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 21.400 21.400 21.400

## Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

## Toelichting

De raad van toezicht heeft conform de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan Stichting ARQ een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de raad van bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de raad van toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de raad van toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

## 20. Honoraria onafhankelijke accountant

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

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	123.020	118.062
2. Overige controlewerkzaamheden/ bijzondere verklaringen	37.293	35.790
3. Fiscale advisering en aangifte werkzaamheden	10.412	4.038
4. Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria van de onafhankelijke accountant	<u>170.725</u>	<u>157.890</u>

Bovenstaande honoraria betreffen de werkzaamheden die bij Stichting ARQ en de in de consolidatie betrokken groepsmaatschappijen zijn uitgevoerd door accountantsorganisaties en externe accountants zoals bedoeld in artikel 1, lid 1 Wta (Wet toezicht accountantsorganisaties) en de in rekening gebrachte honoraria van het gehele netwerk waartoe de accountantsorganisatie behoort. Deze honoraria hebben betrekking op het onderzoek van de jaarrekening en overige verantwoordingen over het boekjaar 2025, ongeacht of de werkzaamheden reeds gedurende het boekjaar zijn verricht.

## 21. Bestemming resultaat

De bestemming van het resultaat wordt per rechtspersoon geregeld. De verdeling van de bestemming van het resultaat is toegelicht in paragraaf 2.2 van de jaarrekening, alsmede paragraaf 2.7.

## 22. Gebeurtenissen na balansdatum

Na balansdatum hebben zich geen bijzondere gebeurtenissen voorgedaan met belang voor de resultaatbepaling 2025 en de balans per 31 december 2025.

### 23. Overzicht langlopende schulden ultimo 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%	€	€	€	€	€			€	
NWB	1-09-06	2.000.000	20	Garantie Wfz	4,29%	200.000	-	100.000	100.000	0	1	lineair	100.000	Hypotheek
<b>Totaal</b>						<b>200.000</b>	<b>-</b>	<b>100.000</b>	<b>100.000</b>	<b>0</b>			<b>100.000</b>	

\* NWB Bank, Nederlandse Waterschapsbank

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. **20-05-2026**

## 8.7 Gesegmenteerde resultatenrekening over 2025

### 8.7.1 Stichting ARQ

	2025	2024
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<i><b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b></i>		
Zorgverzekeringswet	0	0
Jeugdwet	0	0
VWS en/of Wlz-subsidies	3.485.534	3.371.278
Beschikbaarheidsbijdrage zorg	0	0
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	0	0
	<u>3.485.534</u>	<u>3.371.278</u>
<i><b>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b></i>	599.074	629.394
<b>Netto omzet</b>	<b>4.084.608</b>	<b>4.000.672</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>15.065.614</u>	<u>13.576.944</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>19.150.222</b>	<b>17.577.616</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere kosten	1.225.601	1.080.250
Lonen en salarissen	7.908.732	7.219.732
Sociale lasten	1.128.976	1.080.571
Pensioenlasten	728.905	700.894
Afschrijvingen op (im-)materiele vaste activa	310.885	367.247
Overige bedrijfskosten	<u>8.038.047</u>	<u>7.155.271</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>19.341.146</b>	<b>17.603.965</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-190.924</b>	<b>-26.349</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	31.281	31.937
Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>-47.963</u>	<u>-95.051</u>
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>	<b>-207.606</b>	<b>-89.463</b>
Belastingen	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>-207.606</b>	<b>-89.463</b>

VOOR WAARMERKINGS-  
DOELEINDEN



Verstegen accountants  
en adviseurs B.V.

d.d. 20-05-2026.

## Voorstel resultaatbestemming

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Overige reserves	-327.204	-123.005
Bestemmingsfondsen	<u>119.598</u>	<u>33.542</u>
	<u><b>-207.606</b></u>	<u><b>-89.463</b></u>

De hier gepresenteerde resultatenrekening van Stichting ARQ is exclusief het resultaat van de deelneming in ARQ IVP B.V. Het resultaat van dit segment is ten behoeve van het inzicht separaat hieronder weergegeven. In de enkelvoudige jaarrekening van Stichting ARQ is het resultaat wel inclusief het resultaat van de deelneming weergegeven.



## 8.7.2 ARQ Centrum'45

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<b><i>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i></b>		
Zorgverzekeringswet	18.877.497	16.318.731
Jeugdwet	2.519.028	2.193.363
VWS en/of Wlz-subsidies	92.824	141.261
Beschikbaarheidsbijdrage zorg	5.528.666	5.263.365
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>6.719.372</u>	<u>6.497.038</u>
	33.737.387	30.413.758
<b><i>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</i></b>	<u>0</u>	<u>0</u>
<b>Netto omzet</b>	<b>33.737.387</b>	<b>30.413.758</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>2.795.295</u>	<u>2.639.160</u>
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>36.532.682</b>	<b>33.052.918</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere kosten	1.206.142	953.285
Lonen en salarissen	17.470.340	15.903.725
Sociale lasten	2.473.772	2.218.893
Pensioenlasten	1.721.147	1.578.539
Afschrijvingen op (im-)materiële vaste activa	42.555	42.555
Overige bedrijfskosten	<u>12.802.586</u>	<u>11.459.854</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>35.716.542</b>	<b>32.156.851</b>
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>816.140</b>	<b>896.067</b>

## 8.7.3 Stichting 1940 - 1945

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<i>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i>	0	0
<i>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</i>	0	0
<b>Netto omzet</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	64.077	58.260
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>64.077</b>	<b>58.260</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Lonen en salarissen	23.510	38.523
Sociale lasten	4.329	4.962
Pensioenlasten	2.185	2.744
Overige bedrijfskosten	634.848	549.925
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>664.872</b>	<b>596.154</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-600.795</b>	<b>-537.894</b>
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	196.781	569.803
Rentelasten en soortgelijke kosten	-7.427	-12.211
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>-411.441</b>	<b>19.698</b>

## 8.7.4 ARQ IVP B.V.

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<i>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i>	0	0
<i>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</i>	8.906.796	7.612.252
<b>Netto omzet</b>	<b>8.906.796</b>	<b>7.612.252</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	0	0
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>8.906.796</b>	<b>7.612.252</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Kosten uitbesteed werk en andere kosten	4.239.375	3.467.552
Lonen en salarissen	2.358.309	2.006.599
Sociale lasten	355.290	301.750
Pensioenlasten	220.968	189.263
Overige bedrijfskosten	1.382.046	1.336.146
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>8.555.988</b>	<b>7.301.310</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>350.808</b>	<b>310.942</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-27.441	-19.179
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>	<b>323.367</b>	<b>291.763</b>
Belastingen	-69.829	-61.675
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>253.538</b>	<b>230.088</b>

## 8.7.5 Stichting Pelita

	<b>2025</b>	<b>2022</b>
	€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>		
<i>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i>	0	0
<i>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</i>	20.668	13.691
<b>Netto omzet</b>	<b>20.668</b>	<b>13.691</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	206.111	191.394
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>	<b>226.779</b>	<b>205.085</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>		
Lonen en salarissen	85.456	188.648
Sociale lasten	1.644	10.292
Pensioenlasten	948	6.838
Overige bedrijfskosten	165.094	194.568
<b>Som der bedrijfslasten</b>	<b>253.142</b>	<b>400.346</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>	<b>-26.363</b>	<b>-195.261</b>
Opbrengst van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	93.966	234.483
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	0	1.588
Rentelasten en soortgelijke kosten	3.097	0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>	<b>64.506</b>	<b>40.810</b>

## 8.7.6 Resultaat volgens gesegmenteerde resultatenrekeningen:

	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
Stichting ARQ (excl. deelneming)	-207.606	-89.463
ARQ Centrum'45	816.140	896.067
ARQ IVP B.V.	253.538	230.088
	862.072	1.036.693
Stichting 1940-1945	-411.441	19.698
Stichting Pelita	64.506	40.810
<b>Resultaat</b>	<b>515.137</b>	<b>1.097.201</b>

# 9. Stichting ARQ – enkelvoudige jaarrekening 2025

## 9.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na voorgestelde resultaatverdeling)

ACTIVA	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
<b><u>Vaste activa</u></b>			
<b>Materiële vaste activa</b>			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		5.742.484	5.813.102
Andere vaste bedrijfsmiddelen		726.296	416.334
		<u>6.468.780</u>	<u>6.229.436</u>
<b>Financiële vaste activa</b>			
	2		
Deelneming in groepsmaatschappijen		913.648	850.110
<b><u>Vlottende activa</u></b>			
<b>Vorderingen</b>			
	3		
Op handelsdebiteuren		231.026	129.654
Op groepsmaatschappijen		596.256	411.265
Overige vorderingen		431.844	364.352
Overlopende activa		359.028	430.024
		<u>1.618.154</u>	<u>1.335.295</u>
<b>Liquide middelen</b>	4	<b>93.108</b>	<b>119.296</b>
		<u>9.093.690</u>	<u>8.534.137</u>

<b>PASSIVA</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
		€	€
<b>Eigen vermogen</b>	5		
Overige reserves		1.000.132	1.073.798
Egalisatiereserve		269.175	149.577
		<b>1.269.307</b>	<b>1.223.375</b>
<b>Voorzieningen</b>			
Overige voorzieningen	6	<b>1.592.373</b>	<b>1.056.601</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	7		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		465.798	369.559
Schulden aan groepsmaatschappijen		3.026.490	3.068.769
Belastingen en premies sociale verzekeringen		436.201	441.291
Schulden terzake van pensioenen		198.366	203.344
Overige schulden		560.835	366.826
Overige passiva		1.544.320	1.804.372
		<b>6.232.010</b>	<b>6.254.161</b>
		<b>9.093.690</b>	<b>8.534.137</b>

## 9.2 Enkelvoudige resultatenrekening over 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN</b>			
<i>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</i>			
VWS en/of Wlz-subsidies	9	3.485.533	3.371.278
<i>Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</i>			
	10	599.075	629.394
<b>Netto omzet</b>		<b>4.084.608</b>	<b>4.000.672</b>
Overige bedrijfsopbrengsten	11	15.065.614	13.576.944
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>		<b>19.150.222</b>	<b>17.577.616</b>
<b>BEDRIJFSLASTEN</b>			
Kosten uitbesteed werk en andere kosten	12	1.225.601	1.080.250
Lonen en salarissen	13	7.908.732	7.219.732
Sociale lasten	13	1.128.976	1.080.571
Pensioenlasten	13	728.905	700.894
Afschrijvingen op materiele vaste activa	14	310.885	367.247
Overige bedrijfskosten	15	8.038.047	7.155.271
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>19.341.146</b>	<b>17.603.965</b>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
		<b>-190.924</b>	<b>-26.349</b>
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	16	31.281	31.937
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-47.963	-95.051
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>		<b>-207.606</b>	<b>-89.463</b>
Aandeel in resultaat deelneming	18	253.538	230.088
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>		<b>45.932</b>	<b>140.626</b>

### Voorstel resultaatbestemming

	2025	2024
	€	€
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene en overige reserves	-73.666	107.084
Egalisatiereserve	119.598	33.542
	<b>45.932</b>	<b>140.626</b>

## 9.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat voor financiële baten en lasten			-190.924		-26.349
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen (im)materiële vaste activa	14	310.885		367.247	
- mutaties voorzieningen	6	<u>535.771</u>		<u>44.455</u>	
			<b>846.656</b>		<b>411.702</b>
Veranderingen in vlottende middelen:					
- overige vorderingen	3	-282.859		30.912	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	7	<u>-22.150</u>		<u>-213.173</u>	
			<b>-305.009</b>		<b>-182.261</b>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<b>350.723</b>		<b>203.092</b>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	16	31.281		31.937	
Rentelasten en soortgelijke kosten	17	-40.983		-83.380	
Rentelasten langlopende leningen	17	<u>-6.980</u>		<u>-11.670</u>	
			<b>-16.682</b>		<b>-63.113</b>
Kasstroom uit operationele activiteiten			<b>334.041</b>		<b>139.979</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investeringen financiële vaste activa	2	190.000		175.000	
Investeringen/overname materiële va	1	<u>-550.229</u>		<u>-248.053</u>	
<b>Totaal</b>			<b>-360.229</b>		<b>-73.053</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Onttrekking egalisatiereserve	5	<u>0</u>		<u>-4.368</u>	
<b>Totaal</b>			<b>0</b>		<b>-4.368</b>
Mutatie geldmiddelen (inclusief kortlopende schulden aan kredietinstellingen)			<b>-26.188</b>		<b>62.558</b>

	2025		2024	
	€	€	€	€
<b>Stand geldmiddelen per 1 januari</b>				
Liquide middelen	119.296		56.738	
Schulden aan kredietinstellingen	<u>0</u>		<u>0</u>	
		119.296		56.738
<b>Stand geldmiddelen per 31 december</b>				
Liquide middelen	93.108		119.296	
Schulden aan kredietinstellingen	<u>0</u>		<u>0</u>	
		93.108		119.296
Mutatie geldmiddelen		<u><b>-26.188</b></u>		<u><b>62.558</b></u>

## 9.4 Algemene toelichting op de enkelvoudige jaarrekening 2025

### 9.4.1 Algemeen

De enkelvoudige jaarrekening maakt deel uit van de geconsolideerde jaarrekening 2025. Voor zover posten uit de balans en resultatenrekening hierna niet nader zijn toegelicht, wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans en resultatenrekening, onder paragraaf 2.4.

### 9.4.2 Grondslagen van waardering en van bepaling van het resultaat

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling voor de enkelvoudige jaarrekening en de geconsolideerde jaarrekening (paragraaf 2.4.2) zijn gelijk. Deelnemingen in groepsmaatschappijen worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaarde in overeenstemming met de waarderingsgrondslagen zoals vermeld in de geconsolideerde jaarrekening.

#### Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen omvat het aandeel van de onderneming in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de onderneming en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn niet verwerkt voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd.

## 9.5 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

### 1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfsmiddelen	Totaal
	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>			
- aanschafwaarde	7.090.576	3.348.422	10.438.998
- cumulatieve afschrijvingen	1.277.474	2.932.088	4.209.562
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>5.813.102</u>	<u>416.334</u>	<u>6.229.436</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>			
- investeringen	3.321	546.908	550.229
- afschrijvingen	-73.939	-236.946	-310.885
- <i>desinvesteringen</i>			
.aanschafwaarde	-	-	-
.cumulatieve afschrijvingen	-	-	-
per saldo	-	-	-
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-70.618</u>	<u>309.961</u>	<u>239.343</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>			
- aanschafwaarde	7.093.897	3.895.330	10.989.226
- cumulatieve afschrijvingen	1.351.413	3.169.034	4.520.446
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>5.742.484</u>	<u>726.296</u>	<u>6.468.780</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 10,0%	20,0% - 40%	

Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	6.229.436	6.348.630
Bij: investeringen	550.229	248.053
Af: afschrijvingen	310.885	367.247
Af: desinvesteringen	0	0
Boekwaarde per 31 december	<u>6.468.780</u>	<u>6.229.436</u>

De gebouwen en terreinen betreft de huisvesting van Stichting ARQ in Diemen. Het voornemen is om de gebouwen en terreinen op termijn te vervreemden en nieuwe huisvesting aan te trekken.

De verwachte opbrengstwaarde is daarbij hoger dan de geactiveerde boekwaarde en er is derhalve geen aanleiding om op de boekwaarde een extra afschrijving te plegen.

De WOZ-waarde van de gebouwen in Diemen in 2025 bedraagt € 13.250.000 (waarde peildatum 1 januari 2024).

De investeringen in 2025 hebben voor het grootste deel betrekking op een nieuw netwerk en wifi-infrastructuur. Daarnaast is er vooral geïnvesteerd in computerapparatuur.

## 2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Deelneming in groepsmaatschappijen	913.648	850.110
<b>Totaal financiële vaste activa</b>	<b><u>913.648</u></b>	<b><u>850.110</u></b>

Het verloop van de post deelnemingen is als volgt weer te geven:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stand per 1 januari	850.110	795.021
Bij: aandeel in resultaat deelneming	253.538	230.089
Af: ontvangen dividend deelneming	190.000	175.000
<b>Stand per 31 december</b>	<b><u>913.648</u></b>	<b><u>850.110</u></b>

De deelneming betreft de 100% deelneming in ARQ IVP B.V. Het besluit om dividend vanuit ARQ IVP uit te keren aan Stichting ARQ voor een bedrag van € 190.000 is in de jaarrekening verwerkt. In 2025 heeft de deelneming een resultaat na belastingen behaald van € 253.538.

Stichting ARQ had een ander kapitaalbelang betreffende de deelneming in de Coöperatieve Quli U.A. van 25%. Deze is in 2025 geliquideerd, waardoor er geen kapitaalbelang meer is in deze Coöperatie. Aangezien de deelneming een negatieve vermogenswaarde had waarvoor een voorziening was getroffen heeft dit niet geleid tot een afrekening.

## 3. Vorderingen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen op handelsdebiteuren	231.026	129.654
Vorderingen op groepsmaatschappijen	596.256	411.265

De vorderingen op groepsmaatschappijen betreft vorderingen op ARQ IVP, Stichting 1940-1945 en Pelita.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige vorderingen	431.844	364.352
Overlopende activa	359.028	430.024
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal vorderingen en overlopende activa</b>	<b><u>790.872</u></b>	<b><u>794.376</u></b>

#### 4. Liquide middelen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Banken	93.108	119.296
	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal Liquide middelen</b>	<b><u>93.108</u></b>	<b><u>119.296</u></b>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking van de Stichting.

#### 5. Eigen vermogen

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige reserve	1.000.132	1.073.798
Egalisatiereserve	269.175	149.577
	<hr/>	<hr/>
	<b><u>1.269.307</u></b>	<b><u>1.223.375</u></b>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2025</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-2025</u>
	€	€	€	€
Overige reserve	1.073.798	-73.666	0	1.000.132
Egalisatiereserve	149.577	119.598	0	269.175
	<hr/>	<hr/>	<hr/>	<hr/>
	<b><u>1.223.375</u></b>	<b><u>45.932</u></b>	<b><u>0</u></b>	<b><u>1.269.307</u></b>

## Egalisatiereserve

De egalisatiereserve wordt gevormd door exploitatieoverschotten op de uitvoering van activiteiten waarvoor een instellingssubsidie van VWS is verkregen. Op de egalisatiereserve worden eventuele overschotten of tekorten op de uitvoering van die activiteiten in volgende jaren gemuteerd.

Aangezien in de enkelvoudige jaarrekening van Stichting ARQ geen kapitaalbelang in een stichting tot uitdrukking kan worden gebracht, is eliminatie van een zodanig kapitaalbelang tegenover het eigen vermogen van de Stichting niet mogelijk. Het consolideren van de jaarrekeningen van de in de consolidatie betrokken stichtingen komt dan ook neer op het samenvoegen van de desbetreffende jaarrekeningen, onder eliminatie van onderlinge vorderingen en schulden en onderlinge baten en lasten.

Het geconsolideerde eigen vermogen van de groep wijkt daardoor af van het eigen vermogen van het groepshoofd (Stichting ARQ).

Dit verschil kan als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Eigen vermogen Stichting ARQ enkelvoudig	1.269.307	1.223.375
Eigen vermogen ARQ Centrum '45	<u>5.290.204</u>	<u>4.474.064</u>
	<b>6.559.511</b>	<b>5.697.439</b>
Eigen vermogen Stichting 1940-1945	3.764.897	4.176.338
Eigen vermogen Stichting Pelita	<u>1.557.082</u>	<u>1.492.576</u>
Geconsolideerd eigen vermogen per 31 december	<u><b>11.881.490</b></u>	<u><b>11.366.353</b></u>

Bij dit overzicht geldt dat de aanwending van het eigen vermogen van de Stichting 1940-1945 en Stichting Pelita beklemd is tot aanwending conform de in de statuten genoemde doelstellingen.

Het consolidatieresultaat is als volgt opgebouwd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Stichting ARQ	45.932	140.626
Stichting ARQ Centrum '45	<u>816.140</u>	<u>896.067</u>
	<b>862.072</b>	<b>1.036.693</b>
Stichting 1940-1945	-411.441	19.698
Stichting Pelita	<u>64.506</u>	<u>40.810</u>
	<u><b>515.137</b></u>	<u><b>1.097.201</b></u>

## 6. Voorzieningen

Het verloop is als volgt:

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Saldo per 31-dec- 2025
	€	€	€	€
Voorziening jubileumverplichtingen	129.054	6.684	21.558	114.180
Voorziening onderhoud	927.547	454.137	85.491	1.296.193
Voorziening personeelsverplichtingen	0	182.000	0	182.000
	<b>1.056.601</b>	<b>642.821</b>	<b>107.049</b>	<b>1.592.373</b>

### Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

### Voorziening voor groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan voor de jaren tot en met 2026. Dit betreft een voorziening voor groot onderhoud op de locaties te Diemen en Oegstgeest. In het kader van de huisvestingssituatie zullen er keuzes gemaakt moeten worden voor het noodzakelijk onderhoud. De basis voor deze keuzes is het meerjarenonderhoudsplan.

### Voorziening personeelsverplichtingen

De voorziening personeelsverplichtingen betreft een inschatting van de te betalen transitievergoedingen aan personeel waarvan het dienstverband naar verwachting wordt beëindigd. De voorziening is opgenomen tegen de beste schatting van de toekomstige verplichting per balansdatum.

## 7. Kortlopende schulden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
De kortlopende schulden bestaan onder meer uit de volgende posten:		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	465.798	369.559
Schulden aan groepsmaatschappijen	3.026.490	3.068.769
Te betalen loonheffing en sociale verzekeringen	389.629	397.787
Te betalen omzetbelasting	46.572	43.504
Schulden inzake pensioenen	198.366	203.344

## Schulden aan groepsmaatschappijen

De schulden aan groepsmaatschappijen zijn vrijwel gebleven ten opzichte van vorig boekjaar. Dit betreft de rekening-courant schuld aan ARQ Centrum'45, destijds ter dekking van de aankoop gebouwen. De hoge uitgaven van ARQ zijn bekostigd door middel van geldverstrekking vanuit ARQ Centrum'45.

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:	€	€
<u>Overige schulden</u>		
Te betalen accountantskosten	97.923	70.763
Te betalen energiekosten	46.916	59.804
Te betalen langlopende rente Waterschapsbank	2.400	4.000
Diversen	228.596	232.259
	<u><b>375.835</b></u>	<u><b>366.826</b></u>
	<u><b>31-dec-25</b></u>	<u><b>31-dec-24</b></u>
<u>Overige passiva</u>		
Reservering vakantietoeslag	263.702	250.321
Reservering vakantiedagen	153.390	137.863
Reservering levensfasebudget werknemers en 55+ dagen	480.282	554.623
Vooruitontvangen overige passiva	646.946	861.565
Totaal	<u><b>1.544.320</b></u>	<u><b>1.804.372</b></u>

## Vooruitontvangen overige passiva

Dit betreft voornamelijk projectgelden ten behoeve van projecten die in 2026 doorlopen en reeds in 2025 zijn ontvangen. De grootste bijdrage betreft het project Loket Ontheemden Oekraïne PSH.

## 8. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

### Fiscale eenheid

Stichting ARQ vormt tezamen met ARQ Centrum'45, ARQ IVP B.V., Stichting Pelita en Stichting 1940-1945 een fiscale eenheid voor de btw. Elk der ondernemingen is hoofdelijk aansprakelijk voor de te betalen belasting van alle bij de fiscale eenheid betrokken vennootschappen. Ultimo 2025 bedragen de schulden van de fiscale eenheid € 46.572.

### Overige verplichtingen

Stichting ARQ heeft overige verplichtingen, waaronder huurverplichtingen. Deze zijn opgenomen in de toelichting paragraaf 9 van de geconsolideerde jaarrekening.

## 9.6 Toelichting op de enkelvoudige resultatenrekening over 2025

### 9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
VWS-instellingssubsidie en SVB-vergoeding tbv wettelijke taken	3.485.533	3.371.278

### 10. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Opbrengsten uit opleidingen	599.075	629.394

De opbrengsten uit opleidingen betreffen de opbrengsten uit trainingen en cursussen van de ARQ Academy.

### 11. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Subsidies:</u>		
Bijdragen fondsenwerving	23.388	60.819
Schenken en legaten	6.487	8.286
Overige subsidies en bijdragen	2.720.331	2.661.336
<u>Overige opbrengsten</u>		
Verhuuropbrengsten	23.326	23.326
Opbrengsten horecavoorzieningen	70.287	66.297
Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	39.751	31.538
Opbrengsten uit doorberekende kosten	12.012.140	10.572.550
Overige opbrengsten	169.904	152.792
	<u><b>15.065.614</b></u>	<u><b>13.576.944</b></u>

### Overige subsidies en bijdragen

De overige subsidies en bijdragen betreffen de vergoedingen voor de gemaakte kosten in het kader van lopende projecten. In 2025 betreft dit onder meer de projecten Loket Ontheemden Oekraïners PSH, Toeslagaffaire, Bovensmilde inclusief contactpunt en EUAM Blue Haven.

### SHO-555 Ukraine: Samen in actie voor Oekraïne

Om te voldoen aan de contractuele verplichtingen richting de subsidieverstrekker, is onderstaand een overzicht van de ontvangen bedragen en uitgaven tot 31-12-2025 opgenomen voor het project 'Samen in actie voor Oekraïne' van Giro-555 Samenwerkende Hulporganisaties.

ARQ biedt (als gastdeelnemer van voornoemde actie) in samenwerking met de Oekraïense NGO Healthy Society het programma MHPSS for Rapid Response, Recovery and Resilience: Supporting mental health care providers in Ukraine voor organisaties gespecialiseerd in opvang, psychische ondersteuning, psychologische hulp en maatschappelijk werk in Oekraïne.

	<u>Boekjaar</u>	<u>Tot en met</u> <u>boekjaar</u>
	€	€
<b><u>Baten:</u></b>		
Baten uit acties van derden	79.054	792.527
Rente	0	0
<b>Totaal baten</b>	<b>79.054</b>	<b>792.527</b>
<b><u>Kosten voorbereiding en coördinatie (AKV)</u></b>		
AKV	3.810	51.835
<b>Totaal beschikbaar voor hulpactiviteit</b>	<b>75.244</b>	<b>740.692</b>
<b><u>Lasten</u></b>		
<b>Inzicht in bestedingen ter plaatse</b>		
Bestedingen ter plaatse door de uitvoerende organisatie	12.628	190.714
Bestedingen ter plaatse door de internationale koepel	0	0
Bestedingen ter plaatse door de deelnemer zelf	41.795	549.779
<b>Totaal bestedingen</b>	<b>54.423</b>	<b>740.493</b>

### Opbrengsten uit doorberekende kosten

De opbrengsten uit doorberekende kosten betreft de dekkingsbijdragen vanuit de ARQ partners in de organisatiebrede kosten. Dit betreft onder meer de kosten voor bestuur en staf, P&O, ICT, financiën en facilitaire zaken en huisvesting. De opbrengsten zijn € 1,4 miljoen hoger dan vorig boekjaar vanwege een groter aandeel in de huisvestingslasten.

### 12. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	220.915	210.535
Kosten dienstverlening door onderaannemers	160.901	109.721
Personeel niet in loondienst:	843.785	759.994
<b>Totaal</b>	<b>1.225.601</b>	<b>1.080.250</b>

De kosten van uitbesteed werk is met € 145.000 toegenomen ten opzichte van vorig boekjaar. Dit betreft onder meer tijdelijke invulling van vacatures (o.a. facilitaire ondersteuning, bestuurssecretariaat en control) en tijdelijke inhuur (o.a. programmadirecteur en P&O management).

### 13. Lonen en salarissen

Het saldo van de lonen en salarissen is als volgt

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	7.908.732	7.219.732

In 2025 zijn de Lonen en salarissen met ca. € 700.000 toegenomen ten opzichte van 2024. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door indexatie van de lonen voortkomend uit de cao. Per 1 december 2024 zijn de salarissen met 4% geïndexeerd, daarna per 1 juli 2025 met 1% en per 1 december 2025 met nog eens 2,25%. Het balansbudget is ten opzichte van 2024 verdubbeld.

In de toename van de kosten van de lonen en salarissen is ook de dotatie aan de voorziening personeelsverplichtingen begrepen.

Gedurende het jaar 2025 waren gemiddeld 90,6 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: 91,8). In 2025 is er één personeelslid buiten Nederland werkzaam geweest.

### 14. Overige bedrijfskosten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.036.462	1.016.774
Overige personeelskosten	717.983	670.363
Algemene kosten	5.042.588	4.490.039
Onderhoudskosten	645.697	299.900
Energiekosten	462.845	537.676
Huren	128.716	125.217
Andere baten en lasten	3.756	15.302
	<u><b>8.038.047</b></u>	<u><b>7.155.271</b></u>

#### Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten

De voedingsmiddelen en hotelmatige kosten hebben betrekking op zowel patiënten als eigen personeel. De kosten van voedingsmiddelen liggen in lijn met vorig jaar.

#### Overige personeelskosten

De overige personeelskosten zijn ca. € 50.000 hoger dan in 2024. De belangrijkste oorzaak zijn de hogere kosten voor werving en selectie. Dit betreft onder andere de werving van raad van bestuurslid, directie en controllers.

#### Algemene kosten

De algemene kosten over 2025 liggen ca. € 550.000 hoger dan in 2024. Dit is voornamelijk veroorzaakt door projectkosten ten behoeve van het project Loket Ontheemden Oekraïners (LOOP). Deze kosten worden volledig vergoed door de subsidieverstrekker en zijn terug te vinden in de hogere opbrengsten (overige subsidies en bijdragen). De advieskosten zijn hoger dan in 2024. Deze hebben betrekking op de nieuwe huisvesting.

## Onderhoudskosten

In de onderhoudskosten is de dotatie aan de voorziening groot onderhoud voor toekomstige onderhouds- en renovatiewerkzaamheden aan de panden in Diemen en Oegstgeest opgenomen. In 2025 bedroeg de dotatie € 450.000 en was daarmee hoger dan in 2024 (€ 130.000).

## Energiekosten

De energiekosten zijn € 75.000 lager dan in 2024. In 2025 zijn de tarieven van gas en elektra aanzienlijk lager ten opzichte van 2024. Toen waren deze hoog vanwege de energiecrisis als gevolg van de oorlog in Oekraïne. Zowel het gasverbruik als het elektriciteitsverbruik is vergelijkbaar met vorig boekjaar.

## Huren

De kosten van huur hebben betrekking op de huur van het pand aan de Kasteellaan te Oegstgeest. De huurovereenkomst liep van 1 juni 2022 tot en met 31 mei 2025. Daarna is deze voor onbepaalde tijd verlengd, met een opzegtermijn van 9 maanden.

## 15. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten kortlopende intercompany vorderingen	31.281	31.937

### Rentebaten intercompany vorderingen

De rentebaten betreffen de rentedoorbelasting vanuit Stichting ARQ naar partners binnen ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum over het gemiddelde gedurende het boekjaar uitstaande rekening-courantsaldo.

## 16. Rentelasten en soortgelijke kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten kortlopende schulden	26.341	58.237
Rentelasten langlopende schulden	6.980	11.670
Rentelasten kortlopende intercompany schulden	0	6.066
Bankkosten	14.642	19.078
	<u>47.963</u>	<u>95.051</u>

### Rentelasten kortlopende schulden

De rentelasten kortlopende schulden betreft de in het boekjaar betaalde bereidstellingsprovisie aan Van Lanschot Kempen. In 2025 is de kredietfaciliteit, ad € 5 miljoen, niet meer aangesproken. Over het niet gebruikte deel van het krediet wordt bereidstellingsprovisie betaald.

### Rentelasten langlopende schulden

Betreft de door ARQ Centrum'45 doorbelaste intrest voor een langlopende lening bij de Nederlandse Waterschapsbank NV. Deze langlopende lening is in het garantiebested van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ) opgenomen. Het rentepercentage bedraagt 4,29% en de restschuld per ultimo 2025 bedraagt € 100.000 en wordt in 2026 geheel afgelost. Deze lening is opgenomen in de jaarrekening van ARQ Centrum'45.

### 17. Aandeel in resultaat deelnemingen

Dit betreft het aandeel van de Stichting in de resultaten van ARQ IVP B.V. na belastingen.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Aandeel in resultaat deelnemingen	253.538	230.088

Het aandeel in het resultaat deelnemingen heeft betrekking op ARQ IVP B.V.

### 18. Bezoldiging bestuurders en commissarissen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Bestuurders en voormalige bestuurders	387.607	424.726
Toezichthouders en voormalige toezichthouders	<u>117.696</u>	<u>111.472</u>
	<u><b>505.303</b></u>	<u><b>536.198</b></u>

De bezoldiging van bestuurders en toezichthouders omvat periodiek betaalde beloningen, zoals salarissen, vakantiegeld en sociale lasten, beloningen betaalbaar op termijn, zoals pensioenlasten en uitkeringen bij beëindiging van het dienstverband, voor zover deze posten ten laste zijn gekomen van de Stichting.

# 10. Vaststelling en goedkeuring

## 10.1 Vaststelling raad van bestuur

De raad van bestuur heeft de jaarrekening over 2025 op 20 mei 2026 vastgesteld.

drs. M. (Melina) Kappeyne van de Coppello-Rakic	mr. drs. P. (Paul) Bilars
voorzitter	lid

## 10.2 Goedkeuring raad van toezicht

De raad van toezicht heeft de jaarrekening over 2025 goedgekeurd in de vergadering van 20 mei 2026.

drs. K. (Khadija) Arib	prof. dr. M.J. (Marian) Jongmans
voorzitter	lid
drs. N.D.E. (Nicole) Maarsen MRE	mr. M.M.F. (Marchien) Holtrop
lid	lid
G.W. (Bert) Hilverda	prof. dr. M. (Misa) Dzoljic
lid	lid



# 11. Overige gegevens

## 11.1 Statutaire regeling inzake de resultaatbestemming

Conform artikel 6 van de statuten heeft de raad van bestuur van Stichting ARQ besloten het behaalde resultaat over 2025 ten laste te brengen van het eigen vermogen van de Stichting.

De resultaatbestemming is al in de jaarrekening verwerkt.

## 11.2 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.



Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van  
Stichting ARQ

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Verklaring over de in het Jaarbericht 2025 opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarbericht 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting ARQ te Diemen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting ARQ op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen 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 resultatenrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

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

#### De basis voor ons oordeel

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

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

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met 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 het Jaarbericht 2025 opgenomen andere informatie**

Het Jaarbericht 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie 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 van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

## **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de 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 fouten of fraude.

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

### **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 organisatie;
- 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 onderneming haar bedrijfsactiviteiten 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 organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

D. (Danny) Hoogendoorn MSc RA