

# Jaarverslag 2025

Stichting Trajectum



trajectum

# Inhoudsopgave

<b>BESTUURSVERSLAG 2025 STICHTING TRAJECTUM</b>	<b>3</b>
Voorwoord raad van bestuur	4
<b>1. Strategische koers &amp; belangrijkste ontwikkelingen</b>	<b>5</b>
1.1 Missie, visie en meerjarenbeleidsrichting	5
1.2 Belangrijkste (beleids)ontwikkelingen 2025	6
1.3 Profiel van de organisatie	13
<b>2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap</b>	
2.1 Normen voor goed bestuur en toezicht	15
2.2 Raad van bestuur	15
2.3 Raad van toezicht	15
2.4 Medezeggenschap	15
<b>3. Bedrijfsvoering en financieel beleid</b>	<b>18</b>
3.1 Integraal risicomangement	18
3.2 Privacy, Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en informatiebeveiliging	18
3.3 Financiële ontwikkelingen	19
<b>4. Vooruitblik 2026</b>	<b>21</b>
4.1 Effectieve behandeling	21
4.2 Beste werkgever	21
4.3 Zuinig met alles & iedereen	22
<b>JAARVERSLAG 2025 RAAD VAN TOEZICHT</b>	<b>24</b>
<b>JAARREKENING 2025 STICHTING TRAJECTUM</b>	<b>29</b>
<b>5.1 Geconsolideerde jaarrekening 2025</b>	<b>30</b>
5.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	30
5.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	31
5.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	32
5.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	33
5.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans	44
5.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	56
5.1.7 Mutatieoverzicht financiële vaste activa	57
5.1.8 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	58
5.1.9 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	59
<b>5.2 Enkelvoudige jaarrekening 2025</b>	<b>64</b>
5.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	64
5.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	65
5.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	66
5.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans	67
5.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	72
5.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening	73
5.2.7 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	78
<b>5.3 Overige gegevens</b>	<b>79</b>
5.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	79
5.3.2 Nevenvestigingen	79
5.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	79

# Bestuursverslag 2025

Stichting Trajectum



trajectum

# Voorwoord raad van bestuur

2025 was voor Trajectum een jaar van ontwikkeling, verbinding en duidelijke stappen vooruit. Een bijzonder moment dit jaar was het vieren van 75 jaar Boschoord, waarin we stilstonden bij onze rijke geschiedenis en voortdurende ontwikkeling als organisatie.

Onze koers blijft stevig verankerd in de meerjarenbeleidsrichting 2024–2026, die richting geeft aan alles wat we doen. In 2025 is deze beleidsrichting verder geconcretiseerd binnen onze zorg, organisatie en bedrijfsvoering.

Dit geldt in het bijzonder voor het programma Modulair Behandelen, de organisatorische basis van onze zorgtrajecten. Met het verder uitwerken van startdiagnostiek, het versterken van het leefklimaat en het concreet vormgeven van samenhang tussen bejegenen, behandelen en beveiligen, bouwen we aan een transparant en toekomstbestendig zorgmodel. Deze ontwikkeling draagt direct bij aan betere kwaliteit en voorspelbare en passende zorg voor onze cliënten.

Ook hebben we expliciet aandacht besteed aan de naleving van de Wet zorg en dwang (Wzd). Deze wettelijke kaders vormen een belangrijk fundament voor goede en veilige zorg. Binnen onze organisatie blijven we investeren in scholing, bewustwording en borging van kwaliteit in de dagelijkse praktijk.

In de beweging naar een rookvrij Trajectum zijn ook stappen gezet. Sinds 1 november 2025 roken medewerkers en bezoekers niet meer op het terrein van Trajectum. Samen met teams, Wzd-commissie en medezeggenschap werken we de komende periode verder aan een gezonde en veilige omgeving voor iedereen binnen Trajectum.

Ook het strategisch vastgoedplan kreeg verder vorm. Door onze vastgoedontwikkeling te koppelen aan zorginhoudelijke kaders, investeren we doelgericht in een veilige, passende en duurzame leef- en werkomgeving voor cliënten en medewerkers.

De arbeidsmarktkrapte blijft voelbaar. Daarom verkenden we nieuwe mogelijkheden om personeel duurzaam te binden en te behouden, zoals het verminderen van de afhankelijkheid van zzp-constructies en het zorgvuldig toepassen van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA). Hierbij blijven we balanceren tussen naleving van regelgeving en onze verantwoordelijkheid voor continuïteit en veiligheid van zorg.

Met trots kijken wij terug op de inzet, creativiteit en professionaliteit van onze medewerkers, vrijwilligers en andere stakeholders. Samen blijven we werken aan het versterken van onze organisatie en aan zorg die aansluit bij wat onze cliënten nodig hebben.

We zetten alles op alles om ontwikkeling mogelijk te maken. Steeds een stapje verder.

Raad van bestuur

Dick de Wit  
Inge van Balkom



# 1. Strategische koers & belangrijkste ontwikkelingen

## 1.1 MISSIE, VISIE EN MEERJARENBELEIDSRICHTING

Trajectum is een behandelinstelling en kenniscentrum voor mensen met een licht verstandelijke beperking en onbegrepen en/of risicovol gedrag, vaak met een forensische achtergrond.

We doen wetenschappelijk onderzoek en ontwikkelen en toetsen methodieken. Met een integraal behandel aanbod combineren we begeleiding, behandeling en beveiliging met arbeid en dagactiviteiten. Zo werken cliënten stap voor stap aan ontwikkeling, perspectief en kwaliteit van leven. Ook dragen we bij aan veiligheid: voor henzelf, hun omgeving en de samenleving. Bij Trajectum kom je steeds een stapje verder.

Ruim 1.700 gedreven medewerkers zetten zich hier dagelijks voor in. Daarnaast ondersteunen bijna 100 vrijwilligers belangeloos onze cliënten. Op 29 locaties in Noord- en Oost-Nederland bieden we zorg poliklinisch, ambulante, in verblijfsvormen of in één van onze klinieken.

Personele gegevens	2025	2024
Aantal fte ultimo boekjaar	1.458	1.390
Aantal medewerkers ultimo boekjaar	1.770	1.687
Aantal vrijwilligers ultimo boekjaar	99	130
Gemiddeld ziekteverzuim	7,87%	7,84%

### Missie

Wij behandelen en begeleiden cliënten met een licht verstandelijke beperking en onbegrepen en/of risicovol gedrag. Juist bij cliënten met een lange geschiedenis van behandeling. Met onze wetenschappelijk onderbouwde, cliëntgerichte zorg verbinden we begeleiding, behandeling en beveiliging en blijven we de mens achter het gedrag zien. Met doorzettingsvermogen en samen met de cliënt, het netwerk en partners zetten we alles op alles om ontwikkeling mogelijk te maken. Voor de cliënt én voor een veilige samenleving.

### Visie

Wij zien een toekomst waarin iedere cliënt ontwikkelkansen maximaal benut. Waar ook in de meest complexe situaties ontwikkeling mogelijk is. Onze inzet leidt tot een veilige omgeving waar iedereen naar vermogen mee kan doen. Iedereen kan stappen zetten, hoe groot of klein ook.

### Meerjarenbeleidsrichting 2024-2026

Jouw kansen met kaders zit in ons DNA. Dat is het thema van de meerjarenbeleidsrichting (MJBR) 2024-2026. Bij Trajectum geloven we in ieders kansen. Van cliënten, elkaar en onszelf. Tegelijkertijd kennen we de (soms strakke) kaders waarbinnen we werken. De MJBR heeft drie speerpunten:

#### 1. Effectieve behandeling

Trajectum biedt veilige en maatwerkzorg via Modulair Behandelen. Cliënten krijgen de zorg die voor hen noodzakelijk is en we zorgen voor goede in-, door- en uitstroom.

#### 2. Beste werkgever

Trajectum faciliteert medewerkers om continu te groeien, slimmer en duurzamer te werken en innovatie te benutten. Iedereen krijgt ruimte voor persoonlijke en professionele ontwikkeling.

#### 3. Zuinig met alles & iedereen

We gaan verantwoord om met materialen, energie en medicijnen en tonen respect voor elkaar. Er is aandacht voor werkdruk, welzijn en ontwikkeling. We gaan verantwoordelijk en doordacht om met uitgaven en investeringen.

In paragraaf 1.2 worden de belangrijkste ontwikkelingen in 2025 op de speerpunten weergegeven.

Onze vijf kernwaarden: professioneel, oplossingsgericht, samenwerken, gelijkwaardig en veiligheid, vormen het fundament van hoe we met elkaar omgaan, werken en onze doelen bereiken.

## 1.2 BELANGRIJKSTE (BELEIDS)ONTWIKKELINGEN 2025

In 2025 is veel bereikt. Er zijn verdere stappen gezet in de uitvoering van de meerjarenbeleidsrichting (MJBR) 2024-2026. Hieronder worden per speerpunt uit de MJBR de belangrijkste ontwikkelingen uitgelicht.

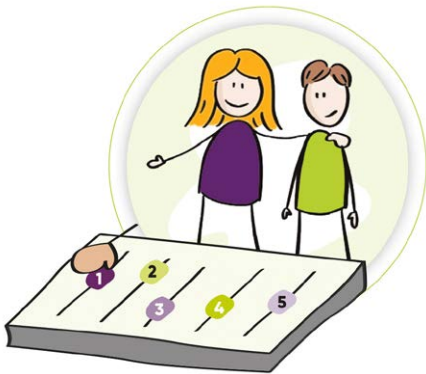
### 1.2.1 ONTWIKKELINGEN SPEERPUNT: EFFECTIEVE BEHANDELING

#### Modulair Behandelen

Modulair Behandelen vormt de organisatorische basis van de zorgtrajecten bij Trajectum. De drie kernprincipes bejegening, behandeling en beveiliging staan hierbij centraal. Het model verbindt diagnostiek, behandeling, leefklimaat en beveiliging met heldere beslismomenten en samenwerking met ketenpartners, om cliënten passende zorg te bieden.

#### Behaalde resultaten in 2025 en vooruitblik 2026 per deelproject:

- **Leefklimaat Mengpaneel.** Het mengpaneel is een praktisch hulpmiddel dat teams helpt om samen te kijken naar:
  - Wat heeft onze cliënt nodig?
  - Hoe stemmen wij daar ons handelen op af?
  - Hoe ziet het leefklimaat op onze afdeling eruit?



Het paneel maakt vijf belangrijke leefklimaatfactoren zichtbaar, zoals ondersteuning, structuur en omgang. Wanneer een afdeling het mengpaneel bedient, ontstaat een leefklimaatprofiel van de afdeling.

In regio Noord is de eerste pilot met het mengpaneel succesvol ingezet om bejegening systematisch af te stemmen en te onderbouwen, met gebruik op cliënt-, afdeling- en zorgtrajectniveau. In 2026 wordt met deze werkwijze ervaring opgedaan op de overige afdelingen, onder regie van de inhoudelijk programmaleiders. In Oost start een tweede pilot.

- **Startdiagnostiek.** Breed onderzoek op zes gebieden leidt tot een integraal cliëntbeeld, een zorgindicatie en een behandelplan. Deze werkwijze is in 2025 ingevoerd en vastgelegd in ons documentensysteem voor eenduidig gebruik. In 2026 wordt deze manier van werken verder onderdeel van de dagelijkse praktijk. Ook wordt het elektronisch cliëntendossier (ONS) aangepast, zodat het proces digitaal wordt ondersteund.
- **Clíentgericht Organiseren.** In regio Oost en Noord zijn verbetersteams actief die de doorstroom,

continuïteit en samenhang in dagprogramma's versterken, met focus op voorspelbaarheid en samenwerking tussen teams. In 2026 staan de eerste pilots gepland.

- **Werk & Activiteiten (W&A) leer- en ontwikkellijnen.** De afdelingen Groen en Hout bieden gestructureerde routes voor arbeidsmatige dagbesteding, met een methodische opbouw en scholing van medewerkers. De koppeling met behandelplannen wordt daarbij versterkt. In 2026 starten de eerste cliënten met proefdraaien en worden de overige leer- en ontwikkellijnen verder uitgewerkt.
- **Vrije tijd als onderdeel van behandeling.** In 2025 zijn belangrijke stappen gezet om vrijetijdsbesteding een duidelijkere plek te geven binnen het behandeltraject. Deze fase was gericht op het verkennen van mogelijkheden, het vormgeven van kleinschalige pilots en het verzamelen van inzichten vanuit de praktijk. In 2026 volgt de verdere ontwikkeling van een gedragen visie en een integrale uitwerking in samenhang met de leer- en ontwikkellijnen en het Leefklimaat Mengpaneel.
- **Somatische behandeling en ondersteuning.** Er is gestart met een visieontwikkeling op somatische zorg. In 2026 start de ordening van somatische interventies op drie niveaus: interventies die voor iedereen werken als vertrekpunt, interventies die worden uitgebreid wanneer de situatie daarom vraagt en interventies die verdiepen wanneer dit nodig is voor herstel en ontwikkeling. Deze ordening wordt geïntegreerd in de behandeltrajecten en ondersteunt een betere samenwerking tussen de betrokken disciplines.
- **Beveiliging en risicomanagement.** Beveiliging is geïntegreerd in behandeling en bejegening met focus op forensische scherpte, risicotaxatie en voorspelbare zorgstructuren. Binnen de verschillende deelprojecten behoudt dit een plek.
- **Blended zorg.** Blended zorg combineert face-to-face zorg met digitale zorg. In 2025 is het project Blended Ambulant Behandelen afgerond. Alle ambulante teams hebben Blended zorg in de behandelphase geïntegreerd in hun werkwijze, volgens het principe 'blenden, tenzij'. In oktober 2025 startte de uitvoering van een toegekende Stimuleringsregeling Technologie in Ondersteuning en Zorg (STOZ)-subsidie die is aangevraagd om behandeling te digitaliseren. Hierdoor ontstaat een flexibel aanbod waarbij zorg deels op locatie en deels via een portaal plaatsvindt. Het driejarige project start binnen de startdiagnostiek, W&A en de groepsgerichte zorgtrajecten in regio's Oost en Noord. Hiermee maken we het dagelijks werk beter uitvoerbaar en verbeteren we de in-, door- en uitstroom van cliënten.
- **Goede nacht.** In 2026 krijgt ook de nachtzorg een plek binnen het Modulair Behandelen. Vanuit het STOZ-programma ligt hiervoor een plan van aanpak dat in 2026 verder wordt uitgewerkt.

## Medisch Domein

De medische zorg bij Trajectum is essentieel voor cliënten met een licht verstandelijke beperking en complex gedrag. We investeren daarom continu in samenwerking, scholing en procesverbetering om medische zorg toegankelijk, veilig en passend te houden voor alle cliënten. Met aandacht voor lichamelijke, psychische en sociale aspecten. In 2025 zijn de volgende resultaten en ontwikkelingen bereikt:

- De visie op integrale medische zorg bij Trajectum is gebaseerd op matched- en stepped care-principes om zorgvragen effectief te beantwoorden en zuinig te zijn met middelen en hulpbronnen. De uitwerking van matched en stepped care heeft geleid tot de introductie van nieuwe functies binnen de Gezondheidsdienst, waaronder de physician assistant, de verpleegkundig specialist agz en de praktijkondersteuner huisarts somatiek. Daarnaast is in 2025 gestart met het oprichten van een Professionele Staf om de samenwerking tussen specialistische zorg en eerstelijnszorg te optimaliseren. Het doel hiervan is de kwaliteit van de medische zorg te bevorderen, de raad van bestuur te adviseren en gezamenlijk te zorgen voor het bewaken van de professionele standaard.

- Er is extra geïnvesteerd in scholing en het verbeteren van werkprocessen.
- Verpleegkundigen Gezondheidsdienst zijn gekoppeld aan afdelingen voor meer medische alertheid, snellere signalering en kennisdeling.
- Medicatieveiligheid blijft prioriteit: voorschrijfbeleid wordt regelmatig geëvalueerd, incidenten worden besproken en nieuwe richtlijnen doorgevoerd.
- Kwaliteit en veiligheid zijn vaste gespreksonderwerpen in teams. Werkprocessen worden waar nodig aangescherpt, maar administratieve lasten worden beperkt.
- Gezonde leefstijl is standaard onderdeel van het aanbod; medewerkers stimuleren cliënten in voeding, beweging, slaap en ontspanning.
- Regionale samenwerking en kennisdeling zijn versterkt, zodat zorgvragen sneller en beter worden opgepakt.



## Kwaliteitsmanagementsysteem

Trajectum werkt met een kwaliteitsmanagement-systeem (KMS) dat richting geeft aan het systematisch borgen, evalueren en leren en verbeteren in de organisatie. Het KMS ondersteunt de organisatie in het cyclisch werken volgens de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-gedachte.

In 2025 is het KMS verder doorontwikkeld en verdiept. Het digitale documentbeheersysteem en het verbeterregister zijn verder ingebed in de kwaliteitscyclus. Tegelijkertijd is zichtbaar dat het structureel en organisatiebreed benutten van deze instrumenten verdere doorontwikkeling en blijvende aandacht vraagt.

De werking en effectiviteit van het KMS zijn in 2025 opnieuw getoetst, het betrof een tussentijdse evaluatie. Trajectum is ISO 9001:2015 gecertificeerd. De verbeterpunten uit audits en interne evaluaties zijn opgenomen in het verbeterregister en gekoppeld aan de A3-plannen. De certificering van Stichting Centrum Certificering ACT en FACT van de FACT-teams is voortgezet.

## Kwaliteitskader

Het Trajectum Kwaliteitskader vormt de inhoudelijke basis onder het KMS en de kwaliteitscyclus. Het kader bestaat uit vijf pijlers:

1. Veiligheid en persoonsgerichte zorg
2. Vakmanschap
3. Organisatie van zorg
4. Intern en extern samenwerken
5. Informeren over resultaten

Het kwaliteitskader is gebaseerd op het Kwaliteitskader Forensische Zorg en aangevuld met elementen uit het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg en de kwaliteitseisen uit de geestelijke gezondheidszorg (ggz). Daarmee sluit het kader aan bij de hybride positionering van Trajectum op het snijvlak van forensische zorg, gehandicaptenzorg en ggz.

Een meer gedetailleerde uitwerking van de vijf pijlers en de toepassing in de praktijk is opgenomen in het Kwaliteitsverslag 2025.

1. De Borg is het landelijke samenwerkingsverband van vier gespecialiseerde SGLVG-instellingen, bestaande uit Trajectum, Fivoor, Ipse de Bruggen en STEVIG. SGLVG staat voor sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt.

## Ontwikkeling en onderzoek

Trajectum wil cliënten met complexe problematiek de best mogelijke zorg bieden. Dat vraagt om voortdurende ontwikkeling van kennis, behandelmethoden en interventies. Het Kenniscentrum speelt hierin een centrale rol. Onderzoekers, programmaleiders en andere professionals uit de praktijk werken samen aan het ontwikkelen en verbeteren van wetenschappelijk onderbouwde behandeling en begeleiding voor onze cliënten.

Het Kenniscentrum versterkt de kwaliteit van zorg door onderzoek te doen en zorgprogramma's, producten en interventies (door) te ontwikkelen. Zij sluiten aan bij vragen uit de praktijk en vertalen nieuwe kennis of innovatieve toepassingen naar bruikbare modules voor Trajectum.

## Ontwikkeling en innovatie

### *Doorontwikkeling producten*

In 2025 is met expertisecentrum De Borg<sup>1</sup> een nieuwe behandelmodule over middelengebruik opgesteld. Ook is in samenwerking met Transfore en MentrumTrace het spel bij de module Weet Wat je Kan vernieuwd met ondersteuning van een Kwaliteit Forensische Zorg-subsidie. Het spel sluit nu beter aan op de behoeften van cliënten met een lichte verstandelijke beperking (LVB) en is extern verkrijgbaar.

Daarnaast wordt in opdracht van het Kwaliteit Forensische Zorg (KFZ) en in samenwerking met Stevig, Mediant en De Rooyse Wissel de module Helpers en Helden verder doorontwikkeld. Naar verwachting is deze begin 2026 beschikbaar voor het werkveld.

### *Erkenning ontwikkelde producten*

Diverse door Trajectum ontwikkelde producten kregen eerder de erkenning 'goed onderbouwd' door de erkenningscommissie justitiële interventies. Dit wil zeggen dat een programma beschikt over een planmatige, doelgerichte aanpak die goed is uitgewerkt én getoetst in de praktijk. In 2025 werd de module Weet Wat je Kan opnieuw beoordeeld. De commissie heeft nog geen definitief oordeel gegeven, maar enkele punten ter verduidelijking teruggekoppeld.



## Verbinding tussen onderzoek en praktijk

Onderzoek bij Trajectum is nadrukkelijk verbonden met de zorgpraktijk en gebaseerd op wetenschappelijke inzichten. Het onderzoeksprogramma staat onder leiding van prof. dr. Robert Didden ([leerstool: Verstandelijke beperking, leren en gedrag, RU Nijmegen](#)).

In 2025 waren de speerpunten van ons praktijkgerichte onderzoek trauma, draagbare technologie en biosensoren, leefklimaat, persoonlijkheidstrekken en vele andere onderwerpen. De uitkomsten van ons onderzoek worden in de praktijk gebracht en tegelijkertijd gebruikt door cliënten, begeleiders en behandelaren. Zo hebben we nieuwe instrumenten geïntroduceerd voor het in kaart brengen van trauma en persoonlijkheidskenmerken, waarmee we cliënten beter begrijpen en onze behandeling en begeleiding fijner kunnen afstemmen. Deze kennis verspreiden we in het werkveld, onder andere door het organiseren van een landelijk congres over trauma, waar veel collega's van Trajectum een presentatie gaven.

In 2025 zijn ook twee promotietrajecten afgerond door collega's van het Kenniscentrum. Eén over leefklimaat en Werk & Activiteiten en één over biosensoren bij agressie of zelfverwonding.

### *Onderzoek door medewerkers in opleiding*

Medewerkers in opleiding leveren ook een belangrijke bijdrage aan onderzoek en ontwikkeling. In 2025 zijn meerdere onderzoeken afgerond binnen de opleiding tot klinisch psycholoog en verpleegkundig specialist en door hbo- en wo-studenten. Het Kenniscentrum coördineert steeds meer de koppeling tussen onderzoeksvragen uit de praktijk en studenten.

### *Incidenten- en calamiteitenonderzoek*

Ook in 2025 heeft het Kenniscentrum bij verschillende onderzoeken na incidenten en calamiteiten ondersteund, met als doel hiervan te leren en de zorg te verbeteren.

## 1.2.2 ONTWIKKELINGEN SPEERPUNT: BESTE WERKGEVER

### **Focus op aantrekken en behouden medewerkers**

In 2025 bleef de arbeidsmarktkrapte een uitdaging, maar Trajectum zag een lichte trendbreuk in het behouden van medewerkers. Meer nieuwe collega's werden aangenomen en minder vertrokken, waardoor het totaal aantal medewerkers iets groeide. In 2025 is de Visie op Werkplezier opgeleverd, als fundament voor hoe wij medewerkers willen ondersteunen in een gezonde, aantrekkelijke en betekenisvolle werkomgeving. De visie benadrukt het belang van werkplezier als gedeelde verantwoordelijkheid en blijvend aandachtspunt binnen de organisatie. Ook is een regeling gemaakt om extra werken te stimuleren en medewerkers hiervoor extra te waarderen. Naast het investeren in onze medewerkers, zijn er ook extra recruitment- en communicatieactiviteiten verricht om vacatures in te vullen.

### **Flexibiliteit en regionale samenwerking**

Trajectum is in 2025 gaan deelnemen aan het samenwerkingsverband Fris<sup>2</sup> Noord-Nederland. Dit is een regionale flexpool die erop gericht is zorgprofessionals te behouden voor de zorg en de kosten van extern personeel te verlagen, zodat zorggeld binnen de zorgsector blijft. De regionale flexpool is een stap richting regionaal werkgeverschap, wat zorgt voor meer loopbaanmogelijkheden, meer mobiliteit en minder uitstroom. Veel zorgprofessionals willen meer regie over hun werk en rooster, flexibel ingezet worden en op meerdere plekken werken. Juist deze professionals worden aangesproken door het concept Fris.

2. Fris staat voor Flexibele Regionale Innovatieve Samenwerking.



### **Investeren in medewerkers en inzetbaarheid**

In 2025 was het ziekteverzuim 7,87% en lag daarmee op hetzelfde niveau als in 2024 (7,85%). De focus lag op het versterken van duurzame inzetbaarheid, verbeteren van de verzuimbegeleiding en het investeren in een veilige en gezonde werkomgeving. In samenwerking met de ondernemingsraad is het arbobeleid geactualiseerd, met aandacht voor preventie, signalering en opvolging. Dit draagt bij aan een veilige, gezonde en plezierige leef- en werkomgeving voor cliënten en medewerkers. Het veiligheidsbeleid is, als onderdeel van het arbobeleid, ook geactualiseerd. Het fundament hiervoor is onze kernwaarde 'veiligheid' als integraal onderdeel van onze bedrijfscultuur. In het beleid zijn cliënt-, medicatie-, medewerkers- en fysieke en digitale veiligheid nader uitgewerkt.

### **Leiderschapstraject**

In 2025 is het leiderschapstraject voor leidinggevendenden gestart, dat in 2026 wordt voortgezet. Tijdens verschillende bijeenkomsten werd aandacht besteed aan actuele thema's, zoals Modulair Behandelen, digitalisering en de betekenis van onze ambitie 'Beste Werkgever' voor leiderschap. Naast de inhoud stonden deze bijeenkomsten in het teken van kennismaken, ontmoeten en verbinden tussen en door leidinggevendenden.

### **Leef- en werkklimaatonderzoek**

In 2025 heeft het periodieke leef- en werkklimaatonderzoek plaatsgevonden. Trajectum vindt het belangrijk dat zowel medewerkers als cliënten een positief en veilig klimaat ervaren. De uitkomsten van dit onderzoek zijn besproken op organisatie-, regio- en teamniveau en vormen op teamniveau de basis voor het uitwerken van teamplannen. Uit het onderzoek in 2025 blijkt dat medewerkers tevreden zijn over de ontwikkelmogelijkheden binnen Trajectum en steun ervaren van hun leidinggevendenden. Tegelijkertijd ervaren medewerkers werkdruk en is er sprake van weerstand tegen verandering. Deze thema's krijgen in 2026 verder aandacht.

### **Strategische Personeelsplanning**

In 2025 is gewerkt aan het versterken van het fundament voor strategische personeelsplanning (SPP). Er is geïnvesteerd in het ontsluiten van beschikbare data over instroom, uitstroom en leeftijdsopbouw. Dit inzicht maakt het mogelijk om gerichte interventies te ontwikkelen. De focus hierbij lag op behoud van medewerkers en het verminderen van ongewenste uitstroom. In 2026 wordt ingezet op de doorontwikkeling van SPP met als insteek om meer zicht te krijgen op toekomstige formatiebehoeften op organisatie-, regio- en teamniveau. Deze aanpak draagt bij aan betere besluitvorming over HR-interventies passend bij onze ambitie: Beste Werkgever.

### **Actualisatie functiehuis**

Als onderdeel van de actualisatie van het functiehuis zijn in 2025 de functies van persoonlijk begeleider en agogisch werkbegeleider vastgesteld. Verder is de functie van senior persoonlijk begeleider opgenomen in het functiehuis, wat bijdraagt aan kwaliteitsversterking en verbeterde loopbaanperspectieven voor medewerkers. In 2026 wordt verder gewerkt aan de actualisatie van gedateerde functies. Het doel is een volledig geactualiseerd, transparant en toekomstbestendig functiehuis.

### **Opleiding & ontwikkeling**

Vanuit de afdeling Leren & Ontwikkelen is in 2025 ingezet op een breed scholingsaanbod, afgestemd op kwaliteitseisen en beroepsprofielen. Er was aandacht voor balans tussen veilige zorg, vakbekwaamheid en duurzame medewerkerontwikkeling. De samenwerking met verschillende onderwijsinstellingen werd voortgezet, evenals de begeleiding van stagiaires en studenten. De versterkte praktijk- en BIG-coördinatie zorgde voor meer samenhang, professionaliteit en ondersteuning in opleidings- en ontwikkeltrajecten voor onze behandelaren.



### 1.2.3 ONTWIKKELINGEN SPEERPUNT: ZUINIG MET ALLES & IEDEREEN

#### Duurzaamheid bij Trajectum: zuinig met alles & iedereen

In 2025 is verder gewerkt aan het verduurzamen van onze zorg en bedrijfsvoering. De afgelopen jaren stonden vooral in het teken van strategievorming en bewustwording. In 2025 lag de nadruk op verdieping, versnelling en aansluiting bij de landelijke beweging in de langdurige zorg. De duurzame inzet van onze collega's, cliënten en partners vormde wederom de basis voor de vooruitgang die wij in 2025 hebben geboekt.

#### *Aansluiting bij de Groene Gehandicaptenzorg*

In 2025 heeft Trajectum zich ook aangesloten bij de beweging van de Groene Gehandicaptenzorg. Deze landelijke samenwerking stimuleert kennisdeling en biedt handvatten om natuurinclusieve zorg verder te integreren in de gehandicaptenzorg. De aansluiting versterkt onze positie als actieve partner in de duurzame zorgtransitie en helpt ons om thema's als kennis, bewustwording en vitaliteit nog steviger organisatiebreed te verankeren.

#### *Vooruitgang in energietransitie: zonnestroom en CO<sub>2</sub>-reductie*

2025 stond verder in het teken van het afronden van de tenderfase voor nieuwe zonnestroominstallaties op meerdere locaties. Hiermee hebben we een belangrijke stap gezet richting de daadwerkelijke bouw van zonne-energiesystemen op locaties Berkelland, Boschoord, Zeuvenakkers en Groot Hungerink. De voorbereidingen geven invulling aan onze ambitie om aanzienlijk meer van onze eigen elektriciteit duurzaam op te wekken.

Daarnaast is 30% van onze ingekochte elektriciteit afkomstig van duurzame, Nederlandse bronnen (wind, water, zon of bio-energie), bekrachtigd via groencertificaten.

#### *Milieuthermometer Zorg: eerste certificering*

Een mijlpaal in 2025 was het behalen van het bronzen certificaat van de Milieuthermometer Zorg<sup>3</sup> op locatie Groot Hungerink. Dit resultaat benadrukt de duurzame zorg en bedrijfsvoering op de locatie en biedt waardevolle ervaringen voor de verdere uitrol van de Milieuthermometer binnen onze andere locaties. We hebben dit succes gevierd onder grote belangstelling van veel cliënten, directie en een wethouder van de Gemeente Lochem.

#### *Bewustwording en participatie: samen verduurzamen*

Duurzaamheidsdoelen behalen we niet alleen met techniek, maar vooral met onze cliënten en collega's. In 2025 is wederom ingezet op bewustwording en cliëntparticipatie. Op de locaties Zeuvenakkers, Groot Hungerink en Ravenswoud is de afvalscheiding aantoonbaar verbeterd. Tijdens themadagen werden nieuwe afvalscheidingsbakken door cliënten zelf rondgebracht en voorafgaand volgden zij een afvalworkshop om meer te leren over de impact van afval, recycling, hergebruik en hun eigen bijdrage aan een schonere leefomgeving.

#### **Programma Vastgoed: de fundering voor toekomstbestendige zorg**

In 2025 maakten we binnen het programma Vastgoed een duidelijke professionaliseringslag. We brachten versnipperde informatie samen in één vastgoeddashboard dat nu fungeert als integraal overzicht van de volledige portefeuille. Locaties, eigendom en huur, m<sup>2</sup>, lopende projecten en investeringsinformatie komen hierin samen in één integraal beeld. Hierdoor hebben we nu beter zicht op omvang, samenhang en prioriteiten, sturen we consistent en kunnen we keuzes transparant onderbouwen.

Daarnaast is de beweging gemaakt van projecten per locatie naar portfoliosturing. De meerjarenprojectenkalender is aangescherpt en gekoppeld aan fasering, voortgang en risico's, waardoor inzicht ontstaat in benodigde capaciteit en cruciale afhankelijkheden, zoals zorgcontinuïteit, veiligheid, vergunningen en markt.

3. Milieuthermometer Zorg is een keurmerk en praktisch instrument voor zorgorganisaties in Nederland om duurzaam en milieubewust te werken.



De aanpak van het masterplan in regio Noord en regio Oost kreeg verder vorm. In Noord is fase 1 afgerond met een breed gedragen Programma van Eisen, samen ontwikkeld met cliënten, medewerkers en externe experts. Hierin is beschreven wat functioneel, veilig en toekomstbestendig vastgoed is voor onze cliënten en collega's. De gezamenlijke standaard: 'standaardiseren waar het kan, maatwerk waar het moet', vormt het fundament voor de vervolgstappen.

### **ICT, innovatie & technologie**

In 2025 is de governance binnen het programma ICT & Digitaliseringstrategie volledig ingericht met vier commissies: strategisch programmaoverleg, regiecommissie, commissie zorginformatievoorziening en wijzigingenadviescommissie. Ook is een oplegger op de digitale strategie ontwikkeld waarmee de aanpak voor realisatie is aangescherpt. Daarnaast is het offertetraject voor de ICT-dienstverlening doorlopen, als voorbereiding op de overgang naar een nieuwe ICT-dienstverlener in 2026. Programma's als Blended Zorg en Goede Nacht zijn in uitvoering. We onderscheiden steeds sterker 'running the business' en 'changing the business', wat meer inzicht en sturing geeft op de projecten met een ICT of digitaliseringscomponent.

### **Veel klachten worden onderling opgelost**

In 2025 heeft de klachtencommissie voor cliënten van Trajectum in totaal 92 nieuwe klachtzaken ontvangen. Het overgrote deel van de klachten werd onderling opgelost nadat er een gesprek georganiseerd werd tussen de cliënt en een medewerker, vaak met de hulp van de cliëntvertrouwenspersoon. Omdat oplossen van klachten op informele wijze (in de lijn) in de meeste gevallen aan de behoefte van de klagers blijkt te voldoen, is gekeken hoe de aanpak van klachten anders ingericht kan worden. In het najaar van 2025 is een klachtenfunctionaris aangesteld en is begonnen met het herijken van de procedures. Dit wordt in 2026 verder uitgewerkt.

Vijf klachten zijn in 2025 behandeld door de externe klachtencommissie onvrijwillige zorg (KCOZ). Twee klachten zijn daarbij gegrond verklaard, waarvan één keer met toewijzing van een schadevergoeding. De interne klachtencommissie van Trajectum heeft in 2025 zes uitspraken gedaan, waarbij twee keer de klacht gegrond werd bevonden en één keer deels gegrond.

### **1.2.4 DE KLIPPER ZORG: SAMEN DOEN.**

Samen Doen was het thema voor De Klipper Zorg in 2025. De Klipper Zorg is een zelfstandige dochter van Trajectum en heeft in de afgelopen jaren voorgesorteerd op het verder vormgeven van goedschalige zorg. Goedschalige zorg, met aandacht voor onderlinge relaties en behoeften.

Dit door de leefomgeving en ondersteuning aan de bewoners zo in te richten dat bewoners zich veilig en vertrouwd kunnen voelen op de plek waar ze wonen. In 2025 hebben we verder ingezet in het versterken van deze relaties. Op inhoud maar zeker ook vanuit de visie dat je samen meer bent door samen te doen.

In relatie met de woningbouwcorporatie, de politiek, welzijnsorganisatie Perspectief, collega-organisaties en het onderwijs zijn we samen na gaan denken over de manieren waarop we hier vorm aan kunnen geven. Het doel waar we naar streven is dat mensen een zinvolle betekenis hebben, daar vormt respect en een liefdevolle toewijding in de menselijke interactie de belangrijke basis voor.

In deze samenwerking hebben we op praktisch niveau ontwikkelingen in gang gezet, waaronder het faciliteren van het laagdrempelig met elkaar in contact komen door thema-avonden met Brownies en Downies, koffieschenken in Brink Zuid, muziek en theater, organiseren van meet & greets, voortzetten van de Inloop en het ontwikkelen van zingeving.

### **Duurzaamheid staat voorop**

In 2025 is ook ingezet op verduurzamen in de omgeving. Dit hebben we onder andere gedaan door in samenwerking met de woningbouwcorporatie bij de locaties laadpalen te plaatsen. Daarnaast is een elektrische bus aangeschaft voor de Troelstralaan. Hiermee zijn alle vervoersmiddelen van De Klipper Zorg elektrisch en duurzaam.

Ook passend hierbij is onze deelname aan de Groene Gehandicaptenzorg. Hiermee maken we gebruik van de 'groene' omgeving om onze bewoners te ondersteunen en werken we samen met bewoners en burens aan het vergroenen en verduurzamen van de omgeving.

### **Vertrouwen: het thema voor 2026**

In 2026 gaan we onze kwaliteit van dienstverlening verder versterken. Onder andere door middel van themabijeenkomsten over beeldvorming van een licht verstandelijke beperking (LVB), de betrouwbare ander, hechting, LVB-gespreksvoering, talentmanagement en leren van/met elkaar. We gaan intervisie inzetten om de professionele interactie te vergroten. Blijven leren en ontwikkelen staat voorop voor zowel onze bewoners als medewerkers, om zo toegerust te zijn op de intermenselijke, sociale, maatschappelijke en professionele ontwikkelingen. In 2026 gaat De Klipper Zorg door met maatschappelijk ondernemen en staat het openen van een vijfde locatie op de planning.

### 1.3 PROFIEL VAN DE ORGANISATIE

#### Besturingsfilosofie

De besturingsfilosofie van Trajectum vormt het kompas voor iedereen die bij Trajectum werkt. Hierin staat wat we belangrijk vinden bij Trajectum, hoe we met elkaar omgaan en samenwerken en welke verschillende belangen daarbij spelen. Centraal hierin staat ook de gedachte dat we altijd willen blijven leren en dat we steeds zoeken naar manieren om het morgen beter te doen – binnen de kansen én de kaders van de organisatie.

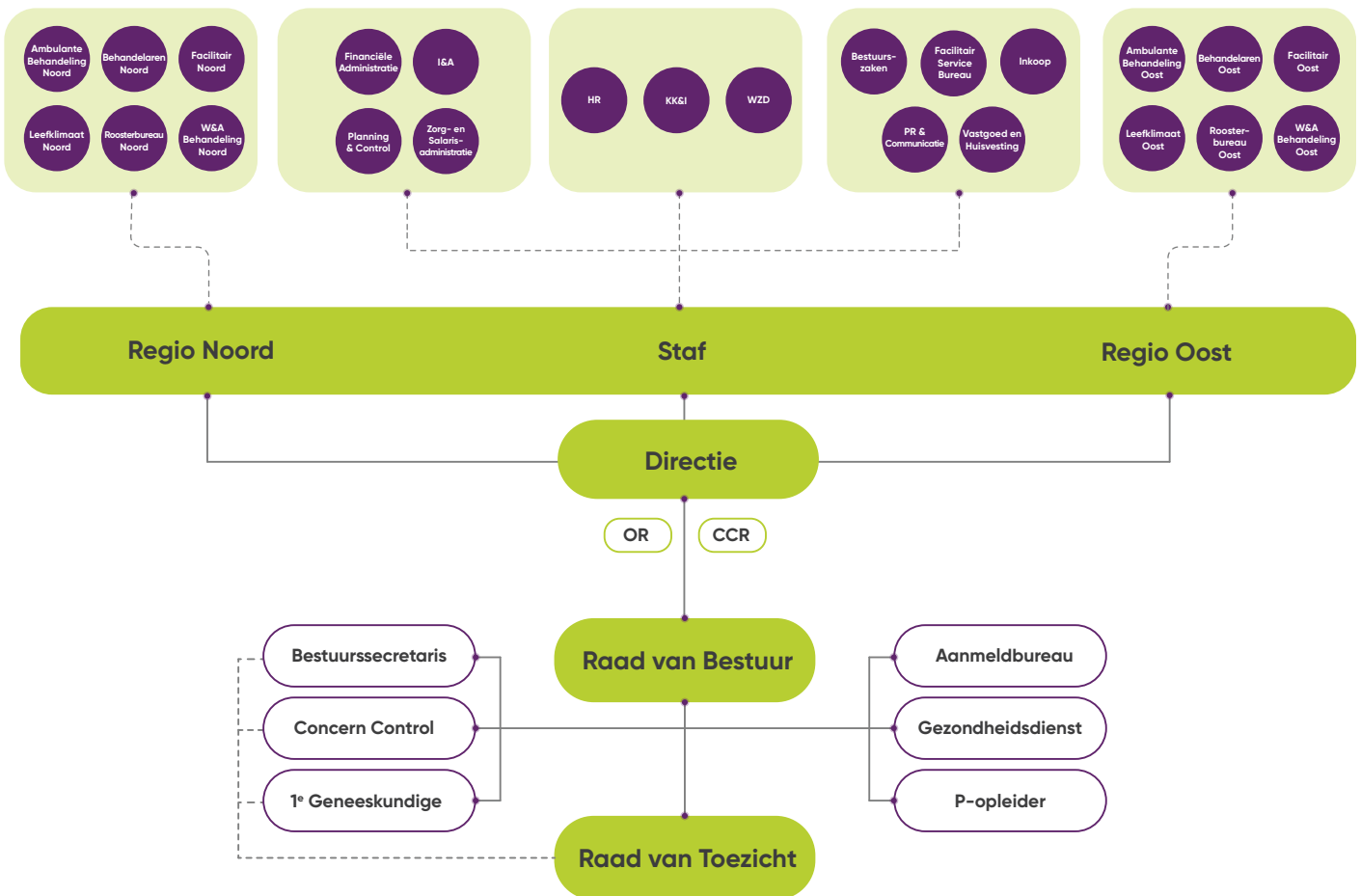
#### Organisatiestructuur

Trajectum is een stichting en is statutair gevestigd in Zwolle. De raad van bestuur (rvb) bestuurt de stichting. De rvb bestond in 2025 tot 15 mei 2025 uit drie personen en daarna uit twee personen. Op de rvb wordt toezicht gehouden door de raad van toezicht (rvt), bestaande uit vijf toezichthouders.

Onder de rvb functioneert de directie, bestaande uit negen directeuren, die gezamenlijk en integraal verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de organisatieonderdelen en de uitvoering van het beleid binnen hun portefeuille.

#### Organogram

Trajectum is een organisatie met korte lijnen. Mensen en middelen worden zoveel mogelijk ingezet ten behoeve van onze cliënten. Onderstaand is het organogram van Trajectum opgenomen.



## Focus op samenwerking in de regio

Met alle stakeholders van Trajectum wordt vormgegeven aan de toekomst: met onze (vertegenwoordigers van) cliënten, hun verwanten, onze partners en financiers en vooral met elkaar, de medewerkers van Trajectum.

### *Uitwerking van de meerjarenbeleidsrichting*

De meerjarenbeleidsrichting 2024-2026, moet uitwerking krijgen in een omgeving die sterk aan het veranderen is en vraagt om samenwerking met onze partners op alle niveaus.

Gezien de toenemende vraag naar complexe zorg met tegelijkertijd minder mensen om in de zorg te werken, is het belangrijk om beschikbare tijd slim in te zetten. Sinds 1 oktober 2023 wordt gericht ingezet op samenwerking met andere zorgpartijen in de regionale keten, zodat cliënten gemakkelijker kunnen doorstromen naar een passende plek en geborgd is dat zij de zorg krijgen die nodig is.

### *Samenwerking met De Borg en andere partners*

Trajectum werkt nauw samen met expertisecentrum De Borg, het landelijk samenwerkingsverband van vier gespecialiseerde SGLVG<sup>4</sup>-instellingen, bestaande uit Trajectum, Fivoor, Ipse de Bruggen en STEVIG. De Borg bundelt kennis en behandeling voor een complexe doelgroep, met als doel mensen weer grip op hun leven te laten krijgen en volwaardig mee te laten doen in de maatschappij. In 2025 werd een collega gedetacheerd bij De Borg om onderzoek naar biosensoren voort te zetten. Ook zetten we andere samenwerkingen voort, zoals het consortium rondom fysieke leefomgeving met Ipse de Bruggen en 's Heeren Loo.

### *Intensieve zorg en kennisdeling*

Samen met ASVZ, Pluryn, zorgkantoren en Centrum voor Consultatie en Expertise (CCE) waren we in 2025 verantwoordelijk voor acht cliënten met een zeer intensieve zorgvraag. Deze zorgvraag is gericht op het voorkomen van veelvuldige door- en uitplaatsing. De gedeelde kennis die hierbij is opgedaan, wordt door Trajectum beschikbaar gesteld voor een toenemend aantal zorgaanbieders.

### *Samenwerkingsconvenant complexe Verstandelijk Gehandicapten (VG)-zorg*

Binnen het samenwerkingsconvenant voor complexe VG-zorg (Alliade, De Zijlen, Vanboeijen en Trajectum), wordt gewerkt aan het nog beter op elkaar laten aansluiten van zorg voor de complexe VG-clieënten in het noorden van het land.

### *Regionale samenwerking en innovatie (G-AAN)*

Ook is Trajectum aangesloten bij het

samenwerkingsverband van gehandicaptenzorgaanbieders in de regio's Drenthe en Zwolle (G-AAN). Een beweging waarin digitalisering, innovatie en samenwerking centraal staat, om de zorg toegankelijk en toekomstbestendig te maken. In 2025 lag de focus op ontwikkeling, afstemming en voorbereiding. Er zijn vier programma's verder voorbereid en opgebouwd. Het fundament voor versterking van de medisch-generalistische zorg is gelegd. Daarnaast is de aanpak voor tijdige inzet van expertise uitgewerkt en is de basis gelegd voor flexibele inzet en gezamenlijke scholing.

### *Financiers en contractpartners*

Met het zorgaanbod van Trajectum werken we met diverse financiers samen. Voor het grootste deel zijn dit de zorgkantoren (Wet langdurige zorg) en de Dienst Justitiële Inrichtingen (forensische zorg). Cliënten komen bij ons terecht met een SGLVG-indicatie en/of een forensische titel. Vanuit ons ambulante aanbod wordt ook samengewerkt met zorgverzekeraars. Trajectum heeft daarnaast een kleine groep cliënten met een WMO-indicatie.<sup>5</sup>

### *Toezicht en externe samenwerking*

Via drie zorgkantoren wordt beleid uitgevoerd van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Ook voor gemeenten, het ministerie van Justitie en Veiligheid en zorgverzekeraars is Trajectum een contractpartij. De inspecties van Justitie en Veiligheid en Gezondheidszorg en Jeugd houden toezicht op al onze vormen van zorg. Tot slot wordt samengewerkt met andere zorgaanbieders, het onderwijs en worden relaties onderhouden met financiers en leveranciers.

Trajectum is ook actief betrokken bij samenwerkingsverbanden zoals TBS NL, Forensisch Netwerk en Forensisch Beraad en aangesloten bij de brancheverenigingen. Aan al deze tafels is het onze inzet ervoor te zorgen dat goede en passende zorg voor onze doelgroep wordt meegenomen in afwegingen en afspraken.



4. SGLVG: sterk gedragsgestoord licht verstandelijk gehandicapt

5. WMO: Wet maatschappelijke ondersteuning

## 2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

### 2.1 NORMEN VOOR GOED BESTUUR EN TOEZICHT

Trajectum is in 2025 gestart met een driehoofdige raad van bestuur (rvb) en bestond vanaf 15 mei 2025 uit een tweehoofdige rvb. Onder de rvb functioneert een directie, bestaande uit negen directeuren, die gezamenlijk en integraal verantwoordelijk zijn voor de aansturing van de organisatieonderdelen en de uitvoering van het beleid binnen hun portefeuille. Daarnaast heeft Trajectum een raad van toezicht (rvt), bestaande uit vijf leden. Binnen Trajectum wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling van bestuurders en directieleden in termen van diversiteit. Op 31 december 2025 bestond de rvb uit één vrouw en één man, de directie uit vijf vrouwen en vier mannen en de rvt uit twee vrouwen en drie mannen.

De rvb en rvt onderschrijven goed bestuur en toezicht. De rvb houdt zich aan de gedragscode voor de goede bestuurder van de NVZD, vereniging van bestuurders in de gezondheidszorg.

Trajectum hanteert, naast de statuten en reglementen, de Governancecode Zorg als norm voor goede zorg. Deze code is opgesteld door de brancheorganisaties verenigd in de Brancheorganisatie Zorg (BoZ). Trajectum is lid van de branchevereniging De Nederlandse ggz en de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) en verplicht zichzelf daarmee tot toepassing en naleving van de Governancecode Zorg.

### 2.2 RAAD VAN BESTUUR

De rvb bestond tot 15 mei 2025 uit drie leden: Dick de Wit (voorzitter), Inge van Balkom (lid, psychiater en onderzoeker) en Suzanne Leijendekkers (tijdelijk lid tot 15 mei 2025). Er is sprake van een collegiaal bestuur met gelijke verantwoordelijkheid.

Vanuit de missie en visie en meerjarenbeleidsrichting geeft de rvb leiding en richting aan Trajectum. Dit vindt plaats in een goede samenwerking met de directie, teammanagers, stafmanagers, de cliëntenraden, de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad.

De rvb legt verantwoording af aan de rvt over het gevoerde beleid.

### Functioneren & bezoldiging

De remuneratiecommissie van de rvt voert jaarlijks een beoordelingsgesprek over het functioneren van de leden van de rvb. In dit gesprek wordt ook gesproken over de bezoldiging. Deze is gebaseerd op de normen van de Wet normering topinkomens (WNT), waarbij de maximale bezoldiging is gekoppeld aan klasse V. In de jaarrekening 2025 is de bezoldiging van de rvb opgenomen.

### Bestuurskosten

Trajectum kent geen vaste onkostenvergoeding voor de leden van de rvb. Gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd op basis van het 'Beleidskader declaraties rvb'. Jaarlijks publiceert Trajectum op haar website een totaaloverzicht van de onkosten van de leden van de rvb.

### 2.3 RAAD VAN TOEZICHT

De rvt is een ondersteunende en kritische partner van de rvb. De rvt houdt de dialoog gaande over wat er nodig is om de kwaliteit, veiligheid, betaalbaarheid en continuïteit van de zorg zoals geleverd door Trajectum mogelijk te houden. De rvt heeft drie commissies ingesteld: de commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Zorg (TKVZ), de auditcommissie en de remuneratiecommissie. Zie voor een nadere toelichting het 'Jaarverslag raad van toezicht 2025', onderdeel van dit jaarverslag.

### 2.4 MEDEZEGGENSCHAP

#### Medezeggenschap vanuit de cliënten

Trajectum werkt met lokale cliëntenraden en een centrale cliëntenraad (CCR). Alle raden ervaren een fijne samenwerking met de lokale gesprekspartners (directeuren en teammanagers) en de rvb.

2025 stond vooral in het teken van het opnieuw zichtbaar maken van de cliëntenraden, goed overleg met de achterban plegen en de ondersteuning van de cliëntenraden zo optimaal mogelijk inrichten. Er is besloten een ambtelijk secretaris aan te stellen om te ondersteunen bij (secretariële) vraagstukken die voortvloeien uit de Wmcz 2018<sup>6</sup>. De cliëntcoach kan zich hierdoor meer richten op de inhoudelijke medezeggenschap en begeleiding van de cliënten.

6. Wmcz 2018: Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen 2018



### **Vergaderingen en bijeenkomsten**

In 2025 heeft de CCR acht keer vergaderd met de rvb. Deze overleggen ervaren de leden van de CCR als zeer prettig en nuttig. De rvb betreft de CCR bij (grote) beleidsontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld het project Wie betaalt wat en Trajectum Rookvrij. Daarnaast zijn er overleggen geweest met directeuren en projectleiders om de CCR goed te betrekken bij diverse onderwerpen.

Onderwerpen die binnen de CCR worden besproken, worden vanuit de CCR gecommuniceerd naar de lokale raden. Op de agenda van de lokale raden staat altijd een kopje 'nieuws uit de CCR'. Zo komt altijd de juiste informatie bij de cliënten terecht.

Ook in 2025 heeft de CCR een overleg gehad met de ondernemingsraad en de raad van toezicht (rvt). Daarnaast vond de jaarlijkse kwaliteitsdialoog met de zorgkantoren plaats. Dit zijn nuttige gesprekken voor de CCR. We hebben gezamenlijk besloten om twee keer per jaar te overleggen met de ondernemingsraad, omdat dit als zeer waardevol wordt ervaren. Ook het gesprek met de rvt en de tweejaarlijkse deelname van een rvt-lid aan de CCR-vergaderingen worden als zeer prettig ervaren door de CCR.

### **Trajectum Rookvrij**

Trajectum Rookvrij is een complex vraagstuk voor de CCR en de lokale raden. Hiervoor zijn meerdere extra overlegmomenten geweest met de werkgroep Trajectum Rookvrij. De werkgroep probeerde tijdig alle cliënten te informeren over het hoe, waarom en wanneer van rookvrij, maar dit is helaas niet gelukt. Hierdoor is de instemmingsaanvraag voor een rookverbod op de kamers van de cliënten per 1 november 2025 afgewezen door de CCR. De gesprekken over de invoering van het rookverbod worden voortgezet, met duidelijke afspraken over de betrokkenheid van de CCR.

### **Overige onderwerpen**

Naast bovengenoemde onderwerpen zijn er nog diverse andere onderwerpen besproken in de CCR en de lokale raden, waarbij regelmatig gasten zijn uitgenodigd om dit toe te lichten. Dit betreft onder meer: de jaarrekening, de Visie op Zorg, de Digitaliseringsstrategie, deelname aan de regionale flexpool (Fris), Wzd-aangelegenheden, het jaarverslag van de cliëntvertrouwenspersonen, de hoogte van de voedingsgelden, medicatie voorschrijven, mogelijke inzet van ervaringskennis door cliënten, uitkomsten van het leefklimaatonderzoek, het kwaliteits- en bestuursjaarverslag 2024, evaluatie van de regionalisering en regiovorming, het 20-jarig bestaan van Trajectum, de concept-handreiking euthanasie en vastgoedontwikkelingen.

### **Adviesaanvragen**

De CCR heeft in 2025 op de volgende onderwerpen een positief advies gegeven:

- Rapportage toepassen onvrijwillige zorg 2023 en 2024.
- Actualisatie ggz-kwaliteitsstatuut.
- Kanslijnen:
  - Passende Zorg
  - Elke cliënt die dat aankan een zo zelfstandig mogelijke eigen plek in de samenleving
  - Inzet zorgtechnologie
- Benoeming nieuwe voorzitter raad van toezicht.

### **Instemmingsaanvragen**

De CCR heeft in 2025 op de volgende onderwerpen instemming gegeven:

- Wie betaalt wat
- Rookbeleid

### **Plannen voor 2026**

De CCR hoopt in 2026 door te gaan zoals in 2025. Zowel vanuit regio Noord als regio Oost zijn er voldoende vertegenwoordigers aanwezig in de CCR.

De lokale raden gaan actief nieuwe leden werven, eigen PR-materiaal ontwikkelen, de medezeggenschap nog beter op de kaart zetten en zorgen dat de achterban goed bevroegd kan worden. De CCR wil daarnaast vooral de fijne en positieve manier van overleg met zowel manager, directie als rvb voortzetten.

## **2.4.2 MEDEZEGGENSCHAP VANUIT WERKNEMERS**

### **Samenstelling**

De ondernemingsraad (OR) van Trajectum bestaat uit 13 leden met een vertegenwoordiging van medewerkers uit regio Oost, regio Noord en de Ondersteunende Diensten.

### **Overleg**

De OR heeft in totaal 17 keer onderling vergaderd. Daarnaast heeft de OR negen overlegvergaderingen gevoerd met de raad van bestuur (rvb) samen met de bestuurssecretaris. Tweemaal is vergaderd in aanwezigheid van de raad van toezicht (rvt), inclusief een sessie met als thema 'Morele dilemma's in de zorg'. De OR heeft 11 keer op locatie vergaderd met de teammanagers en heeft gesprekken gevoerd met de collega's op het werk.

Samen met HR heeft de OR twee Kloostersessies georganiseerd. Dit zijn bijeenkomsten waarbij de Arbo-stakeholders zijn uitgenodigd om mee te denken over Arbo-ontwikkelingen binnen Trajectum.

### **Advies**

De OR heeft een adviesfunctie over zaken die met organisatieveranderingen te maken hebben.

De OR heeft in 2025 over de volgende onderwerpen een positief advies gegeven:

- De ambities van de Digitaliseringsstrategie. De ambities dragen bij aan verbetering van de kwaliteit van zorg en aan efficiënter en leuker werken.
- Deelname aan het duurzame samenwerkingsverband Fris Noord-Nederland (regionale flexpool).
- Het offertetraject voor de ICT-dienstverlening van Trajectum.
- Invoering van de nieuwe functies manager Leren en Ontwikkelen en Senior Persoonlijk Begeleider.

### **Instemming**

De OR wordt gevraagd naar instemming als het gaat om een aantal zaken rond veranderingen in het personeelsbeleid.

De OR heeft in 2025 op de volgende onderwerpen ingestemd:

- Tijdelijke regeling Aanbrenghpremie. De regeling belooft medewerkers die als ambassadeur voor de organisatie optreden en mogelijke nieuwe collega's actief benaderen om in dienst te komen.
- Regeling Afbouw carrière. De regeling geeft medewerkers de mogelijkheid om minder te gaan werken, om zo mentaal en fysiek in balans te blijven en van waarde te blijven voor cliënten, organisatie en collega's.
- Regeling Extra Werken 2026. Deze regeling stimuleert medewerkers om hun contracturen uit te breiden of openstaande diensten op te vullen.
- Integraal veiligheidsbeleid.
- Opleidingsplan 2025.
- Vervanging van de huidige Personen Zoekinstallatie (PZI). De instemming betreft de vernieuwing van de uitgifte van handsets op naam, waarbij goede aandacht is voor gegevensbescherming.
- Aanpassing reiskostenregeling. Al enige jaren wordt in positieve zin afgeweken van de afspraken in de cao door 10 km extra per enkele reis boven de cao-vergoeding te betalen. De aanpassing betreft het wijzigen van de hoogte van de vergoeding voor woon-werkverkeer en dienstreizen.

- Roosterbeleid. Hierin is onder andere bepaald dat minimaal drie maanden van tevoren de roosters worden gepubliceerd. Bij onoverkomelijke omstandigheden kan, in overleg met het team, een termijn van twee maanden worden afgesproken.
- Verlenging contract Perspectief (arbodienstverlener). Het contract is een jaar verlengd en er zijn nadere afspraken gemaakt over het terugdringen van het ziekteverzuim.
- Verlenging bezwaartermijnagogisch werkbegeleider. Door de verlenging kregen de medewerkers voldoende gelegenheid om een eventueel bezwaarschrift op te stellen en in te dienen.
- Werkkostenregeling 2026. Op een aantal punten is de regeling voor medewerkers verruimd. Zoals het fietsplan en de gratificaties aan medewerkers bij jubilea.
- Regeling lidmaatschap beroepsverenigingen. Met deze regeling wordt de vergoeding voor het lidmaatschap beroepsverenigingen die de cao Gehandicaptenzorg voorschrijft, uitgebreid.

### **Dossierhouders**

Ook in 2025 zijn verschillende onderwerpen, waaronder instemmings- en adviesaanvragen, voorbereid door dossierhouders van de OR. Dossierhouders zijn OR-leden die in een vroeg stadium het gesprek aangaan met directeuren en beleidsmakers binnen de organisatie. Nadat een onderwerp in deze fase voldoende is besproken en voorbereid, wordt de verdere behandeling opgepakt door de voltallige OR. Deze werkwijze wordt als positief ervaren en wordt in 2026 verder doorontwikkeld. Onderwerpen die dit jaar meerdere malen aan de orde zijn geweest, zijn onder meer het Masterplan Vastgoed Trajectum, Modulair Behandelen en ICT & Digitalisering.

### **OR-commissies**

De OR heeft drie commissies, te weten de Financiële Commissie (FC), de Human Resource commissie (HR) en de VGWM (Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu)-commissie die op specifieke onderwerpen extra betrokken zijn. In de commissies wordt met inhoudelijke experts gesproken over beleidsontwikkelingen en voorgenomen wijzigingen daarop.

## 3. Bedrijfsvoering en financieel beleid

### 3.1 INTEGRAAL RISICOMANAGEMENT

In 2025 heeft de verdere formalisering van het integraal risicomanagement centraal gestaan. Gedurende het jaar is gewerkt aan de ontwikkeling van een risicomatrix voor integraal risicomanagement, waar vertegenwoordigers uit diverse disciplines binnen de organisatie bij betrokken zijn.

Op basis van signalen uit de organisatie, aangevuld met eigen kennis en expertise, zijn de directie en de rvb geadviseerd over risico's die binnen de organisatie spelen. Daarnaast is integraal risicomanagement dit jaar opgenomen als vast onderdeel van de maandrapportage aan de rvb.

Door het jaar heen concretiseren en actualiseren we onze risicomatrix waarbij we de risico's inschatten op basis van kans en impact en waarbij wij dit afzetten tegen de risicobereidheid. Op deze manier worden verbetermaatregelen in de interne beheersingsmaatregelen geïdentificeerd.

Speerpunt is momenteel het beter beheersen van de risico's die samenhangen met contant geld op de groepen in de volle breedte.

Onze risicobereidheid varieert per speerpunt uit de meerjarenbeleidsrichting (MJBR):

1. Effectieve behandeling: zeer risicomijdend.  
De kwaliteit en veiligheid van cliëntenzorg en medewerkers staan boven alles.
2. Beste werkgever: licht risico zoekend. Wij zijn bereid risico's te nemen om innovatief en onderscheidend te blijven op de arbeidsmarkt.
3. Zuinig met alles & iedereen: risico neutraal.  
Wij zoeken de balans tussen de kansen voor duurzaamheid en de mogelijkheden voor kostenbesparing. Duurzame bedrijfsvoering staat hierbij centraal.

Uitgaande van de gezonde financiële basis die de afgelopen jaren is gelegd, kunnen de ontwikkelambities rond vastgoed, Modulair Behandelen en digitalisering in de volle breedte worden opgepakt. In 2025 is daarvoor een passende organisatorische ontwikkelstructuur ingericht.

Trajectum staat nu voor de uitdaging om de lang gekoesterde ambities te vertalen naar concrete en haalbare plannen en projecten. We onderkennen het risico dat we te veel tegelijk willen doen en daarmee de organisatie overvragen. Ook onderkennen we het risico dat middelen en inspanningen onvoldoende leiden tot aantoonbare impact bij het nastreven van onze strategische doelen.

Bij vastgoed beheersen we dit risico door scherp te letten op werken vanuit overzicht en een totaalplan, vaststelling en toetsing van uitgangspunten, ambities en financiële kaders. Hiermee verkleinen we de bandbreedte in geraamde investeringen en voorkomen we het risico op niet-haalbare keuzes en latere noodzaak tot strategische bijsturing. De marktontwikkelingen aangaande bouwkosten en materiaalprijzen hebben een belangrijke invloed op het rendement en de financieringsbehoefte.

Vanuit financieel perspectief vormt de combinatie van inflatie en verwachte tariefdruk, zoals vanuit mogelijke bezuinigingen op de gehandicaptenzorg, een risico voor het rendement van de organisatie en daarmee voor de financiële ruimte voor het doen van noodzakelijke investeringen. We anticiperen op dit risico door het verbeteren van de efficiëntie van zorgprocessen door deze in te richten vanuit onze visie op Modulair Behandelen en door deze steeds beter digitaal te ondersteunen

De arbeidsmarktkrapte blijft bij Trajectum voelbaar. In combinatie met verandering op het gebied van wet- en regelgeving, zoals bij de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA), brengt dit ook financiële risico's bij het aangaan van zzp-constructies. We richten ons op het duurzaam binden en behouden van medewerkers.

### 3.2 PRIVACY, ALGEMENE VERORDENING GEGEVENSBESCHERMING (AVG) EN INFORMATIEBEVEILIGING

De AVG is een omvangrijke en gecompliceerde wetgeving die om structurele inzet vraagt van bestuur, management en medewerkers. Uit het toezichtjaarverslag van de functionaris gegevensbescherming (FG) komt naar voren dat de structurele inbedding van de informatieveiligheid- en privacy governance en het risicomanagement bij Trajectum nog volop in ontwikkeling is.

Trajectum heeft in 2025 verdere stappen gezet in het beheersen van informatieveiligheid- en privacyrisico's om de naleving van de NEN-7510 en de AVG in beleid en in de werkprocessen te borgen. Een belangrijk punt om in dit kader te benoemen is de aanstelling van een Privacy Officer (PO) per 1 oktober 2025. Met de aanstelling van een PO is er extra ondersteuning in met name uitvoerende taken met betrekking tot het privacymanagement binnen Trajectum.

Door risicoanalyse en planning, implementatie van beheersmaatregelen, toetsing en zo nodig bijsturing, wordt Trajectum verder AVG-proof gemaakt. Met andere woorden, er ontstaat een plan-do-check-act aanpak, waardoor Trajectum AVG-conform opereert. Deze aanpak is de motor die de organisatie naar een hoger niveau stuwt.

### 3.3. FINANCIËLE ONTWIKKELINGEN

In 2025 is verder gebouwd op de in eerdere jaren gelegde basis voor een beheerste en toekomstbestendige bedrijfsvoering. De focus lag opnieuw op financiële stabiliteit, prudent financieel beleid en het structureel vrijspelen van investeringsruimte voor de strategische opgaven op het gebied van vastgoed, digitalisering en zorgontwikkeling. Deze koers is consequent doorgezet en heeft geleid tot verdere versterking van de financiële positie van Trajectum.

#### Beheersing bedrijfsvoering en Horizontaal Toezicht

Een belangrijke mijlpaal in 2025 was het zogenoemde 'vlagmoment' in juni. De Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) heeft ingestemd met de opzet en werking van de administratieve organisatie en interne controle. Hiermee is Trajectum definitief overgegaan op Horizontaal Toezicht. Dit markeert de afronding van een intensief en omvangrijk traject waarin veel inspanningen zijn geleverd om processen, beheersmaatregelen en verantwoording structureel op orde te brengen. De overgang naar Horizontaal Toezicht betekent dat de focus verschuift van controles achteraf naar proactieve beheersing en samenwerking, wat bijdraagt aan verdere professionalisering van de bedrijfsvoering.

#### Financieel beleid en sturing

Het weloverwogen financiële beleid is in 2025 onverminderd voortgezet. Gedurende het jaar is strak gestuurd op basis van actuele en realistische forecasts. De organisatie is goed in control, waardoor gedurende het jaar de forecasts stabiel en betrouwbaar waren. Er is, waar dat nodig was, tijdig en adequaat bijgestuurd. De financiële stabiliteit van Trajectum is hierdoor opnieuw verder toegenomen. De planning-en-controlcyclus functioneert goed en ondersteunt het management en de rvb bij het nemen van onderbouwde beslissingen.

De sturing vanuit de teams is in 2025 volledig geïmplementeerd. Teams en teammanagers zijn steeds beter in positie gebracht om vanuit de basis verantwoordelijkheid te nemen voor hun resultaten. Het sturen op teamniveau, ondersteund door financiële en operationele informatie, is inmiddels een vast onderdeel van de bedrijfsvoering.

#### Resultaat en rendement

Het gerealiseerde rendement over 2025 is volgens de vastgestelde begroting. Binnen de productlijnen laten Woonzorg en Werk & Activiteiten een positief rendement zien. De productlijn Behandeling is in totaliteit nog verlieslatend, maar hier wordt steeds nadrukkelijker en gericht op bijgestuurd, zowel inhoudelijk als financieel. De ingezette maatregelen moeten ertoe leiden dat ook deze productlijn op termijn structureel verbetert.

#### Geconsolideerde ratio's inclusief analyse, risico's en beheersing

Ratio	2025	2024	Berekening
Garantievermogen	37,40%	35,39%	Totaal eigen vermogen minus totaal achtergestelde leningen / balanstotaal
Weerstandsvermogen	24,28%	23,67%	Totaal eigen vermogen / totaal bedrijfsopbrengsten
Rentabiliteit	3,83%	5,05%	Bedrijfsresultaat voor financiële baten en lasten / balanstotaal
Current ratio	1,50	1,59	Totaal vlottende activa en liquide middelen / totaal kortlopende schulden
Debt Service Cover Ratio	1,99	3,81	Resultaat voor rente, belastingen en afschrijvingen (gecorrigeerd voor voorzieningen) / betaalde rente en de aflossingsverplichting
Loan to Value	62,42%	66,12%	Totaal leningen / totaal materiële vaste activa
Personeelskosten	74,89%	73,06%	Totaal kosten uitbesteed werk + lonen en salarissen + sociale lasten + pensioenlasten / totaal bedrijfsopbrengsten

Op geconsolideerd niveau is Trajectum in 2025 financieel stabiel en gezond. De continuïteit van de bedrijfsvoering is goed geborgd. De financiële ratio's bevestigen dat de organisatie beschikt over voldoende weerstandsvermogen, aan de financieringsafspraken voldoet en ruimte heeft om toekomstige investeringen verantwoord te realiseren.

### **Solvabiliteit en weerstandsvermogen**

Het garantievermogen bedraagt ultimo 2025 37,4%, een verdere verbetering ten opzichte van 2024 (35,4%). Hiermee voldoet Trajectum ruimschoots aan de door de ABN AMRO gestelde ondergrens van 15%. Ook het weerstandsvermogen is met 24,3% (2024: 23,7%) solide en biedt voldoende buffer om financiële tegenvallers op te vangen in een context van stijgende kosten en structurele onzekerheden in de zorg.

Belangrijk aandachtspunt blijft het voorkomen van structurele druk op het weerstandsvermogen door aanhoudende margedruk of onverwachte investeringen. Dit wordt beheerst door prudent financieel beleid, realistische meerjarenramingen en zorgvuldige prioritering van investeringen.

### **Liquiditeit**

De current ratio bedraagt 1,50 (2024: 1,59) en ligt daarmee ruim boven de normwaarde van 1,0. Ondanks deze lichte daling blijft de liquiditeitspositie solide en kan Trajectum haar kortlopende verplichtingen goed nakomen. De daling hangt samen met het gecontroleerd inzetten van middelen voor innovatie van de bedrijfsvoering en de voorbereiding op toekomstige investeringen. Liquiditeitsrisico's bij versnelling van investeringen of tegenvallende kasstromen worden beheerst via actief liquiditeitsbeheer en regelmatige cashflow-prognoses.

### **Rentabiliteit**

De rentabiliteit over 2025 bedraagt 3,83%, lager dan in 2024 (5,05%). Dit weerspiegelt de druk op de marges als gevolg van kostenontwikkelingen, met name op het terrein van personeel. Het gerealiseerde resultaat blijft echter binnen de vastgestelde begroting. Om verdere druk op de rentabiliteit te beperken, wordt gericht gestuurd op resultaat per productlijn, met specifieke aandacht voor bedbezetting en de verlieslatende productlijn Behandeling.

### **Schuldpositie en financiering**

De Debt Service Cover Ratio bedraagt 1,99 en ligt boven de vereiste minimale waarde van 1,25.

Hoewel deze ratio – als gevolg van een algehele aflossing van een lening van € 2,9 miljoen – lager is dan in 2024, blijft zij ruim voldoende. De Loan-to-Value komt uit op 62,4%, wat wijst op een steeds beter beheersbare verhouding tussen schulden en de waarde van het vastgoed, zeker als ook de liquiditeitspositie in ogenschouw wordt genomen. Rentewijzigingen en toekomstige investeringen vormen hierbij de belangrijkste risico's. Deze worden gemitigeerd door zorgvuldig compartimentering van investeringstranches, treasurybeleid, spreiding van financieringen en expliciete toetsing van investeringsbesluiten aan de financiële kaders.

### **Investeringen en financiële positie**

Hoewel Trajectum financieel ruimte heeft om te investeren, blijft het daadwerkelijk op gang brengen van investeringen aandacht vragen. Tegelijkertijd zijn belangrijke randvoorwaarden ingevuld. De liquiditeitspositie en het eigen vermogen bieden een solide basis voor de toekomst en voldoende investeringsruimte voor de komende jaren. De organisatie staat er financieel goed voor.

In 2025 is, naast de verdere inrichting van governance en programmamanagement, nadrukkelijk gewerkt aan het in de breedte versterken van het fundament onder toekomstige investeringen. Een belangrijk onderdeel hiervan was de volledige reorganisatie en herinrichting van de activa-administratie. Hiermee is meer inzicht en grip ontstaan op het bestaande vastgoed en andere vaste activa, wat essentieel is voor het verantwoord plannen en uitvoeren van investeringen.

### **Conclusie financiële ontwikkelingen**

De geconsolideerde ratio's over 2025 laten zien dat Trajectum financieel gezond is. Tegelijkertijd vragen de dalende rentabiliteit en de investeringsopgaven de aandacht voor scherpe sturing, risicobeheersing en realistische keuzes.

Ook in de komende jaren blijft Trajectum proactief sturen op financiële stabiliteit en het behoud van investeringsruimte. De ingezette lijn van zorgvuldig risicobeheer, realistische planning en heldere sturing wordt voortgezet. Hiermee is Trajectum goed gepositioneerd om de strategische opgaven van de komende jaren financieel verantwoord en beheerst te realiseren, terwijl tegelijkertijd de continuïteit en kwaliteit van zorg worden geborgd.

## 4. Vooruitblik 2026

Ook in 2026 geeft de meerjarenbeleidsrichting 2024-2026 richting en focus op de ontwikkelingen binnen de speerpunten: 'effectieve behandeling', 'beste werkgever' en 'zuinig met alles & iedereen'. De maatschappelijke en zorginhoudelijke opgaven blijven onverminderd groot. Daarom scherpen we onze koers aan met actuele ontwikkelingen, prioriteiten en concreet te bereiken resultaten in 2026.

### 4.1 EFFECTIEVE BEHANDELING

#### Modulair Behandelen

De uitwerking van Modulair Behandelen is gaande voor een betere aansluiting tussen bejegenen, behandelen en beveiligen en vormt de basis van zorgtrajecten bij Trajectum. Met als doel het optimaliseren van de kwaliteit en toegankelijkheid van passende zorg voor alle cliënten en een kortere behandelduur als uitwerking.

In 2026 zetten we in op doorontwikkelen en implementeren van een samenhangend palet aan diagnostische instrumenten met borging in een duurzame structuur. Enkele speerpunten voor 2026 zijn:

#### 1. Meten in-, door- en uitstroom van cliënten

Door in kaart te brengen hoe cliënten zich bewegen door de organisatie, krijgen we een helderder beeld van wat we te organiseren hebben. We kunnen zo gemakkelijker zorgen dat zorg klaarstaat op het moment dat de cliënt deze nodig heeft.

#### 2. Cliëntgericht organiseren

Door cliëntgericht te organiseren, wordt de cliënt optimaal ondersteund in zijn zorgbehoefte. De doorstroom, continuïteit en samenhang in dagprogramma's wordt versterkt, met focus op voorspelbaarheid en samenwerking tussen teams. In 2026 staan de eerste pilots gepland.

#### 3. Verbetering leefklimaat

Verdere ervaringen opdoen met het Leefklimaat Mengpaneel om het leefklimaat doelgericht af te stemmen op de behoefte van de cliënt. In 2026 wordt ook verder gewerkt aan een visie op Vrije tijd als onderdeel van de behandeling en een integrale uitwerking daarvan in samenhang met de leer- en ontwikkellijnen en het Leefklimaat Mengpaneel.

#### Medisch Domein

Binnen het Medisch Domein ligt in 2026 de focus op:

- Overstap naar één uniform digitaal dossier (Ons-medisch) voor betere informatie-uitwisseling en minder fouten.
- Meer regionale samenwerking en kennisdeling binnen de Medisch Generalistische Zorg.

- Blijvende investeringen in scholing en optimalisatie van werkprocessen. Vanaf april 2026 gaan verpleegkundigen bijvoorbeeld de vernieuwde basismedicatietraining geven aan nieuwe medewerkers.
- Vergroten van medische alertheid en verbeteren van medicatieveiligheid.
- Formaliseren van de samenwerking tussen huisarts en specialist.
- In samenwerking met het programma Modulair Behandelen wordt gestart met de ordening van somatische interventies op drie niveaus: interventies die voor iedereen werken als vertrekpunt, interventies die worden uitgebreid wanneer de situatie daarom vraagt en interventies die verdiepen wanneer dit nodig is voor herstel en ontwikkeling. Deze ordening wordt geïntegreerd in de behandeltrajecten en ondersteunt een betere samenwerking tussen de betrokken disciplines.

### 4.2 BESTE WERKGEVER

De beschikbaarheid van personeel neemt af en de vraag naar zorg blijft toenemen. Trajectum anticipeert hier al langer op. De verdere implementatie van Modulair Behandelen, de inzet van zorgtechnologie, domotica en de vernieuwing van onze gebouwen dragen bij aan efficiëntere inzet van personeel. Slimme inzet van systemen stelt Trajectum in staat om zorg beter af te stemmen op de cliënt, bijvoorbeeld door zorg dichterbij aan te bieden. Dit verhoogt de voorspelbaarheid en efficiëntie. Aangezien de zorg van Trajectum intensief en kostbaar is, is het belangrijk zorgvuldig en duurzaam te werken. Slimmer werken ontlast daarnaast de professionals en verhoogt het werkplezier. In 2026 wordt verder gewerkt aan de ambities uit de digitaliseringsstrategie door de organisatie actiever te betrekken bij verbeterpunten in ICT en digitalisering. Daarbij investeren we in opleiden van medewerkers en goede communicatie. We verbeteren de monitoring van resultaten, zodat projecten aantoonbaar bijdragen aan kwaliteit en efficiëntie. Binnen het programma Goede Nacht zetten we de eerste implementatiestappen.

Als beste werkgever wordt ingezet op creatieve oplossingen om personeel te binden, boeien en behouden. Het creëren van kansen en mogelijkheden voor medewerkers staat centraal. Goed werkgeverschap, medewerkersbetrokkenheid en continu zorg voor vakmanschap van medewerkers zijn daarom belangrijke onderdelen van de jaarwerkplannen. Goed werkgeverschap betekent ook dat er heldere rollen, taken en functies moeten zijn, evenals het doorleven daarvan. Het streven is dat er eind 2026 een geactualiseerd functiehuis is.

### 4.3 ZUINIG MET ALLES & IEDEREEN

De komende jaren blijven we bouwen aan een toekomstbestendige en duurzame organisatie. Voor 2026 staan de volgende speerpunten centraal:

- **Professionalisering van duurzame kennis**  
In 2026 wordt in het LMS (learning management system) de de leermodule *Duurzame werkdag van een zorgprofessional* geïntroduceerd. Deze module ondersteunt medewerkers in het herkennen, toepassen en uitdragen van duurzaam gedrag in hun dagelijkse werk.
- **Realisatie van zonnestroominstallaties**  
Met de afronding van de tenderfase in 2025 start in 2026 de bouw van de nieuwe zonnestroominstallaties op de locaties Berkelland, Boschoord, Zeuvenakkers en Groot Hungerink. Hiermee zetten we een belangrijke stap richting structureel lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot en een vermindering van onze afhankelijkheid van fossiele energie.
- **Milieuthermometer Zorg op ambitie zilver**  
In 2026 starten we in zowel regio Noord als regio Oost met de Milieuthermometer Zorg<sup>7</sup> op een aantal locaties op ambitieniveau zilver. De leerervaringen van locatie Groot Hungerink worden actief ingezet om locaties te ondersteunen bij het certificeringstraject.
- **Duurzaam mobiliteitsbeleid**  
In lijn met de landelijke rapportageverplichting WPM (Werkgebonden Personenmobiliteit) werken we in 2026 aan het vaststellen van een integraal duurzaam mobiliteitsbeleid. De focus ligt op schoner woon-werkverkeer, minder autokilometers en het stimuleren van alternatieve vervoersvormen, zoals (elektrische) fietsen en OV-gebruik.
- **Kennisdeling en regionale versnelling**  
Om onze betrokkenheid bij de Groene Gehandicaptenzorg verder te versterken, worden in regio Oost en Noord kennissessies georganiseerd. Hierin wisselen professionals en partner zorginstellingen inzichten en praktijkervaringen uit over de voordelen van natuur-inclusieve zorg.

7. Milieuthermometer Zorg is een keurmerk en praktisch instrument voor zorgorganisaties in Nederland om duurzaam en milieubewust te werken.

- **Afvalreductie en participatie**

Na eerdere succesvolle implementaties wordt in 2026 ingezet op verbeterde afvalscheiding op locatie Boschoord. Ook hier ligt de nadruk op participatie, bewustwording en het vergroten van de circulaire bijdrage van cliënten.

- **Eerste duurzaamheidsjaarverslag**

Tot slot publiceren we in 2026 ons eerste duurzaamheidsjaarverslag, waarin we transparant rapporteren over onze voortgang op de thema's van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en onze eigen duurzaamheidsdoelen. Dit verslag markeert een nieuwe fase in onze duurzame bedrijfsvoering: gestructureerd, meetbaar en toekomstgericht.

#### Financiële zuinigheid

Financiële zuinigheid is een essentieel aspect van de bedrijfsstrategie. Meer doen met minder blijft de komende jaren belangrijk. Er wordt passende zorg geboden volgens de definitie van het Zorginstituut en De Nederlandse Zorgautoriteit. Middelen, mensen en materialen worden doelmatig ingezet. Het uitgangspunt is dat de begroting voor de te verlenen zorg op orde is. Er wordt in principe niet gestart met zorg wanneer de tarieven structureel de kosten niet dekken. Waar dit niet mogelijk is, gaan we in gesprek met onze financiers en houden we dit scherp in de gaten.

#### Strategisch vastgoedplan: van fundament naar uitvoering

Trajectum staat voor een omvangrijke en meerjarige vastgoedopgave om ook op de langere termijn passende, veilige en toekomstbestendige zorg te kunnen blijven bieden aan onze cliënten. De bestaande vastgoedportefeuille vraagt op verschillende locaties om vernieuwing, verduurzaming en aanpassing, zodat deze blijft aansluiten bij de zorginhoudelijke visie, veranderende kwaliteitseisen en de behoefte aan een veilig en stabiel leef- en werkklimaat. Parallel aan dit traject is gestart met de zogeheten 'eerste schop in de grond', bouwprojecten die geen of beperkte gevolgen hebben voor het Masterplan Vastgoed Trajectum. Dit doen we omdat we het leef- en werkklimaat willen verbeteren. De samenwerking met architecten en aannemers daarvoor loopt.



In 2026 wordt verder gewerkt aan het Masterplan Vastgoed Trajectum, waarin de strategische koers voor de komende jaren verder wordt uitgewerkt. Voor de regio's Noord en Oost worden de vastgoedopgaven vertaald in regionale masterplannen, die richting geven aan de vastgoedontwikkeling voor de komende vijf tot tien jaar. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de fysieke kwaliteit van gebouwen en terreinen, maar ook naar aspecten als functionaliteit, leefbaarheid, veiligheid, toekomstbestendigheid en de aansluiting op de zorgvraag. We onderzoeken of we met bestaande aannemers en bouwbedrijven kunnen doorgaan met onze bouwplannen, of dat we nieuwe afspraken maken met huidige of nieuwe partijen.

Parallel aan deze inhoudelijke uitwerking worden de masterplannen vertaald naar investeringsramingen. Daarmee wordt inzichtelijk gemaakt welke keuzes mogelijk zijn, welke prioriteiten gesteld kunnen worden en wat de financiële consequenties van deze keuzes zijn op zowel korte als langere termijn.

Tegelijkertijd is duidelijk dat Trajectum hiermee voor een forse opgave staat. De opgave is complex, zowel qua inhoud als qua omvang, en wordt extra uitdagend door de huidige marktomstandigheden in de bouwsector, waaronder stijgende kosten, beperkte beschikbaarheid van capaciteit en aanhoudende onzekerheden in de markt. Dit vraagt om scherpe keuzes, een gefaseerde aanpak en voortdurende afstemming tussen vastgoed, zorg, financiën en bedrijfsvoering. Daarnaast is adequaat toezicht en sturing op naleving van de statuten, reglementen en de Governancecode Zorg bij de realisatie van het strategisch vastgoedplan essentieel.



# Jaarverslag 2025

Raad van toezicht



trajectum

# 1. Vergaderingen raad van toezicht

De raad van toezicht (rvt) is, naast de verschillende commissievergaderingen (zie paragraaf 3), in 2025 zes keer regulier bij elkaar gekomen voor een vergadering met de raad van bestuur (rvb) en afgevaardigden uit de organisatie. Eenmaal was daarbij ook de accountant aanwezig. Alle onderwerpen zoals vastgelegd in de statuten en reglementen van Trajectum zijn in deze vergaderingen aan de orde geweest. Daarnaast heeft er een tweedaagse bijeenkomst plaatsgevonden, waarin samen met de rvb en medewerkers uit de organisatie verdiepend is gesproken over thema's zoals vastgoed en innovatie.

De rvt probeert regelmatig op locatie te vergaderen. Aanvullend wordt dan een bedrijfsbezoek georganiseerd en spreken de toezichthouders met medewerkers en cliënten. In 2025 werd De Klipper Zorg in Zutphen bezocht.

Verder heeft de rvt met de rvb tweemaal overleg gehad met de ondernemingsraad.

Daarnaast heeft er een themabijeenkomst met de ondernemingsraad plaatsgevonden. Met de centrale cliëntenraad is één overleg geweest. Dankzij deze jaarlijks terugkerende overleggen is het overleg met de medezeggenschapsraden verankerd in het toezicht.

## 2. Besproken onderwerpen

De rvb heeft de rvt tijdens de vergaderingen en waar nodig tussendoor geïnformeerd over alle voor de rvt belangrijke zaken, zodat de rvt zijn toezichthoudende rol zo goed mogelijk kan vervullen. Bij mogelijke risico's is de rvt tussentijds door de rvb geïnformeerd. Specifiek besproken thema in het afgelopen jaar was de aangekondigde handhaving van de Belastingdienst op de Wet DBA (Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties) in relatie tot de zorgplicht van Trajectum.

In lijn met de Governancecode Zorg 2022 staan de belangrijkste onderwerpen waarover in de rvt is gesproken en/of besloten, hieronder verwoord.

### Strategische onderwerpen

Modulair Behandelen (voortgang)

Meerjarenbeleidsrichting 2024-2026 (voortgang)

Evaluatie regionalisering en regiovorming

HR & Organisatieontwikkeling

Strategisch vastgoedplan (voortgang)

Integraal risicomanagement

Digitaliseringsstrategie (voortgang)

Duurzame samenwerking regionaal werkgeverschap Fris Noord-Nederland (ter goedkeuring)

### Onderwerpen Kwaliteit van Zorg en Veiligheid

Kwartaalrapportages Kwaliteit en Veiligheid van zorg, financiële voortgang

Kwaliteitsverslag 2024

## Onderwerpen Bedrijfsvoering en Financiën

Jaarrekening en bestuursverslag 2024 (ter goedkeuring)

Begroting 2026 (ter goedkeuring)

Accountantsverslag 2024 en evaluatie accountant

Controleplan en managementletter

Honorering rvt 2026 en toetsing klasseindeling WNT (ter goedkeuring)

Jaarverslagen Functionaris Gegevensbescherming, klachtencommissie cliënten, cliëntvertrouwenspersonen Wzd en Wkkgz, vertrouwenspersonen medewerkers

Voortgangsverslagen raad van bestuur  
(o.a. maatschappelijke, politieke en inhoudelijke ontwikkelingen, externe relaties)

Kaderbrief 2026

Treasury Statuut (ter goedkeuring)

Offertetraject ICT-dienstverlening (ter goedkeuring)

Jaarrekening 2024, Jaarplan 2026, begroting 2026 stichting De Klipper Zorg (ter goedkeuring)

### FUSIE STICHTING TOT STEUN AFGEROND

De rvt heeft op 13 december 2024 besloten om de onafhankelijke Stichting tot Steun te ontbinden en juridisch te laten fuseren met Trajectum. Op 7 oktober 2025 is deze fusie formeel afgerond. Het vermogen van de Stichting tot Steun is verwerkt als samensmelting van belangen ('pooling of interest'), waarbij Trajectum met terugwerkende kracht de verkrijgende partij is geworden. Het vermogen betreft gealloceerd vermogen binnen het eigen vermogen van Trajectum en de beleggingen van de Stichting tot Steun zijn omgezet in reguliere liquide middelen.

De rvt heeft bij de opdracht tot fusie bepaald dat het vermogen besteed moet worden volgens de beschreven uitgangspunten van de Stichting tot Steun. Dit betekent kort samengevat dat het geld besteed moet worden aan het verbeteren van de zorg voor cliënten.

## 3. Commissies

De rvt kent drie commissies:

- Commissie Toezicht Kwaliteit en Veiligheid van Zorg (TKVZ)
- Auditcommissie
- Remuneratiecommissie

### COMMISSIE TKVZ

De commissie TKVZ richt zich op onderstaande onderwerpen:

- relationele aspecten van kwaliteit van zorg zoals bejegening, waarden en gedrag en cultuur;
- professionele aspecten van kwaliteit van zorg zoals processen en uitkomsten, kennisoverdracht en -ontwikkeling, samenwerking, accreditaties en certificeringen, opleidingen en veiligheidsrisico's in de zorg;
- organisatorische aspecten van kwaliteit van zorg zoals HRM, financiën, kwaliteitsmanagementsysteem, regeldruk, ketenzorg en prognoses.

De commissie TKVZ is viermaal bij elkaar gekomen. Voor elke vergadering staat de kwartaalrapportage kwaliteit van zorg op de agenda. Als specifieke onderwerpen werden in 2025 Modulair Behandelen, integraal risicomanagement, knelpunten in de uitvoering van de Wet zorg en dwang, Medisch Domein, Trajectum rookvrij, ontwikkeling Professionele Staf en Melding Incidenten en Ongevallen (MIO)-commissies nader toegelicht.

### AUDITCOMMISSIE

De auditcommissie richt zich op het toezicht van financiële verslaglegging, interne beheersing, risicomanagement en bedrijfsvoering.

De auditcommissie is viermaal bij elkaar gekomen, waarbij tweemaal de accountant aanwezig was voor het bespreken van het accountantsverslag 2024, de jaarrekening het controleplan en de managementletter 2025. Ook is tijdens meerdere vergaderingen uitgebreid gesproken over de voortgang van het strategisch vastgoedplan en de ontwikkelingen op het gebied van ICT, digitalisering, informatiebeveiliging en privacy.

## REMUNERATIECOMMISSIE

De remuneratiecommissie is ingesteld door de rvt voor de uitvoering van de werkgeversrol, met daarin de beoordeling en remuneratie van de rvb en rvt.

De remuneratiecommissie is in 2025 tweemaal bij elkaar gekomen voor gesprekken met de rvb als onderdeel van de jaarlijkse gesprekscyclus. De commissie heeft beide keren eerst gesproken met de voltallige rvb over het functioneren van de rvb in algemene zin. Aansluitend is met ieder lid afzonderlijk gesproken over zijn of haar rol, verantwoordelijkheden, doelstellingen, beloning en scholing.

## 4. Zelfevaluatie en deskundigheidsbevordering

Eenmaal per jaar evalueert de rvt zijn eigen functioneren, grotendeels in aanwezigheid van de rvb en de bestuurssecretaris, dit jaar zonder externe begeleiding. De rvt laat de jaarlijkse zelfevaluatie om de twee jaar extern begeleiden. Jaarlijks beoordeelt de rvt wat nodig is om kennis en vaardigheden op peil te houden c.q. uit te breiden. In 2025 waren er twee studiedagen voor de rvt.

Zoals elk jaar hebben de TKVZ- en auditcommissie ook in 2025 hun eigen functioneren geëvalueerd. Beide commissies stellen aan alle onderwerpen voldoende te zijn toegekomen.

## 5. Bezoldiging raad van toezicht

De rvt bepaalt binnen de grenzen van de Wet normering topinkomens (WNT) zijn eigen honorering. De honorering is niet afhankelijk van de resultaten van Trajectum en is passend bij de maatschappelijke positie van Trajectum. De rvt volgt hierbij het advies van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). Er is zodoende niet gekozen voor de maximale vergoeding.

### SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

Per 1 januari 2025 is de heer J. Schaart toegetreden als nieuwe voorzitter van de rvt. Daarnaast zijn er dit jaar twee leden herbenoemd voor de duur van vier jaar, te weten mevrouw C.E.T. van der Grijn en mevrouw F.M.J. Bruggeman. De samenstelling van de rvt is in 2025 verder niet gewijzigd.

De rvt zorgt voor een samenstelling die past bij de omvang en complexiteit van Trajectum, zowel qua aantal en diversiteit als voor wat betreft de portefeuilleverdeling. De rvt vindt het ook belangrijk om qua samenstelling een relevante afspiegeling van de maatschappij te zijn. Ook hecht de rvt aan opleiding en vorming van potentiële toezichthouders en onderzoekt continu de mogelijkheden om de werving van trainees op te starten. De leden van de rvt zijn nooit vertegenwoordiger van enige interne of externe partij van Trajectum. De rvt handelt met een brede blik, zich bewust van de grote maatschappelijke taak van Trajectum.

Rvt-leden worden voor vier jaar benoemd en zijn één keer herbenoembaar voor vier jaar.

Naam	Rol in de rvt en commissies	Hoofd- en relevante nevenfuncties	Datum aantreden/ herbenoeming
<b>De heer J. Schaart</b>	Voorzitter  Lid remuneratiecommissie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bestuurder Medrie</li><li>• Lid Beleids- en adviescommissie Acute Zorg Ineen</li><li>• Lid raad van commissarissen (rvc) Diamid (t/m november 2025)</li><li>• Secretaris Stichting Kolonieconcerten Wilhelminaoord</li><li>• Adviseur Nederlandse Vereniging van Pathologen</li></ul>	01-01-2025

Naam	Rol in de rvt en commissies	Hoofd- en relevante nevenfuncties	Datum aantreden/herbenoeming
<b>De heer M. Muller</b>	Vice-voorzitter  Voorzitter audit-commissie  Voorzitter remuneratie-commissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFO Stamhuis Groep</li> <li>• Vice-voorzitter RvC en voorzitter auditcommissie Centrada Wonen</li> <li>• Voorzitter RvC National Academic</li> <li>• Voorzitter bestuur Accountants in Business (AIB) van de NBA</li> <li>• Lid rvt Stichting Solutions Center (sinds 1 september 2024)</li> <li>• Lid Stichting tot Steun (tot 8 oktober 2025)</li> <li>• Lid Faculty bestuur Ethiek, Cultuur en gedrag NBA</li> </ul>	1-5-2020  Herbenoemd 1-5-2024
<b>De heer J.I.M. Egger</b>	Lid  Voorzitter commissie TKVZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoogleraar Contextuele Neuropsychologie, Radboud Universiteit Nijmegen</li> <li>• Wetenschappelijk hoofd Vincent van Gogh Topklinische Centra voor Neuropsychiatrie, Venray</li> <li>• Voorzitter Landelijke Visitatiecommissie Stichting Topklinische Geestelijke Gezondheidszorg (TOPGGz), Amersfoort</li> <li>• Hoofdopleider Klinische Psychologie en Gezondheidszorgpsychologie Stichting Psychologische vervolgOpleidingen Nijmegen e.o. (SPON), Nijmegen</li> <li>• Waarnemend hoofdopleider Klinische Neuropsychologie Stichting Postacademisch Onderwijs in de Neuropsychologie (PaON), Utrecht</li> <li>• Secretaris, Stichting Topklas Psychologisch Specialismen (TOPKLAS), Utrecht</li> <li>• Lid Wetenschappelijke Adviesraad (WAR) van het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP), Utrecht</li> <li>• Lid Wetenschappelijke Adviesraad Stichting Kabukisyndroom, Maastricht</li> <li>• Voorzitter, Landelijk Overleg Hoofdopleiders Klinische Psychologie en Klinische Neuropsychologie (HCO KP-KNP o.v. vLOGO), Utrecht</li> <li>• Adviseur opleiding en wetenschappelijk onderzoek ten bate van specialistische patiëntenzorg Stevig, Oostrum</li> <li>• Bestuurslid Landelijke vereniging Korsakov Kenniscentrum (KKC), Rotterdam</li> <li>• Voorzitter, Stichting Klinisch-Wetenschappelijk Studiegenootschap voor Persoonlijkheid en Sociale Informatieverwerking (KWSPSI), Nijmegen</li> <li>• Lid bestuur Stichting Forensische Klinische Neuropsychologische (Neuroforce), Nijmegen</li> <li>• Lid bestuur stichting Theehuisconcerten in Venray (kamermuziek) (vanaf 1 november 2025)</li> </ul>	18-10-2018  Herbenoemd 18-10-2022
<b>Mevrouw F.M.J. Bruggeman</b>	Lid  Lid commissie TKVZ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychiater bij Abrona en Centrum voor Consultatie en Expertise en GGZ inGeest (vanaf 1 oktober 2025)</li> <li>• Lid Regionaal Tuchtcollege Amsterdam/Den Haag</li> <li>• Voorzitter Stichting tot Steun (tot 8 oktober 2025)</li> </ul>	13-7-2021  Herbenoemd 13-7-2025
<b>Mevrouw C.E.T. van der Grijn</b>	Lid  Lid auditcommissie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interimmanager</li> <li>• Lid rvt, lid auditcommissie en lid kwaliteitscommissie (tijdelijk tot 1 april 2026) van het Franciscus Ziekenhuis Rotterdam</li> </ul>	17-12-2021  Herbenoemd 17-12-2025

### BORGING ONAFHANKELIJKHEID EN VOORKOMEN VAN BELANGENVERSTRENGELING

De toezichthouders vervullen geen nevenfuncties die in strijd zijn met de belangen van Trajectum. De onafhankelijkheid van de leden is geborgd, zodat zij zonder last of ruggespraak kunnen functioneren.

# Jaarrekening 2025

Stichting Trajectum



**trajectum**

## 5.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

### 5.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>A Vaste activa</b>			
<i>II Materiële vaste activa</i>	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		41.156.187	43.230.896
2. Machines en installaties		9.864.219	9.668.343
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		6.331.355	5.753.804
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		248.832	586.090
<b>Totaal materiële vaste activa</b>		<b>57.600.593</b>	<b>59.239.133</b>
<i>III Financiële vaste activa</i>	2		
5. Overige effecten		158.631	158.631
6. Overige vorderingen		78.464	85.202
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		<b>237.095</b>	<b>243.833</b>
<b>B Vlottende activa</b>			
<i>II Vorderingen</i>	4		
1. Op handelsdebiteuren		266.209	390.601
4. Overige vorderingen		8.447.478	13.549.247
6. Overlopende activa		1.370.662	1.963.282
<b>Totaal vorderingen</b>		<b>10.084.349</b>	<b>15.903.130</b>
<i>IV Liquide middelen</i>	5		
		49.980.830	39.042.736
<b>Totaal activa</b>		<b>117.902.867</b>	<b>114.428.832</b>

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
<b>PASSIVA</b>			
<b>C Eigen vermogen</b>	6		
<i>V Bestemmingsreserve</i>		2.641.747	4.215.646
<i>VI Bestemmingsfonds</i>		41.606.933	36.436.177
<b>Totaal eigen vermogen</b>		<b>44.248.680</b>	<b>40.651.823</b>
<b>D Voorzieningen</b>	7		
3. Overige		2.936.755	2.785.406
<b>E Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)</b>	8		
3. Schulden aan banken		30.785.939	36.492.586
<b>F Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>	9		
3. Schulden aan banken		5.339.023	2.858.629
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.335.210	6.518.702
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		5.368.010	5.002.872
10. Schulden ter zake van pensioenen		5.270.283	2.438.605
11. Overige schulden		18.913.764	17.381.299
12. Overige passiva		705.203	298.910
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		<b>39.931.493</b>	<b>34.499.017</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>117.902.867</b>	<b>114.428.832</b>

## 5.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	13				
Zorgverzekeringswet		8.497.661		8.552.444	
Wet langdurige zorg		111.838.263		104.648.131	
Subsidie voor zorgverlening		245.419		335.790	
Forensische zorg		56.837.855		53.584.905	
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		1.480.885		1.553.137	
Baten uit onderaanneming		142.440		159.801	
			179.042.523		168.834.208
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	14		1.611.134		1.311.497
<b>Netto omzet</b>			180.653.657		170.145.705
Overige bedrijfsopbrengsten	15		1.593.254		1.600.772
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			182.246.911		171.746.477
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	23.575.493		21.895.453	
Lonen en salarissen	17	91.849.539		83.830.555	
Sociale lasten	17	13.034.514		12.282.873	
Pensioenlasten	17	8.017.833		7.468.232	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	7.600.006		8.157.939	
Overige bedrijfskosten	20	34.425.276		32.943.519	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			178.502.661		166.578.571
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSTEN EN BEDRIJFSLASTEN</b>			3.744.250		5.167.906
<b>Financiële baten en lasten</b>	21				
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten			773.655		611.520
Rentelasten en soortgelijke kosten			-921.048		-987.243
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>			3.596.857		4.792.183
<b>Belastingen</b>			0		0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>			3.596.857		4.792.183

### RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:	2025	2024
	€	€
Toevoeging/ onttrekking:		
V Bestemmingsreserve	-1.573.899	1.608.760
VI Bestemmingsfonds	5.170.756	3.183.423
	3.596.857	4.792.183

### 5.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Som der bedrijfsopbrengsten en bedrijfslasten			3.744.250		5.167.906
Aanpassingen voor:					
- Afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	7.600.006		8.157.939	
- Mutaties voorzieningen	7	151.349		-611.195	
			7.751.355		7.546.744
Veranderingen in werkkapitaal:					
- Vorderingen	4	129.544		-619.170	
- Vorderingen/schulden uit hoofde van bekostiging	4	5.689.237		2.954.210	
- Kortlopende schulden (excl. schulden aan banken, behoudens rekening courant-krediet)	9	2.555.399		2.966.207	
			8.374.180		5.301.247
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			19.869.785		18.015.897
Betaalde en ontvangen interest	21	-160.653		-398.159	
			-160.653		-398.159
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			19.709.132		17.617.738
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1	-5.595.747		-5.061.202	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	30.964		18.755	
Investerings in overige financiële vaste activa	2	6.738		6.739	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			-5.558.045		-5.035.708
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	8	-3.212.993		-2.675.299	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			-3.212.993		-2.675.299
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			10.938.094		9.906.731
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		39.042.736		29.136.005
Stand geldmiddelen per 31 december	5		49.980.830		39.042.736
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			10.938.094		9.906.731

#### TOELICHTING:

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

## 5.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 5.1.4.1 ALGEMEEN

#### Algemene gegevens en groepsverhoudingen

Trajectum is statutair (en feitelijk) gevestigd te Zwolle, op het adres Dokter Stoltweg 17 en is geregistreerd onder KvK-nummer 04075244.

De activiteiten van Trajectum bestaan voornamelijk uit het bieden van professionele en wetenschappelijk, onderbouwde behandeling van mensen met een lichte verstandelijke beperking met de daarbij behorende veiligheidsrisico's. Vaak betreffen dit mensen met onbegrepen en/ of risicovol gedrag.

Trajectum is een zelfstandige stichting. De groepsverhoudingen worden toegelicht binnen de rubriek consolidatie.

#### Verslaggevingsperiode

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

#### Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving. Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

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

#### Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Deze is gebaseerd op het oordeel van management dat er geen gebeurtenissen of omstandigheden zijn die gereede twijfel kunnen doen rijzen of Trajectum aan de verplichtingen kan voldoen.

#### Vergelijking met voorgaand jaar

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

#### Vergelijkende cijfers

Enkele omschrijvingen in de balans en winst- en verliesrekening zijn aangepast naar de nieuwe jaarrekeningmodellen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG. Dit heeft niet geleid tot een andere presentatie van de cijfers.

Verder is het saldo van de liquide middelen en het eigen vermogen met € 1.355.646 toegenomen als gevolg van de pooling of interest methode van de fusie van Stichting tot Steun. Zie verder de toelichting bij "consolidatie".

De volgende cijfers van 2024 zijn gewijzigd als gevolg van correcties bij De Klipper Zorg:

- Aantal fte's. Het totaal gemiddeld aantal fte's van 2024 is aangepast van 1.454 naar 1.446.
- Herrubricering van € 85.311 vanuit "andere vaste bedrijfsmiddelen" naar "machines en installaties".

#### Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- Een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- Het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

## **Leasing**

### **Financiële leasing**

Trajectum leaset een object ter waarde van € 18.076. Hierbij heeft Trajectum grotendeels de voor- en nadelen verbonden aan de eigendom van deze activa. Deze activa worden geactiveerd in de balans bij aanvang van het leasecontract tegen de reële waarde van het actief of de lagere contante waarde van de minimale leasetermijnen.

Beide waardes worden bepaald op het tijdstip van het aangaan van de leaseovereenkomst. De toegepaste rentevoet bij de berekening van de contante waarde is de impliciete rentevoet. Indien deze rentevoet praktisch niet te bepalen is, wordt de marginale rentevoet gehanteerd. De initiële directe kosten worden opgenomen in de eerste waardering van het leaseobject.

De grondslagen voor de vervolwaardering van het leaseobject zijn beschreven onder het hoofd Materiële vaste activa. Als geen redelijke zekerheid bestaat dat de onderneming eigenaar van een leaseobject zal worden aan het einde van de leaseperiode, wordt het object afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object.

De te betalen leasetermijnen worden op annuïtaire wijze verdeeld in een aflossings- en een rentecomponent. De leaseverplichtingen worden exclusief de rentecomponent opgenomen onder de langlopende schulden. De rentecomponent wordt gedurende de looptijd van het contract verantwoord in de winst- en verliesrekening met een vast rentepercentage over de gemiddelde resterende aflossingscomponent. Voorwaardelijke leasebetalingen worden als last verwerkt in de periode dat aan de voorwaarden tot betaling wordt voldaan.

### **Operationele leasing**

Bij Trajectum kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij Trajectum ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst- en verliesrekening over de looptijd van het contract.

### **Gebruik van schattingen**

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen, en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

De meest relevante schattingen betreffen de:

- Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zoals toegelicht onder 5.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling en daaraan gekoppeld het saldo overige vorderingen.
- Vaststelling of sprake is van een bijzondere waardevermindering van vaste activa zoals toegelicht onder 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.
- Voorzieningen zoals toegelicht onder 5.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva.
- Kortlopende schulden voor vakantiedagen en Balansverlof onder de kortlopende schulden.



## **Consolidatie**

In de geconsolideerde jaarrekening van Trajectum zijn de financiële gegevens verwerkt van de tot de groep behorende stichtingen waarop overwegende zeggenschap kan worden uitgeoefend of waarover de centrale leiding wordt gevoerd. Deze jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Trajectum als De Klipper Zorg. De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van Trajectum.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen worden geëlimineerd, voor zover de resultaten niet door transacties 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.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de financiële gegevens van De Klipper Zorg te Zutphen - geregistreerd onder KvK-nummer 55274900 - integraal opgenomen.

Per 7 oktober 2025 is de onafhankelijke Stichting tot Steun juridisch gefuseerd met Trajectum, waarbij Stichting tot Steun de verdwijnende partij is. Deze fusie is verwerkt als samensmelting van belangen ("pooling of interest"), waarbij Trajectum per 7 oktober 2025 de verkrijgende partij is geworden. Gezien de geringe activiteiten bij Stichting tot Steun bestond het vermogen ultimo 2024 alleen uit liquide middelen. Het vermogen van Stichting tot Steun (€ 1.355.646) is zodoende ultimo 2024 toegevoegd in de liquide middelen en het eigen vermogen.

## **Verbonden rechtspersonen**

De Klipper Zorg wordt aangemerkt als verbonden partij waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap kan worden uitgeoefend. Ook de rvb en rvt van Trajectum 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.

## **Financiële instrumenten**

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

### ***Primaire financiële instrumenten***

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

### ***Afgeleide financiële instrumenten (derivaten)***

Financiële derivaten waarbij de onderliggende waarde niet beursgenoteerd is, worden tegen kostprijs opgenomen. Indien per balansdatum de reële waarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst en verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere reële waarde, tenzij kostprijs-hedge-accounting wordt toegepast. Bij de bepaling van de lagere reële waarde wordt het effect van lopende rente buiten beschouwing gelaten.

### ***Hedge accounting***

Het effectieve deel van financiële derivaten die zijn toegewezen voor kostprijs-hedge-accounting, wordt tegen kostprijs gewaardeerd en loopt tot 1 januari 2028. Op iedere balansdatum wordt bepaald of er een indicatie is voor ineffectiviteit door de kritische kenmerken van het hedge-instrument te vergelijken met de kritische kenmerken van de afgedekte positie. In het geval dat de kritische kenmerken van het hedge-instrument en de kritische kenmerken van de afgedekte positie niet aan elkaar gelijk zijn, is dit een indicatie dat de kostprijs-hedge een ineffectief deel bevat. In dat geval wordt een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting uitgevoerd door het vergelijken van de cumulatieve verandering van de reële waarde van het hedge-instrument met de cumulatieve verandering van de reële waarde van de afgedekte positie sinds het aanwijzen van de hedge-relatie. Ineffectiviteit wordt in de winst- en verliesrekening verwerkt indien en voor zover uit de kwantitatieve ineffectiviteitsmeting (cumulatief) een verlies blijkt.

## 5.1.4.2 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING VAN ACTIVA EN PASSIVA

### Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

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

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

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

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

### Materiële vaste activa

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

De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het vast actief. Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van de verwachte levensduur. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De volgende afschrijvingspercentages worden hierbij gehanteerd:

- Bedrijfsgebouwen en terreinen: 0% - 10%
- Machines en installaties: 5% - 20%
- Andere vaste bedrijfsmiddelen: 10% - 33%.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze in mindering gebracht op de investeringen.

Groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering bij de eerste verwerking geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

## Financiële vaste activa

Financiële vaste activa zijn activa die bestemd zijn om de uitoefening van de werkzaamheid van de rechtspersoon duurzaam te dienen.

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte leningen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen en obligaties die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervolgens worden deze leningen en obligaties gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen of de verwerving van obligaties sprake is van disagio of agio, wordt dit gedurende de looptijd ten gunste respectievelijk ten laste van het resultaat gebracht als onderdeel van de effectieve rente. Ook transactiekosten worden verwerkt in de eerste waardering en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waardeverminderingen worden in mindering gebracht op de geamortiseerde kostprijs en direct verantwoord in de winst- en verliesrekening.

Effecten worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. De onder de effecten opgenomen investeringen in eigen-vermogensinstrumenten, die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille en die niet beursgenoteerd zijn, worden gewaardeerd tegen kostprijs. Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening. Indien van een dergelijk individueel effect de reële waarde onder de kostprijs komt, wordt de waardevermindering direct verwerkt ten laste van de winst- en verliesrekening. Effecten als onderdeel van de financiële vaste activa hebben een looptijd langer dan een jaar.

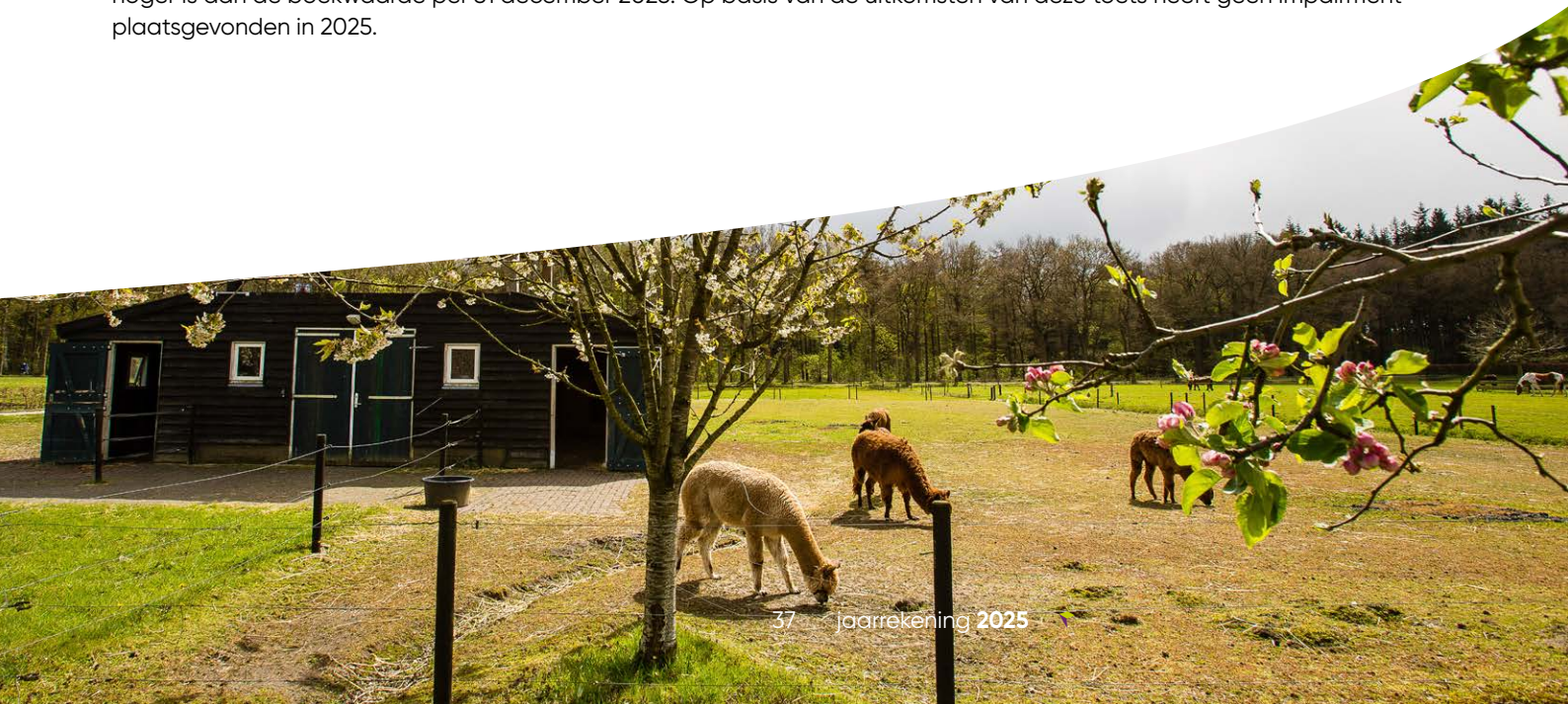
## Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de directe opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt waarbij een disconteringsvoet wordt gehanteerd 2% (2024: 2%).

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde wordt een bijzondere waardevermindering verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor het actief zou zijn verantwoord.

Uit de indicatie voor duurzame waardevermindering kan worden geconcludeerd dat de verwachte realiseerbare waarde hoger is dan de boekwaarde per 31 december 2025. Op basis van de uitkomsten van deze toets heeft geen impairment plaatsgevonden in 2025.



## Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

## Financiële instrumenten

Trajectum maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Dit betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. De in de balans opgenomen financiële instrumenten zijn gewaardeerd tegen de (geamortiseerde) kostprijs. Trajectum handelt niet in deze financiële instrumenten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

## Afgeleide financiële instrumenten

Trajectum maakt gebruik van rentederivaten (renteswaps). Trajectum past kostprijs hedge-accounting toe. Op het moment van aangaan van een hedgerelatie, wordt dit door de stichting gedocumenteerd. De stichting stelt door middel van een test periodiek de effectiviteit van de hedgerelatie vast. Dit kan gebeuren door het vergelijken van de kritische kenmerken van het hedge-instrument met die van de afgedekte positie, en / of door het vergelijken van de verandering in reële waarde van het hedge-instrument en de afgedekte positie. Indien er een indicatie voor ineffectiviteit is, bepaalt de stichting dit eventueel ineffectieve deel door middel van een kwantitatieve ineffectiviteitsmeting.

De eerste waardering en de grondslag van verwerking in de balans en de resultaatbepaling van het hedge-instrument afhankelijk van de afgedekte post. Dit betekent het volgende:

- Indien de afgedekte post tegen kostprijs in de balans wordt verwerkt, wordt ook het derivaat tegen kostprijs gewaardeerd.
- Zolang de afgedekte post in de kostprijs hedgerelatie nog niet in de balans verwerkt wordt, wordt het hedge-instrument niet geherwaardeerd.

Het toepassen van kostprijs hedge-accounting wordt beëindigd als:

- Het hedge-instrument afloopt of wordt verkocht, beëindigd of uitgeoefend.
- De hedge niet langer voldoet aan de voorwaarden voor hedge-accounting.

Trajectum past kostprijs hedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vastrentende leningen. Het ineffectieve deel van de waardeverandering van de renteswaps worden verantwoord in de winst- en verliesrekening onder de financiële baten en lasten.

## Vorderingen

Vorderingen worden opgenomen tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

De vorderingen uit hoofde van bekostiging WLZ en nog te vorderen bedragen/ factureren DJI worden opgenomen tegen de reële waarde. Na eerste verwerking vindt waardering plaats tegen de geamortiseerde kostprijs. De vorderingen worden individueel beoordeeld op inbaarheid. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

## Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Liquide middelen die naar verwachting langer dan twaalf maanden niet ter beschikking staan van Trajectum, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

### **Vorzieningen (algemeen)**

Vorzieningen 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 contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen, indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

De grondslagen voor de waardering per individuele voorziening zijn in de toelichting op de balans bij de voorzieningen opgenomen.

### **Langlopende 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.

### **Kortlopende schulden en overlopende passiva**

Een schuld wordt als kortlopend gerubriceerd als deze binnen twaalf maanden na balansdatum kan worden opgeëist. Kortlopende schulden worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden de kortlopende schulden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.



### 5.1.4.3 GRONDSLAGEN VAN RESULTAATBEPALING

#### Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verlichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben. Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst- en verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

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

#### Zorgverzekeringswet

Per zorgverzekeraar zijn specifieke contracteringsvoorwaarden van toepassing. Het is niet uitgesloten dat bij materiële controles door verzekeraars afwijkingen van beleidsregels of contractvoorwaarden worden geconstateerd die leiden tot verrekeningen van reeds geleverde en gefactureerde zorg. Hieraan zijn onzekerheden voor de omzetverantwoording verbonden die naar beste weten zijn geschat. Resterende onzekerheid is als niet materieel geschat.

#### Wet langdurige zorg

De opbrengsten uit zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning 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. Bij de berekening van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten is geen rekening gehouden met de na-indexering. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### Forensische zorg

De rvb heeft de omzet en daarbij behorende balansposten naar beste weten bepaald. Daarbij is rekening gehouden met belangrijke schattingsfactoren en onzekerheden, die landelijk een rol spelen en ook bij Trajectum van toepassing zijn. De waarde van de geschreven zorgprestaties is afgezet tegen de afspraken met DJI. Daar waar de opbrengsten buiten de afgesproken kaders vallen is een omzetnuancering opgenomen onder de overige vorderingen. Inherent onzekerheden omtrent definitieve financiële afwikkeling blijven onverminderd van toepassing. De rvb kan het individuele effect van deze sector-brede onzekerheden op de betrouwbaarheid van de omzetverantwoording in de jaarrekening van Trajectum niet opheffen, gegeven de landelijke systeemcomplexiteit. De rvb schat in dat de resterende onzekerheden minimaal zijn.

#### Baten uit onderaanneming

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

#### Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties

De bedragen voor de beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties zijn gebaseerd op de algemene beleidsregels en beschikkingen van onder meer de Nza.

### **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 Trajectum 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 Trajectum 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 markrente, 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.

### **Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

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

### **Overige bedrijfsopbrengsten: huuropbrengsten en overige opbrengsten**

Onder de huuropbrengsten en overige opbrengsten zijn onder meer begrepen de opbrengsten uit hoofde van verhuur van panden, verkoop van producten en overige diensten. De opbrengsten uit verhuur worden toegerekend aan de verslagperiode op grond van de inhoud van de verhuurovereenkomsten. Opbrengsten uit verkoop van producten worden verwerkt op basis van de overdracht van eigendom aan de kopers. Verantwoording van opbrengsten uit de levering van diensten geschiedt naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in relatie tot het totaal te verrichten diensten.

### **Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten worden als last in de winst- en verliesrekening verantwoord in de periode waarin de prestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen.

### **Personele kosten**

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening 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 Trajectum.

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 wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht.

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

### **Ontslagvergoedingen**

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

### **Pensioenen**

Trajectum heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Trajectum. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Trajectum 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. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Op 31 december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 125,7%.

PFZW is per 1 januari 2026 overgestapt naar het nieuwe pensioenstelsel (Wet toekomst pensioenen). Sinds de overstap op de nieuwe pensioenregeling heeft PFZW geen dekkingsgraad meer, maar er wordt naar de beleggingsresultaten en rente gekeken.

Trajectum heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Trajectum heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### **Financiële baten en lasten**

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



#### 5.1.4.4 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET KASSTROOMOVERZICHT

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, met uitzondering van deposito's met een looptijd langer dan drie maanden. Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Investerings in vaste activa zijn opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten.

Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord. De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

#### 5.1.4.5 GRONDSLAGEN VOOR GEBEURTENISSEN NA BALANSDATUM

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

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

#### 5.1.4.6 GRONDSLAGEN VOOR DE OPSTELLING VAN HET WNT-OVERZICHT

Voor de uitvoering van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen in de (semi) publieke sector (WNT) heeft de stichting zich gehouden aan de Beleidsregel toepassing WNT en deze als normenkader bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerd.



## 5.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	59.239.133	61.946.629
Bij: investeringen	5.992.430	5.469.198
Af: afschrijvingen	7.600.006	8.157.939
Af: desinvesteringen	30.964	18.755
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>57.600.593</b>	<b>59.239.133</b>

#### TOELICHTING:

Het mutatieoverzicht per activacategorie is opgenomen onder 5.1.6.

#### TOELICHTING MUTATIEOVERZICHT

##### Afschrijvingen

De afschrijvingen zijn in 2025 lager als gevolg van de lagere doorwerking van de doorgevoerde schattingswijziging (aanpassingen in de afschrijvingsduur) in 2023. Verder is het investeringsvolume weliswaar hoger in 2025, maar dit heeft een gering effect op de mutatie van de afschrijvingen.

##### Bijzondere waardeverminderingen

Overeenkomstig de verslaggevingsvoorschriften is gekeken of er bij Trajectum sprake is van aanwijzingen/ indicaties voor het bestaan van een bijzondere waardevermindering. Deze geeft geen aanleiding tot een bijzondere waardevermindering.

De materiële vaste activa zijn volledig in eigendom van Trajectum. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 5.1.8. De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 35.955.027 (2024: € 39.168.020) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 29.637.503 (2024: € 31.856.668) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ). De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WfZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WfZ een recht van hypotheek aan het WfZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WfZ is geborgd.

#### 2. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:	2025	2024
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	243.833	250.572
Bij: kapitaalstortingen	0	0
Af: afschrijvingen overige vorderingen	6.738	6.739
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>237.095</b>	<b>243.833</b>

#### TOELICHTING:

Het mutatieoverzicht per activacategorie is opgenomen onder 5.1.7.

De - onder de overige vorderingen opgenomen bedragen - hebben betrekking op betaalde disagio en de overige effecten op een aandeel in Centramed. De betaalde disagio wordt over de looptijd van de lening afgeschreven. Van de vorderingen in de financiële vaste activa heeft € 6.738 een resterende looptijd korter dan een jaar.

#### 4. Vorderingen

De specificatie is als volgt:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Op handelsdebiteuren	266.209	390.601
Overige vorderingen		
- Vorderingen uit hoofde van bekostiging WLZ	3.142.018	3.205.744
- Nog te vorderen bedragen/ factureren DJI	3.163.152	8.788.663
- Nog te vorderen bedragen/ factureren PIJ	540.770	461.628
- Nog te vorderen bedragen/ factureren WMO	12.098	9959
- Nog te vorderen bedragen/ factureren ZVW	906.244	492.690
- Te vorderen subsidies	677.141	590.563
- Te vorderen btw	6.055	0
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>8.447.478</b>	<b>13.549.247</b>
Overlopende activa		
- Fitnessregeling en fietsproject	122.069	116.959
- Waarborgsommen	22.909	23.109
- Overige overlopende activa	1.225.684	1.823.214
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>1.370.662</b>	<b>1.963.282</b>
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>10.084.349</b>	<b>15.903.130</b>

#### TOELICHTING:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 267.840 (2024: € 486.365).

Over de vorderingen op personeel wordt geen rente in rekening gebracht. De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De nog te vorderen bedragen/ factureren DJI is ultimo 2025 lager door (algeheel) verwerkte afrekeningen van oude jaren.

Verder is vanaf 2025 de aanvullende vergoeding via de Transitieprestatie vervallen in verband met de herijking van de tarieven (€ 2,1 miljoen). Het lagere saldo van de overige overlopende activa is ultimo 2025 het gevolg van interne sturing op de vooruitbetaalde facturen (2024: € 609.559).



<i>De specificatie van de vorderingen uit hoofde van bekostiging WLZ (€ 3.142.018) is als volgt:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>Totaal</b>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	3.205.744	3.205.744
Financieringsverschil boekjaar	3.142.018	0	3.142.018
Correcties voorgaande jaren	0	-51.188	-51.188
Betalingen/ ontvangsten	0	-3.154.556	-3.154.556
<b>Subtotaal mutatie boekjaar</b>	<b>3.142.018</b>	<b>-3.205.744</b>	<b>-63.726</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>3.142.018</b>	<b>0</b>	<b>3.142.018</b>
<b>Stadium van vaststelling per Zorgkantoor/ erkenning:</b>			
Zilveren Kruis GZ	b	c	
Zilveren Kruis GGZ	b	c	
Menzis Arnhem	b	c	
Menzis Twente	b	c	
Midden IJssel	b	c	

a = interne berekening      b = overeenstemming met zorgkantoor      c = definitieve vaststelling NZa

	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	€	€
<i>Waarvan gepresenteerd als:</i>		
- Vorderingen uit hoofde van bekostiging WLZ	3.142.018	3.205.744
- Schulden uit hoofde van bekostiging WLZ	0	0
	<b>3.142.018</b>	<b>3.205.744</b>

<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten WLZ-zorg (exclusief subsidies)	111.910.719	104.272.897
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	108.768.701	101.067.153
<b>Totaal financieringsverschil boekjaar</b>	<b>3.142.018</b>	<b>3.205.744</b>

<i>De nog te vorderen bedragen/ factureren DJI (€ 3.163.152) is als volgt te specificeren:</i>	<b>2025</b>	<b>t/m 2024</b>	<b>Totaal</b>
	€	€	€
<b>Saldo per 1 januari</b>	0	8.788.663	8.788.663
Financieringsverschil boekjaar	4.329.823	0	4.329.823
Correcties voorgaande jaren	0	729.743	729.743
Betalingen/ontvangsten	0	-10.685.077	-10.685.077
<b>Subtotaal mutatie boekjaar</b>	<b>4.329.823</b>	<b>-9.955.334</b>	<b>-5.625.511</b>
<b>Saldo per 31 december</b>	<b>4.329.823</b>	<b>-1.166.671</b>	<b>3.163.152</b>
Stadium van vaststelling:	a	b	

a = interne berekening      b = definitieve vaststelling DJI

De jaren 2024 en ouder zijn vastgesteld door DJI.

## 5. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bankrekeningen	34.882.638	38.940.621
Kassen	58.035	59.310
Deposito's	15.000.000	0
Kruisposten	40.157	42.805
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>49980.830</b>	<b>39042.736</b>

### TOELICHTING:

In de liquide middelen staat een bedrag van € 22.207 niet ter vrije beschikking. Dit betreffen tegoeden van cliënten. Deze post is eveneens verantwoord onder de kortlopende schulden en overlopende passiva. Ultimo 2025 was € 15 miljoen op een deposito gezet, welke in juli 2026 weer beschikbaar zal zijn. Voor een toelichting op de mutaties in de liquide middelen, wordt verwezen naar het kasstroomoverzicht.



## PASSIVA

### 6. Eigen vermogen

<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bestemmingsreserve	2.641.747	4.215.646
Bestemmingsfonds	41.606.933	36.436.177
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>44.248.680</b>	<b>40.651.823</b>

#### Bestemmingsreserve

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
<i>Bestemmingsreserve:</i>				
- Vastgoed en digitalisering	2.250.000	-1.072.926	0	1.177.074
- Binden en boeien van medewerkers	500.000	-500.000	0	0
- Stichting tot Steun	1.355.646	-10.973	0	1.344.673
- Aanschaf elektrische bus	60.000	-60.000	0	0
- Overige investeringen	50.000	70.000	0	120.000
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	<b>4.215.646</b>	<b>-1.573.899</b>	<b>0</b>	<b>2.641.747</b>

#### Bestemmingsfonds

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
<i>Bestemmingsfonds:</i>				
- Reserve aanvaardbare kosten	36.436.177	5.170.756	0	41.606.933
<b>Totaal bestemmingsfonds</b>	<b>36.436.177</b>	<b>5.170.756</b>	<b>0</b>	<b>41.606.933</b>

#### TOELICHTING:

De rvb heeft ultimo 2024 de bestemmingsreserve "Vastgoed en digitalisering" gevormd voor de realisatie van investeringen in cruciale bedrijfsmiddelen zoals vastgoed. In 2025 is een deel van de gewenste doelstellingen gerealiseerd. Er zijn diverse planvormingen voor diverse toekomstige vastgoedplannen gerealiseerd. Verder zijn er voorbereidingen getroffen voor de doorvoering van de gewenste digitalisering.

In 2025 is het resterende deel van de bestemmingsreserve "Binden en boeien van medewerkers" besteed. Deze bestemmingsreserve was voor het behoud van de gewaardeerde medewerkers door onder andere investeren in opleidingen en ervoor te zorgen dat de zelfstandigheid en eigenaarschap van deze professionals wordt vergroot. De activiteiten zijn vanaf 2026 onderdeel van de reguliere activiteiten (en begroting) van HR.

De bestemmingsreserve "Stichting tot Steun" is op verzoek van de rvt gevormd voor borging dat het vermogen besteed wordt conform de beschreven uitgangspunten van de Stichting tot Steun. Dit betekent kort samengevat dat het geld besteed moet worden aan het verbeteren van de zorg voor cliënten.

Bij De Klipper Zorg is de aanschaf van de elektrische bus gerealiseerd. De bestemmingsreserve 'Overige investeringen' heeft betrekking op duurzame aanpassingen op de locaties.

Het aansprakelijk vermogen wijkt niet af van het eigen vermogen en bedraagt per 31 december 2025 € 44.248.680 (2024: € 40.651.823).

## Eigen vermogen voorgaand jaar

### Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
<i>Bestemmingsreserve:</i>				
- Vastgoed en digitalisering	0	2.250.000	0	2.250.000
- Binden en boeien van medewerkers	961.240	-461.240	0	500.000
- Stichting tot Steun	0	0	0	1.355.646
- Aanschaf zonnepanelen en overige investeringen	50.000	-50.000	0	0
- Aanschaf elektrische bus en overige investeringen	240.000	-130.000	0	110.000
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	<b>1.251.240</b>	<b>1.608.760</b>	<b>0</b>	<b>4.215.646</b>

### Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 01-01-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
<i>Bestemmingsfonds:</i>				
- Reserve aanvaardbare kosten	33.252.754	3.183.423	0	36.436.177
<b>Totaal bestemmingsfonds</b>	<b>33.252.754</b>	<b>3.183.423</b>	<b>0</b>	<b>36.436.177</b>



## 7. Voorzieningen

<i>Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-1-2025</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Saldo per 31-12-2025</b>
	€	€	€	€	€
Voorziening jubilea-uitkeringen	1.155.537	242.833	-60.691	0	1.337.679
Voorziening langdurig zieken	614.280	1.024.699	-465.817	-115.346	1.057.816
Reorganisatievoorziening	224.539	0	-17.004	-127.009	80.526
Voorziening DJI	501.050	0	-182.853	-318.197	0
Voorziening Zorgverzekeringswet	290.000	0	0	-61.471	228.529
Voorziening Afbouw Carrière	0	232.205	0	0	232.205
<b>Totaal overige voorzieningen</b>	<b>2.785.406</b>	<b>1.499.737</b>	<b>-726.365</b>	<b>-622.023</b>	<b>2.936.755</b>

<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de overige voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:</i>	<b>31-12-2025</b>
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.393.766
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.542.989
<i>hiervan &gt; 5 jaar</i>	887.059

### TOELICHTING PER CATEGORIE VOORZIENING:

De voorziening jubilea-uitkeringen is gevormd voor de verwachte jubileumuitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans. De voorziening is - conform voorgaande jaren - contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 2%. In 2025 zijn aanvullende personele regelingen uitgewerkt voor de inzet en betrokkenheid van medewerkers. De medewerkers ontvangen vanaf 2026 aanvullende gratificaties op meerdere momenten vanaf een tweeënhalfjarig dienstverband. Het totale resultaatteffect bedraagt circa € 177.000.

De voorziening langdurig zieken is gebaseerd voor de op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. Op basis van een langdurig verzuim overzicht is individueel per medewerker ingeschat of een medewerker zal terugkeren in zijn functie. De nog te betalen salariskosten inclusief sociale lasten van de medewerkers (100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar) zijn voorzien.

De reorganisatievoorziening bestaat uit verschillende onderdelen. Een deel van de voorziening is gevormd voor de kosten van suppletie, die zijn overeengekomen door de outsourcing van de huishoudelijke dienst. Dit deel van de voorziening is - conform voorgaande jaren - contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 2%. De vrijval van € 127.009 is het gevolg van de uitdiensttreding van meerdere oud-medewerkers voor de pensioendatum.

De voorziening DJI bevatte risico's voor naheffingen voor het niet volledig voldoen aan de afgesproken prestatienormen. Ultimo 2025 is deze voorziening niet meer van toepassing, omdat oude jaren - met specifieke afspraken - in 2025 algeheel zijn afgewikkeld.

De voorziening Zorgverzekeringswet bestaat uit risico's van nabetalingsverplichtingen als gevolg van materiële controles en (aanvullende) zelfonderzoeken.

Ultimo 2025 is - op basis van de wijzigingen in de "Richtlijn voor de Jaarverslaggeving (RJ) 271 Personeelsbeloningen" - € 232.205 gedoteerd in de voorziening Afbouw Carrière. In deze RJ zijn per 1 januari 2025 wijzigingen aangebracht met betrekking tot vitaliteitsregelingen vanuit de CAO Gehandicaptenzorg. Bij de berekening van de voorziening wordt onder meer rekening gehouden met verwachte salarisstijgingen en de blijfkans van 10%. Deze voorziening is contant gemaakt tegen een disconteringsvoet van 2%.

## 8. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

Het verloop is als volgt weer te geven:	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	39.168.020	41.843.319
Bij: nieuwe leningen	0	0
Af: aflossingen	3.212.993	2.675.299
<b>Stand per 31 december</b>	<b>35.955.027</b>	<b>39.168.020</b>
Af: aflossingsverplichting komend boekjaar	5.169.088	2.675.434
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>30.785.939</b>	<b>36.492.586</b>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	5.169.088	2.675.434
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	30.785.939	36.492.586
hiervan > 5 jaar	22.224.155	26.852.202

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage 5.1.8. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar van € 5.169.088 (2024: € 2.675.434) is verantwoord onder de kortlopende schulden en overlopende passiva. Ultimo 2025 is € 2.874.983 verantwoord voor de vervroegde aflossing van de interest rate swap-lening van de ABN-AMRO, omdat de renteswap op 1 juli 2026 afloopt.

### GESTELDE ZEKERHEDEN

De verstrekte zekerheden luiden als volgt:

- Hypothecaire zekerheid op alle registergoederen tot een bedrag van € 90 miljoen plus 40% voor rente en kosten
- Pandrecht op de vorderingen
- Pandrecht op de inventarissen en voorraden.

Voor de kredietovereenkomst met ABN AMRO dient Trajectum te voldoen aan bepaalde financiële ratio's. Op basis van de gegevens uit de jaarrekening 2025 wordt aan alle afspraken voldaan. De ratio's moeten volgens de kredietovereenkomst voldoen aan, garantievermogen (15%) en Debt Service Coverage Ratio (1,25). Het garantievermogen is met 37,40% voldoende. Het Debt Service Cover Ratio bedraagt 1,99. De reële waarde van de leningen wijkt niet significant af van de boekwaarde.

De afgesloten rentederivaten zijn nader toegelicht in bijlage 5.1.8.



## 9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

<i>De specificatie van de kortlopende schulden en overlopende passiva is als volgt:</i>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	<b>€</b>	<b>€</b>
Schulden aan banken		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	5.169.088	2.675.434
- Rente	169.935	183.195
<b>Totaal schulden aan banken</b>	<b>5.339.023</b>	<b>2.858.629</b>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.335.210	6.518.702
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.368.010	5.002.872
Schulden terzake pensioenen	5.270.283	2.438.605
Overige schulden		
- Reservering Balansverlof	9.145.990	8.353.854
- Reservering vakantiegeld	3.834.599	3.458.220
- Reservering vakantiedagen	3.049.967	2.710.687
- Kosten inkoopplaatsen (onderaannemerschap)	133.634	81.329
- Af te dragen BTW	0	9.372
- Nog te betalen kosten	2.749.574	2.767.837
<b>Totaal overige schulden</b>	<b>18.913.764</b>	<b>17.381.299</b>
Overige passiva		
- Vooruitontvangen projectgelden	78.773	35.637
- Accountantskosten	101.522	104.671
- Rekening courant verpleegden	27.774	35.938
- Diverse schulden en overlopende passiva	497.134	122.664
<b>Totaal overige passiva</b>	<b>705.203</b>	<b>298.910</b>
<b>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<b>39.931.493</b>	<b>34.499.017</b>

### TOELICHTING:

De kortlopende schulden en overlopende passiva betreffen alle schulden met een looptijd < 1 jaar. Trajectum beschikt voor de reguliere zorgexploitatie over een kredietfaciliteit van € 8.000.000, bestaande uit € 7.500.000 krediet bij de ABN AMRO en € 500.000 krediet bij de Rabobank. Voor de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden.

De schulden inzake de rekening-courant verpleegden hebben betrekking op tijdelijk in bewaring genomen gelden van cliënten, totdat de cliënt een inkomensbeheerder of bewindvoerder heeft.

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen bevat een algehele aflossing van een lening (€ 2.874.983). De hogere standen van de salarisgerelateerde reserveringen zijn het gevolg van de CAO-stijgingen en het sparen van de verlofsaldi.

## 10. Financiële instrumenten

### Algemeen

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

### **Kredietrisico**

De liquide middelen staan uit bij banken die minimaal een A-rating hebben. Verder loopt Trajectum een laag risico over de uitstaande vorderingen. Zoals uit de balans blijkt betreffen de vorderingen met name vorderingen op DJI, zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten (77%). Met deze tegenpartijen bestaat over het algemeen een lange relatie en zij hebben altijd aan hun betalingsverplichtingen voldaan. De blootstelling aan kredietrisico van Trajectum wordt hoofdzakelijk bepaald door individuele kenmerken van afzonderlijke afnemers (23%). Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling van verschillende soorten debiteuren.

Voor de kredietrisico's inzake de vorderingen op deelnemingen en de overige vorderingen wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

### **Renterisico en kasstroomrisico**

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen leningen en kortlopende schulden en overlopende passiva. Voor langlopende schulden worden overwegend langlopende renteafspraken gemaakt over de gehele looptijd. Voor langlopende schulden met een variabele rente zijn de renterisico's afgedekt met interest rate swaps waarvan de effectiviteit periodiek wordt vastgesteld. Trajectum past kostprijshedge-accounting toe voor de renteswaps die ervoor zorgen dat bepaalde variabel rentende schulden worden omgezet in vastrentende leningen. De leningen worden aangehouden tot einde van de looptijd. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar bijlage 5.1.8.

### **Liquiditeitsrisico**

Trajectum bewaakt de liquiditeitspositie door middel van opeenvolgende liquiditeitsbegrotingen en -prognoses. Het management ziet erop toe dat steeds voldoende liquiditeiten beschikbaar zijn om aan de verplichtingen te voldoen en tevens voldoende financiële ruimte beschikbaar blijft.

### **Reële waarde**

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden en overlopende passiva, benadert de boekwaarde ervan. De reële waarde van de langlopende leningen wijkt niet significant af van de boekwaarde.

## **11. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**

### **Onzekerheden opbrengstverantwoording**

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

### **Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers**

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers.

Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende - al dan niet algemeen verbindend verklaarde - CAO's die in de zorg worden gebruikt, en welke financiële impact dit met zich mee kan brengen. Er zijn ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof nog veel vragen en onzekerheden, onder andere over een eenduidig te maken onderscheid tussen voltijdwerkers en deeltijdwerkers, over welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn, over het effect van de in veel CAO's c.q. zorgorganisaties toegepaste jaarurensystematiek en over de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data.

De mogelijke verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraak van het Europese Hof zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangaande ter zake van onderhoud, erfpacht, huur en operationele leasing. De geleasede machines strekken tot zekerheid van de leaseverplichting. De operationele leasing wordt lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt. Gedurende het jaar is € 3.035.536 voor huur en leasing in de winst- en verliesrekening verantwoord.

Trajectum huurt verschillende panden/objecten waar periodiek huur voor betaald wordt. Daarnaast zijn voor onder andere medicatie, energie, schoonmaak, onderhoud, kopieer en printapparatuur langjarige contracten afgesloten.

<i>De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:</i>	<b>Huur</b>	<b>Leasing</b>	<b>Overig</b>	<b>Totaal</b>
	€	€	€	€
Niet langer dan 1 jaar	3.057.323	229.739	11.163.141	14.450.203
Tussen 1 en 5 jaar	9.200.485	493.238	7.335.623	17.029.346
Langer dan 5 jaar	6.890.441	264.097	36.822	7.191.360
<b>Totaal</b>	<b>19.148.249</b>	<b>987.074</b>	<b>18.535.586</b>	<b>38.670.909</b>

### Afgegeven bankgaranties voor huurpanden:

- Stichting Torenstad voor de Dreef te Zutphen: € 43.670.
- Stichting Achmea Dutch Health voor de locaties aan de Buitensingel en Nieuwstad Te Zutphen: € 47.107 en € 64.165.
- Stichting Bewaarder Zorgveste voor de schurenstraat te Deventer: € 14.227.
- Louwhoff Holding BV voor de Panhovenweg te Rekken: € 41.301.
- Transitimaatschappij Oosterenk voor de Dr. Stolteweg te Zwolle: € 66.626.
- Stellingwerfse Ontwikkelings Maatschappij BV voor de Lycklamavaart te Ravenswoud: € 48.306.

### Obligo Waarborgfonds voor de Zorgsector

Een aantal leningen is geborgd bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ). Vanuit deze borging loopt de stichting maximaal 3% risico over het totaal van de uitstaande schulden (obligo). De omvang van dit risico bedraagt € 0,9 miljoen.

### Investeringsverplichtingen

Per 31 december 2025 bedraagt het totaal van de investeringsverplichtingen nihil.

### Wijzigingen in langlopende leningen

Er zijn in 2025 geen nieuwe leningen afgesloten.



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

### Verplichtingen uit hoofde van het macro beheersinstrument

Het macrobeheersinstrument kan door de minister van VWS ingezet worden om overschrijdingen van het macrokader zorg terug te vorderen bij instellingen voor medisch specialistische zorg en bij instellingen voor curatieve geestelijke gezondheidszorg. Het macrobeheersinstrument is uitgewerkt in de Aanwijzing macrobeheersmodel instellingen voor medisch specialistische zorg, respectievelijk Aanwijzing Macrobeheersinstrument curatieve geestelijke gezondheidszorg. Ook voor instellingen in andere sectoren kan een Aanwijzing Macrobeheersinstrument van toepassing zijn.

Jaarlijks wordt door de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa) ambtshalve een mbi-omzetplafond vastgesteld. Tevens wordt door de NZa jaarlijks een omzetplafond per instelling vastgesteld, welke afhankelijk is van de realisatie van het mbi-omzetplafond van alle instellingen gezamenlijk. Deze vaststelling vindt plaats nadat door de Minister van VWS de overschrijding van het mbi-omzetplafond uiterlijk vóór 1 december van het opvolgend jaar is gecommuniceerd.

Voor 2025 is het mbi-omzetplafond door de NZa vastgesteld op € 31.933,5 miljoen (prijsniveau 2025).

Bij het opstellen van de jaarrekening 2025 bestaat nog geen inzicht in realisatie van het mbi-omzetplafond over 2025. Trajectum 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 Trajectum per 31 december 2025.

### Kredietfaciliteit

Trajectum beschikt voor de reguliere zorgexploitatie over een kredietfaciliteit van € 8.000.000, bestaande uit € 7.500.000 krediet bij de ABN AMRO en € 500.000 krediet bij de Rabobank. Voor de verstrekte zekerheden wordt verwezen naar de toelichting op de langlopende schulden.



## 5.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortuitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- Aanschafwaarde	93.544.997	31.159.564	13.614.267	586.090	138.904.918
- Af: cumulatieve afschrijvingen	50.314.101	21.491.221	7.860.463	0	79.665.785
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	43.230.896	9.668.343	5.753.804	586.090	59.239.133
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- Bij: investeringen	1.683.773	1.514.254	2.134.270	660.133	5.992.430
- Af: afschrijvingen	4.559.052	1.498.620	1.542.334	0	7.600.006
- Bij: overboeking	800.570	180.242	16.579	-997.391	0
- <i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Af: cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>Desinvesteringen</i>					
Aanschafwaarde	15.401	10.143	1.814.632	0	1.840.176
Af: cumulatieve afschrijvingen	15.401	10.143	1.783.668	0	1.809.212
Per saldo	0	0	30.964	0	30.964
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	-2.074.709	195.876	577.551	-337.258	-1.638.540
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- Aanschafwaarde	96.013.939	32.843.917	13.950.484	248.832	143.057.172
- Af: cumulatieve afschrijvingen	54.857.752	22.979.698	7.619.129	0	85.456.579
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	41.156.187	9.864.219	6.331.355	248.832	57.600.593
Afschrijvingspercentage	0%-10%	5-20%	10-33%	0%	

### TOELICHTING:

Een deel van de activa wordt verhuurd. Voor de toelichtingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans (paragraaf 5.1.5).

In de beginbalans is bij De Klipper Zorg een reclassificatie doorgevoerd van andere vaste bedrijfsmiddelen naar machines en installaties. Dit betreft € 92.578 in de aanschafwaarde € 7.267 in de cumulatieve afschrijvingen.

## 5.1.7 MUTATIEOVERZICHT FINANCIËLE VASTE ACTIVA

	Overige effecten	Overige vorderingen	Totaal
	€	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	158.631	85.202	243.833
Bij: agio storting	0	0	0
Af: afschrijving disagio	0	6.738	6.738
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>158.631</b>	<b>78.464</b>	<b>237.095</b>

### TOELICHTING:

De overige effecten betreft een aandeel in Centramed en de overige vorderingen heeft betrekking op betaalde disagio.



### 5.1.8 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Arsluiddatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflissing in 2025		Restschuld 31-12-2025	Restschuld over 5 jaar	Restende looptijd in jaren eind 2025	Aflissingswijze	Aflissing 2026	Gestelde zekerheden
								€	€						
Rabobank Vledder	13-4-1999	2.259.825	34	hypothecaire	1,90%	602.222	0	602.222	0	0	0	0	linear	0	positieve hypotheekclausule
Rabobank Vledder	5-10-2001	1.800.000	33	hypothecaire	4,60%	535.100	0	54.600	480.500	207.500	207.500	9	linear	54.600	positieve hypotheekclausule
Coop.Rabobank Nederland	20-10-2008	5.000.000	32	hypothecaire	3,76%	2.500.000	0	156.250	2.343.750	1.562.500	1.562.500	15	linear	156.250	WfZ
BNG	5-11-2003	2.000.000	30	onderhandse	5,04%	900.000	0	100.000	800.000	300.000	300.000	8	linear uitg.	100.000	WfZ
NWB	10-5-2006	6.000.000	20	onderhandse	4,31%	450.000	0	300.000	150.000	0	0	1	linear	150.000	WfZ
NWB	1-9-2010	8.000.000	25	onderhandse	0,10%	3.520.000	0	320.000	3.200.000	1.600.000	1.600.000	10	linear	320.000	WfZ
NWB	14-11-2014	22.500.000	30	onderhandse	2,05%	15.000.002	0	74.9999	14.250.003	10.500.008	10.500.008	19	linear	750.000	WfZ
NWB	1-9-2015	10.916.666	25	onderhandse	1,70%	6.986.666	0	436.666	6.550.000	4.366.670	4.366.670	15	linear	436.667	WfZ
NWB	20-10-2015	3.906.250	25	onderhandse	1,75%	2.500.000	0	156.250	2.343.750	1.562.500	1.562.500	15	linear	156.250	WfZ
Interest Rate Swap FC551548843 3689390 (7163)	15-1-2013	5.000.000	15	hypothecaire	4,07%	3.041.651	0	166.668	2.874.983	0	0	1	linear	2.874.983	positieve hypotheekclausule
Interest Rate Swap FC514127244 3689424 (7164)	1-7-2013	5.000.000	15	hypothecaire	4,49%	3.124.985	0	166.668	2.958.317	2.124.977	2.124.977	18	linear 30 jr	166.668	positieve hypotheekclausule
John Deere financial lease AIB60453	14-1-2022	18.076	5		1,49%	7.394	0	3.670	3.724	0	0	1	linear	3.670	
<b>Totaal</b>						<b>39.168.020</b>	<b>0</b>	<b>3.212.993</b>	<b>35.955.027</b>	<b>22.224.155</b>				<b>5.169.088</b>	

### Overzicht Renteswaps

Voor de variabel rentende leningen die in 2013 zijn afgesloten is voor € 10.000.000 aan renteswaps aangegaan om het variabel rente risico op deze leningen af te dekken. Deze renteswaps hebben de volgende kenmerken:

Renteswap	Bank	Hoofdsom	Totale looptijd	Transactie datum	Einddatum	Te ontvangen werkelijke rente		Te betalen vaste rente		Markt waarde 31-12-2025	Effectiviteit hedge	
						€	%	%	%		€	%
Interest rate swap	ABN AMRO	5.000.000	15	26-7-2012	1-1-2028	3- mnd eur		2,12		1.062	100	100
Interest rate swap	ABN AMRO	5.000.000	13	26-7-2012	1-7-2026	3- mnd eur		2,14		-1.947	100	100

## 5.1.9 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

### BATEN

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

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	8.497.661	8.552.444
Wet langdurige zorg	111.838.263	104.648.131
Subsidie voor zorgverlening	245.419	335.790
Forensische zorg	56.837.855	53.584.905
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	1.480.885	1.553.137
Baten uit onderaanneming	142.440	159.801
<b>Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>179.042.523</b>	<b>168.834.208</b>

#### TOELICHTING:

De opbrengst zorgverzekeringswet heeft betrekking op de geleverde ZPM-zorg, geneeskundige zorg aan specifieke cliënten die thuis wonen (GZSP) en inzet voor de Regeling Medische zorg Asielzoekers (RMA).

De stijging van de Wet langdurige zorg is het gevolg van de indexeringen in 2025 en de groei van de complexe zorg. Verder zijn er in 2025 tariefwijzigingen doorgevoerd bij de VG-7 en SGLVG, omdat geconstateerd is dat deze tarieven niet kostendekkend waren.

De stijging van de opbrengsten van de geleverde Forensische zorg is gerelateerd aan de indexeringen en hogere tarieven in 2025. Ook heeft er een herijking plaatsgevonden over de tarieven van de geleverde zorg in 2023 en 2024.

De baten beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties betreft de Nza-bijdrage voor de (medische) vervolgoopleidingen gezondheidszorgpsycholoog, psychotherapeut en klinisch psycholoog.

De baten uit onderaanneming heeft betrekking op geleverde zorg voor andere instellingen.

#### 14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Opbrengsten WMO	245.107	293.701
Opbrengsten Jeugdwet	0	20.974
Detacheringen	1.286.539	839.047
Maaltijden	110.293	149.899
Omzet werk en activiteiten	-92.983	-35.710
Overig	62.178	43.586
<b>Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>1.611.134</b>	<b>1.311.497</b>

#### TOELICHTING:

De opbrengst detacheringen is in 2025 hoger als gevolg van de verplichte detacheringen van de BIG opleidingen. Dit werd veelal nog met een 'gesloten beurs' verrekend met de gedetacheerde opleidingen vanuit andere instellingen, maar vanaf 2024/ 2025 is dit omgezet in een standaard facturatieproces.

## 15. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	689.160	793.557
Overige opbrengsten	904.094	807.215
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.593.254</b>	<b>1.600.772</b>

### TOELICHTING:

In de overige subsidies zijn de subsidies verantwoord voor onder andere Praktijkleren en SectorplanPlus. De overige opbrengsten bevatten vergoedingen voor uitgeleend personeel, verhuur van onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten.

## LASTEN

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

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	€	€
Personeel niet in loondienst	19.211.316	18.365.630
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.364.177	3.529.823
<b>Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>23.575.493</b>	<b>21.895.453</b>

### TOELICHTING:

De kosten van personeel niet in loondienst zijn in 2025 - ondanks de gedegen, interne sturing op de verlaagde inzet - gestegen, door indexatie van de tarieven.

De kosten uitbesteding onderaannemers hebben betrekking op uitbesteede 24-uurszorg en dagbehandeling aan andere zorginstellingen. In 2025 is het volume van de uitbesteede 24-uurszorg gestegen, omdat de declaratie van de forensische zorg niet overgezet kan worden naar een andere zorgaanbieder (zoals dat in de WLZ wel gebeurt) en de interne sturing op tijdige uitstroom van uitbehandelde cliënten.



## 17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	91.849.539	83.830.555
Sociale lasten	13.034.514	12.282.873
Pensioenlasten	8.017.833	7.468.232
<b>Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>112.901.886</b>	<b>103.581.660</b>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per onderdeel:		
- Personeel algemene en administratieve functies	242	224
- Personeel hotelfuncties	37	40
- Personeel patiënten- c.a. bewonergebonden functies	1.194	1.169
- Personeel terrein- en gebouwgebonden functies	15	13
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b>1.488</b>	<b>1.446</b>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

### TOELICHTING:

De lonen en salarissen zijn hoger door de (doorwerking van de) CAO-verhogingen, de stijging van het gemiddeld aantal FTE's en de aanvullende interne personele regelingen. In 2025 is intern gestuurd op de omzetting van personeel niet in loondienst naar in loondienst. De aanvullende personele regelingen geïmplementeerd voor het behoud van de medewerkers; er is ingezet op waardering, vitaliteit en ontwikkeling.

## 18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	7.600.006	8.157.939
<b>Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa</b>	<b>7.600.006</b>	<b>8.157.939</b>

### TOELICHTING:

De afschrijvingen zijn in 2025 lager als gevolg van de lagere doorwerking van de doorgevoerde schattingswijziging (aanpassingen in de afschrijvingsduur) in 2023. Verder is het investeringsvolume weliswaar hoger in 2025, maar dit heeft een gering effect op de mutatie van de afschrijvingen.

## 20. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Andere personeelskosten:		
- Werving en selectie	301.664	466.834
- Scholing	2.212.079	2.134.839
- Reiskosten woon/ werk	2.013.359	1.943.935
- Dotaties voorzieningen (reorganisatie, jubilea, langdurig zieken en Afbouw Carrière)	509.029	279.207
- Overig (begeleiding medewerkers, bedrijfshulpverlening en overige kosten vanuit de secundaire arbeidsvoorwaarden)	2.402.069	2.082.711
	7.438.200	6.907.526
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	6.266.399	5.904.778
Algemene kosten	10.487.466	9.627.337
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.543.822	2.530.743
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	3.022.076	3.269.012
- Energiekosten gas	882.036	842.661
- Energiekosten stroom	640.976	816.042
- Energiekosten water	102.193	91.760
	4.647.281	5.019.475
Huur en leasing	3.035.536	2.954.833
Dotaties en vrijval voorzieningen	6.572	-1.173
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>34.425.276</b>	<b>32.943.519</b>

### TOELICHTING:

De overige bedrijfskosten zijn in 2025 voornamelijk hoger door:

- \* Hogere dotaties voorzieningen door de opname van de voorziening Afbouw Carrière en door de bijstelling van de stand van de voorziening langdurig zieken ultimo 2025.
- \* Hogere overige personeelskosten door (onder andere) de verstrekte Waarderingsbonus. Dit betrof een eenmalige inhaalslag voor alle medewerkers, die op 1 januari 2026 langer dan tweeënhalfjaar in dienst zijn. Dit ter voorkoming dat de medewerkers langere tijd moeten wachten op de extra uitbetalingen vanuit de nieuwe personele regelingen.
- \* Hogere algemene kosten door hogere advieskosten voor (toekomstige) vastgoedinvesteringen.
- \* Lagere kosten voor onderhoud in 2025, doordat de achterstanden in 2024 weggewerkt zijn.

## 21. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-773.655	-611.520
	-773.655	-611.520
Rentelasten en soortgelijke kosten		
- Rentelasten	914.310	980.504
- Overige financiële lasten	6.738	6.739
	921.048	987.243
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>147.393</b>	<b>375.723</b>

### TOELICHTING:

De lagere rentelasten zijn het gevolg van aflossingen. De overtollige liquide middelen zijn op een deposito en bedrijfsspaarrekening gezet, wat geresulteerd heeft in rentebaten.

## 22. Honoraria onafhankelijke accountant

De honoraria van de onafhankelijke accountant zijn als volgt:	2025	2024
	€	€
1. Controle van de jaarrekening en overige controlewerkzaamheden boekjaar (bijvoorbeeld diverse verantwoordingen van de geleverde zorg)	292.595	282.655
2. Fiscale advisering	0	0
3. Niet-controlediensten	0	0
<b>Totaal honoraria accountant</b>	<b>292.595</b>	<b>282.655</b>

### TOELICHTING:

Dit zijn de honoraria die ten laste van het boekjaar zijn verantwoord voor de inzet van PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

## 23. Transacties met verbonden partijen

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

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

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders die in het kader van de WNT verantwoord worden, is opgenomen in de toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening onder punt 24.



## 5.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 5.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-12-2025	31-12-2024
		€	€
<b>ACTIVA</b>			
<b>A</b>			
<b>Vaste activa</b>			
<i>II Materiële vaste activa</i>	1		
1. Bedrijfsgebouwen en -terreinen		40.908.240	42.974.204
2. Machines en installaties		9.788.721	9.583.032
3. Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.913.773	5.452.112
4. Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		248.832	586.090
<b>Totaal materiële vaste activa</b>		56.859.566	58.595.438
<i>III Financiële vaste activa</i>	2		
5. Overige effecten		158.631	158.631
6. Overige vorderingen		78.464	85.202
<b>Totaal financiële vaste activa</b>		237.095	243.833
<b>B</b>			
<b>Vlottende activa</b>			
<i>II Vorderingen</i>	4		
1. Op handelsdebiteuren		350.518	467.827
4. Overige vorderingen		8.447.478	13.549.247
6. Overlopende activa		1.153.470	1.839.171
7. Vorderingen op groepsmaatschappijen		11.402	10.296
<b>Totaal vorderingen</b>		9.962.868	15.866.541
<i>IV Liquide middelen</i>	5		
		43.605.363	33.710.340
<b>Totaal activa</b>		110.664.892	108.416.152
<b>PASSIVA</b>			
<b>C</b>			
<b>Eigen vermogen</b>	6		
<i>V Bestemmingsreserve</i>		2.521.747	4.105.646
<i>VI Bestemmingsfonds</i>		35.084.078	30.934.221
<b>Totaal eigen vermogen</b>		37.605.825	35.039.867
<b>D</b>			
<b>Vorzieningen</b>	7		
3. Overige		2.905.915	2.760.358
<b>E</b>			
<b>Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)</b>	8		
3. Schulden aan banken		30.785.939	36.492.586
<b>F</b>			
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva</b>	9		
3. Schulden aan banken		5.339.023	2.858.629
5. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.630.027	6.595.560
7. Schulden aan groepsmaatschappijen		0	0
9. Belastingen en premies sociale verzekeringen		5.213.833	4.916.744
10. Schulden ter zake van pensioenen		5.195.772	2.369.844
11. Overige schulden		18.280.060	17.076.236
12. Overige passiva		708.498	306.328
<b>Totaal kortlopende schulden</b>		39.367.213	34.123.341
<b>Totaal passiva</b>		110.664.892	108.416.152

## 5.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	13				
Zorgverzekeringswet		8.497.661		8.552.444	
Wet langdurige zorg		104.793.633		98.382.345	
Subsidie voor zorgverlening		227.993		329.042	
Forensische zorg		56.837.855		53.584.905	
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties		1.480.885		1.553.137	
Baten uit onderaanneming		222.408		204.190	
			172.060.435		162.606.063
<b>Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	14		1.801.480		1.406.472
<b>Netto omzet</b>			173.861.915		164.012.535
Overige bedrijfsopbrengsten	15		1.769.951		1.730.026
<b>Som der bedrijfsopbrengsten</b>			175.631.866		165.742.561
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	16	23.303.913		21.690.758	
Lonen en salarissen	17	88.924.936		81.491.257	
Sociale lasten	17	12.638.350		11.996.220	
Pensioenlasten	17	7.781.061		7.273.400	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	7.475.545		7.978.392	
Overige bedrijfskosten	20	32.685.642		31.391.901	
<b>Som der bedrijfslasten</b>			172.809.447		161.821.928
<b>SOM DER BEDRIJFSOPBRENGSEN EN BEDRIJFSLASTEN</b>			2.822.419		3.920.633
<b>Financiële baten en lasten</b>	21				
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten			664.587		572.257
Rentelasten en soortgelijke kosten			-921.048		-987.243
<b>RESULTAAT VOOR BELASTINGEN</b>			2.565.958		3.505.647
<b>Belastingen</b>			0		0
<b>RESULTAAT NA BELASTINGEN</b>			2.565.958		3.505.647

### RESULTAATBESTEMMING

<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2025	2024
	€	€
Toevoeging/ onttrekking:		
V Bestemmingsreserve	-1.583.899	1.788.760
VI Bestemmingsfonds	4.149.857	1.716.887
	2.565.958	3.505.647

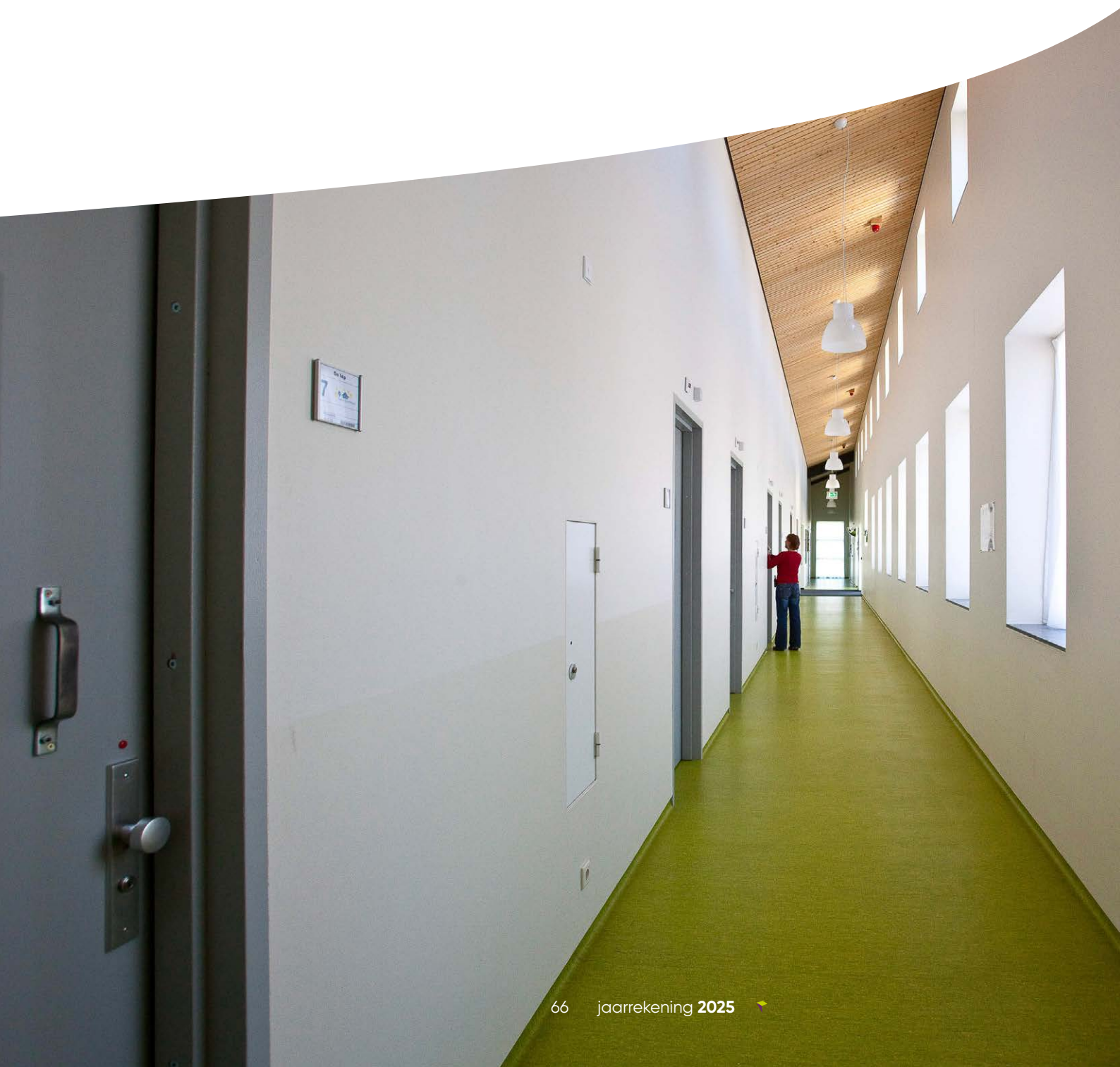
## 5.2.3 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

### 5.2.3.1 Algemeen

Voor de waarderingsgrondslagen wordt verwezen naar de grondslagen, zoals vermeld bij de geconsolideerde jaarrekening (hoofdstuk 5.1.4). Er zijn geen afwijkingen in de waarderingsgrondslagen van de enkelvoudige jaarrekening.

#### *Continuïteitsveronderstelling*

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.



## 5.2.4 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Voor zover posten uit de enkelvoudige balans niet afwijken van de geconsolideerde balans, zijn deze niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans.

De afwijkende balansposten betreffen materiële vaste activa, vorderingen, liquide middelen, eigen vermogen, voorzieningen en kortlopende schulden. Voor de tekstuele toelichtingen wordt verwezen naar de geconsolideerde balans.

### ACTIVA

#### 1. Materiële vaste activa

<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	€	€
Boekwaarde per 1 januari	58.595.438	61.294.904
Bij: investeringen	5.765.663	5.295.651
Af: afschrijvingen	7.475.546	7.978.392
Af: desinvesteringen	25.989	16.725
<b>Boekwaarde per 31 december</b>	<b>56.859.566</b>	<b>58.595.438</b>

#### TOELICHTING:

Het mutatieoverzicht per activacategorie is opgenomen onder 5.2.5

De materiële vaste activa zijn volledig in eigendom van Trajectum. De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 5.1.8. De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 35.955.027 (2024: € 39.168.020) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 29.637.503 (2024: € 31.856.668) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WfZ). De zorginstelling heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WfZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft de zorginstelling zich verbonden om op eerste verzoek van het WfZ een recht van hypotheek aan het WfZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WfZ is geborgd.

#### 4. Vorderingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Op handelsdebiteuren	350.518	467.827
Op groepsmaatschappijen	11.402	10.296
Overige vorderingen		
- Vorderingen uit hoofde van bekostiging WLZ	3.142.018	3.205.744
- Nog te vorderen bedragen/ factureren DJI	3.163.152	8.327.035
- Nog te vorderen bedragen/ factureren PIJ	540.770	461.628
- Nog te vorderen bedragen/ factureren WMO	12.098	9.959
- Nog te vorderen bedragen/ factureren ZVW	906.244	954.318
- Te vorderen subsidies	677.141	590.563
- Te vorderen btw	6.055	0
<b>Totaal overige vorderingen</b>	<b>8.447.478</b>	<b>13.549.247</b>
Overlopende activa		
- Fitnessregeling en fietsproject	122.069	116.959
- Waarborgsommen	22.909	23.109
- Overige overlopende activa	1.008.492	1.699.103
<b>Totaal overlopende activa</b>	<b>1.153.470</b>	<b>1.839.171</b>
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>9.962.868</b>	<b>15.866.541</b>

##### TOELICHTING:

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 267.840 (2024: € 486.365).

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. Over de vorderingen van personeel en op participanten en maatschappijen - waarin wordt deelgenomen - wordt geen rente in rekening gebracht.

#### 5. Liquide middelen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bankrekeningen	28.508.176	33.609.249
Kassen	57.030	58.286
Deposito's	15.000.000	0
Kruisposten	40.157	42.805
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>43.605.363</b>	<b>33.710.340</b>

##### TOELICHTING:

In de liquide middelen staat een bedrag van € 22.207 niet ter vrije beschikking. Dit betreffen tegoeden van cliënten.

Deze post is eveneens verantwoord onder de kortlopende schulden en overlopende passiva.

Ultimo 2025 was € 15 miljoen op een deposito gezet, welke in juli 2026 weer beschikbaar zal zijn.

## PASSIVA

### 6. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Bestemmingsreserve	2.521.747	4.105.646
Bestemmingsfonds	35.084.078	30.934.221
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>37.605.825</b>	<b>35.039.867</b>

#### Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve:				
- Vastgoed en digitalisering	2.250.000	-1.072.926	0	1.177.074
- Binden en boeien van medewerkers	500.000	-500.000	0	0
- Stichting tot Steun	1.355.646	-10.973	0	1.344.673
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	<b>4.105.646</b>	<b>-1.583.899</b>	<b>0</b>	<b>2.521.747</b>

#### Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:	Saldo per 1-1-2025	Resultaat-bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
- Reserve aanvaardbare kosten	30.934.221	4.149.857	0	35.084.078
<b>Totaal bestemmingsfonds</b>	<b>30.934.221</b>	<b>4.149.857</b>	<b>0</b>	<b>35.084.078</b>

#### TOELICHTING:

De rvb heeft ultimo 2024 de bestemmingsreserve "Vastgoed en digitalisering" gevormd voor de realisatie van investeringen in cruciale bedrijfsmiddelen zoals vastgoed. In 2025 is een deel van de gewenste doelstellingen gerealiseerd. Er zijn diverse planvormingen voor diverse toekomstige vastgoedplannen gerealiseerd. Verder zijn er voorbereidingen gerealiseerd voor de doorvoering van de gewenste digitalisering.

In 2025 is het resterende deel van de bestemmingsreserve "Binden en boeien van medewerkers" besteed. Deze bestemmingsreserve was voor het behoud van de gewaardeerde medewerkers door onder andere investeren in opleidingen en ervoor te zorgen dat de zelfstandigheid en eigenaarschap van deze professionals wordt vergroot. De activiteiten zijn vanaf 2026 onderdeel van de reguliere activiteiten (en begroting) van HR.

De bestemmingsreserve "Stichting tot Steun" is op verzoek van de rvt gevormd voor borging dat het vermogen besteed wordt conform de beschreven uitgangspunten van de Stichting tot Steun. Dit betekent kort samengevat dat het geld besteed moet worden aan het verbeteren van de zorg voor cliënten.

Het aansprakelijk vermogen wijkt niet af van het eigen vermogen en bedraagt per 31 december 2025 € 37.605.825 (2024: € 35.039.867).

## Eigen vermogen voorgaand jaar

### Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsreserve:				
- Binden en boeien van medewerkers	961.240	-461.240	0	500.000
- Vastgoed en digitalisering	0	2.250.000	0	2.250.000
- Stichting tot Steun	0	0	0	1.355.646
<b>Totaal bestemmingsreserve</b>	961.240	1.788.760	0	4.105.646

### Bestemmingsfonds

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-12-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
- Reserve aanvaardbare kosten	29.217.334	1.716.887	0	30.934.221
<b>Totaal bestemmingsfonds</b>	29.217.334	1.716.887	0	30.934.221

## Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2025 en resultaat over 2025

De specificatie is als volgt:

	Eigen vermogen	Resultaat
	€	€
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat	37.605.825	2.565.958
Eigen vermogen en resultaat De Klipper Zorg	6.642.855	1.030.899
<b>Totaal geconsolideerd eigen vermogen en resultaat</b>	44.248.680	3.596.857

## 7. Voorzieningen

Het verloop van de overige voorzieningen is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-1-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-12-2025
	€	€	€	€	€
Voorziening jubilea-uitkeringen	1.130.489	237.041	-60.691	0	1.306.839
Voorziening langdurig zieken	614.280	1.024.699	-465.817	-115.346	1.057.816
Reorganisatievoorziening	224.539	0	-17.004	-127.009	80.526
Voorziening DJI	501.050	0	-182.853	-318.197	0
Voorziening Zorgverzekeringswet	290.000	0	0	-61.471	228.529
Voorziening Afbouw Carrière	0	232.205	0	0	232.205
<b>Totaal overige voorzieningen</b>	2.760.358	1.493.945	-726.365	-622.023	2.905.915

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

	31-12-2025
	€
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.390.747
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.515.168
hiervan > 5 jaar	860.913

## 9. Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar) en overlopende passiva

De specificatie van de overige schulden en overige overlopende passiva is als volgt:	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Schulden aan banken		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	5.169.088	2.675.434
- Rente	169.935	183.195
<b>Totaal schulden aan banken</b>	<b>5.339.023</b>	<b>2.858.629</b>
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.630.027	6.595.560
Schulden aan groepsmaatschappijen	0	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	5.213.833	4.916.744
Schulden ter zake van pensioenen	5.195.772	2.369.844
Overige schulden		
- Reservering Balansverlof	8.863.386	8.235.539
- Reservering vakantiegeld	3.710.071	3.347.895
- Reservering vakantiedagen	2.994.027	2.674.289
- Kosten inkoopplaatsen (onderaannemerschap)	133.634	81.329
- Nog te betalen BTW	0	9.372
- Nog te betalen kosten	2.578.942	2.727.812
<b>Totaal overige schulden</b>	<b>18.280.060</b>	<b>17.076.236</b>
Overige passiva		
- Vooruitontvangen projectgelden	78.773	35.637
- Accountantskosten	101.522	104.671
- Rekening courant verpleegden	31.070	43.360
- Diverse schulden en overlopende passiva	497.133	122.660
<b>Totaal overige passiva</b>	<b>708.498</b>	<b>306.328</b>
<b>Totaal kortlopende schulden en overlopende passiva</b>	<b>39.367.213</b>	<b>34.123.341</b>

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

### Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van onderhoud, erfpacht, huur en operationele leasing. De geleasede machines strekken tot zekerheid van de leaseverplichting. De operationele leasing wordt lineair over de leaseperiode in de winst- en verliesrekening verwerkt. Gedurende het jaar is € 2.491.054 voor huur en leasing in de winst- en verliesrekening verantwoord.

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:	Huur	Leasing	Onderhoud	Totaal
	€	€	€	€
Niet langer dan 1 jaar	2.511.262	229.739	11.163.141	13.904.142
Tussen 1 en 5 jaar	7.394.537	493.238	7.335.623	15.223.398
Langer dan 5 jaar	6.480.265	264.097	36.822	6.781.184
<b>Totaal meerjarige financiële verplichtingen</b>	<b>16.386.064</b>	<b>987.074</b>	<b>18.535.586</b>	<b>35.908.724</b>

## 5.2.5 ENKELVOUDIG MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruit- betalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
<b>Stand per 1 januari 2025</b>					
- Aanschafwaarde	93.262.112	31.066.986	12.520.478	586.090	137.435.666
- Af: cumulatieve afschrijvingen	50.287.908	21.483.954	7.068.366	0	78.840.228
<b>Boekwaarde per 1 januari 2025</b>	<b>42.974.204</b>	<b>9.583.032</b>	<b>5.452.112</b>	<b>586.090</b>	<b>58.595.438</b>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>					
- Bij: investeringen	1.683.773	1.514.254	1.907.503	660.133	5.765.663
- Af: afschrijvingen	4.550.307	1.488.807	1.436.432	0	7.475.546
- Bij: overboeking	800.570	180.242	16.579	-997.391	0
- <i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>					
Aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Af: cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>Desinvesteringen</i>					
Aanschafwaarde	15.401	10.143	1.769.118	0	1.794.662
Af: cumulatieve afschrijvingen	15.401	10.143	1.743.129	0	1.768.673
Per saldo	0	0	25.989	0	25.989
<b>Mutaties in boekwaarde (per saldo)</b>	<b>-2.065.964</b>	<b>205.689</b>	<b>461.661</b>	<b>-337.258</b>	<b>-1.735.872</b>
<b>Stand per 31 december 2025</b>					
- Aanschafwaarde	95.731.054	32.751.339	12.675.442	248.832	141.406.667
- Af: cumulatieve afschrijvingen	54.822.814	22.962.618	6.761.669	0	84.547.101
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>40.908.240</b>	<b>9.788.721</b>	<b>5.913.773</b>	<b>248.832</b>	<b>56.859.566</b>
Afschrijvingspercentage	0%-10%	5-20%	10-33%	0%	

### TOELICHTING:

Een deel van de activa wordt verhuurd. Voor de toelichtingen wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde balans (paragraaf 5.1.5).

## 5.2.6 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

Voor zover posten uit de enkelvoudige winst- en verliesrekening niet afwijken van de geconsolideerde winst- en verliesrekening zijn deze niet nader toegelicht en wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

De afwijkende posten betreffen baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening, andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten, overige bedrijfsopbrengsten, kosten uitbesteed werk en andere externe kosten, lonen en salarissen, sociale lasten, pensioenlasten, afschrijvingen op materiële vaste activa, overige bedrijfskosten en financiële baten en lasten. Voor de tekstuele toelichtingen wordt verwezen naar de geconsolideerde winst- en verliesrekening.

### BATEN

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

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	8.497.661	8.552.444
Wet langdurige zorg	104.793.633	98.382.345
Subsidie voor zorgverlening	227.993	329.042
Forensische zorg	56.837.855	53.584.905
Beschikbaarheidsbijdrage zorgfuncties	1.480.885	1.553.137
Baten uit onderaanneming	222.408	204.190
<b>Totaal baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening</b>	<b>172.060.435</b>	<b>162.606.063</b>

#### 14. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Opbrengsten WMO	236.867	249.744
Opbrengsten Jeugdwet	0	20.974
Detacheringen	1.393.304	918.159
Maaltijden	202.114	209.719
Omzet werk en activiteiten	-92.983	-35.710
Overig	62.178	43.586
<b>Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten</b>	<b>1.801.480</b>	<b>1.406.472</b>

#### 15. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De overige bedrijfsopbrengsten (niet uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten) zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	678.495	782.139
Overige opbrengsten (vergoedingen voor uitgeleend personeel, verhuur van onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	1.091.456	947.887
<b>Totaal overige bedrijfsopbrengsten</b>	<b>1.769.951</b>	<b>1.730.026</b>

## LASTEN

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

<i>De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:</i>	2025	2024
	€	€
Personeel niet in loondienst	19.160.716	18.362.378
Kosten uitbesteding onderaannemers	4.143.197	3.328.380
<b>Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</b>	<b>23.303.913</b>	<b>21.690.758</b>

### 17. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

<i>De specificatie van lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	88.924.936	81.491.257
Sociale lasten	12.638.350	11.996.220
Pensioenpremies	7.781.061	7.273.400
<b>Totaal lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten</b>	<b>109.344.347</b>	<b>100.760.877</b>
Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in FTE's) per segment:		
- Personeel algemene en administratieve functies	239	220
- Personeel hotelfuncties	37	40
- Personeel patiënten- c.a. bewonergebonden functies	1.143	1.124
- Personeel terrein- en gebouwgebonden functies	15	13
<b>Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden</b>	<b>1.434</b>	<b>1.397</b>
Aantal personeelsleden dat buiten Nederland werkzaam is	0	0

### 18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- Materiële vaste activa	7.475.545	7.978.392
<b>Totaal afschrijvingen op materiële vaste activa</b>	<b>7.475.545</b>	<b>7.978.392</b>

## 20. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Andere personeelskosten:		
- Werving en selectie	301.664	466.834
- Scholing	2.140.163	2.092.132
- Reiskosten woon/werk	1.959.067	1.889.724
- Dotaties voorzieningen (reorganisatie, jubilea, langdurig zieken en Afbouw Carrière)	509.029	279.207
- Overig (begeleiding medewerkers, bedrijfshulpverlening en overige kosten van de secundaire arbeidsvoorwaarden)	2.156.843	1.901.355
	7.066.766	6.629.252
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.794.806	5.473.198
Algemene kosten	10.289.793	9.455.248
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.443.112	2.431.262
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	2.994.070	3.230.736
- Energiekosten gas	858.071	819.475
- Energiekosten stroom	640.976	816.042
- Energie water	100.422	90.338
	4.593.539	4.956.591
Huur en leasing	2.491.054	2.447.523
Dotaties en vrijval voorzieningen	6.572	-1.173
<b>Totaal overige bedrijfskosten</b>	<b>32.685.642</b>	<b>31.391.901</b>

## 21. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€	€
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-664.587	-572.257
	-664.587	-572.257
Rentelasten en soortgelijke kosten		
- Rentelasten	914.310	980.504
- Overige financiële lasten	6.738	6.739
	921.048	987.243
<b>Totaal financiële baten en lasten</b>	<b>256.461</b>	<b>414.986</b>

## 24. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT is van toepassing op Trajectum. Het voor Trajectum toepasselijke bezoldigingsmaximum bedraagt in 2025 € 246.000, zijnde het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp in klasse V met een totaalscore van 13 punten.

De bezoldiging van de functionarissen die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

### Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking

#### Gegevens 2025

bedragen x € 1	D.C. de Wit	I.D.C. van Balkom	S. Leijendekkers
Funcctiegegevens	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Lid raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01/ - 31/12	01/03 - 31/12	01/01 - 14/5
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 229.334	€ 228.643	€ 80.961
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.131	€ 16.108	€ 5.947
Subtotaal	€ 245.465	€ 244.751	€ 86.908
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 246.000	€ 90.312
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 245.465</b>	<b>€ 244.751</b>	<b>€ 86.908</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.

#### Gegevens 2024

bedragen x € 1	D.C. de Wit	I.D.C. van Balkom	S. Leijendekkers
Funcctiegegevens	Voorzitter raad van bestuur	Lid raad van bestuur	Lid raad van bestuur
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/03 - 31/12	01/01 - 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1,000	1,000	1,000
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
<b>Bezoldiging</b>			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 216.340	€ 158.508	€ 184.475
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.211	€ 13.453	€ 16.093
Subtotaal	€ 232.551	€ 171.961	€ 200.568
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 194.803	€ 233.000
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 232.551</b>	<b>€ 171.961</b>	<b>€ 200.568</b>

## Toezichthoudende topfunctionarissen

### Gegevens 2025

bedragen x € 1	J. Schaart	M. Muller	F.M.J. Bruggeman	J.I.M. Egger	C.E.T. van der Grijn
Functiegegevens	Voorzitter	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	€ 29.520	€ 24.600	€ 19.680	€ 19.680	€ 19.680
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 36.900	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
<b>Bezoldiging</b>	<b>€ 29.520</b>	<b>€ 24.600</b>	<b>€ 19.680</b>	<b>€ 19.680</b>	<b>€ 19.680</b>
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan					
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling					

### Gegevens 2024

bedragen x € 1	M. Muller	F.M.J. Bruggeman	J.I.M. Egger	C.E.T. van der Grijn
Functiegegevens	Vice-voorzitter	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12	01/01 - 31/12
<b>Bezoldiging</b>				
Bezoldiging	€ 23.300	€ 18.640	€ 18.640	€ 18.640
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300

## **5.2.7 VASTSTELLING EN GOEDKEURING JAARREKENING**

De rvb van Trajectum heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 18 mei 2026.

De rvt van Trajectum heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 22 mei 2026.

### **Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 5.1.2 en 5.2.2.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van invloed zijn op de situatie per 31 december 2025 zoals opgenomen in de jaarrekening.

### **Ondertekening door bestuurders en toezichhouders**

Origineel getekend door raad van bestuur:

- D.C. de Wit MSc, voorzitter
- dr. I.D.C. van Balkom.

Origineel getekend door raad van toezicht:

- drs. J. Schaart MHA, voorzitter
- drs. M. Muller RE RA
- prof. dr. J.I.M. Egger
- mr. drs. F.M.J. Bruggeman
- ir. C.E.T. van der Grijn.

## 5.3 OVERIGE GEGEVENS

### 5.3.1 STATUTAIRE REGELING RESULTAATBESTEMMING

In artikel 12 van de statuten van Trajectum is bepaald dat het in enig boekjaar behaalde resultaat uitsluitend ten goede komt aan het algemeen belang van de Stichting ten behoeve van het doel zoals omschreven in artikel 3 lid 1 van de statuten.

Artikel 3 lid 1 luidt: De Stichting heeft als doel: het zonder uitsluitingscriteria bieden en bereiken van een professionele en wetenschappelijk onderbouwde behandeling en begeleiding, daaronder begrepen verpleging en verzorging van mensen met een lichte verstandelijke beperking en onbegrepen en/of risicovol gedrag in de keten, al dan niet met een forensische achtergrond, zowel binnen als buiten de Stichting en de aan haar verbonden rechtspersonen.

### 5.3.2 NEVENVESTIGINGEN

Trajectum heeft geen nevenvestigingen.

### 5.3.3 CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

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



# Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

## Verklaring over de jaarrekening 2025

---

### Ons oordeel

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening van Stichting Trajectum ('de stichting') een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van de stichting en de groep (de stichting samen met haar dochtermaatschappijen) op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens ('WNT').

### Wat we hebben gecontroleerd

Wij hebben de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Trajectum te Zwolle gecontroleerd. De jaarrekening omvat de geconsolideerde jaarrekening van de groep en de enkelvoudige jaarrekening.

De jaarrekening bestaat uit:

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

Het stelsel voor financiële verslaggeving dat is gebruikt voor het opmaken van de jaarrekening is de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT.

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V., Burgemeester Roelenweg 13G, 8021 EV Zwolle, Postbus 513, 8000 AM Zwolle, T: 088 792 00 38, [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl)

\*PwC' is het merk waaronder PricewaterhouseCoopers Accountants N.V. (KvK 34180285), PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284), PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (KvK 34180287), PricewaterhouseCoopers Compliance Services B.V. (KvK 51414406), PricewaterhouseCoopers Pensions, Actuarial & Insurance Services B.V. (KvK 54226368), PricewaterhouseCoopers B.V. (KvK 34180289) en andere vennootschappen handelen en diensten verlenen. Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op [www.pwc.nl](http://www.pwc.nl) treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

---

## **De basis voor ons oordeel**

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

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

### **Onafhankelijkheid**

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

---

## **Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd**

In overeenstemming met het Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, onderdelen 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, en of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

## **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat ook andere informatie. Dat betreft alle informatie in het jaarverslag anders dan de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;

- alle informatie bevat die op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 is vereist voor het bestuursverslag, op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor het jaarverslag raad van toezicht en op grond van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG is vereist voor de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de 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 in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en RJ 400 en de overige gegevens in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, alsmede voor het toevoegen van het jaarverslag raad van toezicht.

## **Verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening en de accountantscontrole**

---

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

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor:

- het opmaken en het getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de bepalingen bij en krachtens de WNT; en 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 stichting in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van het genoemde verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar bedrijfsactiviteiten kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

---

## **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

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

Onze doelstellingen zijn een redelijke mate van zekerheid te verkrijgen over de vraag of de jaarrekening als geheel geen afwijking van materieel belang bevat als gevolg van fraude of van fouten en een controleverklaring uit te brengen waarin ons oordeel is opgenomen. Een redelijke mate van zekerheid is een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid en is geen garantie dat een controle die overeenkomstig de controlestandaarden is uitgevoerd altijd een afwijking van materieel belang ontdekt wanneer hier sprake van is.

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

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

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Ook op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting 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 ongedeelde verantwoordelijkheid voor ons oordeel.

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.

Zwolle, 22 mei 2026

PricewaterhouseCoopers Accountants N.V.

Origineel getekend door:

Drs. A.J. Ruiter RA

The logo for Trajectum, featuring the word "trajectum" in a lowercase, sans-serif font. A small yellow and green arrowhead is positioned above the letter 'j'.

trajectum