

Coöperatie Moore MKW U.A.

Jaarverslag 2025



MOORE MKW



Samen
Toekomstbestendig

Inhoudsopgave

Bestuursverslag over 2025	4
Bericht van de Raad van Commissarissen	22
Geconsolideerde jaarrekening	26
Geconsolideerde balans per 31 december 2025	28
Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	30
Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	32
Geconsolideerd overzicht totaalresultaat	34
Geconsolideerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling	36
Toelichting op de geconsolideerde balans	44
Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening	54
Enkelvoudige jaarrekening	58
Enkelvoudige balans per 31 december 2025	60
Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 1 januari 2025 t/m 31 december 2025	61
Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening	62
Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	63
Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen	65
Overige toelichting	65
Overige gegevens	66

Bestuursverslag over 2025

Coöperatie Moore MKW U.A.

Voorwoord

2025 was een bijzonder jaar voor de Coöperatie Moore MKW U.A. Na de afronding van de (juridische) fusie in 2024 hebben we ons gefocust op de verdere toekomst van onze organisatie. Eind 2025 hebben we besloten om niet stand-alone verder te gaan maar te fuseren met Moore DRV waarbij tevens Private Equity betrokken is. We zijn ervan overtuigd dat deze schaalvergroting onze concurrentiepositie verder versterkt en de continuïteit van onze organisatie beter geborgd is.

Strategische heroriëntatie

Eind 2024 hebben we de eerste gesprekken binnen ons partnerteam gestart voor onze strategische heroriëntatie. Bij deze overwegingen hebben we continu aandacht geschonken aan de continuïteit van Moore MKW. Met diverse commissies hebben we verschillende opties overwogen van stand-alone tot het aantrekken van extern kapitaal middels toetreding van Private Equity. Ook de ontwikkelingen in de accountancy markt waarbij een verdere consolidatie duidelijk zichtbaar is heeft hier een belangrijke rol gespeeld. Als partners van Moore MKW vonden wij het noodzakelijk om verdere schaalvergroting te realiseren om zo te werken naar een landelijke dekking. Deze landelijke dekking realiseren we nu in één keer door een nieuwe fusie met Moore DRV. Moore DRV is voornamelijk gesitueerd in het zuiden van Nederland daar waar wij als Moore MKW boven de rivieren gevestigd zijn. Ook de investeringen in de digitale transformatie kunnen we gezamenlijk beter het hoofd bieden. Daarnaast was een belangrijke overweging dat Private Equity een oplossing kan bieden voor de opvolgingsvraagstukken binnen het partnerteam. Samen met Moore DRV zullen we een versnelling op innovatie doorvoeren hetgeen meer ruimte biedt om nieuwe diensten te ontwikkelen.

De missie van Moore MKW om bij te dragen aan persoonlijk geluk, zakelijk succes en een betere samenleving, blijft onverminderd van kracht.

Governance

Raad van Commissarissen

2025 was het eerste volledige jaar voor de voltallige Raad van Commissarissen (RvC), na hun installatie in maart 2024. Gedurende het jaar hebben we 5 reguliere vergaderingen gehouden met de RvC en 2 extra vergaderingen, waarin belangrijke strategische- en operationele kwesties zijn besproken en beoordeeld. Deze vergaderingen boden een platform voor diepgaande analyses

en het nemen van weloverwogen beslissingen die bijdragen aan de groei en stabiliteit van onze organisatie.

Daarnaast heeft de RvC actief deelgenomen aan de Algemene Ledenvergaderingen (ALV), waar zij waardevolle inzichten en adviezen hebben gedeeld met de leden, met name ook over de strategische heroriëntatie.

Dagelijks bestuur

Het dagelijks bestuur van de Coöperatie Moore MKW U.A. bestond in 2025 uit:

- **Eric (E.H.A.) Hutten RA:** bestuursvoorzitter
- **Mr Olaf (A.) ten Hoopen:** bestuurslid
- **Ton (A.A.) Rakké RA:** bestuurslid

Het dagelijks bestuur wordt in de aansturing van de organisatie ondersteund door de afdeling Business Support. Deze afdelingen hebben in 2025 verdere stappen gezet in verdere professionalisering. In 2025 is een nieuwe HR-directeur aangesteld en zijn HR-businesspartners voor de regio's benoemd. De afdeling Finance & Control is verder versterkt zodat zij meer dan voorheen de mogelijkheid heeft om met de regio's afstemming te hebben over de financiële performance. De afdeling Marketing en Communicatie is eveneens meer zichtbaar in de regio's ter ondersteuning van de marketingactiviteit in de regio.

Regionale autonomie

De gekozen Governance structuur met naast een service-/ businessline een regionale aansturing begint zijn vruchten af te werpen. De regiocoördinatoren vervullen een, zoals het woord het zegt, coördinerende en sturende rol in de regio en zijn voor het dagelijks bestuur het eerste aanspreekpunt in de regio's. Zij zijn verantwoordelijk voor samenhang, afstemming en resultaat binnen de regio over meerdere servicelines. Daar waar we zijn begonnen met 4 regio's is in 2025 besloten de

regio's Midden en West samen te voegen. Door deze samenvoeging ontstaan er 3 regio's die qua omvang redelijk met elkaar te vergelijken zijn.

Door deze samenvoeging hebben we nu 3 sterke regio's waar de multidisciplinaire samenwerking tussen servicelines en businesslines met ondersteuning van business goed verankerd is. De regionale accountants- en advieskantoren beschikken voor ondernemers over de juiste professionals met de juiste skills, diepgaande expertise en zij hebben toegang tot landelijke specialisten teams. Zo'n kantoor heeft naar onze mening hart voor de regio waarin het zich bevindt en is óf een sterke partij in die regio óf een goede partij in een sterke regio.

Met ingang van 1 januari 2025 hebben we drie nieuwe partners verwelkomd: Wouter Schopman brengt met zijn specialisatie in de food- en retail praktijk uitgebreide ervaring en kennis met zich mee, die onze accountancy- en adviespraktijk in de regio Oost aanzienlijk versterkt. Dennis Buurs brengt meer dan 20 jaar ervaring in de samenstelpraktijk. Hij zal een sleutelrol vervullen in de regio Noord met als vestigingsplaats Emmen. Hij zal zijn expertise van Robotic Process Automation binnen onze organisatie verder uitrollen. Ook is André van 't Hof toegetreden als partner in onze vestiging Veenendaal. Naast specifieke kennis in de samenstelpraktijk heeft hij zich verder gespecialiseerd op het gebied van ESG.

Financiële resultaten

De netto-omzet over het boekjaar 2025 is licht gestegen met circa € 6,5 miljoen van € 105,4 miljoen in 2024 naar € 111,9 miljoen in 2025. Deze stijging was met name toe te schrijven aan de stijging van de productiviteit en gestegen tarieven. Tegelijkertijd waren de afboekingen bij een aantal kantoren lager dan begroot waardoor de begroting als geheel is gerealiseerd. Iets waar we met zijn allen trots op zijn.

Medewerkers

In 2025 hebben we zoals gezegd belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren van onze organisatie. Het recruitment team is op sterkte en maakt nu een integraal onderdeel uit van ons HR-team. In samenwerking met Korn Ferry is gewerkt aan de doorontwikkeling van ons functie- en salarishuis met als doel meer transparantie, interne consistentie en een stevige basis voor performance en talentontwikkeling. We hebben vervolgstappen gezet op thema's als werkge-luk, generatiebeleid en diversiteit en inclusie. Niet als losse initiatieven maar als onderdeel van een bredere strategie, gericht op duurzame groei. HR speelt hierin een actievere rol: niet alleen registrerend maar meer richtinggevend.

Toekomstgericht

Met de mooie resultaten van het afgelopen jaar als fundament en met het besef dat dit voor zowel medewerkers als partners een bewogen jaar is geweest, richten wij onze blik vooruit. Het komend jaar zal in het teken staan van verdere ontwikkeling, de digitale transformatie en versterking van onze organisatie met de samenvoeging van Moore DRV.

We hebben er vertrouwen in dat wij, met onze huidige strategische koers, ook de komende jaren waarde blijven creëren zowel voor onze medewerkers als voor onze klanten.

Zwolle, 18 juni 2026

Moore MKW

Eric (E.H.A.) Hutten RA
Bestuursvoorzitter



Ton Rakké • Olaf ten Hoopen • Eric Hutten

Missie, visie en doelstellingen

Missie

De missie van Moore MKW is bij te dragen aan persoonlijk geluk, zakelijk succes en een betere samenleving. Hoe veranderlijk onze wereld ook is, dit blijft onze stip op de horizon. Dit doel motiveert ons elke dag, verbindt ons, inspireert ons en drijft ons voort.

Doelstelling

Met een team van circa 1.000 medewerkers werken we multidisciplinair samen. Dit doen wij voor mensen en organisaties die ondernemen in of vanuit Nederland. We luisteren naar de ondernemer, denken mee, geven proactief advies en werken vooruitstrevend en toekomstbestendig. Bovenal staan we garant voor hoogstaande kwaliteit.

Onze vestigingen in Nederland zorgen voor regionale betrokkenheid en nabijheid. Via ons Moore Global netwerk ondersteunen we klanten internationaal om hun ambities te verwezenlijken.

Onze 5 strategische pijlers

We hanteren vijf strategische pijlers.

Pijler 1: Klantgericht

Bij Moore MKW geloven we in sterke, duurzame relaties met onze klanten. We verdiepen ons in hun ambities, uitdagingen en behoeften, zodat we écht van betekenis kunnen zijn. Door proactief mee te denken, leveren we maatwerk en voegen we waarde toe aan hun succes. Deze persoonlijke benadering zorgt voor wederzijds vertrouwen en langdurige samenwerking. Zo groeien we samen.

Pijler 2: Mensen op 1

Mensen staan centraal in alles wat we doen. Bij Moore MKW willen we het volledige potentieel van iedereen benutten. We investeren continu in een werkomgeving waar iedereen zich prettig, veilig en gewaardeerd voelt. We streven elke dag opnieuw naar werkgeluk voor iedereen. Zo komt ieder tot zijn recht en zijn we aantrekkelijk voor nieuw talent.

Pijler 3: Adaptief organiseren

Een adaptieve organisatie is veerkrachtig en flexibel. Onze strategie beweegt mee met de ontwikkelingen binnen de organisatie en in de markt. Door een continu proces van bepalen, herijken en bijstellen, kunnen we samen met onze medewerkers de toekomst vormgeven.

Pijler 4: Kwaliteit, digitaliseren en innoveren

We verbeteren onze dienstverlening voortdurend door optimalisatie, digitalisatie en innovatie. Zo kunnen we inspelen op veranderende klantbehoeften en blijven we groeien in kwaliteit en effectiviteit van onze dienstverlening.

Pijler 5: Regionale impact maken

De regio vormt het kloppende hart van onze organisatie. Daarom werken we daar waar mogelijk vanuit regionale autonomie, waarbij iedere regio haar eigen plannen opstelt die aansluiten bij de lokale markt en behoeften van ondernemers. Welke in overeenstemming zijn met de totale strategie van de organisatie. Met commitment van het partnerteam worden deze regioplannen verder uitgewerkt en uitgerold binnen de kantoren. Op deze manier versterken we onze regionale slagkracht en bouwen we gezamenlijk aan duurzame groei en een sterke positie in de markt.

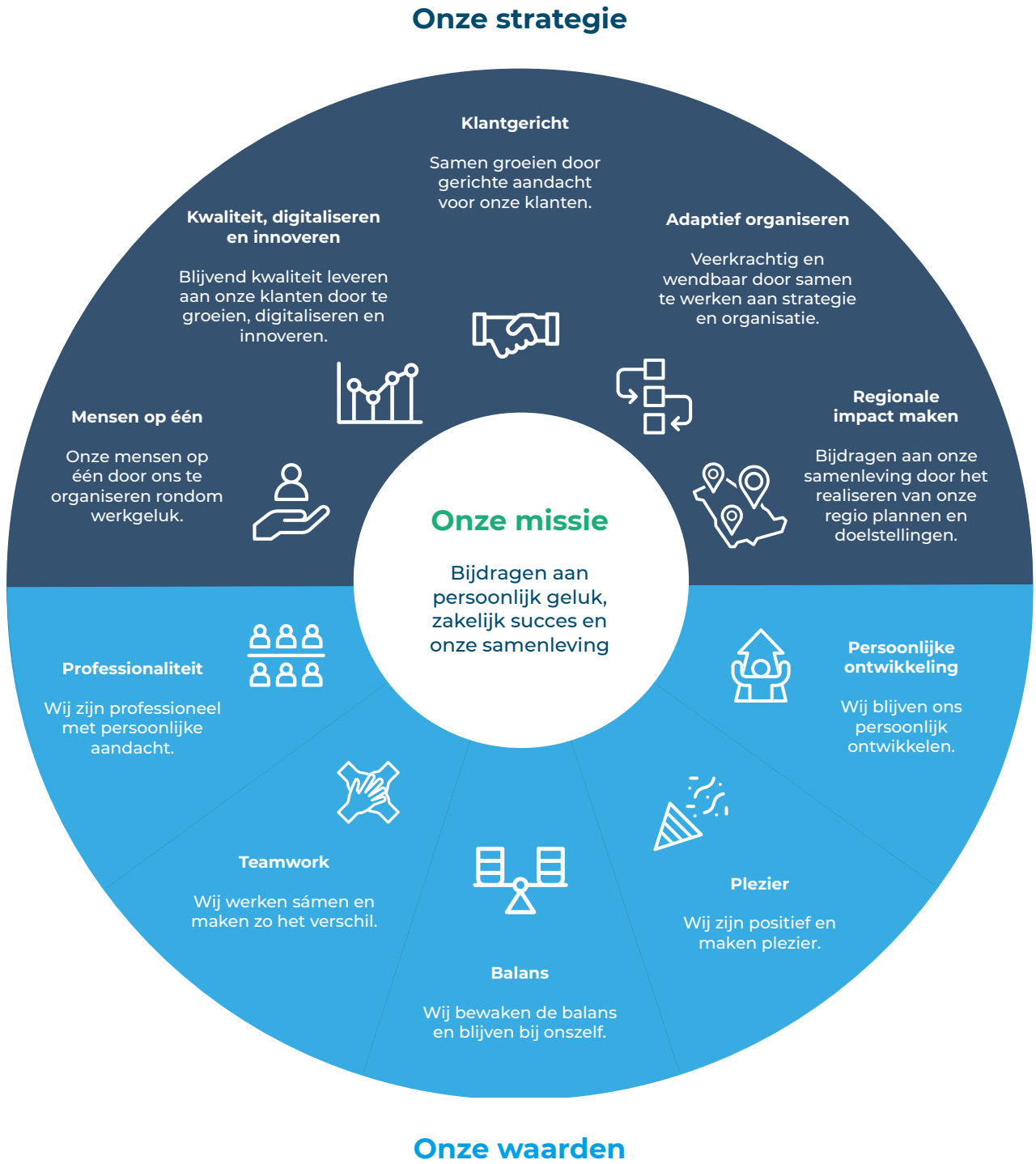
Onze 5 Kernwaarden

Samen met onze medewerkers hebben we vastgesteld welke kernwaarden passen bij Moore MKW en welke gedragingen daarbij horen. Daarbij zijn we tot de volgende 5 kernwaarden gekomen:

- 1. Teamwork**
Wij werken samen en maken zo het verschil.
- 2. Plezier**
Wij zijn positief en maken plezier.
- 3. Balans**
Wij bewaken de balans en blijven bij onszelf.
- 4. Persoonlijke ontwikkeling**
Wij blijven ons persoonlijk ontwikkelen.
- 5. Professionaliteit**
Wij zijn professioneel met persoonlijke aandacht.

Deze kernwaarden en de hierbij gedefinieerde gedragingen zijn bepalend voor onze bedrijfs-cultuur. Ze geven ons richting en vertellen ons wat wij belangrijk vinden, waar wij voor staan, waar wij in geloven en wat wij waarderen en afkeuren. Oftewel, wat onze normen zijn op basis waarvan wij samenwerken.

Onze missie, kernwaarden en strategie



Over Moore MKW

Moore MKW is een landelijke accountants- en adviesorganisatie met een jaaromzet van ruim € 111 miljoen. Met 17 vestigingen in Nederland en circa 1.000 medewerkers ondersteunen en adviseren wij ondernemers in elke fase van hun onderneming. Onze diensten omvatten accountancy, audit, belastingen, corporate finance, subsidies, personeel- en salarisadvies, en diverse andere vraagstukken.

Dankzij ons internationale netwerk, Moore Global, hebben we toegang tot 34.000 specialisten in meer dan 110 landen. Hierdoor kunnen we ondernemers wereldwijd snel en deskundig van dienst zijn.

Governancestructuur

We hebben momenteel 41 leden in Moore MKW. In 2024 hebben we een RvC benoemd. De RvC houdt toezicht op het algemene beleid van het dagelijks bestuur en de gang van zaken in de coöperatie. Daarnaast adviseert de RvC het dagelijks bestuur en heeft zij enkele belangrijke bevoegdheden, zoals:

- ▶ Het vaststellen van het kwaliteits-beheersingssysteem.
- ▶ Het benoemen, schorsen en ontslaan van externe accountants en de compliance officer werkzaam bij de coöperatie.

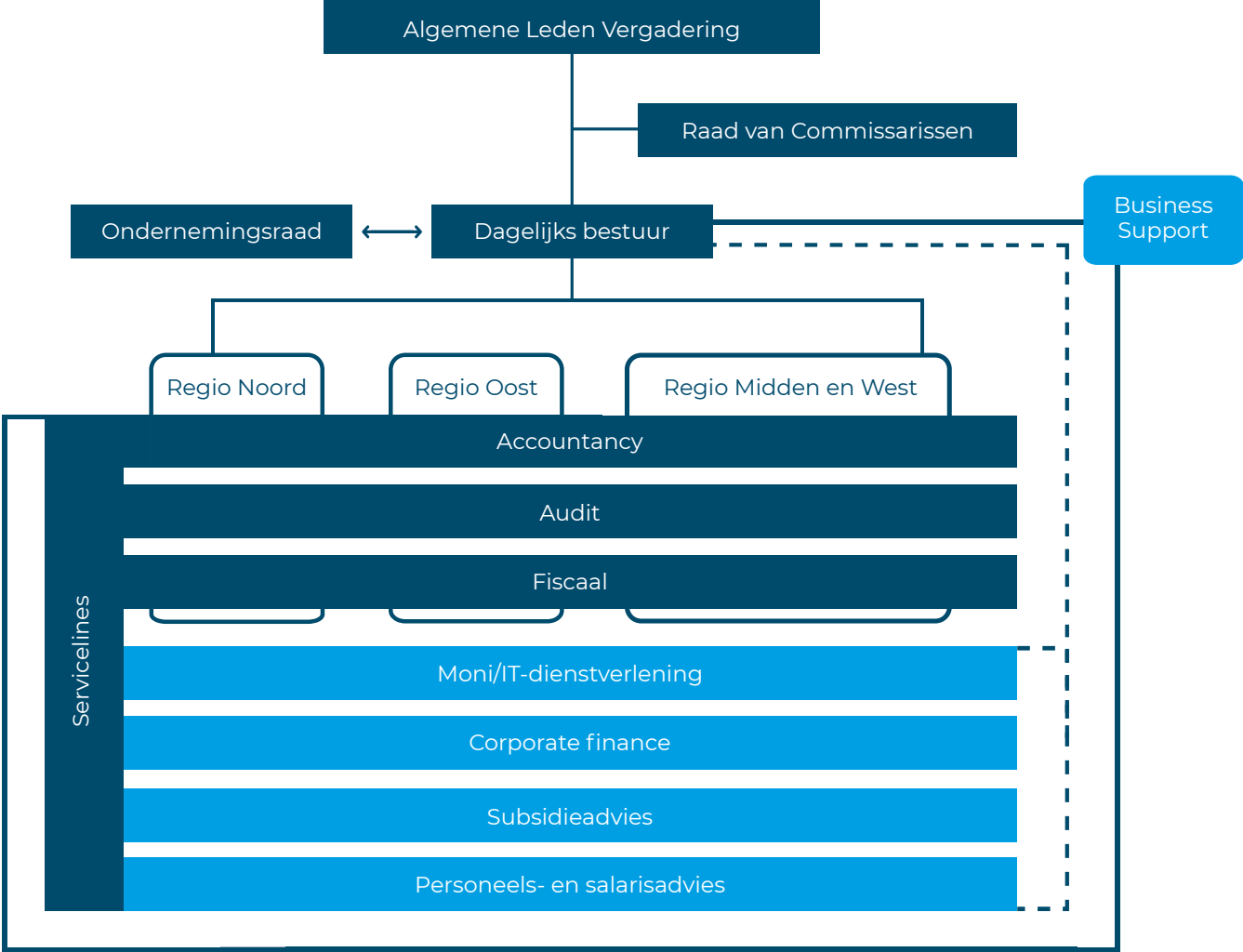
Het dagelijks bestuur, gevormd door drie leden, legt verantwoording af aan de Algemene Leden Vergadering (ALV) door verslag te doen van het afgelopen boekjaar. De ALV heeft belangrijke bevoegdheden, zoals:

- ▶ Het vaststellen van de begroting;
- ▶ Het goedkeuren van de jaarrekening;
- ▶ Het verlenen van décharge aan de bestuurs-leden en commissarissen;
- ▶ Het benoemen van commissarissen;
- ▶ Het verlenen van opdrachten aan de externe accountant.

Het dagelijks bestuur wordt ondersteund door het bestuurssecretariaat en de afdeling Business Support. Onder Business Support vallen de volgende ondersteunende diensten:

- ▶ Business & IT
- ▶ Finance & Control
- ▶ Human Resources
- ▶ Marketing & Communicatie
- ▶ Quality Compliance & Risk

Organisatiestructuur



Legenda diensten

- Accountancy**
Bedrijfsadvies • BIC • Data-analyse • Financiële rapportages • Jaarrekeningen samenstellen
- Audit**
Jaarrekeningen controleren • IT-audit • Data-analyse
- Fiscaal**
Aangiften • Btw-advies • Estate planning • Loonheffingen • Internationaal belastingrecht • Transfer pricing
- Corporate finance**
Bedrijfsfinanciering • Bedrijfsovername • Bedrijf verkopen • Due diligence • Waardebepaling
- Personeels- en salarisadvies**
Arbeidsrecht • Casemanagement • Coaching • Pensioen en inkomen • HR-advies
Salaris- en personeelsadministratie • Sociale verzekeringen

■ Servicelines met decentrale aansturing ■ Services met centrale aansturing

Trends

De accountancysector bevindt zich in een fase van structurele verandering welke onder meer wordt gedreven door technologische innovatie en aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Digitalisering en AI leiden tot een verder automatisering van routinematige compliance werkzaamheden waardoor de rol van de accountant verschuift van uitvoerend naar adviserend. Tegelijkertijd blijven we geconfronteerd met aanhoudend tekort aan gekwalificeerd personeel. Ook de instroom van studenten in financiële en accountancygerichte opleidingen aan universiteiten en hogescholen laat een dalende trend zien. Ook hierdoor komt de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel nog meer onder druk. Dit dwingt ons ertoe om verdere efficiencyverbeteringen door te voeren en zullen we meer dan voorheen moeten investeren in en de adoptie van, moderne technologische middelen, waaronder AI en verdere procesoptimalisatie. Daarnaast zien we een toenemende consolidatie binnen de markt waarbij toetreding van private-equity bijdraagt aan schaalvergroting. Deze consolidatie strekt verder dan alleen binnen de Nederlandse grenzen.

Verder is een duidelijke verschuiving zichtbaar in ons verdienmodel, waarbij traditionele uurtarieven steeds vaker worden omgezet naar vaste prijsafspraken dan wel abonnementsvormen. Door de toenemende kwaliteitseisen en toezichtdruk dienen we hogere eisen te stellen aan de interne beheersing, risicomanagement en dossiervorming.

Geopolitieke ontwikkelingen hebben in toenemende mate invloed op de economische omgeving waarin organisaties opereren. Internationale spanningen, handelsbeperkingen en sanctieregimes leiden tot meer onzekerheid in markten, verstoringen in internationale toeleveringsketens en verhoogde volatiliteit in prijzen en valuta. Daarnaast nemen risico's op het gebied van cybersecurity en digitale dreigingen toe, mede door de strategische inzet van cyberaanvallen. Deze ontwikkelingen resulteren in aangescherpte compliance-eisen, complexere verslaggevingsvraagstukken en een grotere nadruk op risicobeheersing en continuïteitsbeoordelingen binnen de controlepraktijk.

Tegen deze achtergrond onderscheiden wij de onderstaande trends, die van invloed zijn op Moore MKW en op onze strategische keuzes.

- ▶ **Trend 1:** Digitalisering en AI;
- ▶ **Trend 2:** Personeelstekort;
- ▶ **Trend 3:** Consolidatie en private equity;
- ▶ **Trend 4:** Toenemende regelgeving en kwaliteitseisen;
- ▶ **Trend 5:** Groeiende vraag naar specialisatie.

Trend 1: Digitalisering en AI

De voortschrijdende digitalisering en de opkomst van AI hebben een ingrijpende invloed op de accountantspraktijk. Routinematige werkzaamheden, zoals gegevensverwerking en standaardcontroles, worden in toenemende mate geautomatiseerd. Dit vergt eveneens hogere eisen aan de inrichting van IT-systemen, datakwaliteit en interne beheersing. Onze rol als accountant verschuift hierdoor verder van uitvoerend naar analyserend en adviserend. Wij zullen meer data gedreven te werk gaan waarbij het vermogen om data te interpreteren en deze om te zetten naar waardevolle adviezen voor klanten belangrijker wordt.

Om deze reden blijven wij continu investeren in mensen, technologische ontwikkeling en databeheersing. Bovenstaande is één van de belangrijkste redenen waarom wij als organisatie ook de strategische keuze hebben gemaakt om te fuseren met Moore DRV en private equity aan boord te halen. Wij zijn in de stellige overtuiging dat we met deze fusie deze investering beter vorm kunnen geven. Samen met collega kantoren in Europa zullen we de digitale transformatie gaan oppakken. Hierin zullen meerdere collega's uit verschillende servicelines betrokken zijn zodat we ook kunnen zorgdragen voor een gedegen adoptie. In 2026 zullen we een keuze gaan maken voor een uniform dataplatform. Ook hier zullen we samenwerken met collega kantoren in Europa.

In 2025 hebben we ons beleid over het gebruik van AI in onze organisatie uitgerold. Belangrijk hierbij is dat onze medewerkers periodiek getraind en op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen op dit gebied. Voor de diverse servicelines zijn projecten opgestart vanuit het Innovatietraject waarbij uniformering van het administratieve verwerkingsproces ten behoeve van opstellen jaarrekening belangrijk maar ook noodzakelijk is. Ook worden pilots gevormd waarbij best practices met elkaar gedeeld worden om zo binnen de totale organisatie uit te rollen. Onze businessline Moni heeft de afgelopen jaren aangetoond dat klanten behoefte hebben aan het verder optimaliseren van processen en administraties door middel van digitalisering en data-analyse. De migratie naar CaseWare Cloud is volledig afgerond. Dit heeft ertoe bijgedragen dat de afboekingen in de audit verder zijn teruggebracht. Door te blijven investeren in digitalisering en AI versterken wij de kwaliteit van onze dienstverlening en onze toekomstbestendigheid. De opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers op dit gebied is een belangrijk speerpunt.

Trend 2: Schaarste op de arbeidsmarkt

De accountancysector blijft geconfronteerd met een structureel tekort aan gekwalificeerd personeel, mede als gevolg van een afnemen van de instroom vanuit relevante opleidingen en toenemende concurrentie op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkeling legt druk op de capaciteit en continuïteit van de dienstverlening en kan leiden tot een hogere werkdruk binnen de organisatie. Daarnaast heeft het personeelstekort een opwaarts effect op de loonkosten en vraagt het om gerichte inspanningen op het gebied van werving, opleiding en behoud van medewerkers.

Persoonlijke ontwikkeling is een kernwaarde binnen Moore MKW. Wij geven hier invulling aan via onder meer het Young Professional Programma, het Management Development Programma en het Professional Development Programma, waarin medewerkers kunnen kiezen uit verschillende opleidings- en persoonlijke ontwikkeltrajecten.

In het afgelopen jaar hebben wij fors geïnvesteerd in ons eigen recruitmentteam. Het recruitmentteam maakt nu weer een integraal onderdeel uit van onze HR-organisatie. Daarnaast hebben we voor elke regio en businesslines vanuit HR, Business Partners aangesteld om zo betere feeling te krijgen met hetgeen er leeft en speelt op de werkvloer. Op deze wijze zijn wij beter in staat om in te spelen op actuele teams. Doordat de HR Business Partners nauw samenwerken met het recruit-

ment team zijn wij minder afhankelijk van externe wervingsbureaus. Als we de totale bezetting van januari 2025 vergelijken met december 2025 dan is de organisatie in omvang nagenoeg hetzelfde gebleven. Wat wel opvalt is dat zowel de instroom als uitstroom in 2025 lager is dan 2024. Om de organisatie te laten groeien dienen we wervingskracht structureel te versterken en de uitstroom verder te beperken door gerichte inzet op behoud en leiderschap. Een gezonde werkdruk en een goede balans tussen werk en privé zijn daarbij randvoorwaardelijk.

Moore MKW streeft naar een inclusieve werkomgeving waarin gelijke kansen centraal staan. Wij erkennen dat diversiteit op alle niveaus van de organisatie bijdraagt aan betere besluitvorming en aan aantrekkelijk werkgeverschap. In 2025 zijn we gestart met een commissie diversiteit en inclusiviteit.

In 2025 is de externe benchmark van ons totale arbeidsvoorwaardenpakket afgerond. Alle medewerkers zijn ingedeeld in ons nieuwe functie- en salarishuis met een daarbij marktconform arbeidsvoorwaardenpakket.

Moore MKW streeft naar een gemiddeld ziekteverzuimpercentage onder de 4%. In vergelijking met 2024 laat 2025 ondanks de hogere start, gedurende het grootste deel van het jaar lagere verzuimpercentages zien. Deze positieve trend zet zich door tot en met het vierde kwartaal. Het gemiddeld ziekteverzuimpercentage bedraagt over 2025, 3,72%. Deze ontwikkeling bevestigt dat ingezette maatregelen effect hebben, maar vraagt blijvende aandacht voor preventie, werkdrukbeheersing en tijdige interventie. In 2026 zullen we verder investeren in het aantrekken van casemanagers die eveneens een integraal onderdeel gaan uitmaken van ons HR-team.

Trend 3: Consolidatie en private equity

De toenemende toetreding van private equity (PE) tot de accountancymarkt leidt tot structurele veranderingen in de sector. Deze ontwikkeling biedt kantoren toegang tot kapitaal voor investeringen in technologie, schaalvergroting en verdere ontwikkeling van de organisatie. Tegelijkertijd brengt de betrokkenheid van private equity een verhoogde focus op rendementsverbetering, efficiëntie en sturing op prestaties met zich mee.

Om onze lange termijn doelstellingen te kunnen realiseren waarin we als Moore MKW toekomstbestendig willen zijn hebben we besloten om landelijke dekking te bewerkstelligen. We zagen in de markt dat we deze doelstelling niet stand-alone

konden realiseren. Met de fusie met Moore DRV realiseren we in één keer een nagenoeg landelijke dekking. Ook konden we op deze manier afscheid nemen van het zuivere goodwill model waarbij het nu eenvoudiger is om nieuwe partners aan ons te binden. Kapitaal is beschikbaar om eventuele verdere groei te realiseren en investeringen te doen in de totale digitale transformatie. Bewust is gekozen voor Moore DRV aangezien hun marktgebied naadloos aansluit op de onze en zij net als wij kwaliteit hoog in het vaandel hebben. Daar waar wij volledige dekking hebben boven de rivieren zijn zij juist sterk in het gebied daaronder. Ook de Europese samenwerking met een aantal andere kantoren in het Moore-netwerk heeft ons doen besluiten om deze stap te maken. We geloven in een sterk samenwerkingsverband waarin we samen investeren in de toekomst.

Trend 4: Toenemende regelgeving en kwaliteitseisen

De accountancysector wordt geconfronteerd met een toenemende hoeveelheid wet- en regelgeving, gericht op verdere versterking van kwaliteit, transparantie en toezicht. Deze ontwikkeling vraagt om voortdurende aanpassing van processen, systemen en compliance-inspanningen, waaronder de implementatie en verdere verankering van het stelsel van kwaliteitsmanagement (SKM1). Hoewel dit leidt tot een toename van de organisatorische en administratieve lasten, draagt het tegelijkertijd bij aan het versterken van de kwaliteit en het vertrouwen in de gehele sector.

Moore MKW investeert structureel in kennisontwikkeling, kwaliteitsborging en interne beheersing, met specifieke aandacht voor de inrichting en verdere optimalisatie van SKM1. Daarbij wordt steeds nadrukkelijker gebruikgemaakt van technologische oplossingen en data-gedreven werkwijzen om kwaliteitsbeheersing en monitoring te ondersteunen. In 2026 hebben we een riskmanager aangesteld die samen met de medewerkers van de afdeling Compliance Quality en Risk (CQR) zal bijdragen aan het verder verankeren van ons quality- en risk stelsel. Op deze wijze wordt invulling gegeven aan een robuust aantoonbaar effectief kwaliteitsstelsel, dat aansluit bij de verwachtingen van toezichthouders en andere stakeholders en bijdraagt aan een toekomstbestendige en beheerste bedrijfsvoering.

Trend 5: Groeiende vraag naar specialisatie

De accountancysector kenmerkt zich door een toenemende vraag naar specialistische kennis, mede als gevolg van complexere wet- en regelgeving, verdere digitalisering en veranderende klantbehoeften. Cliënten verwachten in toenemende mate diepgaande expertise op specifieke vakgebieden, zoals IT-audit, fiscaliteit, ESG-rapportages en sectorspecifieke vraagstukken. Deze ontwikkeling vraagt van accountantskantoren een gerichte investering in kennisopbouw, opleiding en het aantrekken van gespecialiseerde professionals.

Voor Moore MKW betekent dit een verdere differentiatie van dienstverlening en een verschuiving van generalistische naar meer specialistische rollen binnen de organisatie. Dit stelt hogere eisen aan samenwerking, kennisdeling en de inrichting van teams, maar biedt tegelijkertijd kansen om de kwaliteit van dienstverlening te versterken en meer toegevoegde waarde voor cliënten te realiseren. Moore MKW speelt hierop in door actief te investeren in expertiseontwikkeling en het uitbouwen van specialistische disciplines zoals bijvoorbeeld loonbelasting- en btw-expertise, met als doel duurzaam aan te sluiten bij de toenemende complexiteit van de markt. Door naast de regionale samenwerking ook de samenwerking op diverse expertise te versterken werken we eveneens in servicelines. De servicelines zijn verantwoordelijk voor vaktechniek, kwaliteit en compliance alsmede het optimaliseren van werkprocessen. De serviceline is tevens verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de medewerkers. Samen met de afdeling Learning & Development wordt jaarlijks een vakinhoudelijke opleiding gemaakt waar eveneens aandacht wordt geschonken aan coaching en certificering van medewerkers. De serviceline verantwoordelijke bewaakt de voortgang van het jaarplan en rapporteert hierover aan het dagelijks bestuur.



Risicomanagement en -beheersing

Moore MKW opereert als middelgroot accountantskantoor in een dynamische en veeleisende markt. Ter borging van de continuïteit van de organisatie en de kwaliteit van de dienstverlening wordt een gestructureerd kader voor risicomanagement en risicobeheersing gehanteerd. Onder risico's worden gebeurtenissen of omstandigheden verstaan die een (potentieel) nadelige invloed kunnen hebben op de financiële positie, reputatie en/of operationele processen. Hieronder worden de voornaamste risico's uiteengezet en wordt toegelicht op welke wijze Moore MKW hierop anticipeert.

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen	Netto risico
1. Tekort aan en verloop in getalenteerde medewerkers	Hogere werkdruk als gevolg van te kort aan medewerkers vergroot de kansen op fouten en tekortkoming in compliance, dit maakt de organisatie kwetsbaar. Nieuwe- en bestaande opdrachten kunnen minder goed worden gerealiseerd. Het verhoogt de loonkosten en vergt meer investeringen op recruitment en mogelijk omzeterderving. Hogere werkdruk kan leiden tot meer verzuim en extra uitstroom, waardoor een negatieve spiraal ontstaat.	• Leiderschapsprogramma • Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden • Management development traject • Inhouse opleidingsprogramma • Uniform proces voor ziekteverzuim en casemanagement • Eigen dedicated recruitment team • Diversiteit & Inclusie commissie	Laag
2. Onvoldoende kwaliteit van dienstverlening	Aantasting van de reputatie van Moore MKW door klachten en claims. Bovenstaande kan leiden tot extra toezichtmaatregelen, herstelkosten of sancties. Hogere kwaliteitskosten en mogelijke omzeterderving door verlies van vertrouwen bij cliënten.	• Kwaliteitsmanagementsysteem • Verhoogde kwaliteits maatregelen bij cliënten met verhoogd risico • Interne en externe dossier reviews • Kwaliteit is verankerd in beoordelings- en beloningsbeleid • Externe audits • Kwaliteitsmanagers op elke vestiging • Toezicht door de RvC • Verplicht opleidingsprogramma • Uniforme cliënt en opdracht acceptatie (CEAC) • Oorzakenanalyse • Verbeterplannen	Laag

3. Onvoldoende kennis van complexe wet- en regelgeving	Verhoogde kans op fouten en onjuiste toepassing van wet- en regelgeving waardoor risico op aansprakelijkheid en claims toenemen. Hierdoor kan reputatieschade ontstaan.	• Continu investering in vaktechnische ontwikkeling en permanente educatie • Investeren en inzet van specialisten binnen servicelines en vaktechniek • Interne- en externe reviews op dossiers • Actieve betrokkenheid van de afdeling Quality, Compliance & Risk ter borging van naleving kwaliteits standaarden	Laag
4. Onvoldoende (snel) inspelen op innovatie en digitalisering	Achterblijvende operationele efficiëntie en daardoor verlies aan concurrentiekracht. Druk op kwaliteit en schaalbaarheid van de organisatie en toekomstbestendigheid. Minder aantrekkelijk als werkgever.	• Visie op digitale transitie • Ontwikkeling van nieuwe tooling middels pilot door een substantieel aantal medewerkers in de organisatie • Pilot AI afgerond en verdere implementatie van AI in de organisatie. • Governance structuur waarbij Service Lines continu inspelen op veranderingen in de markt • Toezicht door Raad van Commissarissen en andere stakeholders • Verschillende innovatie teams binnen Moore MKW	Gemiddeld
5. Onvoldoende adaptie vermogen van de organisatie op toekomstig verdienmodel	Afnemende aansluiting op veranderende markt- en klant-behoefte waardoor organisatie minder goed in staat is haar dienstverlening en verdienmodel tijdig aan te passen. Hierdoor kan druk op omzet en marges ontstaan waardoor groei stagneert	• Leiderschapsprogramma's die ingaan op verandervermogen • Governance structuur met regio's en service- en businesslines. • Toezicht door Raad van Commissarissen en periodieke bespreking binnen dagelijks bestuur en directie. • Ontwikkelen partnerevaluatie model gericht op eigenaarschap, executiekracht, ondernemerschap en alignment met de strategische koers • Periodieke herijking van de strategie en verdienmodel • Gerichte investeringen op innovatie en digitalisering	Laag

Risico	Potentiële impact	Mitigerende maatregelen	Netto risico
6. Verlies van vertrouwelijke informatie	Aantasting van de reputatie en het vertrouwen van cliënten en medewerker en daardoor mogelijk continuïteitsrisico.	• Informatiebeveiliging- en privacy beleid • Verplichte training op gebied van data-security bij medewerkers • Uitvoeren penetratietesten • Remote device management	Laag
7. Geopolitieke ontwikkelingen en daardoor instabiliteit in de markt	Geopolitieke ontwikkelingen kunnen leiden tot economische onzekerheid, verstoring van de markt, verhoogde cyberdreiging.	• Spreiding van marktrisico's door brede cliëntenportefeuille en regionale verankering • Adequaat debiteurenbeheer • Behoud solide financiële positie • Versterking van cybersecurity en informatiebeveiliging	Laag

Financiële resultaten

De netto-omzet over het boekjaar 2025 is uitgekomen op € 112 miljoen. Ten opzichte van 2024 is sprake van een toename van netto-omzet van circa € 6,5 miljoen (+6,2%), dit ondanks het feit dat sprake was van een afname van 2 werkbare dagen in 2025 ten opzichte van 2024 (2025: 254 | 2024: 256). Deze omzetstijging is enerzijds toe te schrijven aan stijging van de tarieven in 2025 ten opzichte van 2024 en een toename van de productiviteit op de kantoren en anderzijds aan een daling van de afboekingen.

De netto-omzet over het boekjaar 2025 is uitgekomen op € 112 miljoen en ligt daarmee licht boven de begrote netto-omzet van € 110 miljoen. Deze hogere realisatie is hoofdzakelijk toe te schrijven aan een toename van het aantal declarabele uren en een hogere productiviteit. Daarnaast zijn de gerealiseerde afboekingen fractioneel lager dan begroot. Binnen de kantoren is gedurende het jaar nadrukkelijk gestuurd op de omvang en ontwikkeling van afboekingen, met als belangrijk speerpunt het verhogen van de efficiëntie in de uitvoering van opdrachten.

De personeelskosten (exclusief arbeidsbeloning en aansluitvergoeding van directieleden) als percentage van de netto-omzet zijn in 2025 (70,3%) gestegen ten opzichte van 2024 (67,8%). Deze toename is voornamelijk het gevolg van doorgevoerde salarisindexaties en algemene loonstijgingen binnen de organisatie, evenals een uitbreiding van het personeelsbestand. Deze personeelsgroei houdt mede verband met de afbouw van de inhuur van ZZP'ers en uitzendkrachten, waarvan de kosten onder de overige personeelskosten worden verantwoord. Daarnaast heeft de directie besloten over 2025 een eenmalige bonus uit te keren aan het personeel vanwege het realiseren van de begroting over 2025. Tot slot is de uitgekeerde aansluitvergoeding aan directieleden toegenomen ten opzichte van 2024. Indien het effect van deze eenmalige bonus, evenals de arbeidsbeloning en aansluitvergoeding van directieleden, buiten beschouwing wordt gelaten, blijft het percentage personeelskosten ten opzichte van de netto-omzet in lijn met voorgaande jaar (2025: 51,1% | 2024: 51,6%). Voor de komende jaren blijft het bewaken van de verhouding tussen personeelskosten en omzet een belangrijk aandachtspunt, aangezien deze verhouding al geruime tijd onder druk staat. Het is daarbij van belang dat stijgingen in personeelskosten en overige kosten ten minste worden gecompenseerd door een gelijke ontwikkeling in de netto-omzet.

De overige bedrijfskosten zijn in het verslagjaar fractioneel gedaald ten opzichte van 2024. Deze afname is met name het gevolg van lagere overige personeelskosten, huisvestingskosten en verkoopkosten. De daling van de overige personeelskosten hangt in belangrijke mate samen met het afbouwen van de inhuur van ZZP'ers en uitzendkrachten, alsmede de lagere opleidingskosten. De lagere huisvestingskosten zijn het gevolg van gereduceerde huur- en servicekosten door gewijzigde en beëindigde huurcontracten in 2025. Daarnaast is in 2025 actief gestuurd op verlaging van de verkoopkosten, wat heeft geleid tot een significante afname. Tegenover deze dalingen staat een stijging van de kantoor-, auto- en algemene kosten. De hogere kantoorkosten worden voornamelijk veroorzaakt door een toename van de automatiseringskosten, als gevolg van integratieprojecten (o.a. integratie naar 1 automatiseringsstraat) die in het kader van de fusie in 2025 nog zijn uitgevoerd, evenals tariefstijgingen bij leveranciers (onder meer voor licenties). De autokosten zijn gestegen door een toename van het aantal leaseauto's binnen het personeelsbestand en hogere brandstofkosten. De stijging van de algemene kosten wordt verklaard door een toename van externe advieskosten (o.a. organisatieadvieskosten).

In 2025 is een bedrag geïnvesteerd in materiële vaste activa van € 1 838k. De investeringen omvatten verbouwingen op vestigingen, kantoormeubilair en ICT-gerelateerde middelen en overige inventaris. Ten opzichte van 2024 is er sprake van een daling van circa € 500k (investeringen 2024: € 2 356k). Deze daling kan verklaard worden door lagere investeringen in verbouwingen op vestigingen. De investeringen in immateriële vaste activa zijn in 2025 beperkt gebleven tot een bedrag van € 366k en zien op betaalde goodwill voor overname aandelenbelangen van derden en overgenomen klantenportefeuilles. Dit is ongeveer een verdubbeling ten opzichte van 2024, waar sprake was van betaalde goodwill voor klantenportefeuilles.

Mensen op één

Wij streven ernaar een organisatie te zijn waar mensen met plezier werken, zich kunnen ontwikkelen en hun talent optimaal kunnen inzetten. Daarom vormt Mensen op één een van de strategische pijlers van Moore MKW.

Wij geloven in rentmeesterschap: verantwoordelijkheid nemen voor het heden en bouwen aan een duurzame toekomst. Voor HR betekent dit dat wij gericht investeren in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van talent. Onze medewerkers maken iedere dag het verschil. Zij verdienen een inspirerende werkomgeving, persoonlijke aandacht en oprechte betrokkenheid.

Deze visie is verankerd in onze werkgeversbelofte: Omdat Geluk telt. Daarmee benadrukken we dat werk-geluk, ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid essentieel zijn voor het succes van onze medewerkers en onze organisatie.

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de verdere professionalisering van onze organisatie. In samenwerking met Korn Ferry is gewerkt aan de doorontwikkeling van ons functie- en salarishuis. Hiermee leggen we een stevigere basis voor meer transparantie, interne consistentie en verdere groei op het gebied van performance en talentontwikkeling.

Ook hebben we vervolgacties ingezet op thema's als werkdruk, generatiebeleid en diversiteit & inclusie. Deze thema's benaderen we niet als losse initiatieven, maar als onderdeel van een bredere HR-strategie die gericht is op duurzame groei, goed werkgeverschap en toekomstbestendige inzetbaarheid.

HR vervult hierin een actieve en richtinggevende rol. Niet alleen door inzicht te bieden in cijfers en ontwikkelingen, maar vooral door deze inzichten te vertalen naar gerichte acties en keuzes. Groei en performance ontstaan immers niet vanzelf; ze vragen om duidelijke prioriteiten, gezamenlijke verantwoordelijkheid en blijvende aandacht.

Personele Bezetting

Per december 2025 had Moore MKW 938 medewerkers (776,25 fte), inclusief vaste medewerkers, partners, stagiairs en oproepkrachten. Daarnaast waren 18 externe professionals actief. De man-vrouwverhouding bedroeg 60% man en 40% vrouw, wat een aandachtspunt blijft binnen de diversiteitsambities.

In 2025 bedroeg de totale instroom 191 medewerkers, tegenover 212 in 2024. Dit is een daling van 9%. De uitstroom daalde van 228 medewerkers in 2024 naar 208 in 2025, een afname van 8,8%. Per saldo kwam de netto ontwikkeling uit op een beperkte krimp van 15 medewerkers, vergelijkbaar met de krimp van 16 medewerkers in 2024.

De uitstroom concentreerde zich vooral bij jongere medewerkers en medewerkers met een kort dienstverband. In de leeftijdsgroep 1-24 jaar steeg de uitstroom van 37 in 2024 naar 59 in 2025. Daarnaast vond het grootste deel van de uitstroom plaats in de eerste twee dienstjaren, namelijk 130 medewerkers.

Deze cijfers benadrukken het belang van sterke onboarding, duidelijke functie- en verwachtingsafstemming, goede begeleiding en actief leiderschap in de eerste jaren. De kwaliteit van begeleiding, feedback en ontwikkelperspectief is bepalend voor binding, performance en het beperken van vroegtijdig vertrek. Ook stellen we vast dat wij veel jonge mensen de kans geven om het vak bij ons te verkennen. Niet iedereen kiest uiteindelijk voor de accountancy of een adviesrol. Dit is mede een verklaring van hoge uitstroom bij korte dienstverbanden van jonge talenten.

Verzuimontwikkeling

Moore MKW streeft naar een ziekteverzuimpercentage onder de 4%. In vergelijking met 2024 laat 2025 gedurende het grootste deel van het jaar lagere verzuimpercentages zien. Over heel 2025 komt het verzuim uit op 3,72%, waarmee de organisatie onder de gestelde norm blijft. In 2024 bedroeg het verzuim nog 4,07%.

Deze positieve ontwikkeling zet zich door tot en met het vierde kwartaal en wijst erop dat de ingezette maatregelen effect hebben. Tegelijkertijd blijft blijvende aandacht nodig voor preventie, werkdrukbeheersing en tijdige interventie, zodat het verzuim structureel onder de gewenste norm blijft.

Ontwikkeling medewerkers

Bij Moore MKW streven we ernaar om samen te werken, te leren en te groeien. De persoonlijke ontwikkeling van onze medewerkers is daarbij een belangrijk uitgangspunt. We investeren actief in programma's die medewerkers ondersteunen in hun professionele en persoonlijke groei, passend bij hun loopbaanfase en ontwikkelbehoefte.

Het Young Professional Programma biedt jong talent de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen als professional. In 2025 namen hier circa 94 medewerkers aan deel. Daarnaast draagt het Professional Development Programma bij aan de verdere professionele groei van onze medewerkers. Dit programma telde in 2025 ongeveer 130 deelnemers en richt zich op het versterken van kennis, vaardigheden en persoonlijke effectiviteit.

Ook op het gebied van leiderschapsontwikkeling zijn in 2025 belangrijke stappen gezet. Twee groepen hebben deelgenomen aan het Management Development-programma, met in totaal 20 deelnemers. Dit programma richt zich op beginnende managers en ondersteunt hen bij hun verdere ontwikkeling als leidinggevende.

Daarnaast zijn de HR Business Partners in 2025 gestart met een leiderschapsprogramma op het gebied van coachend leidinggeven, specifiek benaderd vanuit de HR-invalshoek. In 2026 en 2027 wordt dit leiderschapsprogramma verder uitgerold voor leidinggevendenden binnen de organisatie.

Het doel hiervan is om leiderschap binnen Moore MKW verder te versterken en toe te werken naar een gezamenlijke leiderschapstaal.

Zo blijven we samen bouwen aan een organisatie waarin mensen met plezier en in een veilige werkomgeving kunnen werken, zich blijven ontwikkelen en duurzaam kunnen bijdragen aan het succes van Moore MKW. Door blijvend te investeren in talentontwikkeling, leiderschap, persoonlijke groei en sociale veiligheid versterken we niet alleen onze medewerkers, maar ook de organisatie als geheel. Daarmee creëren we een werkomgeving waarin samenwerking, vertrouwen, eigenaarschap en ontwikkeling centraal staan, nu en in de toekomst.

Toekomstverwachting

In 2025 heeft Moore MKW verdere stappen gezet richting een toekomstbestendige organisatie. De begroting over 2025 is gerealiseerd, de financiële positie is solide. Met een lichte autonome groei in omzet kunnen we tevreden zijn, de afboekingen zijn verder verlaagd maar nog niet in elke regio op het gewenste niveau.

Het partnerteam heeft in 2025 besloten, zoals eerder vermeld in dit verslag, dat een verdere opschaling noodzakelijk is. Deze opschaling is onzes inziens nodig om zo ook toekomstbestendig te blijven en zo te kunnen inspelen op de in dit verslag genoemde trends en risico's. Landelijke dekking door fusie met Moore DRV en toetreding van private equity zullen hieraan bijdragen.

In 2026 zal de focus liggen op de transitie naar één toekomstbestendige, data-gedreven Moore Nederland. Daarbij staat een zorgvuldige integratie van Moore MKW en Moore DRV centraal. We zullen bouwen aan een gezamenlijke nieuwe accountancy organisatie. Samen met diverse teams zullen we:

- 2 prachtige bedrijven transformeren naar een toekomstbestendig, data-gedreven organisatie;
- Mét behoud van trots op onze bedrijven en een verdere uitbouw van onze gezamenlijke dienstverlening;
- Mét aandacht en respect voor de integraties die de afgelopen periode in beide bedrijven hebben plaats gevonden;
- Mét minimale verstoring van de business.

We zullen de governance- en juridische structuur in lijn brengen met de strategische visie. Samen zullen we de diverse ondernemingsraden gaan samenvoegen tot een gemeenschappelijke COR.

We zullen investeren in één dataplatform waarbij we voorbereidingen treffen om over te stappen naar één digitale straat. De totale transitie is gericht op verdere versterking van innovatiekracht, informatievoorziening en schaalbaarheid, zodat de organisatie beter kan inspelen op veranderingen in markt, technologie en klantbehoefte.

Met vertrouwen kijken we vooruit en blijven we investeren in onze organisatie. We geloven in het lokaal ondernemerschap met autonomie in de regio's. Daarmee beogen we duurzame waarde te creëren voor cliënten en medewerkers: voor cliënten door kwalitatief hoogwaardige dienstverleningen, data-gedreven dienstverlening, persoonlijk en dichtbij. En voor medewerkers door aantrekkelijke werkomgeving met ruimte voor ontwikkeling, samenwerking en werkgeluk.

Zwolle, 18 juni 2026

Namens het dagelijks bestuur

Eric Hutten

Olaf ten Hoopen

Ton Rakké

Samenwerken als het kan, integreren als het moet!



Verslag van de Raad van Commissarissen

Inleiding

Met genoegen bieden wij het verslag aan van de Raad van Commissarissen (hierna: de Raad) van de Coöperatie Moore MKW U.A. over het boekjaar 2025. Dit verslag legt verantwoording af over de wijze waarop de Raad zijn toezichthoudende taak heeft uitgeoefend, over de aard en de intensiteit van het overleg met het Dagelijks Bestuur, en over de wijze waarop de Raad heeft omgegaan met vraagstukken die in dit verslagjaar bijzondere aandacht vergden.

Het verslagjaar 2025 werd in belangrijke mate bepaald door de voortgezette fusiebesprekingen met Moore DRV, een strategisch vraagstuk dat de Raad voor complexe afwegingen stelde. Deze complexiteit vroeg niet alleen om vakinhoudelijke en juridische beoordeling, maar ook om een zorgvuldige weging van de belangen van partners, medewerkers, cliënten en de bredere maatschappelijke context waarin Moore MKW als accountantsorganisatie opereert. In dit verslag tracht de Raad verantwoording af te leggen over zowel de procedurele als de inhoudelijke kwaliteit van zijn oordeelsvorming.

Samenstelling van de Raad

De Raad van Commissarissen bestond gedurende het verslagjaar uit de volgende leden:

- J. van der Starre (voorzitter)
- S. Berendsen (lid)
- F. Verhaaf (lid)

Meerdere vergaderingen van de Raad vonden in het verslagjaar plaats via Microsoft Teams, als gevolg van het verblijf van het lid Verhaaf in het buitenland. De Raad heeft vastgesteld dat dit de kwaliteit van de deliberatie niet heeft aangetast; de continuïteit van het toezicht werd gewaarborgd en de betrokkenheid van alle leden was onverminderd aanwezig. De Raad reflecteert hierop met de kanttekening dat digitale vergadervormen functioneel zijn voor regulier overleg, maar dat vraagstukken die een hogere graad van interpersoonlijke afstemming vereisen, bij voorkeur in een fysieke setting worden besproken. Voor de meest wezenlijke beslistmomenten rond de fusiebesprekingen is hieraan gevolg gegeven.

Vergaderingen en overlegstructuur

Overleg met het Dagelijks Bestuur

De Raad heeft in het verslagjaar 7 maal formeel overleg gevoerd met het Dagelijks Bestuur (DB). Deze vergaderingen hadden een vaste agenda met aandacht voor strategie, financiële voortgang, risicobeheer en actuele dossiers. Daarnaast is op 4 momenten bilateraal overleg gevoerd tussen de voorzitter van de Raad en de voorzitter van het Dagelijks Bestuur. Dit overleg diende enerzijds voor de tijdige informatieverstrekking aan de Raad, anderzijds voor de bespreking van vraagstukken die om een meer vertrouwelijke en directe gedachtewisseling vroegen. De Raad hecht aan een heldere scheiding tussen formele besluitvorming in de voltallige vergadering en het informele voorzittersoverleg, juist om te voorkomen dat de Raad als geheel buiten de informatielijn wordt gesteld.

Overleg met de Compliance Officer

Periodiek heeft de Raad overleg gevoerd met de Compliance Officer van Moore MKW. De Raad beschouwt dit overleg als een zelfstandige informatiebron naast het bestuurlijk kanaal, en als een onmisbaar instrument voor een adequaat inzicht in het nalevingsklimaat van de organisatie. De Raad heeft de Compliance Officer uitgenodigd haar bevindingen zonder tussenkomst van het bestuur te presenteren, teneinde een onbelemmerd beeld te verkrijgen van de staat van de compliance-functie en de eventuele spanningsvelden die daarbinnen worden gesignaleerd.

Overleg met de Ondernemingsraad

De Raad heeft periodiek overleg gevoerd met de Ondernemingsraad (OR). De Raad beschouwt dit contact als een wezenlijke bron van inzicht in de beleving van de organisatiedynamiek door medewerkers, in het bijzonder in een periode van fusiegerelateerde onzekerheid. De gesprekken bevestigden dat medewerkers behoefte hebben aan heldere communicatie over het tempo en de richting van het fusieproces. De Raad heeft dit signaal ingebracht in zijn overleg met het Dagelijks Bestuur en heeft erop aangedrongen dat de informatievoorziening richting medewerkers proactief en substantieel van aard zou zijn, en niet zou beperken tot procedurele mededelingen.

Overleg in het kader van de fusiebesprekingen met Moore DRV

In het verlengde van de lopende fusiebesprekingen met Moore DRV heeft de Raad op incidentele basis, aangedreven door de voortgang van de onderhandelingen, gesprekken gevoerd met verschillende partners van Moore MKW. Deze gesprekken dienden om de Raad een gedifferentieerd beeld te vormen van de belangen, verwachtingen en zorgen die binnen de partnergroep leefden. De Raad acht het zijn verantwoordelijkheid om niet uitsluitend via het bestuur kennis te nemen van de opvattingen die binnen de organisatie bestaan over een beslissing van deze strategische reikwijdte.

De Raad heeft voor de fusiebesprekingen extern juridisch advies ingewonnen. Dit was geen routinematige voorzorgsmaatregel, maar een weloverwogen beslissing die voortvloeide uit de overtuiging dat de Raad zijn toezichthoudende taak alleen adequaat kan vervullen als hij over een zelfstandig juridisch oordeel beschikt over de governance-aspecten van het fusietraject. De Raad heeft hierbij uitdrukkelijk de opdracht meegegeven dat het advies niet alleen betrekking diende te hebben op de juridische houdbaarheid van de te nemen stappen, maar ook op de wijze waarop de belangen van partners, medewerkers, cliënten en het maatschappelijk belang als accountantsorganisatie in de besluitvorming adequaat vertegenwoordigd en afgewogen konden worden. De Raad is van oordeel dat een fusie van deze omvang niet uitsluitend getoetst mag worden aan de vraag of zij juridisch toelaatbaar is, maar of zij ook juist is.

Aanwezigheid bij Algemene Ledenvergaderingen

De Raad was aanwezig bij de Algemene Ledenvergaderingen (ALV's) die in het verslagjaar hebben plaatsgevonden. De Raad beschouwt aanwezigheid bij de ALV als een verplichting die verder gaat dan het protocol: het is een gelegenheid om direct kennis te nemen van de opvattingen en belevingen van de leden, en om verantwoording af te leggen in de directe confrontatie met de organisatie.

Strategisch toezicht: de fusiebesprekingen met Moore DRV

De fusiebesprekingen met Moore DRV hebben het verslagjaar in belangrijke mate gekleurd. De Raad heeft dit vraagstuk als een van de meest

wezenlijke governance-vraagstukken beschouwd waarmee hij tot dusver is geconfronteerd, en heeft zijn toezichthoudende rol dienovereenkomstig ingevuld.

De Raad heeft in zijn beoordeling van het fusievraagstuk bewust afstand genomen van een louter financieel-analytische benadering. Een fusie van deze omvang stelt organisaties voor vragen die niet volledig worden beantwoord door een business case of een due diligence-rapport. Wie zijn wij als organisatie, en wat willen wij zijn? Wat betekent deze stap voor de cultuur die wij de afgelopen jaren hebben opgebouwd? Hoe beschermen wij de continuïteit van de dienstverlening aan cliënten die op ons vertrouwen? En hoe geven wij invulling aan onze maatschappelijke verantwoordelijkheid als accountantsorganisatie in een sector die al onder verhoogde maatschappelijke druk staat? De Raad heeft deze vragen niet als retorisch beschouwd, maar als constitutief voor het oordeel dat hij moest vellen.

De rol van private equity: een principiële afweging

In de context van de fusiebesprekingen heeft de Raad zich intensief gebogen over de vraag wat deelname door een private equity-partij zou betekenen voor een organisatie als Moore MKW. Deze vraag is door de Raad niet als een louter financieel-structurele kwestie behandeld, maar als een vraag van principiële orde die direct raakt aan de identiteit en de waarden van de organisatie. Moore MKW draagt kernwaarden uit die haar onderscheiden: mensen staan op de eerste plaats. Geluk in balans, teamwork en groei vormen de kern van het werkgeverschap; samenwerking, plezier, persoonlijke ontwikkeling en een positieve impact op de wereld staan centraal in de cultuur van de organisatie. Of iemand nu visionair, aanpakker of bouwer is, bij Moore MKW dient iedereen zich welkom te voelen. De Raad heeft vastgesteld dat deze waarden niet als decoratief mogen worden beschouwd, maar als constitutief voor wat Moore MKW is en wil zijn.

De Raad heeft de mogelijke spanningen tussen deze kernwaarden en de rendementsverwachtingen en sturingslogica van een private equity-partij expliciet onderdeel gemaakt van zijn overwegingen. Private equity-partijen opereren binnen een tijdshorizon en een winstgevendheidslogica die op onderdelen structureel kunnen botsen met

een cultuur die is gebaseerd op langetermijninvestering in mensen, autonomie van professionals en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De Raad heeft vastgesteld dat deze spanning niet kan worden weggedacht of weggeorganiseerd, en dat het de plicht van de Raad is om haar niet te verdoezen achter financieel optimisme, maar haar te benoemen als wezenlijke risicofactor in de besluitvorming.

De Raad heeft het bestuur en de juridisch adviseur gevraagd om in de beoordeling van eventuele PE-participatie expliciet aandacht te besteden aan de governance-waarborgen die nodig zijn om de identiteit en de waarden van de organisatie te beschermen: de mate van autonomie die de organisatie behoudt over haar personeelsbeleid, haar kwaliteitsstandaarden en haar cliëntenrelaties; de zeggenschapsverhoudingen bij strategische beslissingen die raken aan de cultuur en het werkgeverschap; en de exit-strategie van de PE-partij en wat die betekent voor de continuïteit van de organisatie op de middellange en lange termijn. De Raad is van oordeel dat alleen een structuur die op deze punten afdoende waarborgen biedt, in overeenstemming is met de verantwoordelijkheid die de Raad draagt jegens de medewerkers, de cliënten en het maatschappelijk belang van de organisatie.

De Raad erkent dat het fusievraagstuk gepaard ging met een mate van onzekerheid die niet volledig reduceerbaar is tot beheersbare risico's. Fusieprocessen in de accountancysector zijn per aard processen met open uitkomsten: de integratie van culturen, systemen en klantenrelaties laat zich niet volledig voorspellen of plannen. De Raad heeft deze onzekerheid expliciet gemaakt in zijn overleg met het bestuur en heeft erop gewezen dat het management van die onzekerheid een zelfstandige bestuurstaak is, die niet mag worden gecamoufleerd achter een te optimistische projectieplanning.

De Raad heeft in zijn overwegingen ook nadrukkelijk oog gehad voor de menselijke dimensie van het fusietraject. Een fusie is voor medewerkers vaak een periode van onzekerheid, van vragen over de eigen positie en de eigen toekomst. De Raad heeft het bestuur bevraagd op de wijze waarop het die onzekerheid erkent en adresseert in de interne communicatie. Het is de opvatting van de Raad dat een organisatie haar medewerkers niet alleen als productiefactor maar als betrokkenen bij haar toekomst dient te beschouwen, en dat dit meer vraagt dan informatieverstrekking alleen.

Risicobeheer en compliance

De Raad heeft in het verslagjaar aandacht besteed aan de ontwikkeling van het risicoprofiel van de organisatie. Daarbij is gekeken naar operationele, financiële, juridische en reputatierisico's, en naar de mate waarin passende beheersmaatregelen zijn getroffen en geborgd in de reguliere bedrijfsvoering. De Raad beschouwt compliance als een kwaliteitsmaatstaf die van binnenuit gedragen dient te worden, niet als een extern opgelegd minimum.

In bredere zin heeft de Raad het risicoprofiel van de organisatie geëvalueerd in het licht van de fusiegerelateerde ontwikkelingen. De Raad heeft daarbij aandacht besteed aan reputatierisico's, aan de continuïteit van de kwaliteitsborging tijdens de transitieperiode, en aan de wijze waarop de organisatie haar positie in de markt voor accountancy- en adviesdiensten handhaaft in een periode van structurele verandering.

Reflectie op het eigen functioneren

De Raad heeft in het verslagjaar stilgestaan bij de kwaliteit van zijn eigen functioneren. Het toezicht op een organisatie in een fusietraject stelt specifieke eisen aan de Raad: hogere vergaderfrequentie, intensiever informatiebehoefte, grotere noodzaak tot onderlinge afstemming en een scherper bewustzijn van de grenzen van de toezichthoudende rol versus de uitvoerende rol van het bestuur.

De Raad stelt vast dat de informatievoorziening door het bestuur over het verslagjaar over het algemeen tijdig en toereikend was, maar dat er momenten zijn geweest waarop de Raad aanvullende informatie heeft moeten opvragen. De Raad ziet dit niet als een tekortkoming van het bestuur, maar als een structureel kenmerk van toezicht in dynamische omstandigheden: de informatiebehoefte van de Raad kunnen bij een snel evoluerend dossier de reguliere informatielijnen overtreffen. De Raad heeft het bestuur gevraagd om in het komend jaar de rapportagefrequentie rond de fusiedossiers te verhogen.

De Raad heeft ook gereflecteerd op zijn eigen samenstelling en deskundigheid. Voor een toezichthoudend orgaan van een accountantsorganisatie in fusie zijn juridische en financiële expertise onontbeerlijk; de Raad beschikt over beide. De Raad acht het evenwel van belang te erkennen dat de complexiteit van het fusievraagstuk op onderdelen het niveau van de intern beschikbare expertise overschreed, en dat het inwinnen van extern advies in dergelijke situaties een teken van prudentie is, niet van onkunde.

Vooruitblik

Het jaar 2026 zal in het teken staan van de verdere uitwerking en implementatie van het fusietraject, dan wel van de besluitvorming over de koers indien de besprekingen tot een andere uitkomst leiden. De Raad zal zijn toezichthoudende rol in dat traject onverminderd krachtig invullen, met bijzondere aandacht voor de governance van het integratieproces, de bescherming van de belangen van medewerkers en cliënten, en de continuïteit van de kwaliteitsstandaarden waarvoor Moore MKW staat.

De Raad is zich bewust dat de accountancysector zich in een structurele transitie bevindt, aangereven door technologische ontwikkeling, regulatoire vernieuwing en maatschappelijke herorientatie op de rol van de accountant. Moore MKW zal die transitie actief moeten navigeren. De Raad zal erop toezien dat het bestuur die navigatie strategisch en proactief ter hand neemt, en dat daarbij niet alleen wordt geanticipeerd op externe ontwikkelingen, maar ook op de interne capaciteit om daarin te groeien.

Tot slot

De Raad spreekt zijn waardering uit voor de constructieve houding van het Dagelijks Bestuur, de partners, de medewerkers en alle overige betrokkenen in een jaar dat door zijn complexiteit en onzekerheid een bijzonder beroep deed op het vermogen van de organisatie om te navigeren zonder de horizon uit het oog te verliezen.

De Raad beseft dat verslaglegging per definitie een blik achteraf is: zij legt verantwoording af over besluiten die genomen zijn, niet over het oordeelsproces dat daaraan voorafging. Dit verslag is desalniettemin geschreven met de intentie om niet alleen te tonen dat de Raad zijn taak heeft vervuld, maar ook op welke wijze en met welke afwegingen hij dat heeft gedaan. De kwaliteit van toezicht wordt immers niet alleen zichtbaar in de juistheid van besluiten, maar ook in de zorgvuldigheid van het oordelen.

Namens de Raad van Commissarissen

Zwolle 18 juni 2026

John van der Starre

Voorzitter Raad van Commissarissen



John van der Starre • Floor Verhaaf • Sergej Berendsen



Geconsolideerde jaarrekening

Geconsolideerde balans

Per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa	31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€
VASTE ACTIVA				
Immateriële vaste activa (1)				
Goodwill		6.377.057		7.250.743
Materiële vaste activa (2)				
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	3.267.633		3.570.354	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	3.761.063		3.375.491	
		7.028.696		6.945.845
Financiële vaste activa (3)				
Overige vorderingen		1.843.383		1.840.771
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorderingen (4)				
Handelsdebiteuren	10.070.494		9.993.707	
Vorderingen op leden en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	697.925		524.262	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	663.537		494.730	
Overige vorderingen en overlopende activa	13.903.403		15.383.658	
		25.335.359		26.396.357
Liquide middelen (5)		2.673.885		3.394.413
Totaal activa		43.258.380		45.828.129

Passiva	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
Groepsvermogen (6)				
Aandeel van rechtspersoon in het groepsvermogen	6.329.353		13.939.019	
Aandeel van derden in het groepsvermogen	0		-3.725	
		6.329.353		13.935.294
Voorzieningen (7)				
Latente belastingverplichtingen	123.649		146.617	
Overige voorzieningen	250.000		240.000	
		373.649		386.617
Langlopende schulden (8)				
Overige schulden		2.831.950		3.007.400
Kortlopende schulden (9)				
Aflossingsverplichtingen langlopende schulden	3.029.100		701.546	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.414.733		2.289.508	
Schulden aan leden en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen	0		142.403	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.405.309		5.575.597	
Overige schulden en overlopende passiva	20.874.286		19.789.764	
		33.723.428		28.498.818
Totaal passiva		43.258.380		45.828.129

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

Over 2025

	2025		2024	
	€	€	€	€
Netto-omzet (10)		111.914.788		105.376.878
Kosten				
Lonen, salarissen en sociale lasten (11)	78.697.861		71.410.563	
Afschrijvingen (12)	2.956.921		2.819.421	
Overige bedrijfskosten (13)	29.538.030		30.092.471	
		111.192.812		104.322.455
Bedrijfsresultaat		721.976		1.054.423
Financiële baten en lasten (14)		- 174.743		- 611.494
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen		547.233		442.929
Belastingen (15)		- 484.335		- 401.971
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening na belastingen		62.898		40.958
Aandeel van derden in het groepsresultaat		- 62.898		4.220
Resultaat na belastingen		0		45.178

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

Over 1 januari 2025 t/m 31 december 2025

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat	721.976		1.054.423	
Aanpassingen voor:				
Afschrijvingen	2.972.077		2.829.205	
Mutatie voorzieningen	-12.968		72.353	
Veranderingen in het werkkapitaal:				
Mutatie vorderingen	1.060.998		- 1.999.333	
Mutatie kortlopende schulden (excl. kortlopend deel van de langlopende schulden)	2.656.685		4.893.846	
		7.398.768		6.850.494
Kasstroom uit bedrijfsoperaties				
Ontvangen interest	4.470		0	
Betaalde interest	- 192.817		- 611.494	
Vennootschapsbelasting	- 230.360		- 4.966	
		- 418.707		- 616.460
Kasstroom uit operationele activiteiten		6.980.061		6.234.034
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings in immateriële vaste activa	- 20.000		- 175.762	
Investerings in materiële vaste activa	- 1.838.840		- 2.353.126	
Uitbreiding belang groepsmaatschappij	- 400.000		0	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	18.425		80.985	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		- 2.240.415		- 2.447.903

Kasstroom uit financieringsactiviteiten

Toename overige vorderingen	- 2.612	12.207
Ledenkapitaal	0	1.786.600
Toe- en uittrekders	- 5.569.666	0
Betaalbaar gesteld dividend	- 2.040.000	0
Mutaties aandeel derden	0	- 172.133
Mutatie overige langlopende schulden	2.152.104	939.160
Mutatie schulden aan leden	0	- 3.363.750
Toename overige langlopende schulden	0	- 1.469.234
Mutatie langlopende leningen o/g	0	- 500.000
Kasstroom uit financieringsactiviteiten	- 5.460.174	- 2.767.150

Samenstelling geldmiddelen

Geldmiddelen per 1 januari	3.394.413	2.375.432
Mutatie liquide middelen	- 720.528	1.018.981
Geldmiddelen per 31 december	2.673.885	3.394.413

	2025		2024	
	€	€	€	€
Toename overige vorderingen	- 2.612		12.207	
Ledenkapitaal	0		1.786.600	
Toe- en uittrekders	- 5.569.666		0	
Betaalbaar gesteld dividend	- 2.040.000		0	
Mutaties aandeel derden	0		- 172.133	
Mutatie overige langlopende schulden	2.152.104		939.160	
Mutatie schulden aan leden	0		- 3.363.750	
Toename overige langlopende schulden	0		- 1.469.234	
Mutatie langlopende leningen o/g	0		- 500.000	
		- 5.460.174		- 2.767.150
		- 720.528		1.018.981

	€	€	€	€
Geldmiddelen per 1 januari	3.394.413		2.375.432	
Mutatie liquide middelen	- 720.528		1.018.981	
Geldmiddelen per 31 december		2.673.885		3.394.413

Geconsolideerd overzicht totaalresultaat

	2025		2024	
	€	€	€	€
Aandeel in groepsresultaat na belastingen		0		45.178
Totaalresultaat van de rechtspersoon		0		45.178



Geconsolideerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling

Algemeen

Activiteiten

De activiteiten van Coöperatie Moore MKW U.A. bestaan voornamelijk het in stoffelijke behoeften van haar leden te voorzien krachtens overeenkomsten met hen gesloten in het bedrijf dat zij te dien einde te hunnen behoefte uitoefent of doet uitoefenen, met inachtneming van alle op dat beroep van toepassing zijnde regelgeving, waaronder begrepen de regelgeving vanwege Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants, alsmede van het beroep van belastingadviseur, met inachtneming van alle op dat beroep van toepassing zijnde regelgeving, waaronder begrepen de regelgeving vanwege De Nederlandse Orde van Belastingadviseurs en Register Belastingadviseurs, en aanverwante beroepen, en het verlenen van alle met deze beroepen verwante diensten.

De activiteiten van de groepsmaatschappijen bestaan voornamelijk het verrichten van werkzaamheden op het gebied van accountancy, belastingadvies, audit alsmede aanverwante en overige (advies)diensten.

Vestigingsadres, rechtsvorm en inschrijfnummer handelsregister

Coöperatie Moore MKW U.A., een coöperatie, statutair gevestigd te Zwolle, is feitelijk gevestigd aan de Dokter van Deenweg 120, 8025 BN te Zwolle en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 89318986.

Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Coöperatie Moore MKW U.A. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. 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.

Consolidatie

In de consolidatie worden de financiële gegevens opgenomen van Coöperatie Moore MKW U.A. samen met haar groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft. Groepsmaatschappijen zijn rechtspersonen waarin Coöperatie Moore MKW U.A. direct of indirect overheersende zeggenschap kan uitoefenen doordat zij beschikt over de meerderheid van de stemrechten of op enige andere wijze de financiële en operationele activiteiten kan beheersen. Hierbij wordt tevens rekening gehouden met potentiële stemrechten die direct kunnen worden uitgeoefend op balansdatum.

De groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarop zij een overheersende zeggenschap kan uitoefenen of waarover zij de centrale leiding heeft, worden voor 100% in de consolidatie betrokken. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in het groepsresultaat wordt afzonderlijk vermeld. Deelnemingen waarop geen overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend (geassocieerde deelnemingen) worden niet betrokken in de consolidatie.

Intercompany-transacties, intercompany-winsten en onderlinge vorderingen en schulden tussen groepsmaatschappijen en andere in de consolidatie opgenomen rechtspersonen 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.

Lijst met kapitaalbelangen per 31 december 2025

Coöperatie Moore MKW U.A. te Zwolle staat aan het hoofd van een groep rechtspersonen. Een overzicht van de gegevens vereist op grond van de artikelen 2:379 en 2:414 BW is onderstaand opgenomen:

Naam, statutaire zetel	Aandeel in geplaatste kapitaal	Opgenomen in consolidatie
Moore MKW Holding B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW Accountants B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW Audit B.V. - Enschede	100,00	Ja
Moore MKW Belastingadviseurs B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW Personeels- en Salarisadvies B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW Corporate Finance B.V. - Zwolle	100,00	Ja
Moore MKW Subsidiesadviseurs B.V. - Enschede	100,00	Ja
Moore MKW Pensioenadvies B.V. - Enschede	100,00	Ja
Moore MKW Pensioen & Inkomen B.V. - Enschede	100,00	Ja
UNP Holding B.V. - Assen	100,00	Ja
UNP accountants adviseurs B.V. - Assen	100,00	Ja
IPN interim professionals B.V. - Assen	100,00	Ja
Moni Holding B.V. - Emmeloord	100,00	Ja
Moni Controlling B.V. - Emmeloord	100,00	Ja
Moni IT & Consulting B.V. - Utrecht	100,00	Ja
Business Software Haaglanden B.V. - 's Gravenhage	100,00	Ja

Op 20 februari 2025 is deelneming Management Team Noord B.V. opgeheven.

De vennootschap heeft de volgende kapitaalbelangen, die op nettovermogenswaarde zijn gewaardeerd:

Naam, statutaire zetel	Aandeel in het geplaatste kapitaal
Moore Netherlands B.V. Amsterdam	% 50,00

Toepassing van artikel 2:402 B.W.

Aangezien de winst-en-verliesrekening over 2025 van Coöperatie Moore MKW U.A. in de geconsolideerde jaarrekening is verwerkt, is (in de enkelvoudige jaarrekening) volstaan met weergave van een beknopte winst-en-verliesrekening in overeenstemming met artikel 2:402 BW.

Verbonden partijen

Coöperatie Moore MKW U.A. maakt deel uit van een groep ondernemingen, waarvan Coöperatie Moore MKW U.A. te Zwolle het hoofd van de groep is. Coöperatie Moore MKW U.A. maakt gebruik van diensten binnen de groep, waarbij alle transacties worden uitgevoerd als onderdeel van de normale bedrijfsuitvoering en vinden plaats onder normale voorwaarden. Hierbij valt onder meer te denken aan huur onroerend goed, administratieve dienstverlening en directievoering. Daarnaast zijn de leden van de Coöperatie eveneens verbonden partijen.

Fusies en overnames

Een overname wordt volgens de purchase accounting methode in de jaarrekening verwerkt. In geval van samensmelting van belangen wordt de pooling of interests methode toegepast.

Overname van derde partij

Per 31 december 2025 heeft Coöperatie Moore MKW U.A. haar belang in Moni IT Consulting B.V. uitgebreid van 75% naar 100%. Deze overname is verwerkt volgens de 'purchase accounting'-methode. Het verschil tussen de reële waarde van overgenomen identificeerbare activa en passiva ad € 52.753 en de verkrijgingsprijs ad € 400.000 bedraagt € 347.247 en is als positieve goodwill uit hoofde van deze overname in de balans opgenomen.

Algemene grondslagen voor de opstelling van de geconsolideerde jaarrekening

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de stellige uitspraken van en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving die uitgegeven zijn door de Raad voor de jaarverslaggeving.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

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

Leasing

Operationele leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. 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.

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 op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen en voorwaardelijke activa en verplichtingen'.

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)

Afgeleide financiële instrumenten (derivaten) zijn niet van toepassing voor Coöperatie Moore MKW U.A.

Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs onder aftrek van lineaire afschrijvingen. Er wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen.

Dit is het geval als de boekwaarde van het actief (of van de kasstroomgenererende eenheid waar- toe het actief behoort) hoger is dan de realiseer- bare waarde ervan.

Positieve goodwill voortkomend uit acquisities wordt geactiveerd en lineair afgeschreven gedurende de verwachte economische gebruiksduur.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumula- tieve afschrijvingen en indien van toepassing met bijzondere waardeverminderingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de verwachte toekomstige gebruiksduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs, rekening houdend met een eventuele residuwaarde. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Er wordt rekening gehouden met de bijzondere waardeverminderingen die op balansdatum worden verwacht.

Financiële vaste activa

Overige vorderingen

De onder financiële vaste activa opgenomen overige vorderingen omvatten verstrekte lenin- gen en overige vorderingen, alsmede gekochte leningen die tot het einde van de looptijd zullen worden aangehouden. Deze vorderingen worden initieel gewaardeerd tegen reële waarde. Vervol- gens worden deze leningen gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er bij de verstrekking van leningen 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 trans- actiekosten worden verwerkt in de eerste waarde- ring en als onderdeel van de effectieve rente ten laste van het resultaat gebracht. Bijzondere waar- deverminderingen worden in mindering gebracht op de winst-en-verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De vennootschap beoordeelt op iedere balans- datum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele

actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzonder-waardever- minderingsverlies wordt direct als last verwerkt in de winst-en-verliesrekening onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie, inclusief de transactiekosten indien materieel. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseer- de kostprijs. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

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

Ledenkapitaal

Het ledenkapitaal is ontstaan door de omzetting van de toetreedbetaling in kapitaal (conform de statuten en aansluitingsvoorwaarden). De Coöperatie kent lidmaatschappen G en A. De verschillende lidmaatschappen hebben echter geen invloed op de resultaatsafhankelijke vergoe- ding (of uitkering van de winst). Bij het uittreden van leden kunnen deze aanspraak maken op een uittreedvergoeding.

Aandeel van derden in het groepsvermogen

Het aandeel van derden in het groepsvermo- gen betreft het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van geconsolideerde maatschappijen. Het aandeel van derden in het resultaat van geconsolideerde maatschappijen wordt in de winst-en-verliesrekening in mindering gebracht op het groepsresultaat.

Indien de aan het minderheidsbelang van derden toerekenbare verliezen het minderheidsbelang van derden in het eigen vermogen van de geconsolideerde maatschappijen overtreffen komt het verschil, alsmede eventuele verdere verliezen, volledig ten laste van Coöperatie Moore MKW U.A., tenzij en voor zover de minderheids-aandeelhouder de verplichting heeft, en in staat is, om die verliezen voor haar rekening te nemen. Als de geconsolideerde maatschappijen vervolgens weer winst maken komen die winsten volledig ten gunste van Coöperatie Moore MKW U.A. totdat de door Coöperatie Moore MKW U.A. voor haar rekening genomen verliezen zijn gecupereerd.

Voorzieningen
Algemeen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

Voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. Voorzieningen voor belastingen worden gewaardeerd tegen hetzij nominale waarde hetzij contante waarde. Overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen. Ingeval het effect van de tijdswaarde materieel is, worden overige voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde. De mutatie in de voorziening als gevolg van rentetoevoeging wordt gepresenteerd als rentelast. Tenzij anders vermeld zijn zowel voorzieningen voor belastingen als overige voorzieningen gewaardeerd tegen nominale waarde. Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Latente belastingverplichtingen

Deze belastingvoorziening heeft betrekking op de tijdelijke verschillen tussen de waardering in de jaarrekening en de fiscale waardering van activa en passiva. De berekening van de latente

belastingverplichtingen geschiedt tegen de contante waarde van het gewogen gemiddelde van de toekomstige belastingtarieven.

Overige voorzieningen

Verplichtingen voor jubileumuitkeringen

De voorziening jubilea wordt opgenomen tegen de nominale waarde van de verwachte uitkeringen gedurende het dienstverband. Bij de berekening van de voorziening wordt geen rekening gehouden met verwachte salaris stijgingen, echter wel met de blijfkans (40% voor 12,5 jarig jubileum, 15% voor 25 jarig jubileum en 5% voor 40 jarig jubileum).

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Transactiekosten die direct zijn toe te rekenen aan de verwerving van de langlopende schulden worden in de waardering bij eerste verwerking opgenomen. Langlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten.

Het verschil tussen de bepaalde boekwaarde en de uiteindelijke aflossingswaarde wordt op basis van de effectieve rente gedurende de geschatte looptijd van de langlopende schulden in de winst-en-verliesrekening als interestlast verwerkt.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden, betreffen schulden die binnen 12 maanden na balansdatum kunnen worden opgeëist en worden bij de eerste verwerking gewaardeerd tegen reële waarde. Kortlopende schulden worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, zijnde het ontvangen bedrag rekening houdend met agio of disagio en onder aftrek van transactiekosten. Dit is meestal de nominale waarde.

Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengstwaarde van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De opbrengsten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Opbrengstverantwoording

Algemeen

Netto-omzet omvat de opbrengsten uit levering van diensten onder aftrek van kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen. Hierbij worden de individuele prestatieverplichtingen geïdentificeerd. Vervolgens wordt de transactieprijs vastgesteld en deze wordt toegerekend aan de individuele prestatieverplichting. Hierbij wordt rekening gehouden met kortingen en dergelijke en van over de omzet geheven belastingen.

Verlenen van diensten

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.

Kosten

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

Personeelsbeloningen

Periodiek betaalbare beloningen

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

Pensioenen

De pensioenregeling per ultimo boekjaar betreft een op toegezegde bijdrage/beschikbare-premieregeling gebaseerd pensioen, welke is ondergebracht bij een pensioenverzekeraar. Een aantal personeelsleden had in het verleden een eindloonregeling. Voorzover per primo boekjaar in dienst is aan deze personeelsleden ter compensatie van rechten een individuele bruto-vergoeding toegekend.

De vennootschap loopt geen actuair risico en heeft ter zake van deze regeling geen verdere verplichting dan het betalen van de jaarlijkse verschuldigde pensioen- en risicopremies en administratiekosten. De lasten uit hoofde van de pensioenregelingen bestaan uit bijdragen van de vennootschap aan de regeling en worden verantwoord in het jaar waarop deze betrekking hebben. Ten laste van de werknemers komt de beschikbare premie waarvoor zij hebben gekozen.

Coöperatie Moore MKW U.A. heeft alle pensioenregelingen verwerkt volgens de verplichtingenbenadering. De over het verslagjaar verschuldigde

premie wordt als last verantwoord. De premies worden verantwoord als personeelskosten zodra deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa indien dit tot een terugstorting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. Nog niet betaalde premies worden als verplichting op de balans opgenomen.

Afschrijvingen

Immateriële vaste activa inclusief goodwill en materiële vaste activa worden vanaf het moment van gereedheid voor ingebruikneming afgeschreven over de verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief. Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Belastingen

De belasting over het resultaat wordt berekend over het resultaat voor belastingen in de winst-en verliesrekening, rekening houdend met beschikbare, fiscaal compensabele verliezen uit voorgaande boekjaren (voor zover niet opgenomen in de latente belastingvorderingen) en vrijgestelde winstbestanddelen en na bijtelling van niet-aftrekbare kosten.

(Latente) belastingvorderingen en verplichtingen worden gewaardeerd in overeenstemming met de (voorgenomen) fiscale aangifte, tenzij het niet waarschijnlijk is dat de fiscale autoriteiten hiermee zullen instemmen. Alsdan wordt de waardering van de onzekere belastingpositie gebaseerd op de beste schatting van het afwijkende belastingbedrag ten opzichte van de (voorgenomen) aangifte.

Grondslagen voor de opstelling kasstroomoverzicht van het geconsolideerd kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht.



Toelichting op de geconsolideerde balans

Per 31 december 2025

Vaste activa

1 Immateriële vaste activa

Boekwaarde per 1 januari 2025

Verkrijgingsprijs
Cumulatieve afschrijvingen en overige
waardeverminderingen

Mutaties

Investerings
Afschrijvingen

Boekwaarde per 31 december 2025

Verkrijgingsprijs
Cumulatieve afschrijvingen en overige
waardeverminderingen

Afschrijvingspercentages

Goodwill
De immateriële vaste activa bestaat volledig uit gekochte activa.

Goodwill
€
12.517.040
- 5.266.297
7.250.743
360.827
- 1.234.513
- 873.686
12.877.867
- 6.500.810
6.377.057
%
10

2 Materiële vaste activa

Boekwaarde per 1 januari 2025

Aanschaffingswaarde
Cumulatieve afschrijvingen en
waardeverminderingen

Mutaties

Investerings
Desinvesteringen
Afschrijving desinvesteringen
Afschrijvingen

Boekwaarde per 31 december 2025

Aanschaffingswaarde
Cumulatieve afschrijvingen
waardeverminderingen

Afschrijvingspercentages

Bedrijfsgebouwen en -terreinen
Andere vaste bedrijfsmiddelen

Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
€	€	€
5.657.044	6.737.471	12.394.515
- 2.086.690	- 3.361.980	- 5.448.670
3.570.354	3.375.491	6.945.845
280.410	1.558.430	1.838.840
- 6.250	- 19.302	- 25.552
108	7.019	7.127
- 576.989	- 1.160.575	- 1.737.564
- 302.721	385.572	82.851
5.931.204	8.276.599	14.207.803
- 2.663.571	- 4.515.536	- 7.179.107
3.267.633	3.761.063	7.028.696

De 'bedrijfsgebouwen en terreinen' betreffen verbouwingen / huurdersinvesteringen in gebouwen waarvan de vennootschap niet het juridische eigendom heeft.

%
10-20
10-20

3 Financiële vaste activa

Overige vorderingen

Waarborgsommen huur
Achtergestelde lening
Vorderingen op leden en maatschappijen
waarin wordt deelgenomen

31-12-2025	31-12-2024
€	€
125.415	100.270
194.268	246.501
1.523.700	1.494.000
1.843.383	1.840.771

Waarborgsommen huur

Stand per 1 januari
Mutatie
Retour ontvangen waarborgsommen
Stand per 31 december

2025	2024
€	€
100.270	112.506
25.145	0
0	- 12.236
125.415	100.270

Achtergestelde lening

Stand per 1 januari
Mutatie
Rente

Stand per 31 december

246.501	240.472
-57.316	0
5.083	6.029
194.268	246.501

Over de vordering wordt 2,5% rente berekend. De aflossing vindt jaarlijks plaats op de laatste werkdag van maart, voor het eerst in 2024. De hoogte van de aflossing is afhankelijk van de overtollige kasstroom van de schuldenaar in het daaraan voorafgaande boekjaar.

Vorderingen op leden en maatschappijen
waarin wordt deelgenomen.

Stand per 1 januari
Verstrekke leningen
Bijgeschreven rente
Aflossing
Stand per 31 december

2025	2024
€	€
1.494.000	0
0	1.494.000
66.996	0
- 37.296	0
1.523.700	1.494.000

31-12-2025 31-12-2024

4 Vorderingen

Hieronder zijn vorderingen en overlopende activa opgenomen met een resterende looptijd korter dan één jaar.

Handelsdebiteuren

Debiteuren
Voorziening dubieuze debiteuren

Vorderingen op leden en op maatschappijen
waarin wordt deelgenomen

Leden Coöperatie
Moore Netherlands B.V.

Belastingen en pemies sociale verzekeringen

Vennootschapsbelasting
Omzetbelasting
Pensioenen

31-12-2025	31-12-2024
€	€
11.122.300	11.115.528
- 1.051.806	- 1.121.821
10.070.494	9.993.707
691.725	518.062
6.200	6.200
697.925	524.262
197.140	372.719
0	329
466.397	121.682
663.537	494.730

5 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

6 Groepsvermogen

Voor een toelichting op het aandeel van de rechtspersoon in het groepsvermogen verwijzen wij u naar de toelichting op het eigen vermogen van de enkelvoudige balans op pagina 64 van dit rapport.

7 Voorzieningen

De voorziening heeft overwegend een langlopend karakter.

	2025	2024
	€	€
Latente belastingverplichtingen		
Stand per 1 januari	146.617	168.821
Mutatie	- 22.968	- 22.204
Stand per 31 december	123.649	146.617

De berekening van de latente belastingverplichtingen geschiedt tegen de contante waarde (rekenrente 3,44%) van het gewogen gemiddelde van de toekomstige belastingtarieven. Het percentage van de latentie bedraagt 17,2% (2024: 16,9%). De nominale waarde van de verplichtingen is € 136.693 en de gemiddelde looptijd is 6 jaar.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen	250.000	240.000

	2025	2024
	€	€
Verplichtingen voor jubileumuitkeringen		
Stand per 1 januari	240.000	167.647
Dotatie	71.000	116.119
Ottrekking	- 61.000	- 43.766
Stand per 31 december	250.000	240.000

8 Langlopende schulden

Overige schulden

Overige schulden

Stand per 1 januari
Nieuwe financiering
Aflossingen

Stand per 31 december
Aflossingsverplichting

Langlopend deel per 31 december

	2025	2024
	€	€
Stand per 1 januari	3.708.946	4.239.020
Nieuwe financiering	3.697.750	3.049.846
Aflossingen	- 1.545.646	- 3.579.920
Stand per 31 december	5.861.050	3.708.946
Aflossingsverplichting	- 3.029.100	- 701.546
Langlopend deel per 31 december	2.831.950	3.007.400

De overige schulden bestaan uit een aantal leningen:

Lening 1:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing vindt ieder kwartaal plaats voor een bedrag van € 46.250. De rente bedraagt 4,25%. Deze lening zal in 2026 volledig worden afgelost.

Lening 2:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing van de lening vindt plaats in 3 termijnen per 1 augustus 2025, 1 augustus 2026 en 1 augustus 2027.
Over de lening wordt een rente vergoed van 2% of (indien hoger) de rente op een tien-jaars Nederlandse staatsleningen, vermeerderd met een opslag van 200 basispunten.
Per balansdatum had de lening vooralsnog een langlopend karakter. Schulddeel met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar is nihil. Op basis van artikel 5.2 van de leningsovereenkomst werd deze lening in maart 2026 terstond opeisbaar en is inmiddels volledig afgelost

Lening 3 en 4:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing van de lening vindt plaats in 3 termijnen per 1 januari 2026, 1 januari 2027 en 1 januari 2028.
Over de lening wordt een rente vergoed van 2% of (indien hoger) de rente op een tien-jaars Nederlandse staatsleningen, vermeerderd met een opslag van 200 basispunten.
Per balansdatum had de lening vooralsnog een grotendeels langlopend karakter. Schulddeel met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar is nihil. Op basis van artikel 5.2 van de leningsovereenkomst werd deze lening in maart 2026 terstond opeisbaar en is inmiddels volledig afgelost.

Lening 5:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing van de lening vindt plaats in 3 termijnen per 1 juli 2026, 1 juli 2027 en 1 juli 2028.
Over de lening wordt een rente vergoed van 2% of (indien hoger) de rente op een tien-jaars Nederlandse staatsleningen, vermeerderd met een opslag van 200 basispunten.
Per balansdatum had de lening vooralsnog een grotendeels langlopend karakter. Schulddeel met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar is nihil. Op basis van artikel 5.2 van de leningsovereenkomst werd deze lening in maart 2026 terstond opeisbaar en is inmiddels volledig afgelost.

Lening 6:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing van de lening vindt op 31-03-2026 indien besluit tot verkoop en levering van aandelen in het kapitaal van Moore MKW Holding B.V. is genomen. Over de lening wordt een rente vergoed van 2% of (indien hoger) de rente op een tien-jaars Nederlandse staatsleningen, vermeerderd met een opslag van 200 basispunten. Deze schuld is volledig als kortlopend gepresenteerd.

Lening 7:

Voor deze lening zijn geen zekerheden gesteld. Aflossing van de lening vindt plaats in 3 termijnen per 1 januari 2027, 1 januari 2028 en 1 januari 2029. Over de lening wordt een rente vergoed van 2% of (indien hoger) de rente op een tien-jaars Nederlandse staatsleningen, vermeerderd met een opslag van 200 basispunten. Per balansdatum had de lening vooralsnog een langlopend karakter. Schulddeel met een resterende looptijd van meer dan 5 jaar is nihil. Op basis van artikel 5.2 van de leningsovereenkomst werd deze lening in maart 2026 terstond opeisbaar en is inmiddels volledig afgelost.

De overige leningen zijn gedurende 2025 reeds volledig afgelost.

9 Kortlopende schulden

Hieronder zijn schulden en overlopende passiva opgenomen met een resterende looptijd korter dan één jaar.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Aflossingsverplichtingen langlopende schulden		
Overige schulden	3.029.100	701.546
Schulden aan leden en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		
Flat Wonders B.V.	0	142.403
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Vennootschapsbelasting	101.363	8.164
Omzetbelasting	4.351.707	3.839.846
Loonheffing	1.952.239	1.727.587
	6.405.309	5.575.597

Bancaire zekerheden

Rabobank

Voor het krediet in rekening-courant bij de Rabobank zijn de volgende zakelijke zekerheden gesteld: Als zekerheid is eerste pandrecht verstrekt op inventaris en vorderingen aan Rabobank. Door de vennootschap en haar 100% dochtervennootschappen is een compte joint- en mede aansprakelijkheidsovereenkomst afgegeven. De schulden aan gelieerde ondernemingen zijn achtergesteld ten opzichte van de Rabobank.

Per balansdatum heeft de vennootschap de beschikking over een kredietfaciliteit in rekening-courant bij de Rabobank tot een bedrag van € 10.000.000.

De kredietfaciliteit bij de Rabobank is in 2026 beëindigd.

Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen

Niet verwerkte verplichtingen

Claims

Tegen een rechtspersoon behorende tot de groep van Coöperatie Moore MKW U.A. is een claim ingediend wegens beweerbare tekortschieting in de uitvoering van de werkzaamheden. Tegen deze claim wordt verweer gevoerd. Bij brief van 21 april 2026 heeft betreffende klant kenbaar gemaakt voornemens te zijn een dagvaarding voor de aansprakelijkheidsprocedure voor te bereiden. Naar verwachting zal de uitwerking van de aansprakelijkstelling geschieden in de aangekondigde dagvaarding. Eerst dan zal een reële inschatting van de proceskansen en, in het verlengde daarvan, de mogelijke financiële consequenties kunnen worden gemaakt. De Moore MKW organisatie beschikt over een verzekeringsdekking tegen beroepsaansprakelijkheid. Als dit noodzakelijk wordt geacht, zal een voorziening worden gevormd ter hoogte van de beste schatting van de met derden af te wikkelen verplichtingen, inclusief eventuele externe kosten van juridische bijstand.

Voorwaardelijke verplichtingen

Bankgaranties

In het kader van huur van kantoorpanden zijn per 31 december 2025 aan verhuurders bankgaranties afgegeven tot een totaalbedrag van € 271.999 (2024: € 223.544).

Meerjarige financiële verplichtingen

Lease- en huurverplichtingen

Door Coöperatie Moore MKW U.A. en haar groepsmaatschappijen zijn langlopende verplichtingen aangegaan voor de huur van panden en operationele leasecontracten voor auto's en printapparatuur. De verplichtingen kunnen als volgt worden weergegeven:

- ▶ € 5.737.000 met een looptijd korter dan 1 jaar
- ▶ € 14.027.000 met een looptijd van 1 tot 5 jaar
- ▶ € 535.000 met een looptijd langer dan 5 jaar

Onderverhuurrechten

Er zijn langlopende regelingen aangegaan voor de verhuur van panden. De regelingen kunnen als volgt worden weergegeven:

- ▶ € 129.000 met een looptijd korter dan 1 jaar
- ▶ € 347.000 met een looptijd van 1 tot 5 jaar
- ▶ € 5.000 met een looptijd langer dan 5 jaar

Investeringsverplichtingen

Er is in totaal voor € 130.000 aan investeringsverplichtingen inzake nog uit te voeren verbouwingen.

Financiële instrumenten

Algemeen

Voor de toelichting van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de specifieke postgewijze toelichting. Hieronder worden de financiële derivaten van de groep en de hiermee verbonden risico's toegelicht.

Renterisico

De vennootschap maakt geen gebruik van financiële instrumenten om renterisico's af te dekken. De renterisico's zijn bekend, aangezien de langlopende schulden vastrentend zijn. De rente over de kredietfaciliteit in rekening-courant is variabel.

Marktrisico

De vennootschap loopt geen specifieke marktrisico's. Eventuele claimrisico's zijn behoudens een beperkt eigen risico afgedekt middels een beroepsaansprakelijkheidsverzekering.

Kredietrisico

Kredietrisico's worden zoveel mogelijk gereduceerd door het voeren van een actief debiteurenbeleid. Hierbij wordt gestuurd op hoogte en ouderdom van openstaande posten en worden waar nodig passende maatregelen (bijvoorbeeld: werkstop, incasso) genomen om kredietrisico's te mitigeren. Er is geen kredietverzekering afgesloten om het kredietrisico's te mitigeren.

Liquiditeitsrisico

Het risico voor de vennootschap dat toekomstige kasstromen verbonden aan een monetair financieel instrument fluctueren in omvang is minimaal, aangezien de langlopende vorderingen en schulden vastrentend zijn.



Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

Over 2025

10 Netto-omzet

Audit
Accountancy en belastingadvies
Moni
Overige (advies)diensten
Overige opbrengsten

De omzet bestaat volledig uit het verlenen van diensten en werd nagenoeg volledig in Nederland gerealiseerd.

2025	2024
€	€
20.461.812	19.499.702
66.369.920	62.172.355
7.717.092	6.605.150
17.365.964	17.083.451
0	16.220
111.914.788	105.376.878

11 Lonen, salarissen en sociale lasten

Lonen en salarissen
Sociale lasten
Pensioenlasten

2025	2024
€	€
66.707.274	60.976.391
8.219.926	7.085.058
3.770.661	3.349.114
78.697.861	71.410.563

Bezoldiging van (voormalige) bestuurders en commissarissen

De bezoldiging aan (voormalige) bestuurders (inclusief pensioenpremies) over 2025 bedraagt € 555.000 (2024: € 555.000) en aan commissarissen € 65.000 (2024: € 52.500). Het aantal (voormalige) bestuurders in 2025 bedroeg 3.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 waren 780 werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband (2024: 766). Eén van de medewerkers is werkzaam buiten Nederland.

Onderverdeeld naar:

Audit
Accountancy en belastingadvies
Moni
Overige (advies)diensten
Overige

2025	2024
€	€
114	117
359	358
58	53
113	110
136	128
780	766

12 Afschrijvingen

Immateriële vaste activa
Materiële vaste activa

Boekresultaat

2025	2024
€	€
1.234.513	1.240.790
1.737.564	1.584.238
2.972.077	2.825.028
- 15.156	- 5.607
2.956.921	2.819.421

13 Overige bedrijfskosten

Overige personeelskosten
Huisvestingskosten
Kantoorkosten
Autokosten
Verkoopkosten
Algemene kosten

2025	2024
7.884.680	9.079.555
5.080.075	5.627.815
10.042.815	9.052.715
3.463.961	3.020.113
1.103.547	1.636.823
1.962.952	1.675.450
29.538.030	30.092.471

14 Financiële baten en lasten

Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten
Rentelasten en soortgelijke kosten

2025	2024
71.436	32.348
- 246.179	- 643.842
- 174.743	- 611.494

De financiële baten bestaan voor € 71.436 (2024: € 32.348) uit rentebaten met verbonden partijen.
De financiële lasten bestaan voor € 99.459 (2024: € 125.625) uit rentelasten met verbonden partijen.

15 Belastingen

Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen

Vennootschapsbelasting

Effectief belastingtarief
Toepasselijk belastingtarief over € 200.000
Toepasselijk belastingtarief over bedrag groter dan € 200.000

	2025	2024
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	-547.233	- 442.929
Vennootschapsbelasting	484.335	401.971
Effectief belastingtarief	88,50	90,75
Toepasselijk belastingtarief over € 200.000	19,00	19,00
Toepasselijk belastingtarief over bedrag groter dan € 200.000	25,80	25,80

Resultaat voor belasting: € 547.233
Toepasselijke belastingdruk: 25,8% x 547.233 = € 141.186
Effectieve belastingdruk: € 484.335

Het verschil tussen de toepasselijke en de effectieve belastingdruk bedraagt € 343.149.
Dit verschil kan als volgt verklaard worden:

- ▶ Bij het toepasselijke belastingtarief wordt een tariefsopstap gehanteerd bij alle in deze consolidatie opgenomen entiteiten. Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van € 13.600.
- ▶ Er is sprake van € 498.814 aan beperkt of niet-aftrekbare kosten.
Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van -/- € 128.694
- ▶ Er is sprake van € 960.744 aan fiscaal niet erkende afschrijving goodwill.
Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van -/- € 247.872.
- ▶ Er is sprake van compensabel verlies bij een van de dochtermaatschappijen ter grootte van € 43.798.
Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van € 11.300.
- ▶ Er is sprake van fiscale reserve ter grootte van € 147.448.
Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van -/- € 15.074.
- ▶ Bij het toepasselijke belastingtarief wordt een tariefsopstap gehanteerd bij alle in deze consolidatie opgenomen entiteiten die buiten de fiscale eenheid vallen.
Dit leidt tot een verschil in belastingdruk van € 23.591.

Accountantshonoraria

Onderzoek van de jaarrekening

Dit betreffen de honoraria die op het boekjaar betrekking hebben.

	2025	2024
Accountantshonoraria	€	€
Onderzoek van de jaarrekening	99.000	128.000





Enkelvoudige jaarrekening

Enkelvoudige balans

Per 31 december 2025 (na resultaatbestemming)

Activa	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
VASTE ACTIVA				
Financiële vaste activa (16)				
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	10.588.212		10.588.212	
Overige vorderingen	1.523.700		1.494.000	
		12.111.912		12.082.212
VLOTTENDE ACTIVA				
Vorderingen (17)				
Handelsdebiteuren	7.391.007		0	
Vorderingen op groepsmaatschappijen	5.458.639		14.320.387	
Vorderingen op leden en maatschappijen waarin wordt deelgenomen	691.725		518.062	
Belastingen en premies sociale verzekering	197.140		285.537	
		13.738.511		15.123.986
Liquide middelen (18)		5.377		0
Totaal activa		25.855.800		27.206.198

Passiva	31-12-2025		31-12-2024	
	€	€	€	€
Ledenkapitaal (19)				
Ledenkapitaal		6.329.353		13.939.019
Langlopende schulden (20)				
Overige schulden		2.831.950		2.533.300
Kortlopende schulden (21)				
Schulden aan kredietinstellingen	0		1.364.553	
Aflossingsverplichting langlopende schulden	2.844.100		433.250	
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	940.712		447.414	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.351.707		0	
Overige schulden en overlopende passiva	8.557.978		8.488.662	
		16.694.497		10.733.879
Totaal passiva		25.855.800		27.206.198

Enkelvoudige winst- en verliesrekening

Over 2025

	2025	2024
	€	€
Resultaat uit deelnemingen na belastingen		
Overige baten en lasten na belastingen	0	10.382.092
Resultaat na belastingen	0	- 10.336.914
	0	45.178

Algemene grondslagen voor de opstelling van de enkelvoudige jaarrekening

De enkelvoudige jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW.

Voor de algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening, de grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat, alsmede de toelichting op de onderscheidende activa en passiva en de resultaten wordt verwezen naar de toelichting op de geconsolideerde jaarrekening, voor zover hierna niets anders wordt vermeld.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover Coöperatie Moore MKW U.A. in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

Resultaat deelnemingen

Het resultaat is het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat voor zover dit aan Coöperatie Moore MKW U.A. wordt toegerekend.

Toelichting op de enkelvoudige balans

Per 31 december 2025

16 Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

Moore MKW Holding B.V. te Zwolle (100%)

31-12-2025	31-12-2024
€	€
10.588.212	10.588.212
10.588.212	10.588.212

Moore MKW Holding B.V.

Stand per 1 januari

Aandeel in het resultaat

Dividend

31-12-2025	31-12-2024
€	€
10.588.212	10.588.212
0	10.382.092
0	- 10.382.092
10.588.212	10.588.212

Stand per 31 december

17 Vorderingen

Hieronder zijn vorderingen en overlopende activa opgenomen met een resterende looptijd korter dan één jaar.

Handelsdebiteuren

Debiteuren

31-12-2025	31-12-2024
€	€
7.391.007	0

Het saldo van de debiteuren bestaat voor € 7.391.007 uit vorderingen op groepsmaatschappijen.

Vorderingen op groepsmaatschappijen

Over de vorderingen op groepsmaatschappijen wordt 4,8% rente berekend. Een aflossingsschema is niet overeengekomen; zekerheden zijn niet gesteld.

18 Liquide middelen

De liquide middelen staan ter vrije beschikking.

19 Ledenkapitaal

Stand per 1 januari
Resultaat boekjaar
Dividenduitkering
Toe- en uittreeders

Stand per 31 december

Overeenkomstig de wettelijke bepalingen is het resultaat ad € 0 toegevoegd aan het ledenkapitaal.

2025	2024
€	€
13.939.019	10.607.241
0	45.178
- 2.040.000	0
- 5.569.666	3.286.600
6.329.353	13.939.019

Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen

Voorwaardelijke activa en verplichtingen

Fiscale eenheid

De vennootschap staat aan het hoofd van de fiscale eenheid voor de vennootschapsbelasting en omzetbelasting. Op grond daarvan is de vennootschap hoofdelijk aansprakelijk voor de belastingschuld van de fiscale eenheid als geheel.

Overige toelichting

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 15 juli 2025 heeft Moore MKW Holding B.V. een Letter of Intent getekend met Moore DRV om een fusie aan te gaan. Het jaar 2026 zal in het teken staan om deze fusie voor zowel de groep als op vennootschappelijk niveau verder te formaliseren. Een redelijke schatting van de financiële gevolgen van deze fusie is op dit moment nog niet met voldoende zekerheid mogelijk.

Personeelsleden

Gedurende het jaar 2025 waren er geen werknemers in dienst op basis van een volledig dienstverband.

Ondertekening van de jaarrekening

Opmaak jaarrekening

De door het bestuur opgemaakte geconsolideerde en enkelvoudige jaarrekening, d.d. 18 juni 2026, is aldus ondertekend door het bestuur.

Zwolle,

E.H.A. Hutten

A. ten Hoopen

A.A. Rakké



Overig

Overige gegevens

1 Statutaire regeling winstbestemming

Op grond van artikel 29 en 30 van de statuten staat de winst ter beschikking van de Algemene Vergadering.

29.1. De Algemene Vergadering is bevoegd tot bestemming van de winst die door de vaststelling van de jaarrekening is bepaald dan wel tot bepaling van de wijze waarop het verlies wordt verwerkt.

29.2. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

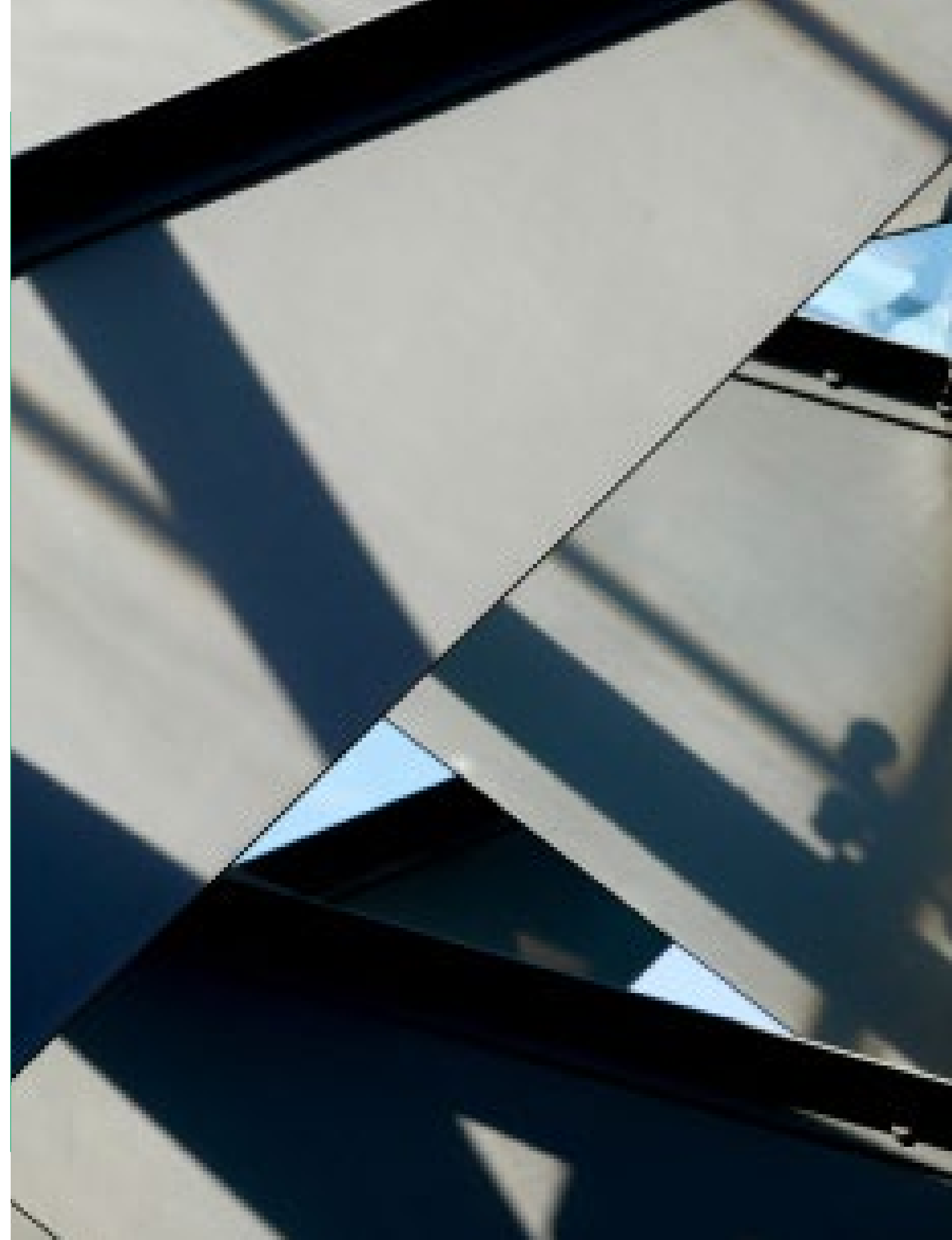
30.1. De Algemene Vergadering is bevoegd tot vaststelling van uitkeringen uit de winst of de reserves.

30.2. Uitkeringen uit de winst of de reserves moeten naar evenredigheid aan alle Leden geschieden. Van het vereiste van evenredigheid mag telkens worden afgeweken met instemming van alle Leden.

30.3. Uitkeringen zijn opeisbaar op de door de Algemene Vergadering te bepalen dag.

30.4. Uitkeringen die binnen vijf jaren na de aanvang van de dag na die waarop zij opeisbaar zijn geworden niet in ontvangst zijn genomen, vervallen aan de Coöperatie.

30.5. De Algemene Vergadering kan bepalen dat uitkeringen geheel of gedeeltelijk in een andere geldeenheid dan de euro of in een andere vorm dan in geld zullen worden gedaan



Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

Aan: de algemene ledenvergadering van Coöperatie Moore MKW U.A.

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Coöperatie Moore MKW U.A. te Zwolle gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie Moore MKW U.A. op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

De jaarrekening bestaat uit:

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

De basis voor ons oordeel

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

Wij zijn onafhankelijk van Coöperatie Moore MKW U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

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

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

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

Controleaanpak frauderisico's

Wij hebben risico's geïdentificeerd en ingeschat op een afwijking van materieel belang op de jaarrekening die het gevolg zijn van fraude. Wij hebben tijdens onze controle inzicht verkregen in de entiteit en haar omgeving, de relevante componenten van het interne beheersingssysteem, waaronder het risico-inschattingsproces en de wijze waarop binnen de organisatie invulling wordt gegeven aan frauderisicomanagement en de wijze waarop het management inspeelt op frauderisico's en het interne beheersingssysteem monitort.

Wij hebben de opzet en het bestaan van de relevante aspecten van het interne beheersingskader rondom frauderisicomanagement en in het bijzonder frauderisicoanalyse geëvalueerd. Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd, en voor zover wij dit noodzakelijk achtten, de werking getoetst van interne beheersmaatregelen gericht op het mitigeren van frauderisico's.

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van risico's op een afwijking van materieel belang in de jaarrekening die het gevolg is van fraude, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa, omkoping en corruptie.

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

In onderstaande tabel beschrijven wij de door ons onderkende frauderisico's die onze significante aandacht vereisten alsmede de uitgevoerde werkzaamheden.

Frauderisico	Controlewerkzaamheden
Het doorbreken van de interne beheersing door management (management override)	• Evaluatie opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen inzake het registreren van memoriaalboekingen • Het testen van journaalposten met bepaalde risico-classificaties • Het toetsen van de wijze waarop het management de belangrijkste schattingen heeft gemaakt inzake bijzondere waarde-verminderingsverliezen van goodwill, de gebruiksduur en restwaarde van materiële vaste activa, de inbaarheid van debiteuren-vorderingen en de inbaarheid van de nog te factureren omzet
Onrechtmatige onttrekking van liquide middelen	• Evaluatie opzet en bestaan van de interne beheersingsmaatregelen inzake het betalings-proces • Data-analyse op uitgaande betalingen
Het voorkomen van de omzet	• Evaluatie opzet en bestaan van interne beheersingsmaatregelen inzake registratie en autorisatie van uren, afboekingen en facturatie • Opstellen van job-shop-paytime-analyse (uren-beweging) waarbij de geregistreerde uren zijn aangesloten op de salarisadministratie en de niet-declarabele uren zijn geanalyseerd om op basis van de geschreven uren een verwachting van de omzet te vormen • Integrale aansluiting maken tussen de in het boekjaar verzonden verkoopfacturen en de ontvangen bankbetalingen op basis van een uitdraai uit de bankapplicatie • Analyse van de creditnota's in het nieuwe boekjaar • Controle afloop nog te factureren omzet in het nieuwe boekjaar

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden van de coöperatie voor ten minste twaalf maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening.

Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van de uitvoering van onze controle kennis hadden, zoals de meest recente tussentijdse cijfers en de begroting voor komend boekjaar;
- het bestuur bevragen over de belangrijkste veronderstellingen en uitgangspunten;

- nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over haar kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Onze controlewerkzaamheden hebben geen informatie opgeleverd die strijdig is met de veronderstellingen en aannames van het bestuur over de gehanteerde continuïteits-veronderstelling.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en 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 Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van commissarissen voor de jaarrekening

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met Titel 9 Boek 2 BW. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

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

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controle-opdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel. Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en

omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

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

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de entiteit;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteits-veronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie 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 coöperatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Tilburg, 18 juni 2026

De Beer Audit B.V.

Drs. J.M.P. van der Laak RA