# Jaarstukken 2025

# Stichting De Haardstee

**INHOUDSOPGAVE** **Pagina**


| | | |
|---|---|---|
| **1** | **Bestuursverslag** | **3** |
| **2** | **Verslag interne toezichthouder** | **4** |
| **3** | **Jaarrekening 2025** | |
| 3.1 | Balans per 31 december 2025 | 6 |
| 3.2 | Winst- en verliesrekening over 2025 | 7 |
| 3.3 | Kasstroomoverzicht over 2025 | 8 |
| 3.4 | Grondslagen van waardering en resultaatbepaling | 9 |
| 3.5 | Toelichting op de balans per 31 december 2025 | 14 |
| 3.6 | Mutatieoverzicht materiële vaste activa | 18 |
| 3.7 | Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025 | 19 |
| 3.8 | Vaststelling en goedkeuring | 25 |
| **4** | **Overige gegevens** | 26 |
| 4.1 | Statutaire regeling Resultaatbestemming | 26 |
| 4.2 | Nevenvestigingen | 26 |
| 4.3 | Controleverklaring | 26 |

# 1. Bestuursverslag

# Bestuursverslag De Haardstee 2025

Versie 7 mei 2026

Inhoudsopgave


1. Missie en visie van De Haardstee p. 2
   - 1.1 Meerjarenbeleid
   - 1.2 Ons ondersteuningsaanbod
   - 1.3 De organisatie
     - a. Governance en gedragscode
   - 1.4 Organogram De Haardstee

2. Organisatie ontwikkelingen p. 7
   - 2.1 Cultuur en gedrag
   - 2.2 Kwaliteit
   - 2.3 Duurzaamheid
   - 2.4 Social return on Investment
   - 2.5 ICT en informatiebeveiliging

3. Financiële ontwikkelingen 2025 p. 11
   - 3.1 Omzet en resultaten
   - 3.2 Toestand op balansdatum
   - 3.3 Kasstromen en financieringsbehoefte

4. Risico's en maatregelen p. 13
   - 4.1 Risicobereidheid
   - 4.2 Prioritaire risico's en maatregelen
     - a. Hoog ziekteverzuim onder medewerkers
     - b. Toenemende complexe problematiek bij cliënten
     - c. Intensivering handhaving wet DBA

5. Blik op de toekomst p. 15
   - 5.1 Zorgzame gemeenschappen
   - 5.2 Duurzaamheid en
   - 5.3 Traject strategische koers

# 1. Missie en visie van De Haardstee

**Onze missie**
Iedereen kan zich naar eigen mogelijkheden en wensen ontwikkelen en meedoen in de samenleving.

**Onze visie**
Vanuit ons vak van begeleiden bieden we ondersteuning op maat. Hierbij gaan we uit van kansen en mogelijkheden: Wij zeggen niet snel nee! We werken graag samen met anderen, omdat we samen verder komen dan alleen. We zijn een betrouwbare en flexibele partner.

We werken vanuit een cultuur van betrokkenheid en samen ontwikkelen. Wij zijn specialist in begeleiden en we zijn trots op wat we met elkaar bereiken.

**Voor wie**
We zijn er voor mensen van 18 jaar en ouder met een licht verstandelijke beperking en/of autismespectrum stoornis. Daarbij kan er sprake zijn van psychiatrische en/of psychosociale problematiek. Mensen wonen bij ons op een locatie of we komen bij hen thuis. Ook bieden we kleinschalige, veelal arbeidsmatige dagbesteding.

**Onze kernwaarden**

Betrokken
We hebben aandacht, geduld en hart voor mensen. Toewijding en professionaliteit kenmerken ons werk, maar ook samenwerking met anderen. We spelen snel en adequaat in op veranderingen. Zo begeleiden wij op maat.

Open
We hebben respect en vertrouwen. Dit uit zich in hoe we met elkaar omgaan en dit betekent ook dat we met durf en lef nieuwe mogelijkheden zoeken om elkaar verder te helpen.

Praktisch
We helpen elkaar in het dagelijks leven door dingen samen te doen. Jij doet waar jij goed in bent en de ander ook. We denken dat dit beter werkt dan alleen maar ‘praten over’. We zoeken graag praktische en concrete oplossingen en pakken dit samen op.

Ontwikkeling
We blijven leren en doen nieuwe ervaringen op. Zo bieden we elkaar nieuw perspectief. Samen halen we het beste naar boven, uiteraard met respect voor mogelijkheden en omstandigheden.

## 1.1. Meerjarenbeleid 2024 - 2027

*We hebben aandacht, geduld en hart voor mensen. Wij doen ons werk met plezier samen met cliënten, naastbetrokkenen en ketenpartners.*

**Gezonde leefstijl en participatie**
Een prettige daginvulling en een gezonde leefstijl dragen bij aan de gezondheid van mensen en de ervaren kwaliteit van leven. Wij stimuleren een gezonde leefstijl door cliënten te ondersteunen bij hun daginvulling en de keuzes die zij maken over hun welzijn. In onze

begeleiding is bewegen normaal, we eten gezond en we hebben we aandacht voor duurzaamheid.

Onze cliënten wonen in de wijk, zelfstandig of op een locatie van De Haardstee. Voor iedereen is het belangrijk om mee te kunnen doen in de samenleving. Wij zoeken samen met cliënten naar mogelijkheden. En we organiseren sociaal contact en activiteiten met-, voor- en tussen cliënten van De Haardstee, omdat ook daar grote behoefte aan is. De dagbesteding die wij bieden is gericht op het versterken van eigenwaarde en ontwikkeling. In samenwerking met gemeenten, ondernemers en vrijwilligersorganisaties werken we aan integratie en participatie van mensen met een beperking.

**Medewerkers zijn het kapitaal**
Het vakmanschap van onze medewerkers is de basis van de kwaliteit van de ondersteuning aan onze cliënten. Dit vraagt om continue investering in de ontwikkeling van medewerkers, aandacht voor duurzame inzetbaarheid en professionaliteit van de organisatie. Daarbij is het met de huidige arbeidsmarkt een extra uitdaging om medewerkers aan te trekken en te behouden.

Met het traject SAMEN werken we de komende jaren aan de doorontwikkeling van onze organisatie. Het mes snijdt daarbij aan twee kanten:

- We hebben plezier in ons werk, we voelen ons verbonden met elkaar en we kunnen het ondanks de uitdagingen goed volhouden.
- We bieden goede ondersteuning aan cliënten omdat we competent zijn en omdat we eigenaarschap ervaren.

De cliëntgerichtheid binnen de organisatie is zeer groot, dat zit in onze genen. Daarbij zijn onze cliënten onderdeel van de onderlinge betrokkenheid die gevoeld wordt en het werkplezier dat wij ervaren.

**Complexe zorgvragen en samenwerken**
Wij zijn specialist in het begeleiden van mensen met een licht verstandelijke beperking en/of autisme. Een ontwikkeling die we al langer zien bij De Haardstee (en breder in de zorg) is dat cliënten die nog in aanmerking komen voor intramurale zorg, meer intensieve en verschillende vormen van ondersteuning nodig hebben. De cliënten hebben complexer gedrag en zwaardere indicaties dan voorheen. Ook cliënten die zelfstandig wonen en begeleiding en dagbesteding vragen, hebben vragen op meer gebieden dan vroeger. GGZ problematiek is hier eigenlijk altijd een onderdeel van. Dit maakt ons werk leuk en uitdagend maar dit vraagt ook om goede steunstructuren voor onze medewerkers. Daarnaast investeren we in samenwerking met onze ketenpartners zodat we niet alle (gespecialiseerde) zorg zelf in huis hoeven te hebben. Wij zijn gewend om samen te werken met specialisten (GGZ, jeugd, ouderenzorg, huisarts) om de zorg rondom cliënten te realiseren.

**Maatschappelijke opgave**
Onze missie is dat iedereen zich naar eigen mogelijkheden en wensen kan ontwikkelen en meedoen in de samenleving. Dat gaat niet vanzelf want het aantal mensen dat om hulp vraagt stijgt, de wachtlijsten nemen toe en de beschikbare budgetten worden steeds krapper. Vanuit financiers wordt gestuurd op het verschuiven van intramurale zorg naar extramurale zorg. Dit past (voor een deel) goed bij De Haardstee, wij zijn een voorloper in het extramuraliseren van zorg. Onze ondersteuning is gericht op ontwikkeling en het vergroten van zelfredzaamheid van cliënten. Daar waar wensen en mogelijkheden liggen, werken we actief toe naar scheiden van wonen en zorg.
Aan de andere kant, is er ook een toenemende vraag naar intensieve begeleiding en wonen met 24/7 nabijheid. Voor een ander deel is onze ondersteuning daarom juist gericht op stabiliteit en

welzijn. Het hoofddoel voor De Haardstee is: het bieden van goede begeleiding. De cliënt bepaalt wat de best passende ondersteuning is, wij scheppen de voorwaarden in samenwerking met het netwerk en onze ketenpartners.

## 1.2. Ons ondersteuningsaanbod

De Haardstee biedt ondersteuning aan cliënten op basis van de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Onze woonlocaties staan in Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Boskoop en Roelofarendsveen. We bieden ambulante begeleiding in de Leidse regio, de Duin- en Bollenstreek en Katwijk. Onze dagbestedingslocaties bevinden zich in Leiden. Het soort ondersteuning waar cliënten behoefte aan hebben is uiteenlopend, grofweg ingedeeld in de volgende categorieën:

Ambulante begeleiding
De ambulante begeleider komt bij de cliënt thuis en soms wordt er aanvullend afgesproken op het kantoor van De Haardstee. Ambulante cliënten hebben de mogelijkheid om gebruik te maken van het steunpunt in Leiden, waar op bepaalde tijden kan worden ingelopen en een aantal dagen per week een eetcafé wordt georganiseerd.

Dagbesteding
Cliënten die dagbesteding krijgen bij De Haardstee, werken bij Maatwerk. Maatwerk bestaat uit een aantal kleinschalige vormen van arbeidsmatige dagbesteding, bijvoorbeeld het Theehuis de Trotse Pauw, de bedrijfskantine Smaakwerk, de bakgroep Zoet & Zout en de Bos- en tuingroep. Dit zijn beschermde werkplekken waar cliënten zichzelf kunnen zijn en de ruimte krijgen en om zich te ontwikkelen. Voor cliënten die behoefte hebben aan een andere vorm van dagbesteding werken we met onderaannemers.

Woonlocaties
De Haardstee heeft verschillende woonlocaties waar cliënten wonen en zorg en ondersteuning krijgen. De woonlocaties zijn verschillend in grootte, er zijn locaties waar tot 23 cliënten wonen en er zijn kleinere woonlocaties. Op sommige locaties ligt het accent op de stabiliteit, gezondheid en het welbevinden van cliënten. Op andere locaties ligt het accent meer op het vergroten van de zelfredzaamheid en/of de persoonlijke ontwikkeling van de cliënt. Qua financiering zijn er verschillende vormen, zowel in Wlz als de Wmo kan er sprake zijn van zorg met verblijf of van gescheiden wonen en zorg.

De Haardstee laat zich in haar ondersteuningsaanbod niet beperken door een vaste indeling in bovenstaande categorieën. Iedere cliënt is anders en de ondersteuningsvragen zijn dat ook. We maken optimaal gebruik van de mogelijkheden die er zijn om de ondersteuning aan te laten sluiten bij de cliënt. Bijvoorbeeld via een Modulair Pakket Thuis (MPT) of Volledig Pakket Thuis (VPT) in de Wlz. De indeling zoals hier beschreven, wordt in de praktijk flexibel vertaald naar een aanbod op maat. Een voorbeeld hiervan is het project Een Beschermd Thuis, in dit project wordt ondersteuning geboden aan cliënten met een beschikking voor Beschermd Wonen of Wlz indicatie, in hun eigen woonomgeving. Dit doet De Haardstee samen met De Binnenvest en GGZ Rivierduinen, op grond van afspraken met de gemeente.

| Aantallen cliënten | 31-12-2025 | 31-12-2024 |
|---|---|---|
| Cliënten ambulant | 322 | 315 |
| - Waarvan Wlz | 48 | 46 |
| - Waarvan Wmo | 274 | 269 |
| Cliënten dagbesteding | 97 | 76 |
| - Waarvan Wlz | 54 | 44 |
| - Waarvan Wmo | 43 | 32 |
| Cliënten woonlocaties (incl. gescheiden wonen en zorg) | 199 | 197 |
| - Waarvan Wlz | 123 | 126 |
| - Waarvan Wmo | 76 | 71 |

## 1.3. De organisatie

De ondersteuning aan cliënten wordt geboden door teams bestaande uit regiebegeleiders, persoonlijk begeleiders, begeleiders, locatie assistenten, leerlingen en stagiairs (in wisselende samenstellingen). Bij de uitvoering worden de teams ondersteund door een gedragsdeskundige (bij zorginhoudelijke vraagstukken) en een teamcoach (bij organisatie- en teamprocessen). Bij Maatwerk is er een bedrijfsleider in plaats van een teamcoach die coördinerende taken uitvoert. De teams worden aangestuurd door een manager. Daarnaast zijn er een aantal ondersteunende diensten zoals de afdeling administratie, de afdeling personeelszaken en zorgbemiddeling, die worden ingezet om het complete pakket van zorg- en dienstverlening te realiseren.

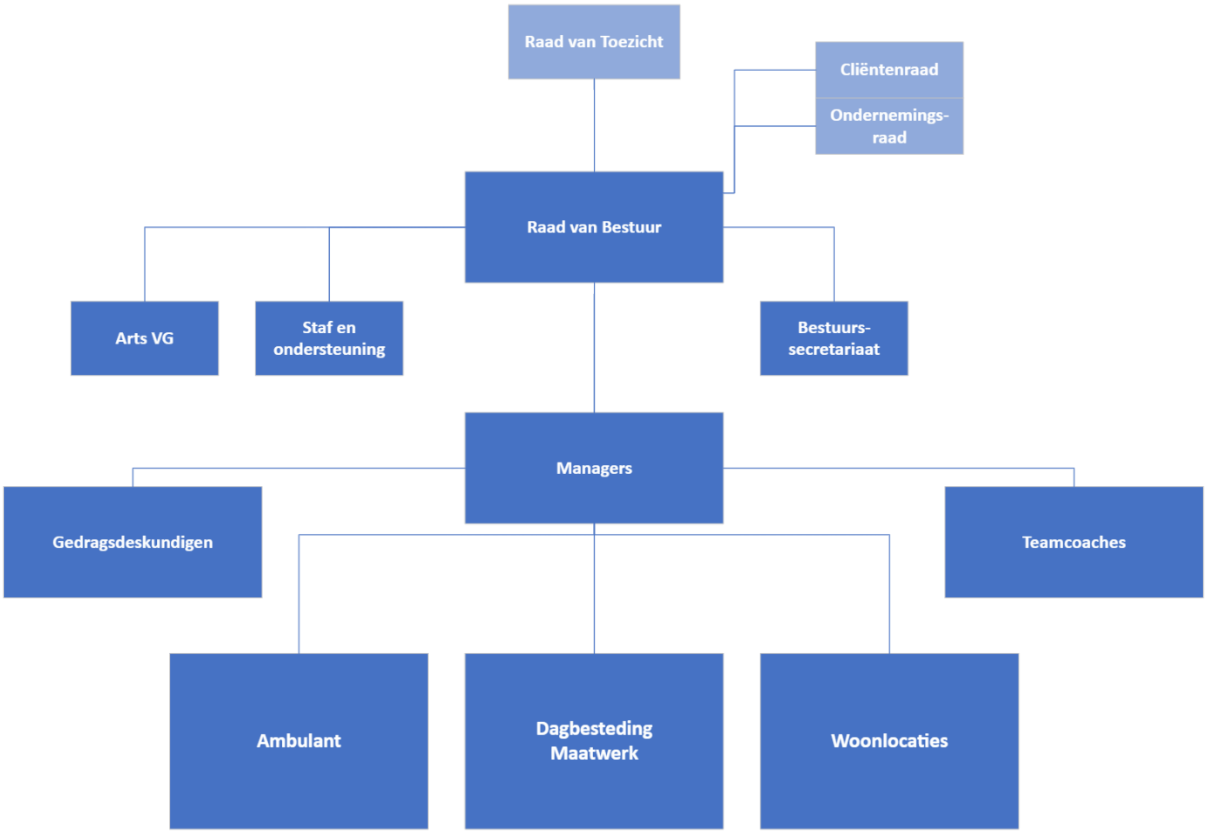
| Aantallen medewerkers | 31-12-2025 | 31-12-2024 |
|---|---|---|
| Aantal fte totaal | 170 | 159 |
| | | |
| Aantal medewerkers | 219 | 203 |
| Aantal leerlingen | 10 | 10 |
| Aantal stagiairs | 8 | 9 |
| Aantal vrijwilligers | 23 | 21 |
| | | |
| Aantal openstaande vacatures | 3 | 5 |

### a. Governance en gedragscode

De Haardstee is een stichting. Het bestuur wordt gevoerd door een eenhoofdige raad van bestuur. De raad van toezicht treedt op als interne toezichthouder conform de Governancecode Zorg (zie voor meer informatie het Verslag interne toezichthouder 2025). Inspraak en medezeggenschap van cliënten en medewerkers vindt formeel plaats middels de regeling Cliëntenraad (CR) en de Ondernemingsraad (OR).

We hanteren een gedragscode voor alle personen die werkzaamheden verrichten voor of namens De Haardstee. De gedragscode wordt aan alle nieuwe medewerkers, leerlingen, stagiairs en vrijwilligers uitgereikt. Ook is de gedragscode beschikbaar op ons interne HaardsteeOnline platform. Het borgen van de gedragscode vraagt om een actieve en betrokken houding van iedereen binnen de organisatie. Voor cliënten en medewerkers is een vertrouwenspersoon beschikbaar. Ook is er zowel voor cliënten als voor medewerkers een klachtencommissie ingesteld.

## 1.4. Organogram 2025 De Haardstee



## 2. Organisatie ontwikkelingen

De Haardstee is in de loop van de jaren gegroeid in het aantal cliënten dat we begeleiden en in het aantal medewerkers dat bij ons werkt. En allerlei zaken die daarmee te maken hebben, zijn meegegroeid: het aantal locaties, het aantal samenwerkingspartners, de omzet die wordt gedraaid, etc. Onze cultuur verandert ook, waar we vanuit het verleden gewend zijn aan 'ons-kent-ons', groeien we in professionaliteit. We zijn inmiddels een middelgrote zorgorganisatie, waar we de kwaliteit en onze onderlinge betrokkenheid blijven behouden.

We hebben in 2025 onze besturingsfilosofie beschreven op basis van een aantal principes zoals: vertrouwen in onze professionals, zelforganisatie in de teams, de kracht van samenwerking zowel binnen als buiten de organisatie en dienend leiderschap. Onze besturingsfilosofie vormt de leidraad voor ons handelen en besluitvorming, hiermee realiseren we onze doelen en geven we richting aan onze organisatie opgaven.

### 2.1. Cultuur en gedrag

In ons meerjarenbeleid is 'de medewerker' neergezet als ons kapitaal. De Haardstee investeert in haar medewerkers door duurzame inzetbaarheid te stimuleren en door ruime ontwikkelmogelijkheden te bieden. Dit doen we door het inzetten van interne en externe coaches, we organiseren een warm welkom voor nieuwe medewerkers, we bieden begeleiding bij verzuim en re-integratie en we organiseren leuke bijeenkomsten en activiteiten. We halen het maximale uit het meerkeuze systeem voor arbeidsvoorwaarden en de werkkostenregeling door het gebruik hiervan breed te stimuleren. Aanvullend hierop stimuleren we inspraak, eigenaarschap en zelforganisatie.

**Eigenaarschap door traject Samen**
Met het traject Samen wordt al enkele jaren gewerkt aan het versterken van de autonomie, competenties, betrokkenheid en veiligheid binnen De Haardstee. Er is een groep vaandeldragers bestaande uit een vertegenwoordiging vanuit elk team, de teamcoaches en leidinggevenden. De vaandeldragers zijn in 2025 een aantal keer bij elkaar gekomen om de ontwikkelingen in de teams met elkaar te delen en om elkaar te inspireren. Ook zijn de vaandeldragers van de verschillende teams om en om bij de vergadering van het managementteam aangesloten om te vertellen over hun ontwikkelingen. Daarnaast zijn er in 2025 twee medewerkers opgeleid om zelf de training voor Samen te geven aan nieuwe medewerkers. Zie het verhaal van Liesbeth en Marije: 'Het is een visie en tegelijkertijd een investering' | De Haardstee

**Zelforganisatie in de teams**
Bij De Haardstee betekent zelforganisatie dat medewerkers binnen de kaders professionele ruimte hebben om bewust, bekwaam en betekenisvol te kunnen handelen. We werken aan een cultuur van openheid en eerlijkheid, waarin vertrouwen tussen collega's wordt bevorderd. Openheid betekent ook korte lijnen en elkaar aanspreken om van daaruit te kunnen groeien. We zijn een lerende organisatie en fouten maken hoort daarbij. Wat hierdoor ontstaat is dat medewerkers initiatieven durven nemen die kunnen leiden tot mooie resultaten, zie bijvoorbeeld het verhaal van Kiki. Zij won in 2024 het 'Beste idee van De Haardstee' en inmiddels is er 2 jaar later een update van haar verhaal: Kiki: ik ben bezig mezelf te ontwikkelen | De Haardstee | De Haardstee

Zelforganisatie betekent ook dat het team het regelen en coördineren van alle samenhangende activiteiten die nodig zijn om als team een volledige dienst te leveren op zich neemt, zoals

facilitaire zaken, personeelszorg, etc. De teamleden doen dit door taken te verdelen in een aantal teamrollen. Voor deze teamrollen worden kenniscafés georganiseerd. Tijdens het kenniscafé bespreken de teamrolhouders met elkaar en met medewerkers van de ondersteunende diensten, wat er goed loopt en wat er verbeterd kan worden. De teamrolhouders inspireren elkaar en nemen relevante informatie terug naar hun eigen teams.

## 2.2. Kwaliteit

Kwaliteit van zorg en ondersteuning ontstaat op de werkvloer, daar vindt constant interactie plaats tussen de cliënt en de organisatie, daar wordt duidelijk waar de cliënt behoefte aan heeft. Dan is het aan de medewerkers om op grond van hun professionaliteit een juiste inschatting te maken over hoe de ondersteuning het beste kan worden ingevuld. Dit is een voortdurend dynamisch proces van afstemming, samenwerking en terugkoppeling tussen de cliënt, het cliëntnetwerk, collega's en andere dienstverleners.

**Kwaliteitsmanagement**
Het waarborgen van kwaliteit heeft een 'zachte' kant in de vorm van persoonlijke verhalen en het gevoel waaruit kwaliteit kan spreken. Daarnaast heeft kwaliteit ook een 'harde' kant in de vorm van het kwaliteitsmanagementsysteem en het beheersen van processen en afwijkingen. Bij De Haardstee geven we aan beide kanten invulling. Ons kwaliteitsmanagement werkt conform de normen van de HKZ. Hiertoe hebben we in 2025 onze HKZ-certificering opnieuw behaald voor de komende drie jaar. Hoewel de auditoren specifiek hebben getoetst op de harde kant, waren zij ook lovend over de manier waarop wij met onze cliënten op zoek zijn naar hoe iets wél kan. Dat vinden wij een heel mooi compliment.

**Kwaliteit van zorg en ondersteuning**
In navolging van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg hebben wij ook de ambitie om een positieve bijdrage te leveren aan de kwaliteit van leven die mensen ervaren. In ons meerjarenbeleid hebben we hierbij de focus gelegd op een prettige daginvulling en een gezonde leefstijl. Door in te zetten op positieve ervaringen, het stimuleren van ontmoetingen en samen bewegen zijn er de afgelopen jaren veel initiatieven ontstaan. Daarbij zoeken we naar verbindingen met lokale partijen om onze zichtbaarheid in de maatschappij te vergroten en inclusie te bevorderen. Eén van de mooiste voorbeelden uit 2025 is de oprichting van het voetbalteam VV Samen. Bij VV Samen trainen cliënten van De Haardstee wekelijks op het terrein van VV Meerburg, onder leiding van een professionele coach. Zie: ⚽ VV Samen wint in een sportieve krachtmeting met de... | De Haardstee.

Daarnaast zijn nog vele andere voorbeelden te noemen van activiteiten in 2025 waarmee we invulling geven aan onze ambitie, zie bijvoorbeeld het verhaal van Kevin die door de training Flink! beter in zijn vel zit: Kevin is blij met Flink! | De Haardstee
Of de sportactiviteiten die structureel worden aangeboden aan cliënten, aangepast op hun tempo en draagkracht: Veel enthousiasme over sporten met De Haardstee | De Haardstee

## 2.3. Duurzaamheid

De Haardstee heeft de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 in december 2024 ondertekend. Om hier uitvoering aan te geven is binnen De Haardstee het greenteam opgericht. Het greenteam bestaat uit (persoonlijk) begeleiders, van zowel ambulant als de woonlocaties, de communicatie-medewerker, bestuur secretaresse en de bestuurder. Om kennis te delen en te vergaren uit de

sector heeft De Haardstee zitting genomen in het bestuurlijk landelijk netwerk duurzaamheid van de VGN en in de Leidse duurzame zorgtafel.

Onze visie op duurzaamheid hebben we als volgt geformuleerd: Duurzaamheid is van iedereen en we geloven dat iedereen een bijdrage kan leveren aan een duurzame wereld, nu en in de toekomst. Wij zien daarom onze cliënten ook als betrokkene en doen het samen. Bij De Haardstee zien we dat gezondheid en duurzaamheid bepalend zijn voor de kwaliteit van zorg. We streven ernaar om onze zorgpraktijken te verbeteren door duurzame keuzes te maken voor zowel onze cliënten, als medewerkers, met respect voor de planeet. Duurzaamheid is geen losstaand doel, maar een integraal onderdeel van wie wij zijn en wat wij doen.

In 2025 heeft het greenteam gewerkt aan het stimuleren en faciliteren van bottom-up initiatieven op basis van een programma dat per kwartaal wordt ingevuld met kleine gerichte acties die vooral veel zichtbaarheid geven en aantrekkelijk zijn zoals de ‘steptember challege’, een kerstkado uit de greengiftbox, de wekelijkse fruitboxen, etc. Het doel is om bewustzijn te creëren onder medewerkers en cliënten. Door aan te sluiten bij wat er al is en dit verder uit te bouwen, maken we de beweging vanzelfsprekend en is van iedereen. Eén van de mooie voorbeelden uit 2025 is het project van de ‘The Wastebusters’. Hiervoor is Kennisstad Leiden uitgenodigd om samen met studenten een verkenning te doen in hoeverre onze cliënten bewust omgaan met het afval van verpakkingen. Ook hebben de cliënten een verkiezing gehouden over welke poster de boodschap het beste overbrengt.

Zowel op het gebied van kwaliteit als duurzaamheid verdient de renovatie van onze locatie Witte Singel de aandacht. Dit is onze oudste woonlocatie en de cliënten en medewerkers hebben het hele jaar door te maken gehad met werkzaamheden. Nog steeds is niet alles klaar maar we zien al wel de mooie resultaten waardoor het wonen en werken op deze locatie fijner is geworden.

## 2.4. Social return on Investment

Vanuit onze aanbestedingen en de daaruit volgende opdrachten voor de gemeenten ligt er bij De Haardstee een verplichting om tot social return on investment (SROI) te komen. De SROI vraagt een aanpak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en meer werkgelegenheid te creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Aanvullend aan onze oorspronkelijke zorgopdracht.

Het bestaan van onze organisatie is gebaseerd op het toevoegen van maatschappelijke waarde, dat is onze dagelijkse bezigheid. Om daarnaast invulling te geven aan SROI, vraagt om een andere insteek, maar wel met hetzelfde sociale karakter dat ons kenmerkt. Dit doen we bijvoorbeeld door:

- Trajectbegeleiding te bieden aan mensen (zowel cliënten, als mensen die via DZB bij ons aangemeld) gericht op activering en te groeien naar een volgende stap van beschut of regulier (vrijwilligers)werk.
- Sociale verkoop van door onze cliënten handgemaakte producten aan bedrijven en particulieren via de website: Hand, Hout & Hart - Webshop van de Haardstee | Home en het winkeltje de Pauwenveer.
- Inkoop van diensten en producten bij sociale ondernemers, zoals stichting Happy Flower.
- Het aanbieden van beroepsoriënterende stages voor studenten en gastcolleges voor lokale partners.

Volgens de richtlijnen van de gemeente Leiden maken we onze SROI inspanningen zichtbaar in een daarvoor bestemd programma, de Wizzr.

## 2.5. ICT en informatiebeveiliging

In 2024 en 2025 hebben we met het Project Informatiebeveiliging gewerkt aan het verbeteren van onze informatieveiligheid. Het hoofddoel van dit project was om volledig te gaan voldoen aan de NEN7510. Eind 2025 is het project afgerond, de maatregelen die uit het project zijn voortgekomen zijn geborgd door ze in verschillende processen vast te leggen. Zoals het volledig beheersen van alle toegangsrechten in een autorisatiematrix en de inrichting van een bedrijfsportaal voor alle telefoons en laptops. Een belangrijk aspect van informatiebeveiliging is de bewustwording onder medewerkers. Daarom zijn er maatregelen genomen zoals phishing simulaties en bewustwordingssessies voor alle medewerkers.

Vanuit het project informatiebeveiliging is het ICT team voortgekomen. Het doel van het ICT team is om de interne samenwerking op het gebied van ICT beleid en informatiebeveiliging te verbeteren. Vanuit het ICT team trekken we samen op in de contacten met externe dienstverleners. Door onze expertise te bundelen, kunnen we beter invulling geven aan onze verantwoordelijkheid in de voorbereiding op de invoering van de Cyberbeveiligingswet.

# 3. Financiële ontwikkelingen 2025

Het jaar 2025 is afgesloten met een ruim positief resultaat. De Haardstee laat in 2025 een groei zien in opbrengsten binnen de WLZ. De toename wordt grotendeels veroorzaakt door indexatie van de tarieven. Ook is er een groei te zien in de opbrengsten Wmo. Deze toename wordt deels veroorzaakt door indexatie van de tarieven. Ook wordt deze groei veroorzaakt door groei in prestaties verblijf, dagbesteding en ambulant. De personeelskosten zijn in 2025 toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze toename is deels toe te schrijven aan structurele loonsverhogingen. Daarnaast is er een stijging in het aantal fte's zichtbaar (+11,5 fte). De groei van de fte's komen onder andere door groei fte's flexpool (en hierdoor afname kosten PNIL). Ook is er enige groei in fte van de overhead in 2025. Binnen de overige bedrijfskosten zien we een toename onder de algemene kosten en kosten huur. Het positieve resultaat 2025 draagt bij aan de financiële stabiliteit en daarmee de continuïteit van zorgverlening.

## 3.1. Omzet en resultaten

De omzet is in 2025 opgelopen naar € 18,9 mln (2024: € 18 mln). Deze groei in omzet is deels toe te schrijven aan indexaties. Daarnaast groeit het aantal cliënten binnen Wmo-verblijf. Ook zien we de dagbesteding en ambulante dienstverlening groeien binnen de Wlz en Wmo. De exploitatie geeft in 2025 per saldo een positief resultaat van € 1,0 mln (2024: € 2 mln). In de onderstaande tabel is de exploitatie weergegeven.

| Categorie | | 2025 | 2024 | Verschil |
|---|---|---|---|---|
| Bedrijfs opbrengsten | Opbrengst WLZ | 11.388.338 | 11.133.688 | 254.650 |
| | Opbrengst WMO zorg | 7.099.279 | 6.426.975 | 672.304 |
| | Opbrengst PGB | 30.075 | 58.651 | -28.576 |
| | Opbrengst derden | 19.365 | 50.597 | -31.232 |
| | Overige opbrengsten | 397.379 | 372.975 | 24.404 |
| | **Totaal** | **18.934.435** | **18.042.885** | **891.550** |
| Bedrijfskosten | Personeelskosten | -12.801.203 | -11.131.256 | -1.669.947 |
| | Afschr.matr vaste ac | -301.923 | -291.752 | -10.171 |
| | Bijz. waardeverm.VA | | 0 | 0 |
| | Overige Bedrijfskst | -4.823.319 | -4.564.638 | -258.681 |
| | **Totaal** | **-17.926.444** | **-15.987.645** | **-1.938.799** |
| Fin. baten en lasten | Fin. baten en lasten | 33.856 | 18.170 | 15.686 |
| | **Totaal** | **33.856** | **18.170** | **15.686** |
| Totaal | | 1.041.847 | 2.073.410 | -1.031.562 |

## 3.2. Toestand op balansdatum

De bedrijfseconomische ratio's geven ook een stabiel en gunstig beeld. Voor het resultaatratio is door de Haardstee een eigen resultaatdoelstelling van 3% opgesteld. Het resultaatratio van 2025 komt ruim boven de resultaatdoelstelling uit. Voor de overige ratio's worden gangbare normen vanuit de sector gehanteerd. De ratio's bevestigen dat de Haardstee op meerdere onderdelen boven de geldende sectornormen presteert.

| Ratio's | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Resultaatratio | 5,5% | 11,5% |
| Solvabiliteit | 76,97 | 73,75 |
| Liquiditeit - Currentratio | 3,45 | 3,01 |
| | | |

### 3.3. Kasstromen en financieringsbehoefte

De Haardstee heeft geen langlopende schulden. Op basis van onze liquiditeitsplanning bestaat er geen zorg over de liquiditeit.

# 4. Risico's en maatregelen

De vier thema's van het meerjarenbeleidsplan 2025-2027 zijnde *Gezonde leefstijl en participatie, Medewerkers zijn het kapitaal, Complexe zorgvragen en samenwerken en Maatschappelijke opgave* hebben allen een risico in zich. Dat kan leiden tot gemiste kansen, verminderde concurrentiepositie, verspilling van middelen en zelfs het niet halen van de lange termijn doelen.

## 4.1. Risicobereidheid

Binnen het managementteam houden we zicht op de interne en externe ontwikkelingen die ons beïnvloeden en die bepaalde risico's opleveren. De beheersing van de strategische & tactische risico's vindt plaats door middel van een combinatie van beheersmaatregelen in de primaire en secundaire operationele processen, sturing op kwartaalrapportages en met de directiebeoordeling en audits.

Geïdentificeerde risico's worden beoordeeld en afgewogen tegen verschillende belangen. Op grond daarvan wordt bepaald welke maatregelen worden genomen en de maatregelen worden opgevolgd binnen het interne controle plan.

## 4.2. Prioritaire risico's en maatregelen

In de meeste gevallen is beoordeeld dat de beheersmaatregelen die we hebben genomen voldoende effectief zijn waardoor de risico's beperkt blijven. Een aantal zaken leveren echter nog onzekerheden op. In het bestuursverslag van 2024 staan een viertal risico's genoemd die prioritair waren en waar veel aandacht voor is geweest. Dat zijn *krapte op de arbeidsmarkt*, *hoog ziekteverzuim*, *complexe problematiek cliënten* en *financiering Wmo*. Concluderend kunnen we stellen dat de arbeidsmarkt krapte wel blijvend aandacht vraagt, maar gezien er over 2025 weinig vacatures lang hebben opengestaan, wordt dit bij De Haardstee op dit moment niet als prioritair risico beschouwd. Ook de financiering Wmo is door goede afstemming met de gemeente minder aan de orde, maar vraagt blijvende aandacht.

### a. Hoog ziekteverzuim onder medewerkers

In de afgelopen jaren kampte De Haardstee met een hoog ziekteverzuim onder medewerkers. Het verzuimcijfer in 2025 was ongeveer gelijk aan het gemiddelde in de branche (8,5%). De trend van het verzuimpercentage binnen De Haardstee is grillig. Dit is een risico voor de continuïteit en kwaliteit van zorg. Ondanks de aandacht die er is besteed aan het terugdringen van het ziekteverzuim en preventieve maatregelen, is het verzuimcijfer nog steeds hoger dan we zouden willen. Hierdoor blijft er een verhoogd risico op uitval van medewerkers door oplopende werkdruk, complexe zorgvragen of verminderde inzetbaarheid. Een toename van het verzuim kan negatieve gevolgen hebben voor de continuïteit van zorg, de personeelsplanning en de beheersing van kosten. In 2025 is gewerkt aan het ontwikkelen van een strategisch personeelsbeleid en een vernieuwing van het verzuimbeleid om het verzuim effectiever te beïnvloeden.

| Verzuim | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Percentage | 8,4% | 7,8% |

**b. Toenemende complexe problematiek bij cliënten**

Cliënten hebben steeds meer intensieve en verschillende vormen van ondersteuning nodig als gevolg van toenemende problematiek in de maatschappij. De Haardstee heeft te maken met een toestroom van cliënten met een combinatie van (L)VB en GGZ-problematiek. De uitdaging voor De Haardstee is om cliënten de ondersteuning te blijven bieden die nodig is. Hiervoor hebben we verschillende maatregelen genomen, gericht op het vergroten van competenties van medewerkers. Daarnaast is de steunstructuur voor medewerkers versterkt door bijvoorbeeld het team van de gedragsdeskundigen uit te breiden en medewerkers gerichte opleidingen te laten volgen. Ook is het nodig om met elkaar en met ketenpartners in gesprek te blijven over wat we kunnen bieden en waar onze grenzen liggen.

**c. Intensivering handhaving wet DBA**

In 2024 is een verscherpte handhaving aangekondigd van de wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (DBA). Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst voor de loonheffingen op schijnzelfstandigheid bij inzet van zzp'ers. Organisaties die mensen als zzp'er inhuren en inzetten bij werkzaamheden, kunnen vanaf 1 januari 2025 naheffingsaanslagen loonheffingen opgelegd krijgen indien blijkt dat de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de zzp'er als een (fictieve) dienstbetrekking voor de loonheffingen is. Daarbij geldt dat in beginsel in 2025 nog geen verzuim- en vergrijpboetes worden opgelegd door de Belastingdienst.

<u>Aanpak 2024-2025 inzet van zzp in het primaire proces</u>

In 2025 zijn door De Haardstee zzp'ers ingehuurd om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de cliënten te waarborgen. Los van de kwalificatie of er sprake is van schijnzelfstandigheid heeft De Haardstee een beleid ingezet om af te bouwen naar geen inzet meer van zzp in zorgfuncties. Hiertoe is binnen De Haardstee een plan van aanpak opgesteld dat bestond uit de volgende maatregelen:

In 2024:

- Analyse van het risico en passende maatregelen voor De Haardstee.
- Gesprekken met inhuurpartijen over de handhaving van de wet DBA.

In 2025:

- Het in dienst nemen van medewerkers die als zzp-er werkten in het cultureel sensitief team.
- Uitbreiden van de flexpool zodat we invaldiensten kunnen laten invullen door onze flexmedewerkers.
- Het vergroten van de flexibele inzet van medewerkers in loondienst zodat zij adhoc diensten kunnen invullen.

Het plan van aanpak is succesvol uitgevoerd. Als onderdeel van het plan is de flexpool van De Haardstee uitgebreid van 31 medewerkers (12,8 fte) naar 43 medewerkers (16,5 fte). De medewerkers van de flexpool zijn allen in loondienst bij De Haardstee. Met ingang van 1 januari 2026 worden er geen zzp'ers meer ingezet in de zorgfuncties. Voor eventuele adhoc vervanging maken we gebruik van uitzendkrachten.

| Personeel Niet in Loondienst (clientgebonden) | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| Percentage (fte) | 5,4% | 6,7% |

# 5. Blik op de toekomst

## 5.1. Zorgzame gemeenschappen

Wij verstaan onder zorgzame gemeenschappen een gemeenschap die wordt gedragen door mensen die er voor elkaar wíllen zijn en die, ieder op hun eigen manier, iets voor een ander willen betekenen. Het gaat om gemeenschappen waarin betrokkenheid, nabijheid en onderlinge verantwoordelijkheid vanzelfsprekend zijn.

Wij zien zorgzame gemeenschappen als een bredere maatschappelijke opgave waarin zorgorganisaties, bewoners, gemeenten en andere partners ieder een eigen verantwoordelijkheid hebben. Vanuit onze positie, kennis en betrokkenheid willen wij hier actief aan bijdragen.

In de regio's Zuid-Holland Noord en Noord-Holland Zuid werken wij als zorgaanbieders al langere tijd samen binnen De Bruggenbouwers, zie: Regiovisie Gehandicaptenzorg (GZ). Binnen deze samenwerking is het thema Zorgzame Gemeenschappen steeds nadrukkelijker op de agenda gekomen. Verschillende organisaties hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met wijk- en dorpsgericht werken, het versterken van informele netwerken en het verkennen van nieuwe rollen voor professionals. De Haardstee heeft bij De Bruggenbouwers de rol op zich genomen van voortrekker op het gebied van zorgzame gemeenschappen.

## 5.2. Duurzaamheid en vastgoed

In 2025 zijn binnen De Haardstee voorbereidingen getroffen om te komen tot een vastgoedstrategie die in 2026 zal worden vastgesteld. Voor de gehele vastgoedportefeuille wordt duurzaamheid geïntegreerd, daar waar het gaat om nieuwbouw en renovatie. In dit plan leggen we ook vast welke panden behouden blijven, welke afgestoten gaan worden, en welke nieuwbouwopgaaf er ligt. De vastgoedstrategie beschrijft de visie op wonen, de doelstellingen en de acties van de Haardstee op het gebied van duurzaam wonen.

Eind 2025 is er subsidie aangevraagd bij ZonMW met als doel om te komen tot een $CO_2$-routekaart. Vervolgens is er gestart om voor alle woonlocaties en de twee kantoorlocaties van de Haardstee een $CO_2$-routekaart op te stellen. Tevens is er een organisatiebreed meerjarenonderhoudsplan (MJOP) opgesteld waarin duurzaamheid ook een rol heeft. De uitvoering van het MJOP start in 2026.

## 5.3. Traject strategische koers

In 2026 gaan we onze strategische koers bepalen voor de komende jaren. Hiervoor zullen we traject lopen om samen stil te staan bij de toekomst van de zorg én bij onze rol daarin als zorgorganisatie. Medewerkers, cliënten en samenwerkingspartners worden actief betrokken bij dit traject. Het doel is om in de zomer van 2026 samen een duidelijk en gedragen toekomstbeeld te hebben.

# 2. Verslag van de interne toezichthouder

# Verslag van de interne toezichthouder 2025

## Thema's in het jaar 2025

### Strategische koers

In 2025 heeft de raad een aantal gesprekken met de bestuurder gevoerd over de strategische koers in relatie tot de vastgoedportefeuille en de gewenste ontwikkeling van de huisvesting naar de toekomst. Naast financiële aspecten gaat het ook om de vraag wat dit bijvoorbeeld betekent voor de kwaliteit van zorg en de strategische pijlers die de Haardstee heeft geformuleerd.

### Innovatie in de zorg

Innovatie is ook in de zorg een belangrijk en interessant onderwerp. We bespreken een notitie van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders over de zorg over het thema 'governance van innovatie'. De Haardstee is een wendbare organisatie. Er ligt daarom een kans voor De Haardstee om anders naar vraagstukken te kijken als we in plaats van het 'zorgaanbod' centraal stellen, het 'samenleven' benadrukken en ons meer richten op preventie.

### Bewegingsprogramma voor cliënten

Met veel waardering en plezier heeft de RvT met de onderaannemer gesproken die het bewegingsprogramma voor cliënten van De Haardstee vormgeeft. Er zijn mooie resultaten bereikt met cliënten waarbij er maatwerk is voor iedere locatie (op basis van leeftijd, fysieke toestand en motivatie). Naast een betere fysieke ontwikkeling van de cliënt zien we een positief effect op de (dag)structuur, de onderlinge contacten tussen en het zelfvertrouwen van onze cliënten.

### Gedragsdeskundigen

De RvT heeft in het jaar 2025 een mooi gesprek gevoerd met gedragsdeskundigen van De Haardstee. Zij coachen de begeleiders/ teams in de ondersteuning aan cliënten. De gedragsdeskundigen kijken van iets meer afstand naar de situatie en vanuit hun expertise kunnen ze een team verder brengen met een cliënt. Daarvoor spreken ze met de begeleiders en soms met de cliënt zelf, doen ze dossieronderzoek en putten ze uit de theorie. De RvT vindt het mooi te zien dat bij De Haardstee iedere cliënt volop kansen krijgt.

### Besturingsfilosofie

De bestuurder heeft in 2025 de nieuwe besturingsfilosofie op een overzichtelijke wijze uiteengezet in een achttal uitgangspunten. Een belangrijke aanpassing betreft bijvoorbeeld het 'dichtbij organiseren' van ondersteunende processen. Het document raakt aan de toezichtsvisie van de RvT. De bedoeling is dat dit op elkaar aansluit. Deze visie van de raad zal het komende jaar herzien worden.

### Eerste 100 dagen

Het jaar 2025 is het eerste volle jaar waarin zowel de nieuwe bestuurder werkzaam is als de RvT in de nieuwe samenstelling. We hebben daarom de bestuurder gevraagd een reflectie te geven op haar 'eerste 100 dagen' bij de Haardstee. Dit heeft een interessant gesprek opgeleverd. Verder hebben we een start gemaakt met een actualiseringsslag van de reglementen en beleidsnotities. Een proces dat we ook in 2026 voortzetten.

### Dank en toekomst

De RvT spreekt zijn waardering uit over de mooie resultaten die De Haardstee in 2025 heeft gerealiseerd. Wij danken de medewerkers, het managementteam en de bestuurder hartelijk voor de inzet en de behaalde resultaten, waar we als organisatie gezamenlijk trots op mogen zijn!

Tot slot komen in de vergaderingen regelmatig actuele geopolitieke ontwikkelingen aan de orde. Dit leidt tot aandacht voor mogelijke onzekerheid en de behoefte aan weerbaarheid bij cliënten of medewerkers, het risico van bezuinigingen op zorg en extra aandacht voor onze ICT-bestendigheid. We hopen oprecht dat de situatie weer meer tot rust komt in het jaar 2026.

## Locatiebezoeken en contacten

Naast de reguliere vergaderingen met het bestuur, hecht de RvT veel waarde aan locatiebezoeken waarmee direct contact ontstaat met medewerkers en cliënten. In 2025 hebben wij de locaties aan de Korte Langestraat, het Bonaireplein, de Witte Singel en de locatie Plataan bezocht. Het was weer bijzonder inspirerend om met hen te praten over hun ervaringen.

In een waardevol gesprek vertellen MT-leden tijdens een RvT-vergadering over hun ervaringen, welke ontwikkelingen er zijn en welke beelden en ideeën zij hebben over de toekomst. Er is onder andere gesproken over de cultuur binnen De Haardstee, de visie op begeleiden en verbeterpunten voor de organisatie.

Tot slot is een afvaardiging van de RvT vertegenwoordigd bij overleggen tussen de bestuurder met de cliëntenraad en met de ondernemingsraad, om zo betrokken te blijven met de diverse gremia binnen De Haardstee.

## Vergaderingen en toezicht

In het verslagjaar heeft de RvT zes vergaderingen gehouden met de bestuurder. Hierbij zijn diverse onderwerpen behandeld conform de vastgestelde Planning & Control-cyclus, waaronder het jaarverslag 2024, het jaarplan 2025 en 2026, de begroting 2026 en de periodieke managementinformatie. In aanwezigheid van de externe accountant zijn ook het accountantsverslag en de managementletter besproken.

Conform de geldende governance-regels heeft de RvT ook dit jaar een zelfevaluatie uitgevoerd. Nu de Raad en het Bestuur sinds ruim een jaar in nieuwe samenstelling samenwerken is ervoor gekozen deze zelfevaluatie te laten begeleiden door een externe deskundige. Aandachtspunt is ondermeer dat er behoefte is aan meer ‘rust en ruimte’ voor een regelmatige dialoog over strategische onderwerpen en dilemma’s. Ook is gesproken over onze stakeholders in het algemeen en in relatie tot de ontwikkeling van de strategie in 2026 in het bijzonder.

### Vergaderingen commissie bedrijfsvoering

De commissie bedrijfsvoering is in 2024 vier keer bijeengekomen. Naast de vaste agendapunten zoals managementinformatie, de begroting en de jaarrekening, inclusief een overleg met de accountant, heeft de commissie met de bestuurder van gedachten gewisseld over de volgende strategische en operationele onderwerpen:

- duurzaamheid;
- toelichting op de gebruikte systemen bij de totstandkoming van managementinformatie;
- risicoanalyse, incl. beheersmaatregelen;
- treasury;
- (strategisch) vastgoedbeleid.

### Vergaderingen commissie governance & remuneratie

De werkzaamheden van de commissie governance en remuneratie gaan vooral over de persoonlijke ontwikkeling van en de samenwerking tussen RvT met de bestuurder.

### Vergaderingen commissie kwaliteit & veiligheid

De commissie Kwaliteit & Veiligheid (K&V) heeft viermaal vergaderd. Tijdens de overleggen is de kwartaalrapportage geanalyseerd. Daarnaast komen jaarlijks vaste onderwerpen aan bod, zoals de bestuursverslagen, het jaarbeeld, de directiebeoordeling en de verslagen van de vertrouwenspersoon en de klachtencommissie. Verder zijn de volgende onderwerpen besproken:

- het kwaliteitsbeleid;
- modern werkgeverschap;
- nieuwe zorgvormen.

**Besluiten, onderwerpen en activiteiten Raad van Toezicht van De Haardstee in 2025**

| Datum besluit | Inhoud besluit |
|---|---|
| 19-03-2025 | Het verslag van de interne toezichthouder is vastgesteld. |
| 21-05-2025 | De jaarrekening 2024 is goedgekeurd. |
| 21-05-2025 | Het reglement Raad van Toezicht is vastgesteld. |
| 03-12-2025 | De begroting voor 2026 is vastgesteld. |
| 03-12-2025 | De bepaling voor de bezoldiging voor de rvb en rvt in 2026 is vastgesteld. |
| 03-12-2025 | Het beleid onkosten en geschenken rvb is vastgesteld. |

## Samenstelling raad van toezicht

De RvT heeft in 2025 zijn taken kunnen uitvoeren in een constructieve samenwerking met de bestuurder, met ondersteuning en professionele inzet van de bestuurssecretaris. De RvT ervaart de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende organen binnen De Haardstee als positief, betrokken en prettig. De contacten verlopen op professionele wijze, waarbij er nadrukkelijk ruimte is voor inhoudelijke discussie en scherpte. Er zijn in het boekjaar geen meldingen geweest van belangenverstrengeling of transacties waarbij tegenstrijdige belangen van de bestuurder, toezichthouders of de externe accountant een rol speelden.

De raad is van mening zodanig te zijn samengesteld dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen opereren ten opzichte van elkaar, de bestuurder en externe deelbelangen. De diversiteit binnen de raad op basis van leeftijd, geslacht, opleiding en beroepsachtergrond is hierbij voldoende gewaarborgd. De leden ontvangen een vergoeding die in lijn is met de Wet Normering Topinkomens (WNT).

De RvT kent de onderstaande samenstelling in 2025:

**Jaap Kappert**
Lid Raad van Toezicht, voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid
Nevenfuncties:

- Bestuurder V&VN
- Lid Algemeen Bestuur Capaciteitsorgaan
- Lid Bestuur Stichting Kwaliteitsraad Hulpmiddelen & Zorg
- Voorzitter Raad van Toezicht AkwaGGZ
- Diaken Westerkerk Amsterdam (PKN)

**Peter Kasteleyn**
Voorzitter Raad van Toezicht, lid audit commissie en commissie governance en remuneratie
Functie:

- Directeur-eigenaar Kasteleyn Advies B.V.

Nevenfuncties:

- Penningmeester Stichting Studio Korte Leidse
- Lid van de raad van toezicht en voorzitter audit commissie Stichting Meer Primair
- Algemeen directeur Tegenstroom B.V. en Tegenstroom voor Ymere B.V.
- Penningmeester Woltjer Stichting

**Renate Stam**
Lid Raad van Toezicht, voorzitter commissie governance en remuneratie
Functie:

- Advocaat/partner bij JENS advocaten

Nevenfuncties:

- Lid Raad van Toezicht Cliniclowns
- Lid Raad van Toezicht Stichting Arbeidsdeskundigen

**Andre Vermeulen**
Lid Raad van Toezicht, voorzitter audit commissie
Functie:

- Hoofd Transities & Sectormanagement Zorg & HID Rabobank

Nevenfuncties:

- Penningmeester Stichting Kawukano
- Lid Raad van Toezicht Stichting InteraktContour
- Kerkrentmeester PKN Gouda

**Patty Wijnen**
Lid Raad van Toezicht, lid commissie kwaliteit en veiligheid
Functie:

- Bestuurssecretaris / Senior adviseur kwaliteitszorg, Openbare Scholengroep Vlaardingen Schiedam (OSVS)

Nevenfuncties:

- Raadslid D66 Voorschoten

- Lid Raad van Toezicht Vlietkinderen

## Rooster van aftreden

| Naam | Eerste Termijn | Tweede termijn |
|---|---|---|
| Jaap Kappert | 28-09-2023 t/m 28-09-2027 | Herbenoembaar |
| Peter Kasteleyn | 28-09-2023 t/m 28-09-2027 | Herbenoembaar |
| Renate Stam | 01-09-2024 t/m 01-09-2028 | Herbenoembaar |
| Andre Vermeulen | 28-09-2023 t/m 28-09-2027 | Herbenoembaar |
| Patty Wijnen | 01-09-2024 t/m 01-09-2028 | Herbenoembaar |

# 3. Jaarrekening

## 3.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
**(na resultaatbestemming)**

| | Toelichting | | 31-dec-25 | | 31-dec-24 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | € | | € |
| **ACTIEF** | | | | | |
| **Vaste activa** | | | | | |
| **Materiële vaste activa** | 1 | | | | |
| Bedrijfsgebouwen en -terreinen | | 2.136.237 | | 1.591.673 | |
| Machines en installaties | | 409.161 | | 326.538 | |
| Andere vaste bedrijfsmiddelen | | 418.950 | | 471.107 | |
| Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa | | 0 | | 235.281 | |
| | | | 2.964.348 | | 2.624.599 |
| **Financiële vaste activa** | 2 | | | | |
| Andere deelnemingen | | 0 | | 0 | |
| | | | 0 | | 0 |
| **Vlottende activa** | | | | | |
| **Vorderingen** | 3 | | | | |
| Op handelsdebiteuren | | 52.359 | | 72.165 | |
| Overige vorderingen | | 736.299 | | 786.162 | |
| Overlopende activa | | 46.678 | | 252.871 | |
| | | | 835.336 | | 1.111.198 |
| **Liquide middelen** | 4 | | 7.850.081 | | 7.009.902 |
| **Totaal** | | | 11.649.765 | | 10.745.699 |

| | Toelichting | | 31-dec-25 | | 31-dec-24 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | € | | € |
| **PASSIEF** | | | | | |
| **Eigen vermogen** | 5 | | | | |
| Stichtingskapitaal | | 45 | | 45 | |
| Bestemmingsfondsen | | 7.705.979 | | 7.098.432 | |
| Overige reserves | | 1.260.502 | | 826.202 | |
| | | | 8.966.526 | | 7.924.680 |
| **Voorzieningen** | 6 | | | | |
| Overige | | 164.308 | | 124.654 | |
| | | | 164.308 | | 124.654 |
| **Langlopende schulden** | 7 | | | | |
| Schulden aan banken | | 0 | | 0 | |
| | | | 0 | | 0 |
| **Kortlopende schulden** | 8 | | | | |
| Schulden aan banken | | 0 | | 0 | |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten | | 157.828 | | 256.512 | |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | | 585.443 | | 533.580 | |
| Schulden ter zaken van pensioenen | | 260.043 | | 239.795 | |
| Overige schulden | | 1.412.722 | | 1.232.710 | |
| Overige passiva | | 102.895 | | 433.767 | |
| | | | 2.518.931 | | 2.696.365 |
| **Totaal** | | | 11.649.765 | | 10.745.699 |

### 3.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

| | Toelichting | | 31-dec-25 | | 31-dec-24 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Bedrijfsopbrengsten** | | | € | | € |
| **Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening** | **11** | | | | |
| Zorgverzekeringswet | 11.1 | 0 | | 0 | |
| Wet langdurige zorg | 11.2 | 11.418.413 | | 11.192.339 | |
| Baten uit onderaanneming | 11.3 | 19.364 | | 50.597 | |
| | | | 11.437.777 | | 11.242.936 |
| **Opbrengsten Jeugdwet** | **12** | | 0 | | 0 |
| **Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten (wmo)** | **13** | | 7.589.315 | | 6.799.949 |
| **Netto omzet** | | | | | |
| Overige bedrijfsopbrengsten | 14 | 0 | | 0 | |
| | | | 0 | | 0 |
| **Som der bedrijfsopbrengsten** | | | 19.027.092 | | 18.042.885 |
| **Bedrijfslasten** | | | | | |
| Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten | 15 | 1.220.558 | | 1.142.710 | |
| Lonen en salarissen | 16 | 8.904.679 | | 7.621.510 | |
| Sociale lasten | 16 | 1.535.157 | | 1.328.606 | |
| Pensioenlasten | 16 | 752.585 | | 666.307 | |
| Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa | 17 | 301.923 | | 291.752 | |
| Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële activa | 18 | 0 | | 0 | |
| Overige bedrijfskosten | 19 | 5.303.662 | | 4.936.760 | |
| **Som der bedrijfslasten** | | | 18.018.564 | | 15.987.645 |
| | | | 1.008.528 | | 2.055.240 |
| Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten | 20 | 57.414 | | 39.623 | |
| Rentelasten en soortgelijke kosten | 20 | -24.095 | | -21.453 | |
| | | | 33.319 | | 18.170 |
| **Resultaat** | | | 1.041.847 | | 2.073.410 |

### RESULTAATBESTEMMING

| *Het resultaat is als volgt verdeeld:* | 31-dec-25 | 31-dec-24 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Mutatie: | | |
| Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten zorg | 208.677 | 792.395 |
| Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten | 398.870 | 475.158 |
| Algemene / overige reserves | 434.300 | 805.857 |
| | 1.041.847 | 2.073.410 |

### 3.3 KASSTROOMOVERZICHT

| (volgens de indirecte methode) | Toelichting | | 31-dec-25 | | 31-dec-24 |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | € | | € |
| **Kasstroom uit operationele activiteiten** | | | | | |
| Bedrijfsresultaat | | | 1.008.528 | | 2.055.240 |
| *Aanpassingen voor:* | | | | | |
| Afschrijvingen (en overige waardeveranderingen) | 17/18 | 301.923 | | 291.752 | |
| Mutatie voorzieningen | 6 | 39.653 | | -19.923 | |
| | | | 341.576 | | 271.829 |
| *Veranderingen in werkkapitaal:* | | | | | |
| Mutatie operationele vorderingen | 3 | 275.863 | | 913.609 | |
| Mutatie operationele schulden | 8 | -177.434 | | 248.874 | |
| | | | 98.428 | | 1.162.483 |
| *Kasstroom uit bedrijfsoperaties* | | | 1.448.532 | | 3.489.552 |
| Ontvangen interest | 20 | 57.414 | | 39.623 | |
| | | | 57.414 | | 39.623 |
| **Totaal kasstroom uit operationele activiteiten** | | | 1.505.946 | | 3.529.174 |
| **Kasstroom uit investeringsactiviteiten** | | | | | |
| Investeringen in materiële vaste activa | 1/24 | -667.849 | | -433.727 | |
| Desinvesteringen materiële vaste activa | 1/24 | 26.176 | | 5.652 | |
| Verwerving andere deelnemingen | 2/24 | 0 | | 0 | |
| **Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten** | | | -641.673 | | -428.075 |
| **Kasstroom uit financieringsactiviteiten** | | | | | |
| Ontvangsten uit langlopende schulden | 7 | 0 | | 0 | |
| Aflossing van langlopende schulden | 7 | 0 | | 0 | |
| Betaalde interest | 20 | -24.095 | | -21.453 | |
| **Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten** | | | -24.095 | | -21.453 |
| **Mutatie geldmiddelen** | 25 | | 840.179 | | 3.079.646 |

**Toelichting:**

## 3.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 3.4.1 Algemeen

***Algemene gegevens en groepsverhoudingen***
Zorginstelling Stichting De Haardstee is statutair (en feitelijk) gevestigd te Leiden, op het adres Oude Herengracht 6 c/d en is geregistreerd onder KvK-nummer 41165834.
De Haardstee begeleidt mensen met een verstandelijke en/of psychiatrische beperking.

***Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening***
De jaarrekening is opgesteld volgens de bepalingen van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).
De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten, tenzij anders vermeld.

***Continuïteit van de activiteiten***
De jaarrekening is opgesteld op basis van de continuïteitsveronderstelling.

***Oordelen en schattingen***
De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld. Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

***Stelselwijzigingen***
In 2025 zijn geen stelselwijzigingen doorgevoerd die invloed hebben op vermogen en resultaat.

***Financiële instrumenten***
Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten (zoals vorderingen en schulden) als afgeleide financiële instrumenten (derivaten) verstaan.
In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen, wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting onder punt 13.

Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost van de ‘Grondslagen voor de waardering van activa en passiva’.
Er is geen sprake van afgeleide financiële instrumenten.

### 3.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

***Activa en passiva***
Activa en passiva worden tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, de resultatenrekening en het kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.
Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.
Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico’s die zich naar waarschijnlijkheid in de praktijk zullen voordoen, en niet op voordelen en risico’s waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.
Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst-en-verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.
De jaarrekening wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting De Haardstee.

***Materiële vaste activa***

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.
De afschrijvingstermijnen van materiële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte economische levensduur van het materieel vast actief.

In het geval dat de belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestandsdelen afzonderlijk afgeschreven.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.
In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn vermeld in het mutatieoverzicht materiële vaste activa.

In de investeringen is geen geactiveerde rente opgenomen.

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

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen.

***Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen***

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. Daarnaast wordt bij activering beoordeeld of de boekwaarde niet hoger is dan de realiseerbare waarde.
De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde zijnde de geschatte contante waarde van de toekomstige netto kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren. Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Het locatieniveau wordt aangehouden als kasstroom genererende eenheid.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:
- Discontovoet 4,65% (gelijkgesteld aan vermogenskostenvoet NHC)
- Bezettingsgraad 97%
- Indexatie NHC tarieven 2% (t/m 2027 op 2,5% (vastgelegde nhc index)). De indexatie op de huur en de instandhoudingsinvesteringen wordt gelijkgesteld aan de indexatie NHC.
- Standaard levensduur van 30 jaar. Geen restwaarde voor opstallen. Aan het einde van de looptijd wordt de grond afgeboekt en als verkoopopbrengst verwerkt.

***Vorderingen***
Vorderingen worden opgenomen voor de nominale waarde, onder aftrek van een voorziening voor verwachte oninbaarheid.

***Liquide middelen***
Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.

Liquide middelen die naar verwachting langer dan 12 maanden niet ter beschikking staan van de onderneming, worden gerubriceerd als financiële vaste activa.

***Eigen vermogen***
Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen Kapitaal, Algemene en overige reserves en Bestemmingsfondsen.
Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebracht kapitaal.
Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.
Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord, en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

***Overige voorzieningen***
Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen, tenzij het effect van de tijdswaarde van geld niet materieel is, of de voorziening binnen een jaar afloopt: dan wordt de voorziening gewaardeerd tegen nominale waarde.
Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.
De voorzieningvoor jubilea betreft de contante waarde van de in de toekoms uit te keren jubileumuitkeringen (inclusief/exclusief) gratificaties bij pensionering. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd.
De voorziening voor arbeidsongeschikheid is gevormd voor de balansdatum bestaande verplichtingen tot doorbetaling van de lonen en salarissen (inclusief werkgeverslasten) van het per balansdatum naar verwachting voor langere tijd arbeidsongeschikte personeel dat naar verwachting niet (volledig) zal terugkeren in het arbeidsproces. De voorziening is gevormd voor de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschikheid, voor zover deze na balansdataum vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar (en derde jaar) en voor de eventueel verschuldigde transitievergoeding. Aan arbeidsongeschikt personeel betaalde bedragen worden ten laste van deze voorziening gebracht.

De voorzieningen zijn per voorziening uitgewerkt en toegelicht in de toelichting op de balans.

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

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

### 3.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

***Netto omzet***

***Algemeen***
Onder netto-omzet wordt verstaan de opbrengsten voortvloeiend uit prestatieverplichtingen aangaande beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening.
Opbrengsten uit beroeps- en bedrijfsmatige zorgverlening worden in de resultatenrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, het waarschijnlijk is dat de vergoeding met betrekking tot de zorgverlening aan de rechtspersoon zal toevloeien, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

***Opbrengsten Wet langdurige zorg***
Stichting De Haardstee heeft uit hoofde van de zorgcontractering met zorgverzekeraars en het zorgkantoor afspraken gemaakt over de zorgverlening. Daarbij is een inschatting gemaakt van de verwachte realisatie van deze contractafspraken. Met de uitkomsten van deze analyse is rekening gehouden bij de bepaling van de opbrengstverantwoording. De getekende contracten met de zorgkantoren zijn daarbij leidend. De opbrengsten worden gebaseerd op de ingediende of nog in te dienen productieverantwoordingen (nacalculatieformulieren). Indien er sprake is van een overschrijding van de budgetafspraak wordt deze overproductie voorzichtigheidshalve niet meegenomen in de verantwoorde opbrengsten. Indien deze overproductie alsnog wordt toegekend wordt deze verwerkt in het opvolgende verslaggevingsjaar.

***Opbrengsten Wet Maatschappelijke Ondersteuning***
Onder de opbrengsten Wet Maatschappelijke Ondersteuning worden de baten verantwoord uit hoofde van geleverde prestaties op het gebied van verleende Wet Maatschappelijke Ondersteuning. De opbrengsten zijn gerealiseerd als de prestaties zijn geleverd en op grond van de geldende voorschriften kunnen worden gedeclareerd.

***Overige bedrijfsopbrengsten***
De overige bedrijfsopbrengsten betreffen opbrengsten die voortkomen uit incidentele bedrijfsactiviteiten.

***Lonen en salarissen***
Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de resultatenrekening voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.
De beloningen van het personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.
Voor de beloningen met opbouw van rechten (gratificaties e.d.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een last uit hoofde van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt.
Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd.
Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (cao en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van het resultaat gebracht.

**Pensioenen**
Stichting De Haardstee neemt deel aan het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Deelname aan Zorg en Welzijn is verplicht gesteld in de collectieve arbeidsovereenkomst waaronder Stichting Gemiva-SVG Groep valt.
De opbouw van de pensioenaanspraken wordt steeds in het betreffende kalenderjaar gefinancierd door middel van (ten minste) kostendekkende premiebetalingen. De pensioenregeling is een middelloon regeling met - voor zowel actieve als inactieve deelnemers (slapers en gepensioneerden) - voorwaardelijke toeslagverlening. De toeslagverlening is afhankelijk van het beleggingsrendement.
De jaarlijkse opbouw van de pensioenaanspraken bedraagt 25,8% van het pensioengevend salaris dat is gebaseerd op het brutoloon minus een franchise ad € 16.655 (2024: € 15.816). Het pensioengevend salaris is gemaximeerd op € 137.800 (2024: € 137.800). De jaarlijkse premie die voor rekening komt van de werkgever bedraagt 12,9% van het pensioengevend salaris. De hoogte van de premie wordt jaarlijks vastgesteld door het bestuur van het bedrijfstakpensioenfonds op basis van de dekkingsgraad en verwachte rendementen.
De dekkingsgraad van Zorg en Welzijn bedraagt ultimo 2025 125,7%.
Stichting de Haardstee is uitsluitend verplicht tot betaling van de verschuldigde premies en hoeft bij een tekort in PFZW geen aanvullende bijdragen te leveren. Alleen de verschuldigde premies tot het einde van het boekjaar zijn in de jaarrekening verwerkt.
De regeling bij het bedrijfstakpensioenfonds is op basis van de Wet Toekomst Pensioenen per 1 januari 2026 omgezet maar een solidaire premieregeling. De bestaande pensioenrechten worden ingevaren in de nieuwe regeling. Uit de transitie vloeien geen aanvullende pensioenverplichtingen voort. Deelnemers met geboortejaren 1959 tot en met 1995 zullen in de loop van 2026 in één keer (gedeeltelijk) gecompenseerd worden vanuit het collectieve vermogen voor de nadelige effecten van de transitie.

### 3.4.4 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

### 3.4.5 Waarderingsgrondslagen WNT

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

### 3.4.6 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.
De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen en vlottende effecten (indien van toepassing).
Ontvangen interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde interest wordt opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

### 3.5 TOELICHTING OP DE ONDERSCHEIDEN POSTEN VAN DE BALANS

**ACTIVA**

**1. Materiële vaste activa**

| *Het verloop van de materiële vaste activa is als volgt:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | **€** | **€** |
| Boekwaarde per 1 januari | 2.624.598 | 2.488.275 |
| Bij: investeringen | 667.849 | 433.727 |
| Bij: herwaarderingen | 0 | 0 |
| Bij: activering MVA in uitvoering | 0 | 0 |
| Af: activering MVA in uitvoering | 0 | 0 |
| Af: afschrijvingen | 301.923 | 291.752 |
| Af: bijzondere waardeverminderingen | 0 | 0 |
| Af: desinvesteringen | 26.176 | 5.652 |
| *Subtotaal Boekwaarde* | 2.964.347 | 2.624.598 |
| **Boekwaarde per 31 december** | 2.964.347 | 2.624.598 |

**Toelichting:**
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 3.6.

**3. Vorderingen**

| *De vorderingen zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | **€** | **€** |
| Op handelsdebiteuren | 52.359 | 72.165 |
| *Overige vorderingen* | | |
| Vorderingen uit hoofde van financieringsoverschot | 91.237 | 0 |
| Vorderingen op zorgverzekeraars | 0 | 0 |
| Vorderingen op gemeenten | 618.824 | 740.636 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 0 | 0 |
| Overige vorderingen | 26.238 | 45.526 |
| | 736.299 | 786.162 |
| *Overlopende activa* | | |
| Vooruitbetaalde bedragen | 46.678 | 252.871 |
| **Totaal vorderingen** | 835.335 | 1.111.198 |

**Toelichting:**
De vorderingen op handelsdebiteuren betreffen vooral vorderingen voor cliënten via PGB of zorgaanbieders (derden) en personeel detachering.
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort betreft de openstaande vordering vanuit de Wlz.
De vordering op de gemeente betreft de WMO zorg.
De overige vorderingen omvatten waarborgsommen en vorderingen voor te ontvangen compensatie transitievergoedingen zoals opgenomen in de voorziening langdurig verzuim.
De vooruitbetaalde bedragen betreffen betaalde facturen in 2025 m.b.t. kosten 2026.

*Vorderingen en schulden uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot (opgenomen onder de post overige vorderingen respectievelijk de post overige schulden)*

| | **2022** | **2024** | **2025** | **Totaal** |
|---|---|---|---|---|
| | **€** | **€** | **€** | **€** |
| **Saldo per 1 januari** | 40.589 | -59.123 | 0 | -18.534 |
| Financieringsverschil boekjaar | 0 | 1.162 | 50.648 | 51.810 |
| Correcties voorgaande jaren | 0 | 57.961 | 0 | 57.961 |
| Betalingen/ontvangsten | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Subtotaal mutatie boekjaar | 0 | 59.123 | 50.648 | 109.771 |
| **Saldo per 31 december** | 40.589 | 0 | 50.648 | 91.237 |
| | a | c | a | |

a = interne berekening
b = overeenstemming met zorgverzekeraars
c = definitieve vaststelling Nederlandse Zorgautoriteit (NZa)

| | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | **€** | **€** |
| Waarvan gepresenteerd als: | | |
| - vorderingen uit hoofde van financieringstekort onder de 'overige vorderingen' | 91.237 | 0 |
| - schulden uit hoofde van financieringsoverschot onder de 'overige schulden' | 0 | -18.534 |
| | 91.237 | 18.534 |

| *Specificatie financieringsverschil in het boekjaar* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | **€** | **€** |
| Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten | 11.387.176 | 11.259.735 |
| Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten | 11.336.528 | 11.318.859 |
| Totaal financieringsverschil boekjaar | 50.648 | -59.123 |

**4. Liquide middelen**

| *De liquide middelen zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | **€** | **€** |
| Bankrekeningen | 7.849.142 | 7.009.480 |
| Kassen | 939 | 422 |
| **Totaal liquide middelen** | 7.850.081 | 7.009.902 |

**Toelichting:**
De bankrekeningen betreffen de saldi van betaalrekeningen en spaarrekeningen met een positief saldo. De liquide middelen zijn direct of op korte termijn beschikbaar.

**5. Eigen vermogen**

| *Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Stichtingskapitaal | 45 | 45 |
| Bestemmingsfondsen | 7.705.979 | 7.098.432 |
| Overige reserves | 1.260.502 | 826.202 |
| **Totaal eigen vermogen** | 8.966.527 | 7.924.680 |

**Gestort en opgevraagd kapitaal**

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2025** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2025** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Kapitaal | 45 | 0 | 0 | 45 |
| Totaal gestort en opgevraagd kapitaal | 45 | 0 | 0 | 45 |

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2024** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2024** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Kapitaal | 45 | 0 | 0 | 45 |
| Totaal gestort en opgevraagd kapitaal | 45 | 0 | 0 | 45 |

**Bestemmingsfondsen**

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2025** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2025** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Bestemmingsfonds: | | | | |
| Reserve aanvaardbare kosten zorg | 3.700.448 | 208.677 | 0 | 3.909.125 |
| Reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten | 3.397.985 | 398.870 | 0 | 3.796.855 |
| Totaal bestemmingsfondsen 0 | 7.098.432 | 607.547 | 0 | 7.705.979 |

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2024** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2024** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Bestemmingsfonds: | | | | |
| Reserve aanvaardbare kosten zorg | 2.908.053 | 792.395 | 0 | 3.700.448 |
| Reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten | 2.922.827 | 475.158 | 0 | 3.397.985 |
| Totaal bestemmingsfondsen 0 | 5.830.879 | 1.267.553 | 0 | 7.098.432 |

**Overige reserves**

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2025** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2025** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Overige reserves | 826.202 | 434.300 | 0 | 1.260.502 |
| Totaal overige reserves | 826.202 | 434.300 | 0 | 1.260.502 |

| *Het verloop is als volgt weer te geven:* | **Saldo per 1-jan-2024** | **Resultaat-bestemming** | **Overige mutaties** | **Saldo per 31-dec-2024** |
|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € |
| Overige reserves | 20.345 | 805.857 | 0 | 826.202 |
| Totaal overige reserves | 20.345 | 805.857 | 0 | 826.202 |

**Toelichting:**
De reserve aanvaardbare kosten zorg is gevormd uit de exploitatieresultaten op het gebied van de zorg Wlz.
De reserve aanvaardbare kosten kapitaallasten is gevormd uit de exploitatieresultaten op het gebied van de huisvesting Wlz.
Onder Overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

**6. Voorzieningen**

| *De voorzieningen zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Overige voorzieningen | 164.308 | 124.654 |
| **Totaal voorzieningen** | 164.308 | 124.654 |

*Het verloop van de post Overige voorzieningen is als volgt weer te geven:*

| | **Saldo per 1-jan-25** | **Dotatie** | **Onttrekking** | **Vrijval** | **Saldo per 31-dec-25** |
|---|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € | € |
| Voorziening jubileumuitkering | 50.936 | 11.865 | 2.145 | 0 | 60.656 |
| Voorziening overgangsrechten PBL | 5.694 | 243 | 2.892 | 0 | 3.045 |
| Voorziening langdurig verzuim | 64.760 | 58.328 | 25.639 | 0 | 97.449 |
| Voorziening Afbouw Carrière | 3.264 | 0 | 0 | 106 | 3.158 |
| Totaal overige voorzieningen | 124.654 | 70.435 | 30.676 | 106 | 164.308 |

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

| | **31-dec-25** |
|---|---|
| Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.) | 6.078 |
| Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.) | 158.230 |
| Hiervan langlopend (> 5 jaar) | 30.328 |

**Toelichting per categorie voorziening:**

Op grond van bepalingen inzake de jaarverslaglegging is er een voorziening getroffen voor de verplichtingen inzake jubileumuitkeringen. Geraamd is op basis van een staffel gekoppeld aan de bestaande dienstverbanden, blijfkans en leeftijd met de bijkomende cao-verplichtingen. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. De jubileumuitkeringen 2025 zijn onttrokken aan de voorziening. Er heeft een dotatie plaatsgevonden om de voorziening per ultimo 2025 op peil te brengen.

Voor de toekomstige lasten als gevolg van opgebouwde overgangsrechten in het kader van het Persoonlijk Budget Levensfase (PBL) is een voorziening opgenomen. De waardering van de uren is opgehoogd met werkgeverslasten van 41,4%. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. De in 2025 toegekende overgangsrechten zijn onttrokken aan de voorziening. Met een dotatie is de voorziening op niveau per einde verslagjaar gebracht.

De voorziening langdurig verzuim betreft de lasten (inclusief transitievergoeding) van medewerkers voor wie rekening wordt gehouden met doorlopend langdurig verzuim. Er is geen rekening gehouden met loonontwikkelingen en er is geen disconteringsvoet toegepast. Gedurende het jaar vindt geen onttrekking plaats. Einde van het jaar is de voorziening geactualiseerd en bijgesteld naar het benodigde niveau. Per saldo is de voorziening naar boven bijgesteld (dotatie).

De cao biedt medewerkers via een generatieregeling de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken. Onder bepaalde voorwaarden kunnen medewerkers 25% minder gaan werken, waarbij de medewerker 85% van het oorspronkelijke salaris behoudt. Aangezien er sprake is van een beloning met opbouw van rechten, is een voorziening opgenomen voor de werknemers die naar verwachting gebruik gaan maken van deze regeling. Er heeft een vrijval plaatsgevonden op de voorziening in 2025.

De voorzieningen worden gewaardeerd op nominale waarde. Er is dus geen sprake van oprenting en verandering disconteringsvoet.

**8. Kortlopende schulden**

| *De kortlopende schulden zijn als volgt samengesteld:* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Schulden aan leveranciers en handelskredieten | 157.828 | 256.512 |
| Belastingen en premies sociale verzekeringen | 585.443 | 533.580 |
| Schulden ter zake van pensioenen | 260.043 | 239.795 |
| *Overige schulden* | | |
| Schulden uit hoofde van financieringstekort | 0 | 18.534 |
| Reservering vakantietoeslag | 323.018 | 288.548 |
| Verlof en balansverlof | 990.104 | 851.884 |
| Reservering plusuren | 99.600 | 73.744 |
| *Overige passiva* | | |
| Nog te betalen salarissen | 46.348 | 49.119 |
| Nog te betalen kosten | 43.933 | 345.262 |
| Overige overlopende passiva | 12.613 | 39.386 |
| **Totaal kortlopende schulden** | 2.518.931 | 2.696.366 |

**Toelichting:**
De verplichting belastingen en sociale premies is gerelateerd aan de salarisbetaling over december.
Schulden ter zaken van pensioenen is gerelateerd aan de salarisbetaling van december en betreffen verrekeningen september tot en met november.
De reservering verlof- en balansverlof-uren is dit jaar met 138k opgelopen en komt daarmee ultimo 2025 uit op 990k. De toename komt voor 44k door hogere salarissen vanwege cao-ontwikkelingen (prijseffect). Het resterende bedrag van 94k komt door toename uren.

Naast de reservering verlof- en balansverlof-uren is een reservering opgenomen voor het aantal openstaande plusuren. Dat zijn de uren die medewerkers in een onregelmatige dienst meer hebben gewerkt dan overeenkomt met de omvang van hun arbeidsovereenkomst. Hier zien we een toename van 26k.

Onder de nog te betalen kosten zijn de ontvangen facturen in 2026 voor zover ze betrekking hebben op geleverde producten en diensten in 2025.
Overige overlopende passiva betreffen ontvangen giften en vooruitbetaalde kosten.

**9. Financiële instrumenten**

Stichting De Haardstee beschikt niet over financiële derivaten.

**10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen**

Er zijn meerjarige huurovereenkomsten aangegaan tot een jaarbedrag van 1,8 mln. Een deel van de huurovereenkomsten is jaarlijks opzegbaar.

| **Stichting De Haardstee - Huurverplichtingen per 31-12-2025** | |
|---|---|
| Huurverplichtingen < 1 jaar | 801.683 |
| Huurverplichtingen 1<5 jaar | 533.533 |
| Huurverplichtingen >=5 jaar | 8.871.924 |
| Huurverplichtingen t/m einddatum | 10.207.140 |

Er is een bankgarantie afgegeven aan de gemeente Leiden en aan Green Properties B.V. in verband met Kanaalpark.

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

Er is een overeenkomst met de Gemiva-SVG Groep voor dienstverlening van de Gemiva-SVG Groep aan Stichting De Haardstee. Die dienstverlening betreft professionele advisering over en uitvoering van administratieve ondersteunende processen. De jaarlijkse bijdrage is circa 442k.

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst voor de loonheffingen op schijnzelfstandigheid bij inzet van zzp'ers. Organisaties die mensen als zzp'er inhuren en inzetten bij werkzaamheden, kunnen vanaf 1 januari 2025 naheffingsaanslagen loonheffingen opgelegd krijgen indien blijkt dat de arbeidsrelatie tussen de organisatie en de zzp'er als een (fictieve) dienstbetrekking voor de loonheffingen is. Daarbij geldt dat in beginsel in 2025 nog geen verzuim- en vergrijpboetes worden opgelegd door de Belastingdienst. De Haardstee heeft in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. In 2025 zijn door De Haardstee zzp'ers ingehuurd om de continuïteit en kwaliteit van zorg voor de cliënten te waarborgen. Aangezien er geen aanwijzingen vanuit de Belastingdienst zijn gedaan en/of naheffingen loonheffingen zijn opgelegd door de Belastingdienst zijn mogelijke verplichtingen en risico's onvoldoende kwantitatief vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de exploitatie en de balans van 2025 opgenomen. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

### 3.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIELE VASTE ACTIVA

| | Grond | Gebouwen | Instand-houding | Ver-bouwingen | Bedrijfs-gebouwen en -terreinen | Machines en installaties | Inventaris | Vervoer middelen | Auto-matisering | Andere vaste bedrijfs-middelen | Vaste bedrijfs-middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa | Totaal |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | € | € | € | € | € | € | € | € | € | € | | € |
| **Stand per 1 januari 2025** | | | | | | | | | | | | |
| - aanschafwaarde | 583.027 | 1.061.823 | 40.867 | 1.911.905 | 3.597.622 | 410.119 | 729.577 | 29.249 | 260.529 | 1.019.355 | 235.281 | 5.262.377 |
| - cumulatieve herwaarderingen | | | | | | | | | | | | |
| - cumulatieve afschrijvingen | | 564.577 | 25.882 | 1.415.490 | 2.005.949 | 83.581 | 388.159 | 9.443 | 150.646 | 548.249 | 0 | 2.637.779 |
| Boekwaarde per 1 januari 2025 | 583.027 | 497.246 | 14.985 | 496.415 | 1.591.673 | 326.538 | 341.418 | 19.806 | 109.882 | 471.106 | 235.281 | 2.624.598 |
| **Mutaties in het boekjaar** | | | | | | | | | | | | |
| - investeringen | | 39.370 | | 160.520 | 199.890 | 74.607 | 71.762 | 36.980 | 32.330 | 141.072 | 252.279 | 667.849 |
| - herwaarderingen | | | | | | | | | | | | |
| - afschrijvingen | | 25.436 | 9.988 | 47.801 | 83.225 | 25.469 | 129.528 | 12.993 | 50.708 | 193.228 | | 301.923 |
| - bijzondere waardevermindering | | | | | | | | | | | | |
| - activering MVA in uitvoering | | 286.500 | 108.884 | 40.041 | 435.426 | 52.134 | | | | | -487.560 | |
| *- terugname geheel afgeschreven activa* | | | | | | | | | | | | |
| aanschafwaarde | | | | | | | | | | | | |
| cumulatieve herwaarderingen | | | | | | | | | | | | |
| cumulatieve afschrijvingen | | | | | | | | | | | | |
| *- desinvesteringen* | | | | | | | | | | | | |
| aanschafwaarde | | | | 58.077 | 58.077 | 26.623 | | | | | | 84.700 |
| activering MVA in uitvoering | | | | | | | | | | | | |
| cumulatieve herwaarderingen | | | | | | | | | | | | |
| cumulatieve afschrijvingen | | | | 50.550 | 50.550 | 7.973 | | | | | | 58.524 |
| per saldo | | | | 7.527 | 7.527 | 18.649 | | | | | | 26.176 |
| Mutaties in boekwaarde (per saldo) | | 300.434 | 98.896 | 145.233 | 544.564 | 82.623 | -57.766 | 23.988 | -18.378 | -52.156 | -235.281 | 339.749 |
| **Stand per 31 december 2025** | | | | | | | | | | | | |
| - aanschafwaarde | 583.027 | 1.387.693 | 149.751 | 2.054.389 | 4.174.861 | 510.238 | 801.339 | 66.229 | 292.859 | 1.160.427 | | 5.845.525 |
| - cumulatieve herwaarderingen | | | | | | | | | | | | |
| - cumulatieve afschrijvingen | | 590.013 | 35.871 | 1.412.741 | 2.038.624 | 101.077 | 517.687 | 22.436 | 201.354 | 741.477 | | 2.881.178 |
| Boekwaarde per 31 december 2025 | 583.027 | 797.680 | 113.881 | 641.648 | 2.136.237 | 409.161 | 283.652 | 43.794 | 91.504 | 418.950 | | 2.964.347 |
| *Afschrijvingspercentage* | | 2,5% - 3,3% | 10,0% | 5,0% | | 5,0% | 20,0% | 20,0% | 20,0% | | | |

## 3.7 TOELICHTING OP DE ONDERSCHEIDEN POSTEN VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING

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

#### 11.2 Wet langdurige zorg

| *De baten Wet langdurige zorg zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Opbrengsten zorg | 9.641.607 | 9.323.326 |
| Opbrengsten vervoer | 6.363 | 6.286 |
| Opbrengsten huisvesting | 1.740.367 | 1.804.075 |
| Opbrengsten PGB o.b.v. Wlz indicatie | 30.075 | 58.651 |
| **Totaal Wet langdurige zorg** | 11.418.413 | 11.192.339 |

**Toelichting:**
De Wlz-zorg betreft zorg aan cliënten met een indicatie op grond van de Wet langdurige zorg en zorg in natura. De toename wordt grotendeels veroorzaakt door indexatie van de tarieven. We zien de verblijfsclienten Wlz afnemen met drie clienten. Deze plekken zijn ingevuld door verblijfsclienten vanuit de Wmo. Door de afname verblijfsclienten zijn ook de opbrengsten huisvesting gedaald. De opbrengsten dagbesteding en ook de ambulante dienstverlening groeien licht in 2025.
Binnen de opbrengsten Wlz zorg verblijf is ook de maatwerkafspraak (77k) opgenomen.
Naast de zorg in natura levert De Haardstee zorg aan cliënten met een persoonsgebonden budget vanuit de Wlz.

#### 11.3 Baten uit onderaanneming

| *De baten uit onderaanneming zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Onderaanneming | 19.365 | 50.597 |
| **Totaal baten uit onderaanneming** | 19.365 | 50.597 |

**Toelichting**
De zorg aan derden betreft veelal zorg die wordt geleverd door De Haardstee als onderaannemer van andere zorgaanbieders. In 2025 is er geen zorg met verblijf geleverd waardoor de opbrengsten lager zijn.

### 12. Opbrengsten Jeugdwet

| *De opbrengsten Jeugdwet zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Jeugdwet | 0 | 0 |
| **Totaal Jeugdwet** | 0 | 0 |

### 13. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

| *De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Wmo | 7.099.279 | 6.426.975 |
| Subsidies opleidingen | 17.930 | 37.537 |
| Overige subsidies | 0 | 10.559 |
| Overige dienstverlening | 66.121 | 36.513 |
| Overige beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten | 405.985 | 288.366 |
| **Totaal andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten** | 7.589.315 | 6.799.949 |

**Toelichting**
De opbrengsten Wmo zijn gestegen. De toename wordt deels veroorzaakt door indexatie van de tarieven. Ook wordt deze groei veroorzaakt door groei in prestaties verblijf, dagbesteding en ambulant. Binnen verblijf zien we een groei van drie clienten.Dit is geen uitbreiding van clienten maar een verschuiving vanuit de Wlz. Voor dagbesteding/ambulant zien we een groei van acht clienten.
Subsidies opleidingen betreffen de bijdragen vanuit het Stagefonds en het Sectorplan Plus.
De overige subsidies betreffen een subsidies van de gemeenten. In 2025 hebben we geen subsidie meer aangevraagd bij de gemeente.
De overige beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten betreffen verhuur aan cliënten en de detachering van medewerkers.
In 2025 zijn er meer verhuurt De Haardstee meer woningen aan clienten.
Ten behoeve van het project Beschermd Thuis is een aantal medewerkers gedetacheerd. In 2024 was er een credit correctie (52k) opgenomen waardoor deze lager uitkwam. Ook zijn er in 2025 meer medewerkers gedetacheerd.

**Bedrijfslasten**

**15. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

| *De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Personeel niet in loondienst | 671.855 | 719.056 |
| Onderaanneming | 396.753 | 301.717 |
| Schoonmaakkosten | 151.950 | 121.937 |
| **Totaal uitbesteed werk en andere externe kosten** | 1.220.558 | 1.142.710 |

**Toelichting**
De inzet PNIL is gedaald in 2025. Dit is bereikt doordat de inzet Fte is gestegen onder andere door de uitbreiding van de flexpool. Er wordt voor PNIL gekozen bij vaste activiteiten/functies zoals de bereikbaarheidsdienst en de wakkere wacht. Door het kleine aantal uren in loondienst bij deze functies kan de continuïteit niet goed georganiseerd worden als De Haardstee dit zelf in loondienst organiseert. Ook is er gedurende 2025 voor vier maanden een interim manager ingehuurd via PNIL.
De dagbesteding bij onderaannemers is gegroeid.
De kosten schoonmaak zijn hoger. Bij de Witte Singel is na de grote renovatie extra schoonmaak ingezet.

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

| *De personeelskosten zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Lonen en salarissen | 8.904.679 | 7.621.509 |
| Sociale lasten | 1.535.157 | 1.328.606 |
| Pensioenpremies | 752.585 | 666.307 |
| **Totaal personeelskosten** | 11.192.421 | 9.616.422 |
| Aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden per 31 december. | 159 | 148 |
| Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (vast) | 149 | 141 |
| Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (leerlingen) | 8 | 6 |
| Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (flexibel) | 8 | 6 |
| Aantal werkzame medewerkers op basis van full-time eenheden gemiddeld over het jaar (stagiaires) | pm | pm |
| | 165 | 154 |

**Toelichting**
Met ingang van 2025 worden de overige personeelskosten conform het modellenbesluit jaarrekening niet meer verantwoord onder de lonen en salarissen maar onder de overige bedrijfskosten Het ontvangen ziekengeld en de bijdrage inzake transitievergoeding zijn geherclassificeerd van de sociale lasten naar de lonen en salarissen.

De personeelskosten zijn in 2025 met 16% toegenomen ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze toename is deels toe te schrijven aan structurele loonsverhogingen. Daarnaast is er een stijging in het aantal fte's zichtbaar van 11,5 fte (+753k aan kosten). De groei van de fte's komen onder andere door groei fte's flexpool (en hierdoor afname kosten PNIL). Ook zijn er een aantal functies overhead gekomen in 2025.

In 2025 was er sprake van een verhoging van de schuld aan verlof- en balansverlof dagen van 54k en van de plusuren van 22k (zie overige kortlopende schulden).

In 2024 waren de opbrengsten maatwerkafspraken zorgkantoor opgenomen onder de lonen en salarissen voor 126k. Deze staan in 2025 onder de opbrengsten Wlz.

Onder de overige personeelskosten staat in 2025 164k (2024: 158k) voor opleidingen.

Het aantal personeelsleden per einde jaar is een momentopname van de medewerkers en leerlingen met een vast contract voor bepaalde en onbepaalde tijd. De gemiddelde formatie is toegenomen.

Stagiaires worden niet opgenomen in de formatieoverzichten. Stagevergoedingen zijn wel opgenomen in de personeelskosten.

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

| *De afschrijvingen zijn als volgt samengesteld:* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Materiële vaste activa | 301.923 | 291.752 |
| **Totaal afschrijvingen** | 301.923 | 291.752 |

**Toelichting**
Voor een nadere specificatie wordt verwezen naar 3.6 Mutaties Vaste Activa.

**18. Overige waardeveranderingen van immateriële en materiële activa**

**Waardeverminderingen**

| *De waardeverminderingen zijn als volgt samengesteld:* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Materiële vaste activa | 0 | 0 |
| **Totaal waardeverminderingen** | 0 | 0 |

**Toelichting**

**19. Overige bedrijfskosten**

| *De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten | 881.921 | 891.586 |
| Vervoerskosten | 33.212 | 30.589 |
| Algemene kosten | 1.362.823 | 1.228.890 |
| Cliënt- en bewonersgebonden kosten | 120.256 | 95.942 |
| Energiekosten | 519.390 | 480.974 |
| Onderhoudskosten | 337.917 | 330.528 |
| Huur en leasing | 1.633.744 | 1.506.128 |
| Overige personeelskosten | 388.224 | 372.123 |
| Overige bedrijfskosten | 26.176 | |
| **Totaal overige bedrijfskosten** | 5.303.662 | 4.936.760 |

**Toelichting**
Onder de algemene kosten zijn o.a. de kosten voor het ICT-netwerk, administratieve dienstverlening, telefoonkosten en gemeentelijke belastingen verantwoord. De kosten zijn toegenomen door hogere kosten ICT-support en nieuwe licenties. We zien de advieskosten en accountantskosten ook stijgen in 2025. De jaarlijkse vergoeding Haardstee aan Gemiva zijn ook toegenomen in 2025.
Onder de cliëntgebonden kosten vallen de kosten voor de materiële activiteits- en recreatiekosten. Deze kosten zijn gestegen door het opstarten van een aantal nieuwe activiteiten.

De stijging in Huur en leasing heeft deels te maken met de jaarlijkse huurverhoging. Ook is de Haardstee locatie Sumatrahof gaan huren als vervanging voor de Morspoort. De Morspoort hebben we ook tot eind 2025 gehuurd. Er is voor een halfjaar dubbele huur betaald.
De overige personeelkosten worden conform het modellenbesluit jaarrekening 2025 verantwoord onder de overige bedrijfskosten in plaats van de lonen en salarissen.

**Honoraria accountantsorganisatie**

| *De honoraria van de accountantsorganisatie zijn als volgt samengesteld:* | 2025 | 2024 |
|---|---|---|
| | € | € |
| Controle van de jaarrekening | 58.440 | 47.738 |
| Andere controleopdrachten (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie) | 0 | 0 |
| Fiscale adviesdiensten | 0 | 0 |
| Andere niet-controlediensten | 0 | 0 |
| **Totaal honoraria accountantsorganisatie** | 58.440 | 47.738 |

**Toelichting**
De werkzaamheden zijn alleen uitgevoerd door Deloitte accountants. Het honorarium voor controle van de jaarrekening is gebaseerd op het totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening over het boekjaar waarop de jaarrekening betrekking heeft.

**20. Financiële baten en lasten**

| *De financiële baten en lasten zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten | 57.414 | 39.623 |
| Rentelasten en soortgelijke kosten | -24.095 | -21.453 |
| **Totaal financiële baten en lasten** | 33.319 | 18.169 |

**Toelichting**
De rentebaten betreffen creditrente betaald over totale batige saldi van de betaal- en spaarrekeningen. De rentelasten betreffen de kosten voor de bankpassen.

**21. Bijzondere posten in het resultaat**

| *De bijzondere posten zijn als volgt samengesteld:* | **2025** | **2024** |
|---|---|---|
| | € | € |
| Resultaat jaarrekening | 1.041.847 | 2.073.410 |
| *Bij: eenmalige lasten* | | |
| Dotatie voorziening langdurig zieken | 0 | 0 |
| Dotatie reservering vakantiedagen | pm | pm |
| Dotatie reservering plus-minuren | pm | pm |
| Dotatie voorziening afbouw carrière | 0 | 0 |
| Dotatie voorziening Jubileumuitkering | pm | pm |
| Dotatie voorziening PBL | pm | pm |
| *Af: eenmalige baten* | | |
| Vrijval voorziening PBL | 0 | 0 |
| Vrijval voorziening Afbouw Carriere | pm | pm |
| Vrijval voorziening Langdurig ziek | pm | pm |
| Vrijval zorgbonus | 0 | 0 |
| Subsidie gemeente Leiden | 0 | 0 |
| Vrijval reservering vakantiedagen | 0 | 0 |
| **Genormaliseerd resultaat** | **1.041.847** | **2.073.410** |

**Toelichting**
Er zijn in 2025 geen bijzondere posten opgenomen in het genormaliseerde resultaat.

**WNT-VERANTWOORDING 2025 De Haardstee**

De WNT is van toepassing voor Stichting De Haardstee. Het voor De Haardstee toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 167.000. Dat is het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, klasse 2.

**1. Bezoldiging topfunctionarissen**

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

| **bedragen x € 1** | | **Y. Zuidgeest** |
|---|---|---|
| **Functiegegevens** | | vz rvb |
| Aanvang en einde functievervulling in 2025 | | 01/01 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | | 1 |
| Dienstbetrekking? | | Ja |
| **Bezoldiging** | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | | 151.056 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | | 15.934 |
| *Subtotaal* | | **166.990** |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | | 167.000 |
| | | |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | | N.v.t. |
| **Bezoldiging** | | 166.990 |
| | | |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | | N.v.t. N.v.t. |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | | N.v.t. |
| **Gegevens 2024** | | |
| **bedragen x € 1** | **J. Driesprong** | **Y. Zuidgeest** |
| **Functiegegevens** | vz rvb | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024 | 01/01 - 15/10 | 15/10 - 31/12 |
| Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte) | 1 | 1 |
| Dienstbetrekking? | ja | Ja |
| **Bezoldiging** | | |
| Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen | 94.652 | 30.267 |
| Beloningen betaalbaar op termijn | 10.681 | 3.403 |
| *Subtotaal* | **105.333** | **33.670** |
| | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 151.000 | 33.762 |
| | | |
| **Bezoldiging** | **105.333** | **33.670** |

Per 1 januari 2015 is een gewijzigde sectorale regeling voor de bezoldiging van zorgbestuurders, gebaseerd op de Wnt-2, doorgevoerd. Daarin is ook een klasse-indeling van de organisatie opgenomen. De Haardstee valt, zo is door de Raad van Toezicht vastgesteld in 2025, in klasse 2 (Maximaal € 167.000). De binnen de organisatie geïndentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.
De WNT regelt ook de maximale toelaatbare beloning voor de voorzitter en de leden van de Raad van Toezicht. Evenals in voorgaande jaren bleven de betaalde honoraria binnen de toepasselijke normen. Voor zover van toepassing, zijn de vermelde bedragen excl. BTW.

***1c. Toezichthoudende topfunctionarissen***

| **bedragen x € 1** | **P Kasteleyn** | **J Kappert** | **A.J. Vermeulen** | **P. Wijnen** | **R.H. Stam** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Functiegegevens** | Voorzitter | Lid | Lid | Lid | Lid | | |
| Aanvang en einde functievervulling in 2025 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | | |
| | | | | | | | |
| **Bezoldiging** | | | | | | | |
| Bezoldiging | 17.775 | 11.850 | 11.850 | 11.850 | 11.850 | | |
| | | | | | | | |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum | 25.050 | 16.700 | 16.700 | 16.700 | 16.700 | | |
| | | | | | | | |
| -/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | | |
| **Bezoldiging** | 17.775 | 11.850 | 11.850 | 11.850 | 11.850 | | |
| | | | | | | | |
| Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan | N.v.t. N.v.t. | N.v.t. N.v.t. | N.v.t. N.v.t. | N.v.t. N.v.t. | N.v.t. N.v.t. | | |
| Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | N.v.t. | | |
| **Gegevens 2024** | | | | | | | |

| **bedragen x € 1** | **P Kasteleyn** | **J Kappert** | **A.J. Vermeulen** | **E. Sytsma-van Keulen** | **R. Florijn** | **O. Rote** | **M.C. de Groot** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Functiegegevens** | Lid | Lid | Lid | Lid | Voorzitter | Lid | Lid |
| Aanvang en einde functievervulling in 2024 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/01 - 31/12 | 01/09 - 31/12 | 01/9 - 31/12 | 01/01 - 31/08 | 01/01 - 31/08 |
| | | | | | | | |
| **Bezoldiging** | | | | | | | |
| Bezoldiging | 15.731 | 10.487 | 10.487 | 3.496 | 3.496 | 6.991 | 6.991 |
| Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum[4] | 23.700 | 15.800 | 15.800 | 5.267 | 5.267 | 10.533 | 10.533 |

**Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting De Haardstee heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 27 mei 2026.
De raad van toezicht van de Stichting De Haardstee heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2026.

**Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in 3.2.

**Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen overige, niet hiervoor genoemde gebeurtenissen, die hier vermeldenswaardig zijn.

**Ondertekening door bestuurders en toezichthouders**

| | | | |
|---|---|---|---|
| Raad van bestuur<br>w.g. Y. Zuidgeest | 27-mei-26 | Raad van toezicht<br>w.g. dhr. P. Kasteleyn<br>Voorzitter | 27-mei-26 |
| | | Raad van toezicht<br>w.g. dhr. J Kappert<br>lid | 27-mei-26 |
| | | Raad van toezicht<br>w.g. dhr. A.J. Vermeulen<br>lid | 27-mei-26 |
| | | Raad van toezicht<br>w.g. drs. P. Wijnen<br>lid | 27-mei-26 |
| | | Raad van toezicht<br>w.g. mr. R. Stam<br>lid | 27-mei-26 |

# 4 OVERIGE GEGEVENS

## 4.1 Statutaire regeling Resultaatbestemming

In de statuten is geen regeling voor de resultaatbestemming vastgelegd.

## 4.2 Nevenvestigingen

Stichting De Haardstee heeft geen nevenvestigingen.

## 4.3 Controleverklaring

De controleverklaring is gevoegd bij deze jaarrekening.