

Jaarverantwoording 2025

Stichting de Hartekamp Groep

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	21
2	Jaarrekening	26
2.1	Balans per 31 december 2025	27
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	28
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	29
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	30
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	33
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	40
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	41
2.8	Vaststelling en goedkeuring	45
3	Overige gegevens	46
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	47
3.2	Nevenvestigingen	47
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	48

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

1. Voorwoord raad van bestuur

Het jaar 2025 ligt inmiddels achter ons. Het was een bewogen jaar waarin we, naast de dagelijkse zorg, belangrijke stappen hebben gezet om onze organisatie toekomstbestendig en wendbaar te houden. In dit bestuursverslag geven wij inzicht in hoe wij werken aan duurzame kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg, en hoe we zorgen voor een financieel en organisatorisch gezonde basis.

Cliënten als vertrekpunt

De cliënten vormen het uitgangspunt van ons strategisch en operationeel handelen. Onze financiële keuzes zijn gericht op het blijvend leveren van goede en veilige zorg. Een gezonde financiële positie is daarbij essentieel, zodat we kunnen blijven investeren in deskundige medewerkers, passende ondersteuning en een veilige en duurzame leefomgeving. Door te investeren in teams en voorzieningen versterken we de ontwikkelmogelijkheden van cliënten.

Externe ontwikkelingen en bekostiging

Financieel kende 2025 meerdere gezichten. Positief was het aangepaste richttariefpercentage en de verhoging van het VG7-tarief. Na jaren zonder adequate compensatie voor kostenstijgingen is deze aanpassing een erkenning van de landelijke knelpunten in de bekostiging van complexe zorg.

Compensatie voor kapitaalslasten bleef echter achter door het wegvallen van het amendement-Dobbe. Wel resulteerde intensieve lobby vanuit de sector in een belangrijke doorbraak: het landelijke besluit om de Normatieve Huisvestingscomponent (NHC) per 2026 structureel met 13% te verhogen voor brandveiligheid en duurzaamheid. Dit biedt DHG meer perspectief om te investeren in toekomstbestendig zorgvastgoed. De verkoop van twee panden die niet langer voldeden aan onze kwaliteitsnormen droeg in 2025 bij aan een positief financieel resultaat.

Zorgcontinuïteit en regionale uitdagingen

Tegelijkertijd zijn er grote zorgen over de beschikbaarheid van zeer complexe zorg (ZZP 7 + Meerzorg). Deze zorg vraagt de inzet van veel medewerkers die niet altijd beschikbaar zijn. De wachtlijst voor jeugdzorg is onacceptabel lang; voor het Duinhuis bedraagt de wachttijd inmiddels meerdere jaren. Daarnaast zijn er in de regio geen crisisplekken voor kinderen met een ernstige beperking, waardoor kinderen soms noodgedwongen thuis verblijven. Dit is een regionaal vraagstuk dat wij samen met Ons Tweede Thuis (OTT), gemeenten en het zorgkantoor actief oppakken. De urgentie wordt door alle betrokken partijen gedeeld.

Arbeidsmarkt en afbouw inzet zzp'ers

De verplichte afbouw van zzp-inzet (Wet DBA) heeft grote impact op onze organisatie. Vooral in de (zeer) complexe zorg is het moeilijk om voldoende medewerkers in vaste dienst te krijgen. Begin 2025 zijn we gestopt met de inzet van zzp'ers in woningen in de wijk, bij extramurale dagbesteding en in de ambulante zorg. Hoewel veel zzp'ers een vast contract is aangeboden, kiest het merendeel ervoor zelfstandig te blijven. Via intensieve werving, met name van zij-instromers, groeit de vaste formatie langzaam en zijn er iets meer uitzendkrachten beschikbaar, maar dit is onvoldoende om het tekort volledig te compenseren. Hierdoor komt de beschikbaarheid van complexe en crisiszorg onder druk te staan.

Organisatieontwikkeling en besturing

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet in de uitvoering van onze langetermijnstrategie. Op 1 januari is het nieuwe directieteam gestart, gevolgd door de teammanagers zorg op 1 maart. Hun focus lag dit jaar op meer nabijheid en ondersteuning van de zorgteams, het centraal organiseren van (eenduidige) processen en het maximaliseren van digitalisering.

Daarnaast hebben we de laatste fase van het nieuwe besturingsmodel geïmplementeerd: de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten. Het doel van de organisatiewijziging is het optimaliseren van ondersteuning aan zorgteams. Dit omvangrijke traject loopt door in 2026. De bijbehorende boventalligheid zorgt begrijpelijkerwijs voor onrust. We begeleiden medewerkers zorgvuldig, volgen het sociaal plan en werken nauw samen met de OR.

Vooruitkijkend naar 2026 markeren we hiermee het einde van zelforganisatie binnen De Hartekamp Groep en bouwen we aan een nieuwe manier van samenwerken.

Financiële resultaten

Het resultaat over 2025 bedraagt € 6,1 miljoen. De zorgactiviteiten (incl. kosten ondersteuning) leverden een positief resultaat op van € 2,6 miljoen, aangevuld met een positief vastgoedresultaat van € 3,5 miljoen (inclusief boekwinst verkoop panden € 0,6 miljoen).

De solvabiliteit (garantievermogen) bedraagt ultimo 2025 51,0%. Voor 2026 is een positief resultaat van € 3,6 miljoen begroot. De realisatie over de eerste maanden van 2026 bevestigt dat dit haalbaar lijkt. De grootste onzekerheid blijft het effect van de afbouw van zzp-inzet op de continuïteit van zorg en personeelsinzet.

Waardering voor onze medewerkers

Al deze resultaten en ontwikkelingen zijn alleen mogelijk dankzij de inzet van onze professionals. Zij staan dagelijks klaar voor onze cliënten, vaak onder hoge werkdruk door personeelstekorten. Wij spreken onze grote waardering uit voor hun betrokkenheid, flexibiliteit en vakmanschap.

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslag leggende rechtspersoon	De Hartekamp Groep
Adres	Zadelmakerstraat 150
Postcode	1991 JE
Plaats	Velserbroek
Telefoonnummer	023-5101400
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41224666
E-mailadres	Info@hartekampgroep.nl
Internetpagina	www.hartekampgroep.nl

2.2 Structuur van het Concern

De rechtsvorm van de Hartekamp Groep is een stichting en draagt de naam: Stichting De Hartekamp Groep. Het organogram van de stichting is hierna weergegeven:

Organogram Hartekamp Groep



Legenda



2.3 Inrichting bestuur, toezicht en medezeggenschap

De Hartekamp Groep is georganiseerd in zes clusters die aangestuurd worden door zes directeuren. De directeuren vormen samen met de raad van bestuur het leidinggevend team van de Hartekamp Groep.

Het dagelijks bestuur is in handen van de tweehoofdige raad van bestuur. De raad van bestuur is collegiaal eindverantwoordelijk voor de strategie, het inhoudelijke beleid, de financiën en de realisatie van de organisatiedoelstellingen van De Hartekamp Groep.

De raad van toezicht van De Hartekamp Groep bestaat uit vijf leden en houdt toezicht op de voorbereiding en uitvoering van het beleid van De Hartekamp Groep. Daarnaast wordt toezicht gehouden op de bedrijfsvoering en op de algemene gang van zaken binnen De Hartekamp Groep.

De Hartekamp Groep kent vier medezeggenschapsraden, bestaande uit een Ondernemingsraad (OR), een Centrale Cliëntenraad (CCR), een Centrale Vertegenwoordigersraad (CVR) en een professionele adviesraad (PAR). Decentraal zijn er twee cliëntenraden actief op de beide terreinen in Heemstede en in Heemskerk.

2.4 Kerngegevens

Elke dag zo goed mogelijk: De Hartekamp Groep ondersteunt mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking in hun ontwikkeling. Mensen met een beperking in de leeftijd van 0 tot 100. Cliënten leren, werken en wonen zoveel mogelijk zoals zij dat willen. Ruimte om te proberen in een veilige omgeving is daarbij van groot belang.

De kernactiviteiten binnen de Hartekamp Groep zijn wonen, zorgen, werken, leren en begeleiden. De Hartekamp Groep verleent zorg gefinancierd vanuit de Wet Langdurige Zorg (WLZ), de Jeugdwet (JW), de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Zorgverzekeringswet (ZVW).

Geografisch gebied: De Hartekamp Groep is actief in Noord-Holland, van de regio IJmond t/m Zuid-Kennemerland.

Clënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In 2025 heeft De Hartekamp Groep in totaal 1.582 unieke cliënten ondersteund waarbij de verdeling over de belangrijkste financieringsstromen als volgt was:

Percentage cliënten per financieringsstroom

WLZ	83%
JW	11%
WMO	4%
ZVW	2%

Op 31 december waren er 753 cliënten met verblijf bij De Hartekamp Groep. Binnen de WLZ zijn er 276.305 verblijfsdagen gerealiseerd en 211.355 dagdelen, wat gezamenlijk de grootste financiële inkomstenbron is. Dit alles is gerealiseerd met 1.117 fte eigen personeel in loondienst en 138 fte personeel niet in loondienst.

De totale omzet vanuit de zorgverlening en -activiteiten is als volgt opgebouwd:

Wet langdurige zorg	€ 130.019.250
Jeugdwet	€ 6.520.689
Persoonsgebonden en -volgende budgetten	€ 1.305.572
VWS- en/of WLZ-subsidies	€ 539.867
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	€ 715.971
WMO	€ 683.130
Totaal	€ 139.784.479

Voor uitgebreidere gegevens over cliënten, personeel, productie en opbrengsten verwijzen wij naar de DigiMV publicatie op <https://www.jaarverantwoordingzorg.nl>.

2.5 Samenwerkingsrelaties

Sparq Jeugdhulp

Sparq Jeugdhulp is sinds 2023 een consortium, bestaande uit drie zelfstandige organisaties: Youz, Kenter Jeugdhulp en De Hartekamp Groep.

In het afgelopen jaar zijn de samenwerking en governance van Sparq Jeugdhulp geëvalueerd. Dit heeft geleid tot verbeterpunten in koers, rol- en mandaatverdeling, samenwerking, inhoudelijke sturing en proces- en projectbeheer. Deze vormen de basis voor een slagvaardige en contractueel passende governance. Per 2026 wordt Sparq Jeugdhulp ingericht als projectorganisatie met strategische sturing via het bestuurlijk overleg, mandaat bij het dagelijks bestuur, tactische coördinatie in het directieteam/kernteam en operationele uitvoering in project- en werkgroepen.

Onderzoek in 2025 laat zien dat een samenloop van factoren heeft geleid tot een structurele onbalans tussen capaciteit, in- en uitstroom en het aantal aanmeldingen bij het KDC Duinhuis, met zeer lange wachttijden voor ongeveer 70 kinderen in de regio. Dit wordt regionaal opgepakt met onder meer OTT, gemeenten, zorgkantoor, onderwijs en andere aanbieders. De aanpak richt zich op een samenhangende set maatregelen:

beperkte capaciteitsuitbreiding, verkorting van behandelduur, vermindering van behandelintensiteit en het terugdringen van aanmeldingen via innovatie en inclusiever onderwijs.

Regionale samenwerking

De regionale samenwerking tussen de VG-organisaties in de regio is, in aanvulling op het programma medisch generalistische zorg, uitgebreid met programma's op het vlak van de complexe zorg en de regionale arbeidsmarkt. De samenwerking gaat daartoe verder als netwerk en heeft de ambitie om de zorg in de regio toegankelijk te houden voor alle cliënten met een verstandelijke beperking. De Hartekamp Groep speelt een actieve rol in deze samenwerking door rollen te vervullen in het bestuurlijk overleg, stuur- en werkgroepen en de post-initiële opleidingen. Enkele thema's die goed aansluiten bij de strategische doelstellingen van De Hartekamp Groep zijn de inrichting van een regionale poli, gezamenlijk wachtlijstbeheer voor de complexe zorg en de ontwikkeling van een regionale flexpool. De samenwerking wordt in 2026 vastgelegd in twee convenanten: één voor de netwerksamenwerking en één voor de regionale post-HBO en post-MBO opleidingen.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Mevrouw Desiree Sollewijn Gelpke en de heer Maarten Sielcken vormen in 2025 samen het collegiale bestuur. Voor informatie over de bezoldiging wordt verwezen naar de jaarrekening, paragraaf 2.7.a toelichting op de winst- en verliesrekening, Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

3.2 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

Voor de samenstelling en werkwijze van de raad van toezicht wordt verwezen naar het separaat opgestelde verslag van de raad van toezicht, onderdeel van dit bestuursverslag.

Voor informatie over de bezoldiging wordt verwezen naar de jaarrekening, paragraaf 2.7.a toelichting op de winst- en verliesrekening, Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT).

3.3 Toepassing Governance Code Zorg 2022

De Hartekamp Groep hanteert de Governance Code Zorg, waarin de normen voor goed bestuur en de toepassing en naleving van de (gedrags)codes wordt beschreven. Er wordt actief invulling gegeven aan de zeven principes van de Governance Code Zorg 2022.

Goede zorg

De Hartekamp Groep is er voor iedereen met een verstandelijke beperking van 0 tot 100 jaar. Dit gebeurt vanuit de in hoofdstuk 4 opgenomen visie en missie en de strategische meerjarenvisie 2024 - 2030 'Samen Vooruit'.

Waarden en normen

De raad van bestuur en de raad van toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de Hartekamp Groep. Voor het realiseren van haar doelstellingen hanteert de Hartekamp Groep drie kernwaarden: Verbinden, Leren en Lef.

Verbinden: de Hartekamp Groep gelooft in partnerschap samen met de cliënt. Echt naar elkaar luisteren en verbintenissen aangaan. Cliënten, familie, zorgmedewerkers, vrijwilligers, bedrijven en de buurt kunnen niet los van elkaar worden gezien. Zij hebben elkaar nodig en kunnen elkaar versterken.

Leren: de Hartekamp Groep gelooft in persoonlijke groei. Daarom biedt zij ruimte en mogelijkheden voor iedereen om zich te ontwikkelen.

Lef: juist in de ruimte waarin het wat oncomfortabel voelt, waar het risico op fouten loert, kunnen mensen groeien. De Hartekamp Groep neemt daarom, in goede dialoog met cliënten, hun netwerk en andere partijen in de samenleving, verantwoorde risico's.

Open aanspreekcultuur

Binnen de Hartekamp Groep wordt een open aanspreekcultuur gestimuleerd. Leiderschap en voorbeeldgedrag zijn in onze aanspreekcultuur belangrijke randvoorwaarden voor het aanspreekgedrag. In 2026 nemen we definitief afscheid van zelforganisatie, waardoor ook de aanspreekcultuur een nieuwe impuls krijgt. Deze cultuuromslag wordt in 2026 en verder beschreven en uitgerold.

Leercultuur

Als werkgever hecht De Hartekamp Groep veel waarde aan een stimulerend leer- en werkklimaat en vitale medewerkers. Met ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en groei. Dit gebeurt onder andere via De Hartekamp Groep Academie. De Academie is er voor cliënten, medewerkers, studenten en het netwerk. In 2026 wordt er een nieuwe visie opgesteld voor Leren & Ontwikkelen, voortkomend uit de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten.

Inspraak, samenspraak en tegenspraak

De inspraak, samenspraak en tegenspraak is vormgegeven in de organisaties van de medezeggenschap en het toezicht. In ontwikkeltrajecten worden de vier

medezeggenschaporganen, de (Centrale)Cliëntenraad, de Centrale Vertegenwoordigersraad, de Ondernemingsraad en de Professionele Adviesraad aan de voorkant geïnformeerd en betrokken. De raden worden geïnformeerd en in overeenstemming met de WOR en de WmcZ2018 om advies of instemming gevraagd. De raad van toezicht wordt om goedkeuring gevraagd voor relevante strategische thema's of over onderdelen van de P&C-cyclus.

Vertrouwenspersoon

De organisatie kent verschillende vertrouwenspersonen. De vertrouwenspersoon medewerkers en vrijwilligers, de vertrouwenspersoon vrijwillige zorg en de vertrouwenspersoon Wet zorg en dwang. De vertrouwenspersonen rapporteren periodiek aan de raad van bestuur. Deze rapportages worden onder andere besproken met de medezeggenschapsraden.

Klokkenluidersregeling

De Hartekamp Groep beschikt over een klokkenluidersregeling.

Belangentegenstellingen

De Hartekamp Groep beschikt over reglementen voor de raad van bestuur en de raad van toezicht en over procedures om belangentegenstelling te voorkomen of te signaleren en te verhelpen.

Invloed belanghebbenden

De Hartekamp Groep heeft zoals aangegeven de medezeggenschap georganiseerd via de Centrale cliëntenraad, de Centrale vertegenwoordigersraad, de Ondernemingsraad en de Professionele Adviesraad. Periodiek vindt er afstemming plaats met de verschillende andere belanghebbenden zoals de zorgkantoren, verwijzers en de gemeenten.

Inrichting governance

De raad van bestuur en de raad van toezicht zijn ieder vanuit hun eigen rol verantwoordelijk voor de governance van de zorgorganisatie. Dit geldt ook voor De Hartekamp Groep. Beide raden zijn ieder overeenkomstig hun wettelijke en statutaire taken en bevoegdheidsverdeling, verantwoordelijk voor de governance en de naleving van de Governance Code Zorg.

De afspraken over de rolverdeling zijn onder andere vastgelegd in de statuten en de reglementen van de raad van toezicht en raad van bestuur. Er is ook een conflictregeling aanwezig. De evaluatie van de onderlinge samenwerking vindt jaarlijks plaats.

Goed bestuur

De raad van bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling. De raad van bestuur voert een collegiaal bestuur met inachtneming van de

specifieke taken en verantwoordelijkheden van ieder van de leden van de raad van bestuur.

Uitgaande van het belang van de Stichting en van de cliënten, streeft de raad van bestuur in zijn handelen naar voldoende draagvlak bij de medewerkers. De raad van bestuur onderkent de waarde van het vertegenwoordigend overleg namens cliënten (CCR en CVR), namens werknemers (OR) en professionals (PAR), als een functioneel element in de organisatie en benut dit overleg ten volle. De raad van bestuur neemt hierbij de vigerende wet- en regelgeving en de Statuten ter zake in acht, en handelt in overeenstemming met de samenwerkingsovereenkomsten met de verschillende organen.

De strategische meerjarenvisie 2024 - 2030 'Samen Vooruit' is richtinggevend. De kaderbrief en kaderbegroting vormen jaarlijks de start van het proces om tot een jaarplan en begroting te komen voor het volgende jaar. Per maand en per vier maanden worden de rapportages, de risico's en afspraken over bijsturing in het DT besproken. In de raad van toezicht vindt de bespreking van de voortgang op de projecten, de begroting en de risico's op 4-maandelijkse basis (Tertiaal) plaats. Dit gebeurt aan de hand van een vaste informatie-set. Van de vergaderingen van het DT, de raad van bestuur en de raad van toezicht vindt verslaglegging plaats en er wordt een besluitenlijst bij gehouden.

Verantwoord toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht vanuit de maatschappelijke doelstelling van De Hartekamp Groep. In de periodieke overleggen van de commissie Kwaliteit & Veiligheid, de commissie Financiën & Vastgoed, de remuneratiecommissie en de plenaire commissie raad van toezicht vindt afstemming plaats tussen de bestuurders en de toezichthouders. Hierin worden onder andere de voortgang op de realisatie van het Toekomstplan, de projecten en prioriteiten, de begroting, de risico's en de interne beheersings- en controlemaatregelen en systemen besproken. Hierover is meer te lezen in hoofdstuk 1b, het jaarverslag van de raad van toezicht.

Altijd in ontwikkeling

De raad van bestuur en de raad van toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid. De jaarlijkse evaluatie van de raad van bestuur door de raad van toezicht heeft in december 2025 en januari 2026 plaatsgevonden door de remuneratiecommissie.

3.4 Medezeggenschap

De ondernemingsraad

In 2025 bestond de OR uit negen leden, een ambtelijk secretaris en een voorzitter. De OR heeft het afgelopen jaar drie speerpunten benoemd welke de OR als toetsingscriteria heeft gebruikt bij instemming/advies aanvragen, namelijk behoud van medewerkers, instroom van medewerkers en sociale veiligheid.

2025 stond in het teken van de adviesaanvraag over de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten. In mei is de OR gevraagd om advies uit te brengen over de visie en contouren herinrichting ondersteunende diensten. In oktober heeft de Ondernemingsraad de adviesaanvraag herinrichting ondersteunende diensten ontvangen. De Ondernemingsraad heeft dit proces zorgvuldig doorlopen en heeft meerdere achterbanbijeenkomsten georganiseerd om tot een advies te komen. Uiteindelijk is er een advies gegeven om door te gaan op de ingeslagen weg. De OR heeft in 2025 8 keer gebruik gemaakt van het instemmingsrecht en zeven keer van het adviesrecht.

De centrale cliëntenraad

In 2025 is de centrale cliëntenraad uitgebreid met drie leden. In totaal bestond deze raad uit negen leden, een ondersteuner en een voorzitter. De ondersteuner van deze raad is met pensioen gegaan en de raad heeft een nieuwe ondersteuner geworven. Deze ondersteuner is daarbij ook de nieuwe ondersteuner van de centrale vertegenwoordigersraad. Besproken onderwerpen zijn het plan 'Samen Vooruit', wat gaat over een nieuwe manier van organiseren. Verder is de Wet Zorg en Dwang besproken, de huisregels en het beleid dat gaat over grensoverschrijdend gedrag. Een succes van de centrale cliëntenraad is dat ze twee keer een gezamenlijke vergadering hebben gehad met de centrale vertegenwoordigersraad en de raad van bestuur. De cliënten stemmen mee over belangrijke besluiten en geven hun mening over onderwerpen die echt nodig zijn. Daarnaast heeft de raad deelgenomen aan de selectie van een nieuw lid van de raad van toezicht, de directeur van cluster 2 en de directeur van cluster 4. De centrale cliëntenraad heeft in 2025 twee instemmingsverzoeken behandeld en drie keer advies gegeven.

De centrale vertegenwoordigersraad

De centrale vertegenwoordigersraad bestond in 2025 uit zes leden, een ondersteuner en een voorzitter. Er is een wissel geweest in ondersteuners, waarbij we afscheid hebben genomen van een externe ondersteuner en een ondersteuner vanuit de organisatie hebben geworven. In 2025 kwam deze raad vijf keer samen met de raad van bestuur om met elkaar in gesprek te gaan over de koers van de organisatie en actuele zorginhoudelijke thema's. Ook heeft het jaarlijkse overleg met de raad van toezicht plaatsgevonden, waarin informatie uitgewisseld is en ervaringen en signalen vanuit de achterban gedeeld zijn. Omdat er veel overeenkomsten in onderwerpen waren, is er twee keer vergaderd met de centrale cliëntenraad. Een van de belangrijke thema's ging over communicatie richting verwanten en het bereiken en betrekken van de achterban. De raad is ook betrokken geweest bij de verdere ontwikkeling van dagbesteding 18Plus, bij een strategiemiddag over het Strategisch Huisvestingsplan en hebben deelgenomen aan bijeenkomsten over personele problematiek. De centrale vertegenwoordigersraad heeft in 2025 vier instemmingsverzoeken behandeld en drie adviezen gegeven.

De professionele adviesraad

De professionele adviesraad (PAR) bestond in 2025 uit negen leden, een secretaris en een voorzitter. De PAR heeft afscheid genomen van twee leden en de secretaris en is uitgebreid met drie nieuwe leden. Ook bij deze raad is een nieuwe ondersteuner geworven in 2025. De professionele adviesraad is in 2025 op eigen benen gaan staan, nadat de medeoprichters van de PAR in 2024 het voorzitterschap en de ondersteuning hebben overgedragen. De PAR heeft zich ingezet voor het waarborgen en verbeteren van de kwaliteit van zorg binnen de Hartekamp Groep. Zij hebben zich ontwikkeld tot gesprekspartner van de Raad van Bestuur en bieden zowel gevraagd als ongevraagd advies om de zorgkwaliteit en de beroepsuitoefening van de zorgprofessionals te verbeteren. Naast de officiële adviezen heeft de PAR met de RvB en directeuren gesproken over het plan kind/jeugd, de gedragscode en signalen vanuit de werkvloer. Ook is de PAR aangehaakt bij de besprekingen van de jaarverslagen van de klachtencommissie en vertrouwenspersonen om zo signalen te krijgen over wat er speelt en hierover met de bestuurders in gesprek te gaan. In 2025 heeft de PAR drie keer een adviesverzoek behandeld en twee keer ongevraagd advies gegeven, over clientvolgend werken en over de definitie van basiszorg.

4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Elke dag zo goed mogelijk

De Hartekamp Groep ondersteunt mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking van 0 tot 100 jaar in hun ontwikkeling. Cliënten leren, werken en wonen zoveel mogelijk zoals zij dat willen. Ruimte om te proberen in een veilige omgeving is daarbij van groot belang.

Visie: 'Kijken naar wat wél kan'

Iedereen wil uit zijn leven halen wat erin zit. Maar aan ieders kunnen zijn grenzen. Mensen met een beperking zijn in die zin niet anders dan mensen zonder een beperking. Ook zij willen hun mogelijkheden benutten en hun ambities waarmaken. En daarvoor gewaardeerd worden. Daarnaast willen zij deel uitmaken van de samenleving en bijdragen aan de maatschappij. Mensen met een verstandelijke beperking verdienen zorg en ondersteuning die uitgaat van wat wél kan. En dat er respectvol wordt omgegaan met wat niet kan.

'Zo word je in staat gesteld om zoveel mogelijk zélf te bepalen hoe jij jouw leven leidt. Of je daarbij nu een klein steuntje in de rug of veel ondersteuning nodig hebt.'

Missie: 'Een zo goed mogelijk leven'

De Hartekamp Groep werkt aan een zo goed mogelijk leven voor mensen met een beperking. Aan het leven dat zij zelf voor ogen hebben. Een leven dat past bij hun unieke eigenschappen, talenten en behoeften.

Om die belofte waar te maken, begint onze ondersteuning met een dialoog. We luisteren naar behoeften, zien kansen en bieden mogelijkheden. Onze ervaren en toegewijde teams stellen mensen in staat om het leven te verkennen. Om in een veilige omgeving te leren en te proberen. Met geduld, begrip en respect. Creatief en pragmatisch. Maar bovenal boordevol optimisme. We maken iedere dag zo goed mogelijk.

Strategie: ‘Samen Vooruit!’

In 2024 heeft de Hartekamp Groep een strategisch plan ontwikkeld voor de periode 2025-2030, getiteld ‘Samen Vooruit!’. We hebben in dit plan gekozen voor een heldere afbakening van het zorgaanbod. Dit draagt bij aan onze toekomstbestendigheid en helpt om ons stevig te positioneren in de regio. Zo kunnen we ook op de langere goede zorg blijven bieden in een omgeving waarin de beschikbaarheid van zorgmedewerkers afneemt en de complexiteit van de zorgvragen toeneemt.

Strategische doelstellingen

We hebben per 1 januari 2025 een nieuw besturingsmodel ingevoerd om onze strategische doelstellingen effectief te kunnen realiseren. Deze zijn samengevat in vier thema’s en beschrijven hoe de Hartekamp Groep er in 2030 uit ziet. Dit lichten we hieronder toe.



Medewerkers: ‘Elke dag beter door jou’

We hebben persoonlijke aandacht voor iedereen. Het nieuwe besturingsmodel met een klein directieteam en een daarnaast een brede laag van teammanagers zorgt ervoor dat we meer nabijheid kunnen bieden aan medewerkers.

We zien de werkplek als leerplek. We hebben een eigen loopbaanloket en creëren veel mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling en persoonlijke groei. Daarnaast bieden we meer flexibele werkopties voor onze medewerkers. We willen dat medewerkers trots zijn op hun werk bij de Hartekamp Groep.

Cliënten: 'Het groene zorghart'

Vanuit onze visie kijken we naar wat wél kan. We ondersteunen cliënten bij het hebben van een zo goed mogelijke dag. Daarbij betrekken we ook de verwanten en vrijwilligers.

Aangezien cliënten steeds ouder worden, breiden we onze voorzieningen voor ouderen uit. Ook zijn er betere mogelijkheden voor cliënten die bij ons wonen en werken om door te stromen naar een plek die het beste past bij hun levensfase. Daarnaast kunnen jongvolwassenen vanaf 16 jaar bij ons wonen voor een soepele overgang naar een woning voor volwassenen.

We investeren in de ontwikkeling van ons leer- en werkbedrijf, zodat cliënten zich zo goed mogelijk kunnen ontwikkelen. Ook gaan we meer zorgtechnologie inzetten hen zo zelfredzaam mogelijk te laten zijn én om medewerkers, verwanten en vrijwilligers te faciliteren bij het begeleiden van cliënten.

Organisatie: 'Gewoon goed geregeld'

We gaan sturen met kortere lijnen, werken flexibel en communiceren helder. Dit draagt bij aan het werkplezier en de mate waarin medewerkers zich ondersteund voelen. We willen medewerkers inzetten waar hun kennis en expertise het best tot hun recht komen. Dat betekent ook dat we afstappen van zelforganisatie en taken die niet zorg gerelateerd zijn verschuiven naar teammanagers en de ondersteunende diensten. Zo blijft zoveel mogelijk ruimte over voor cliëntenzorg. Verdere digitalisering draagt bij aan het vereenvoudigen en standaardiseren van onze werkprocessen.

Regio: 'Samen werken met anderen'

Voor de zorg die wij niet (meer) kunnen leveren, werken we samen in de regio. We dragen actief bij aan regionale oplossingen voor complexe zorg- en woonvragen. Door intensief samen te werken met andere zorgpartijen leren we van elkaar en zorgen we er samen voor dat de zorg voor cliënten in de regio voldoende toegankelijk blijft.

We werken ook samen met verwanten, vrijwilligers, bedrijven en de buurt. We hebben elkaar allemaal nodig en kunnen elkaar versterken.

Transitieplan

Om de strategie "Samen Vooruit" te realiseren is een transitieplan opgesteld. In 2025 is gewerkt aan de volgende onderdelen hiervan:

- Het nieuwe besturingsmodel is geïmplementeerd en het invoeringsproces is positief geëvalueerd;
- De plannen voor de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten zijn opgesteld, goedgekeurd en van positief advies voorzien door de ondernemingsraad;

- Het strategisch huisvestingsplan voor de komende jaren is geactualiseerd en vastgesteld, waaronder de plannen voor de herontwikkeling van Harteheem;
- De regionale samenwerking is verder uitgebreid met de programma's complexe zorg en arbeidsmarkt en wordt voortgezet in de vorm van een netwerk.

In 2026 ligt de nadruk op de volgende fase van de herontwikkeling van Harteheem, de uitvoering van de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten, het vervolg op clientvolgend werken in de vorm van '1 team 1 taak' en de renovatie van de crisis- en observatie unit en Eekhoornlaan 71-72.

4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2025 waren de personele tekorten en de afbouw van ZZP belangrijke thema's. Ondanks de instroom van nieuwe collega's blijft de afbouw een stevige opgave. We ondersteunen deze beweging, maar zien grote knelpunten in de uitvoerbaarheid en veiligheid voor medewerkers en cliënten, vooral in de (zeer) complexe zorg. Daarom is actief het gesprek gezocht met de ministeries van VWS en SZW, met branchevereniging VGN en met de belastingdienst.

Daarnaast stond het beschikbaar houden van complexe zorg, de crisiscapaciteit en de samenwerking binnen Sparq Jeugdhulp centraal. Naar aanleiding van de evaluatie is een nieuwe governance binnen Sparq Jeugdhulp ingericht. Ook is een nieuwe programmadirecteur gestart.

Vanuit de meerjarenstrategie Samen Vooruit 2025–2030, zijn het installeren van de nieuwe managementlagen, passend bij het nieuwe besturingsmodel en de voorbereidingen op de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten belangrijke thema's.

4.3 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en duurzaamheid

Het duurzaamheidsbeleid van De Hartekamp groep is in verschillende beleidsnotities vastgelegd, zoals het inkoopbeleid, strategisch huisvestingsplan, duurzaam vastgoedbeheer en vervoersbeleid, HR-beleid en participatiebeleid. In ons integraal duurzaamheidsbeleid (looptijd 2023-2026) hebben we ook in 2025 de lijn voortgezet van alle duurzame initiatieven die de afgelopen jaren binnen onze organisatie zijn geïmplementeerd.

In Nederland is de zorgsector verantwoordelijk voor zo'n 7% van de CO₂-uitstoot. Ook is 4% van het afval in Nederland en 13% van het grondstoffengebruik afkomstig uit de zorg. De zorgsector werkt daarom aan 'duurzame zorg' in de Green Deal 3.0, 'Samen werken aan Duurzame Zorg'. De Hartekamp Groep maakt duurzaam handelen op allerlei thema's zichtbaar door gebruik te maken van het keurmerk Milieuthermometer Zorg. Dit keurmerk draagt bij aan het voldoen aan wetgeving en geeft invulling aan CO₂-reductie en circulaire bedrijfsvoering.

Net als voorgaande jaren zijn de verbruiksgegevens van gas, water, elektra en afval van onze grote locaties geregistreerd in de Milieubarometer zorg. Wij participeren hiermee in de landelijke benchmark en maken de CO2-footprint van deze panden openbaar.

De routekaart vastgoedportefeuille CO2-reductie is een instrument om te kijken via welke weg we ons vastgoed kunnen en willen verduurzamen.

In het Klimaatakkoord is afgesproken dat in 2050 het zorgvastgoed klimaatneutraal is en instellingen daarvoor een portefeuilleroutekaart CO2-reductie opstellen.

De Hartekamp Groep streeft naar minimaal 50% CO2-emissiereductie in 2030 en een CO2-vrije vastgoedportefeuille met 100% CO2-emissiereductie in 2050.

Om deze doelstellingen te behalen richten we ons o.a. op het verminderen van het energieverbruik in onze gebouwen en het opwekken van zonne-energie. De scope van de portefeuilleroutekaart betreft de CO2-emissie ten gevolge van gebruik van aardgas en elektriciteit.

Voor het uitgebreide jaarverslag Maatschappelijke Impact 2025 verwijzen we naar de website van De Hartekamp Groep (publicatie eind april 2026). Hierin is vermeld hoe de doelen uit het milieujaarplan en het milieu- en duurzaamheidsbeleid van DHG zijn gerealiseerd.

In het strategische plan Samen Vooruit 2024-2030 is de integrale visie op duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen integraal opgenomen, als onderdeel van de bedrijfsstrategie. Een duurzame bedrijfsvoering gaat over anders kijken en werkt in alles door. Een cruciaal aspect van duurzame zorg zijn trotse en tevreden medewerkers; hun betrokkenheid en motivatie dragen bij aan een positieve en ondersteunende omgeving, wat essentieel is voor de zelfredzaamheid van de bewoners. Dit is een prachtig voorbeeld van maatschappelijke verantwoordelijkheid en duurzame zorg.

4.4 Naleving gedragscodes

De Hartekamp Groep hanteert een gedrags- en integriteitscode. Deze is terug te vinden op het intranet (Zenya). Verder worden de wettelijk vereiste codes gehanteerd zoals de Meldcode huiselijk geweld en Kindermishandeling.

4.5 Risicoparagraaf

De Hartekamp Groep onderscheidt in het risicobeheersingssysteem zeven toprisico's. De risico's zijn ondergebracht bij de verschillende directeuren met de betreffende portefeuilles. De toprisico's, maatregelen en voortgang worden elk tertiaal gerapporteerd aan de raad van bestuur en besproken met de directeuren. Minimaal een maal per jaar worden de risico's en het risicomanagementsysteem besproken met de raad van toezicht (commissie Financiën & Vastgoed).

De belangrijkste top risico's voor 2025 waren:

- Goed werkgeverschap, waaronder de zzp-afbouw
- Cybercriminaliteit, waaronder privacy en informatieveiligheid.
- Organisatiewijziging ondersteunende diensten

4.6 Toekomstparagraaf

Belangrijke gebeurtenissen die voorzien worden voor het nieuwe jaar zijn hieronder kort weergegeven:

- Herontwikkeling Harteheem
- Project in- door- en uitstroom cliënten
- Vernieuwing zorgcentrale
- Implementatie AFAS HR
- Implementatie organisatiewijziging ondersteunende diensten
- Doorontwikkeling visie op mens- en organisatieontwikkeling
- Doorontwikkeling cliëntvolgend werken naar '1 team 1 taak' (24-uurs zorg)
- Behoud van een financieel gezonde exploitatie
- Ontwikkeling rolling forecast
- Uitvoering van het meerjaren onderhoudsplan (o.a. voorbereiding renovatie op crisis en observatie-unit)
- Verder ontwikkelen en implementeren van (nieuwe) samenwerkingen met partners in de regio, mede voorkomend uit de nieuwe strategie.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Interne beheersing van processen, procedures en automatisering

De interne beheersing van processen, procedures en automatisering is ingericht volgens het principe van risico gestuurd werken. Relevante risico's worden periodiek geïnventariseerd, vastgelegd en gemonitord, waarbij de bijbehorende beheersmaatregelen structureel worden geëvalueerd binnen de PDCA-cyclus.

Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van de (financiële) verslaglegging en de beheersing van operationele en financiële risico's. Op het gebied van informatievoorziening en automatisering is ingezet op verdere professionalisering, met onder meer de doorontwikkeling van informatiebeveiliging volgens NEN-7510 en de voorbereidingen in het kader van NIS2. In 2025 zijn alle laptops gemigreerd naar Windows-11, wat bijdraagt aan een veilige en toekomstbestendige IT-omgeving. Daarnaast is een digitale strategie ontwikkeld en afgerond, die richting geeft aan de verdere ontwikkeling van IT-systemen en digitale ondersteuning van processen binnen vastgestelde kaders voor informatiebeveiliging en continuïteit. Hiermee ondersteunt de Hartekamp Groep zowel de kwaliteit van de zorgverlening als de beheersbaarheid en continuïteit van de organisatie.

5.2 Informatievoorziening in- en extern

De Hartekamp Groep rapporteert maandelijks intern op basis van een set Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's). Elke vier maanden wordt een uitgebreide rapportage opgesteld en gedeeld met (externe) stakeholders. Daarnaast wordt jaarlijks de jaarrekening opgesteld en gepubliceerd.

De Hartekamp Groep heeft ook een treasury beleid dat kaders biedt voor de financiering van de organisatie en het liquiditeitsbeleid. De financiële ratio's worden elke vier maanden gerapporteerd. In 2025 hebben periodiek overlegmomenten plaatsgevonden waarin de financiële ratio's en rapportages zijn besproken met ABN AMRO en het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WFZ). Met de zorgkantoren Zilveren Kruis en Zorg & Zekerheid worden kwartaalgesprekken gevoerd over ontwikkelingen met betrekking tot inkoop, bedrijfsvoering, productie, personeel, financiën, kwaliteit en duurzaamheid.

De Hartekampgroep is vertegenwoordigd in verschillende regionale en landelijke overleg- en adviesorganen voor kennisdeling en branche brede advisering.

6. Financieel beleid

De Hartekampgroep heeft in 2025 financieel gezien een goed jaar achter de rug. Het resultaat 2025 komt uit op € 6,1 miljoen positief. Exclusief de boekwinst op verkoop panden bedraagt het resultaat € 5,5 miljoen positief. Geheel 2025 lag het prognoseresultaat boven het vastgestelde begrotingsresultaat. Dit wordt hoofdzakelijk verklaard door het hogere tarief voor VG7, in combinatie met een positief effect van een hogere OVA en een lagere stijging van de cao-loonkosten.

De Hartekamp Groep streeft naar een structureel positief resultaat op zowel de zorgexploitatie als het vastgoed. In 2025 is deze doelstelling op beide onderdelen gerealiseerd. Het zorgresultaat is daarbij incidenteel positief beïnvloed door het CAO-effect. Dit eenmalige effect zal zich in 2026 niet opnieuw voordoen. Desondanks is de verwachting dat ook in 2026 zowel het zorgresultaat als het vastgoedresultaat positief zal zijn.

Per 31 december bedraagt de liquiditeitsratio 1,62, de DSCR 5,08 en het garantievermogen (solvabiliteit) 51,0%. Deze ratio's zijn voldoende om in de jaarrekening uit te gaan van de continuïteitsveronderstelling.

De Hartekamp Groep beschikt op dit moment over een financieel gezonde uitgangspositie. Deze positie vormt een belangrijke randvoorwaarde voor de uitvoering van de strategische koers 2025–2030, waarin is voorzien in aanvullende investeringen in huisvesting en verduurzaming. Het in 2025 gerealiseerde resultaat draagt bij aan het versterken van de financiële basis van de organisatie. Daarbij wordt binnen de kaders van het geldende treasury beleid gestuurd op het behoud van financiële continuïteit en

de beheersing van financiële risico's, zodat de voorgenomen investeringsopgaven op verantwoorde en duurzame wijze kunnen worden gefinancierd.

Voor 2026 verwachten wij een positief resultaat van € 3,6 miljoen.

We zullen in 2026 geen financiering aan hoeven te trekken. Wél zullen we ook in 2026 renteopbrengsten realiseren door het inzetten van onze positieve liquiditeit.

Voor verdere toelichtingen en de gebruikte uitgangspunten en grondslagen verwijzen wij naar de details van de jaarrekening.

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

1. Voorwoord raad van toezicht

In dit verslag legt de raad van toezicht verantwoording af over zijn handelen en de resultaten hiervan als intern toezichthouder van de Hartekamp Groep over 2025. Dit gebeurt in lijn met Governance code Zorg 2022 en de geldende wet- en regelgeving.

De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur, het gevoerde beleid en het maatschappelijk belang van de organisatie. In de rol als strategisch partner voor de raad van bestuur geeft de raad invulling door te fungeren als klankbord, adviseur en sparringpartner van de bestuurders. De raad van toezicht vervult ook de werkgeversrol van de raad van bestuur en treedt waar gewenst actief op als ambassadeur. In 2025 vormden Desiree Sollewijn Gelpke en Maarten Sielcken het collegiaal bestuur van De Hartekamp Groep.

2. Samenstelling raad van toezicht

De raad van toezicht bestond in 2025 uit vijf leden. Op 1 december 2025 heeft Irene Schimmel na acht jaar afscheid genomen van de raad van toezicht. Op 1 december 2025 is Jeanette de Jong benoemd als nieuw lid van de raad van toezicht, op voordracht van de centrale vertegenwoordigersraad en de centrale cliëntenraad. De raad van toezicht bestond in 2025 uit de volgende leden:

Naam	Hoofdfunctie	Benoemd per	Nevenfuncties in 2025
Dhr. P.M. Wormer, MSc MBA <i>Voorzitter raad van toezicht, voorzitter Remuneratiecommissie, lid commissie Financiën & Vastgoed</i>	Organisatieadviseur Gezondheidszorg	1-10-2019 Herbenoemd: 1-10-2023	
Mw. drs. I.G.E. Schimmel-Verschuur MIM <i>Vice voorzitter Remuneratiecommissie</i>	Directeur – bestuurder a.i. Cedin Zorg en onderwijs	1-12-2017 Herbenoemd: 1-12-2021 Afgetreden: 1-12-2025	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van commissarissen NL Mental Care Group - Directeur-Bestuurder a.i. Cedin
Dhr. dr. W.P. de Ridder <i>Voorzitter commissie Financiën & Vastgoed</i>	Directeur en eigenaar Futures Studies B.V.	01-09-2022	<ul style="list-style-type: none"> - Extern lid Audit Committee Ministerie van Justitie en Veiligheid - Voorzitter Raad van commissarissen

			<p>De Goede Woning Zoetermeer</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter Raad van Commissarissen Woningstichting Nieuwkoop - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Stedelijk Gymnasium Leiden - Voorzitter Raad van Commissarissen Bokestijn Transport Holding B.V.
<p>Mw. drs. M. Lotsy <i>Lid commissie Kwaliteit & Veiligheid</i></p>	<p>Directeur- eigenaar Marjolein Lotsy Advies B.V.</p>	<p>1-2-2023</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Commissarissen We Care
<p>Mw. prof. dr. C. Wagner <i>Voorzitter commissie Kwaliteit & Veiligheid</i> <i>Lid remuneratiecommissie</i></p>	<p>Voorzitter Raad van Bestuur Nivel</p>	<p>1-6-2024</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar Patiëntveiligheid VU/Amsterdam UMC - Lid Gezondheidsraad - Lid Raad van Toezicht Savant - Lid Raad van Toezicht Equipe Zorgbedrijven
<p>Mw. drs. J. de Jong <i>Lid commissie Financiën & Vastgoed</i></p>	<p>College van bestuur Blossie opvang en onderwijs</p>	<p>1-12-2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bestuurslid en founder Vereniging Netwerk Kind centra - Bestuurslid LEJK/LEPOVO - Commissielid NKO Onderwijsachterstanden en kansengelijkheid

3. Vergaderingen en bijeenkomsten

De raad van toezicht kwam in 2025 vijf keer plenair in vergadering bijeen, in aanwezigheid van het bestuur. Deze vergaderingen worden voorafgegaan door een agenda-overleg tussen de voorzitter raad van toezicht en beide bestuursleden, als ook door een infomeel overleg van de raad van toezicht ter voorbereiding op de vergadering.

Daarnaast waren er vijf overleggen van de commissie kwaliteit en veiligheid, vijf overleggen van de commissie financiën en vastgoed en twee overleggen van de remuneratie-commissie. De commissies zijn gericht op specifieke thema's als voorbereiding op de bespreking en besluitvorming door de gehele raad van toezicht.

Naast de overleggen van de raad van toezicht en commissies vonden de jaarlijkse of tweejaarlijkse gesprekken plaats met de ondernemingsraad (OR), de clientvertegenwoordigersraad (CVR), de centrale cliëntenraad (CCR) en de Professionele Adviesraad (PAR). Ook heeft het jaarlijkse gesprek met het Directieteam plaatsgevonden. Bij deze gesprekken heeft de raad besproken en vastgesteld dat raad van bestuur en deze gremia constructief met elkaar in gesprek zijn over de voor De Hartekamp groep belangrijke thema's. Ook bezochten de leden van de raad van toezicht diverse locaties en afdelingen.

4. Beleidscyclus en belangrijke thema's

De reguliere onderwerpen vanuit de planning & control cyclus zoals de viermaandelijke rapportages, de jaarrekening 2025 en de begroting maken een vast onderdeel uit van de agenda van de raad van toezicht. Kwaliteit en veiligheid, de toprisico's van de organisatie, de zzp-afbouw, de (voorbereiding op de) herontwikkeling van Harteheem en de in-, door en uitstroom van cliënten zijn periodiek besproken.

Andere belangrijke onderwerpen van gesprek waren de strategische koers, de transitieprojecten en het nieuwe besturingsmodel, waaronder de organisatiewijziging van de ondersteunende diensten, de ontwikkeling van een strategische HR-positie, het behoud van personeel en de afbouw van ZZP-inzet.

Tot slot zijn de regionale ontwikkelingen en de samenwerking binnen het consortium Sparq regelmatig op de agenda van de raad van toezicht teruggekomen.

5. Besluiten

Naast de goedkeurende besluiten vanuit de jaarlijkse planning en control cyclus heeft de raad van toezicht onder andere de volgende besluiten genomen in 2025:

- Goedkeuring jaarrekening 2024 en herbenoeming accountant;
- Decharge aan de raad van bestuur;
- Goedkeuring begroting 2025;
- Benoeming Jeanette de Jong als nieuw lid van de Rvt per 1-12-2025, op voordracht van de centrale clientvertegenwoordigersraad en de centrale cliëntenraad;
- Wetsvoorstel Verbetering beschikbaarheid jeugdzorg. Deze rol is besproken en belegd bij Jeanette de Jong;
- In 2026 neemt Jeanette de Jong deel aan de cie F&V;
- Goedkeuring bezoldiging 2026 voor rvt en rvb;
- Strategie dag 2026, als thema is bepaald de rol van medezeggenschap in het intern toezicht.

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		48.908.288	51.458.330
Machines en installaties		9.420.125	10.347.905
Andere vaste bedrijfsmiddelen		5.533.993	5.751.769
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		559.492	84.534
		<u>64.421.898</u>	<u>67.642.538</u>
Vlottende activa			
Vorderingen			
	2		
Op handelsdebiteuren		666.823	619.156
Overige vorderingen		1.335.306	2.478.076
Overlopende activa		313.380	426.567
		<u>2.315.509</u>	<u>3.523.799</u>
Liquide middelen			
	3	39.180.646	29.047.238
Totaal activa		<u><u>105.918.053</u></u>	<u><u>100.213.575</u></u>
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	4		
Bestemmingsfonds		53.968.718	47.832.922
		<u>53.968.718</u>	<u>47.832.922</u>
Vorzieningen			
	5		
Overige		891.475	1.269.595
		<u>891.475</u>	<u>1.269.595</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
	6		
Schulden aan banken		25.505.496	27.329.047
		<u>25.505.496</u>	<u>27.329.047</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
	7		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.985.214	3.041.855
Belastingen en premies sociale verzekeringen		3.774.831	3.655.282
Schulden terzake van pensioenen		1.951.775	1.826.363
Overige schulden		3.418.066	3.367.207
Overige passiva		13.422.478	11.891.304
		<u>25.552.364</u>	<u>23.782.011</u>
Totaal passiva		<u><u>105.918.053</u></u>	<u><u>100.213.575</u></u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Wet langdurige zorg		130.019.250	124.271.768
Jeugdwet		6.520.689	6.279.958
Persoonsgebonden en -volgende budgetten		1.305.572	1.272.793
VWS- en/of Wlz-subsidies		539.867	976.899
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		715.971	734.861
		139.101.349	133.536.279
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	683.130	812.285
Netto omzet		139.784.479	134.348.564
Overige bedrijfsopbrengsten	12	2.606.182	2.553.819
Som der bedrijfsopbrengsten		142.390.661	136.902.383
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	18.346.355	19.936.822
Lonen en salarissen	14	65.324.412	60.547.479
Sociale lasten		10.917.301	10.238.833
Pensioenlasten		5.596.518	5.386.964
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	6.693.727	5.895.219
Overige bedrijfskosten	16	29.091.289	27.711.353
Som der bedrijfslasten		135.969.602	129.716.670
BEDRIJFSRESULTAAT		6.421.059	7.185.713
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	17	521.053	539.196
Rentelasten en soortgelijke kosten	18	-806.316	-867.318
RESULTAAT		6.135.796	6.857.591
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
		2025	2024
		€	€
Bestemmingsfonds		6.135.796	6.857.591
		6.135.796	6.857.591

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			6.421.059		7.185.713
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15	6.693.727		5.895.219	
- amortisatie disagio		23.866		23.865	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	5	<u>-378.120</u>		<u>-375.072</u>	
			6.339.473		5.544.012
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	1.208.290		2.883.324	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	1.915.147		318.486	
			<u>3.123.437</u>		<u>3.201.810</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			15.883.969		15.931.535
Ontvangen interest	17	521.053		539.196	
Betaalde interest	18	-806.316		-867.318	
			<u>-285.263</u>		<u>-328.122</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>15.598.706</u>		<u>15.603.413</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-3.696.935		-2.820.217	
Desinvesterings materiële vaste activa	1	<u>223.848</u>		<u>795.106</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-3.473.087		-2.025.111
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	6	-1.992.211		-4.855.531	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.992.211		-4.855.531
Mutatie geldmiddelen			<u>10.133.408</u>		<u>8.722.771</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		29.047.238		20.324.467
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>39.180.646</u>		<u>29.047.238</u>
Mutatie geldmiddelen			10.133.408		8.722.771

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Zorginstelling de Hartekamp Groep is statutair (en feitelijk) gevestigd te Velsbroek, op het adres Zadelmakerstraat 150 en is geregistreerd onder KvK-nummer 41.22.46.66.

De belangrijkste activiteiten zijn het helpen ontwikkelen en ondersteunen van mensen met een verstandelijke of meervoudige beperking. We streven naar kwaliteit van leven voor cliënten en bieden daarbij de ruimte om te proberen en te leren. De Hartekamp Groep groeit mee met een veranderende zorgvraag. Verschillende vormen van ondersteuning worden geleverd aan ruim 1.800 mensen in Zuid- en Midden-Kennemerland en omstreken.

Verslaggevingsperiode

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

Continuïteitsveronderstelling

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, resultatenrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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

Gebruik van schattingen

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

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

Materiele vaste activa (schatting levensduur)
 Personeel gerelateerde voorzieningen
 Personeel gerelateerde schulden (opslag-% werkgeverslasten)

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Herrubricering vergelijkende cijfers

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

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

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

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

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

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Materiële vaste activa

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

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 toegelicht in de toelichting op de balans.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven op basis van verwachte economische levensduur. In het geval dat de belangrijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen 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.

Investeringsubsidies

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

Groot onderhoud

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

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieverentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen. Indien geen sprake is van (substantiële) agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

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.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde.

In de toelichting op de balans is een nadere uiteenzetting van de grondslagen per voorziening uitgewerkt.

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. Indien geen sprake is van (substantiële) agio/disagio of transactiekosten dan is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde materiele fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruit ontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting de Hartekamp Groep zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Pensioenen

De Hartekamp Groep heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd De Hartekamp Groep. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). De Hartekamp Groep betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. De Hartekamp Groep betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekkingsgraad van het pensioenfonds. De Hartekamp Groep heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt De Hartekamp Groep uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.4.6 Operationele leaseverplichtingen

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

2.4.7 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 instellings specifieke (sectorale) regels.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	90.586.614	19.428.892	18.430.663	84.534	128.530.703
- cumulatieve afschrijvingen	39.128.284	9.080.987	12.678.894	0	60.888.165
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>51.458.330</u>	<u>10.347.905</u>	<u>5.751.769</u>	<u>84.534</u>	<u>67.642.538</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	1.947.229	34.555	1.155.659	559.492	3.696.935
- afschrijvingen	4.364.803	962.335	1.366.589	0	6.693.727
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	608.913	0	27.971	84.534	721.418
cumulatieve afschrijvingen	476.445	0	21.125	0	497.570
per saldo	<u>132.468</u>	<u>0</u>	<u>6.846</u>	<u>84.534</u>	<u>223.848</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-2.550.042</u>	<u>-927.780</u>	<u>-217.776</u>	<u>474.958</u>	<u>-3.220.640</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	91.924.930	19.463.447	19.558.351	559.492	131.506.220
- cumulatieve afschrijvingen	43.016.642	10.043.322	14.024.358	0	67.084.322
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>48.908.288</u>	<u>9.420.125</u>	<u>5.533.993</u>	<u>559.492</u>	<u>64.421.898</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0 - 20%	5 - 10%	10 - 20%		

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

Stichting de Hartekamp Groep heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting de Hartekamp Groep zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

In 2025 zijn de volgende panden verkocht; Laan van Broekpolder 2 en Conny Stuartlaan 86 in Beverwijk.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Vorderingen

In 2024 waren er geen dubieuze debiteuren, in 2025 is een voorziening getroffen.

De vorderingen hebben een looptijd korter dan 1 jaar. De boekwaarde van opgenomen vorderingen benadert de reële waarde, gegeven het kortlopende karakter van de vorderingen en het feit dat waar nodig voorzieningen voor oninbaarheid zijn gevormd. Gedurende het boekjaar is ten laste van de winst-en-verliesrekening voor een bedrag van EUR 4.873 (2024: EUR 0) een voorziening wegens oninbaarheid gevormd.

De vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	31.162	1.719.509
Vorderingen op debiteuren	666.823	619.156
Overige vorderingen	73.385	40.145
Vooruitbetaalde bedragen	313.380	426.567
Nog te ontvangen bedragen	1.230.759	718.422
Totaal debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa	<u>2.315.509</u>	<u>3.523.799</u>

De vordering en uit hoofde van financieringstekort Wlz neemt af door de afrekening van 2024 en de bevoorschotting 2025 die meer in lijn is met de Wlz opbrengst. De nog te ontvangen bedragen stijgen door nog te verkrijgen MDIEU subsidie.

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	1.719.509	0	1.719.509
Financieringsverschil boekjaar	0	31.162	31.162
Correcties voorgaande jaren	-17.875	0	-17.875
Betalingen/ontvangsten	-1.701.634	0	-1.701.634
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>-1.719.509</u>	<u>31.162</u>	<u>-1.688.347</u>
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>31.162</u>	<u>31.162</u>
Status van vaststelling Zilveren Kruis	c	a	
Status van vaststelling Zorg en Zekerheid	c	a	

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgverzekeraars

c = definitieve vaststelling Nza

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	<u>31.162</u>	<u>1.719.509</u>
	<u>31.162</u>	<u>1.719.509</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	130.294.464	124.527.069
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	130.263.302	122.807.560
Totaal financieringsverschil	<u>31.162</u>	<u>1.719.509</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. *Liquide middelen*

Het saldo op bankrekeningen betreft rekeningen bij ABN-AMRO, Rabobank, Bunq en Adyen. De liquide middelen zijn op de bankgaranties na vrij besteedbaar.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	39.164.541	29.028.567
Kassen	16.105	18.671
Totaal liquide middelen	<u>39.180.646</u>	<u>29.047.238</u>

De Hartekamp Groep beschikt over bankgaranties. Een nadere toelichting is te vinden onder kredietfaciliteit punt 9 bij niet in de balans opgenomen verplichtingen.

PASSIVA

4. *Eigen vermogen**Bestemmingsfonds*

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds:				
Reserve aanvaardbare kosten	47.832.922	6.135.796	-6.100.000	47.868.718
Herontwikkeling Harteheem	0	0	6.100.000	6.100.000
Totaal bestemmingsfonds	<u>47.832.922</u>	<u>6.135.796</u>	<u>0</u>	<u>53.968.718</u>

Bestemmingsfondsen worden gevormd voor posten waar een externe verplichting op rust, bijvoorbeeld om deze te reserveren aan een bepaald doel te mogen besteden. Het bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten is gevormd voor resultaten die uit zorgactiviteiten zijn behaald en waarvan de onttrekking ten behoeve van zorgverlening onder wettelijke taken dient te worden aangewend. Voor de herontwikkeling Harteheem is een bestemmingsfonds gevormd met als doel aankomende neerwaardse tariefffecten op te vangen waardoor de herontwikkeling van Harteheem realiseerbaar blijft.

5. *Voorzieningen*

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	564.038	108.389	89.346	0	583.081
- afbouw carrière	87.579	0	8.853	52.727	25.999
- langdurig zieken	466.023	282.395	281.568	184.455	282.395
- boventalligen	151.955	0	151.955	0	0
Totaal voorzieningen	<u>1.269.595</u>	<u>390.784</u>	<u>531.722</u>	<u>237.182</u>	<u>891.475</u>

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

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	302.707
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	588.768
hiervan > 5 jaar	0

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op verwachte te betalen gratificaties voor de komende 5 jaar.

Voorziening afbouw carrière

De voorziening afbouw carrière betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,5%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 100%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening boventalligen

De voorziening boventalligen is gevormd voor wijzigingen in de organisatiestructuur, in 2025 is het volledige bedrag onttrokken.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

6. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.733.332	1.878.137
Langlopend deel van de langlopende schulden inclusief disagio (> 1 jr.) (balanspost)	25.505.496	27.329.047
hiervan > 5 jaar	18.950.022	20.683.354

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

Als gestelde zekerheden rust op de leningen een hypotheekrecht van € 42.500.000 plus 40% rente en kosten en pandrecht. Deze zekerheid geldt voor de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector 'WfZ'. Een verhaalsregeling zekerheidsrechten tussen Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector, BNG Bank N.V. en Nederlandse Waterschapsbank N.V. (geborgde financiers) en ABN AMRO in de functie van Zekerhedenagent. In de waardering van de leningen is een disagio (premie voor borging leningen bij WfZ) verwerkt van EUR 377.854 (2024: EUR 401.708). Voor de toelichting op vast rentende leningen versus variabel rentende leningen wordt verwezen naar de toelichting op de financiële instrumenten.

Het garantievermogen (eigen vermogen/balanstotaal) bedraagt ultimo 2025;	51,0%
Het weerstandsvermogen (eigen vermogen/omzet) bedraagt ultimo 2025;	37,9%
De liquiditeitsratio (vlottende activa / kort vreemd vermogen) bedraagt ultimo 2025;	1,62
De DSCR (schuldendeckingsratio) bedraagt in 2025;	5,08

7. Kortlopende schulden

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

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
- Crediteuren	2.985.214	3.041.855
- Belastingen en premies sociale verzekeringen	3.774.831	3.655.282
- Schulden terzake pensioenen	1.951.775	1.826.363
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	1.733.332	1.878.137
- Nog te betalen salarissen	905.102	682.493
- Diversen	779.633	806.578
Totaal overige schulden	<u>3.418.067</u>	<u>3.367.208</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	2.596.795	2.451.626
- Vakantie, Balans en Compensatie uren	9.102.652	7.914.552
- Diversen	1.723.031	1.525.126
Totaal overige passiva	<u>13.422.478</u>	<u>11.891.304</u>

In 2025 heeft een extra aflossing van een langlopende lening plaatsgevonden van € 114.080.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

8. Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstelt aan markt-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico. Om deze risico's te beheersen heeft de instelling een beleid inclusief een stelsel van limieten en procedures opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de instelling te beperken. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over vorderingen opgenomen onder handels- en overige vorderingen en liquide middelen. Het maximale kredietrisico dat de instelling loopt bedraagt € 29,8 miljoen. Het kredietrisico is voor circa 38,9 miljoen bij ABN AMRO geconcentreerd en voor circa 0,2 miljoen bij Rabobank, Bunq en Adyen. ABN AMRO en Rabobank hebben ten minste een A rating. Daarnaast is een kredietrisico aanwezig op debiteuren voor circa € 0,7 miljoen. Historisch kent de Hartekamp Groep een zeer laag betalingsrisico. Stichting de Hartekamp Groep verlangt geen zakelijke zekerheid voor handels- en overige vorderingen. Het maximale bedrag aan kredietrisico uit hoofde van handelsvorderingen bedraagt € 0,7 miljoen, hierop wordt een actief debiteurenbeheer gevoerd.

Renterisico en kasstroomrisico

Het beleid van de instelling is om haar financieringen voor langlopende activa aan te trekken met vastrentende leningen.

De instelling loopt renterisico over de rentedragende vorderingen en schulden en herfinanciering van bestaande financieringen. Voor vorderingen en schulden met variabel rentende rente afspraken loopt de instelling risico ten aanzien van toekomstige kasstromen en met betrekking tot vast rentende leningen reële waarde risico. Op basis van de vervalkalender, zijn er geen leningen met variabele rente.

Alle leningen hebben een rentevaste periode tot einde looptijd, van een renterisico is dehalve geen sprake.

Reële waarde

De reële waarde van in de balans opgenomen financiële instrumenten verantwoord onder kasmiddelen, kortlopende vorderingen en schulden wijkt substantieel af van de boekwaarde.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa**Huur**

	€
Diverse huren	17.407.176
	<u>17.407.176</u>

De huurverplichtingen hebben alleen betrekking op bedrijfspanden en woonvoorzieningen van de Hartekamp Groep. Verplichtingen korter dan 1 jaar € 3.118.813; van 1 t/m 5 jaar € 7.088.205; langer dan 5 jaar € 7.200.158.

Operationele leaseverplichtingen

	€
Diverse auto's	52.409
	<u>52.409</u>

Bankgaranties

	€
Diverse verhuurders	79.828
	<u>79.828</u>

Waarborgfonds voor de Zorgsector

De Hartekamp Groep is deelnemer van het Waarborgfonds voor de Zorgsector. Deelnemers aan dit fonds moeten bij onvoldoende risicovermogen in dit fonds een obligo betalen van maximaal 3% van de lopende leningen. De huidige boekwaarde van de WfZ geborgde leningen is € 27.616.682.

Aansprakelijkheid

Stichting De Hartekamp Groep is samen met Stichting Kenter Jeugdhulp en Youz (onderdeel van Parnassia Groep B.V.) verbonden aan consortium Sparq Jeugdhulp. Het samenwerkingsverband heeft geen rechtspersoonlijkheid.

Partijen zijn op basis van de contractvoorwaarden in de gunningsleidraad Jeugdhulp van de Gemeenten in de regio's IJmond en Zuid-Kennemerland in gezamenlijk en hoofdelijk aansprakelijk voor nakoming van de Opdracht jegens de Gemeenten. Partijen zijn naar elkaar verantwoordelijk en aansprakelijk tot maximaal het eigen aandeel in het budget van de Opdracht.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Ook hiervoor geldt dat op basis van landelijke en lokale richtlijnen en afspraken een zo nauwkeurig mogelijke schatting is gemaakt van de te verwerken opbrengsten. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting de Hartekamp Groep verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles, subsidievaststellingen overigens geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

1) Onzekerheden personele verplichtingen

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is de handhaving van de Wet DBA hervat, waardoor risico's bestaan op naheffingen en boetes bij onjuist gekwalificeerde arbeidsrelaties met zzp-ers. De Hartekamp Groep heeft in 2025 beheersmaatregelen genomen, waaronder het afbouwen van zzp-inzet, aanscherping van contractafspraken en het stimuleren van instroom in loondienst. Ondanks deze maatregelen bestaat bij het opmaken van de jaarrekening 2025 nog onzekerheid over eventuele naheffingen en de bijbehorende financiële impact. Daarom is geen verplichting in de balans opgenomen en is volstaan met een toelichting; mogelijke financiële gevolgen kunnen in de toekomst materieel zijn.

2) Toeslag meer-uren parttimers

Op 29 juli 2024 heeft het Europese Hof een uitspraak gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. De uitspraak kan gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor parttimers. Op dit moment wordt onderzocht of en in hoeverre deze uitspraak van het Europese Hof van toepassing is op de zorgsector en op de verschillende (al dan niet algemeen verbindend verklaarde) cao's die in de zorg worden gehanteerd. Daarnaast zijn er ten aanzien van de uitspraak van het Europese Hof andere vragen en onzekerheden aan de orde. Deze vragen en onzekerheden gaan onder meer over:

- * in hoeverre een eenduidig onderscheid te maken valt tussen voltijd- en deeltijdmedewerkers;
- * op welke periode met terugwerkende kracht deze uitspraak van toepassing zou zijn;
- * het effect van de in veel situaties toegepaste jaaruren-systematiek;
- * de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde data.

Samenvattend

Voor de onder 1) en 2) genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat - mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan - de impact substantieel kan zijn. Stichting de Hartekamp Groep volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	1-jan-99	1.495.433	30	Langlopende	0,300	1-jan-29	142.594	0	142.594	0	0	0	lineair	0	1
Algemene Pensioen Groep N.V.	1-jan-85	651.628	40	Langlopende	7,750	1-jan-25	16.285	0	16.285	0	0	0	lineair	0	1
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	1-feb-12	7.000.000	30	Langlopende	3,210	1-feb-42	4.200.004	0	233.333	3.966.671	2.800.006	17	lineair	233.333	2
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	1-feb-13	7.000.000	30	Langlopende	3,310	1-feb-43	4.433.337	0	233.333	4.200.004	3.033.339	18	lineair	233.333	2
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	1-jul-13	3.000.000	20	Langlopende	3,530	1-jul-33	1.350.000	0	150.000	1.200.000	450.000	8	lineair	150.000	2
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	1-nov-13	7.000.000	30	Langlopende	3,320	1-nov-43	4.433.337	0	233.333	4.200.004	3.033.339	18	lineair	233.333	2
ABN AMRO Bank N.V.	1-feb-15	4.000.000	10	Langlopende	3,500	1-feb-25	100.000	0	100.000	0	0	0	lineair	0	3
Nederlandse Waterschapsbank N.V.	4-jan-16	5.000.000	30	Langlopende	2,364	4-jan-46	3.666.664	0	166.667	3.499.997	2.666.662	21	lineair	166.667	2
Nederlandse Waterschapsbank N.V.	4-jan-16	4.000.000	30	Langlopende	2,384	4-jan-46	2.933.336	0	133.333	2.800.003	2.133.338	21	lineair	133.333	2
Nederlandse Waterschapsbank N.V.	4-jan-16	4.000.000	30	Langlopende	2,426	4-jan-46	2.933.336	0	133.333	2.800.003	2.133.338	21	lineair	133.333	2
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	4-jan-16	5.000.000	20	Langlopende	2,110	4-jan-36	3.000.000	0	250.000	2.750.000	1.500.000	11	lineair	250.000	2
Bank Nederlandse Gemeenten N.V.	4-jan-16	4.000.000	20	Langlopende	2,110	4-jan-36	2.400.000	0	200.000	2.200.000	1.200.000	11	lineair	200.000	2
Totaal							29.608.893	0	1.992.211	27.616.682	18.950.022			1.733.332	

Kortlopende schulden aflossing 2026

-1.733.332

Disagio

-377.854

Langlopende schulden

25.505.496

Toelichting

- 1) Gegarandeerd door de Staat
- 2) WfZ borging
- 3) Ongeborgde lening

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**BATEN****10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening**

De zorgopbrengsten zijn in 2025 met 4,2% gestegen ten opzichte van 2024. Deze groei is aanzienlijk gematigder dan in 2024, toen nog sprake was van een stijging van 8,4%. De afname van het groeitempo wordt met name verklaard een lagere intramurale productie binnen de WLZ. De omzet uit hoofde van de Jeugdwet, gerealiseerd via het samenwerkingsverband Sparq Jeugdhulp, is conform verwachting gerealiseerd. De ontvangen VWS- en/of Wlz-subsidies liggen nagenoeg op hetzelfde niveau als in 2024.

11. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	683.130	812.285
Totaal	<u><u>683.130</u></u>	<u><u>812.285</u></u>

Toelichting:

De daling van de WMO opbrengsten wordt veroorzaakt door gedaalde vraag naar begeleiding van groepen en individueel.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Subsidies:		
- Overige subsidies	1.155.505	652.120
Overige opbrengsten:		
- Boekwinst uit verkoop panden	643.585	1.091.759
- Overige opbrengsten	807.092	809.940
Totaal	<u><u>2.606.182</u></u>	<u><u>2.553.819</u></u>

Toelichting:

De boekwinst van € 0,6 mln. heeft betrekking op de verkoop van twee panden in Beverwijk. De overige subsidie zijn toegenomen door hogere toekenning opleidingssubsidies.

LASTEN**13. Kosten uitbested werk en andere externe kosten**

De kosten uitbested werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	1.388.060	1.229.114
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	16.958.295	18.707.708
Totaal	<u><u>18.346.355</u></u>	<u><u>19.936.822</u></u>

Toelichting:

De daling van de kosten voor ingehuurd personeel (€ 1,6 mln.) wordt voornamelijk verklaard door de afbouw van zzp-inzet als gevolg van de wetgeving DBA. Daarnaast is sprake van een hogere contractformatie binnen de PIL, voortkomend uit een hogere netto instroom personeel in de 2de helft van jaar.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**14. Lonen en salarissen**

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	65.324.412	60.547.479
Totaal	<u>65.324.412</u>	<u>60.547.479</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van fulltime eenheden (fte's) is als volgt:		
Patiënt- en bewoners gebonden functies	959	979
Hotelfuncties	11	11
Overige functies	148	137
	<u>1.117</u>	<u>1.127</u>
Toelichting: Conform CAO wijzigingen is loon in juli verhoogd met 4%. De PIL loonkosten zijn toegenomen, maar er is nog steeds sprake van personeelsschaarste. Dit wordt opgevangen door inzet van PNIL.		

15. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen: - materiële vaste activa	6.693.727	5.895.219
Totaal afschrijvingen	<u>6.693.727</u>	<u>5.895.219</u>
Toelichting: De latere opstart van diverse onderhoudsinvesteringen, hoofdzakelijk veroorzaakt door capaciteitsproblemen bij derden, heeft geleid tot lagere afschrijvingen dan begroot. Daartegenover stonden hogere uitgaven aan externe inhuur en materiaal, waardoor het positieve effect grotendeels is gecompenseerd. Desondanks blijft het totale effect ten opzichte van 2024 minimaal. I.v.m. de herontwikkeling van Harteheem vindt er in 2025 t/m 2027 een jaarlijkse versnelde afschrijving plaats van € 783.000.		

16. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	9.460.763	9.157.327
Patiënt- en bewoner gebonden kosten	2.591.964	2.464.264
Overige personeelskosten	3.162.746	3.192.076
Algemene kosten	5.846.574	5.414.048
Huur en leasing	3.135.497	3.015.335
Onderhoudskosten	3.008.145	2.356.279
Energiekosten	1.885.600	2.112.024
Totaal overige bedrijfskosten	<u>29.091.289</u>	<u>27.711.353</u>
Toelichting: Als gevolg van inflatie zijn de overige bedrijfskosten gemiddeld met 5,0% gestegen. De toename van de patiënt- en bewonergebonden kosten wordt met name veroorzaakt door hogere uitgaven aan geneesmiddelen, incontinentiemateriaal en verzorgings- en behandelingsbenodigdheden. De algemene kosten zijn gestegen door eenmalige, voorziene advieskosten in het kader van de invoering van het besturingsmodel. De stijging van huur- en leasingkosten is toe te schrijven aan het feit dat medische apparatuur niet langer in eigendom is, maar via lease wordt ingezet. Daarnaast zijn de onderhoudskosten met € 650k gestegen, voornamelijk door onderhoudsmeldingen, installatietechnisch onderhoud en sloopkosten van een verouderd gebouw.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**17. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten**

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	521.053	539.196
Totaal	<u>521.053</u>	<u>539.196</u>
Toelichting: De rente-opbrengsten zijn in het eerste halfjaar voornamelijk gerealiseerd via deposito's, bij een dalende debetrente. In de tweede helft van het jaar is gebruikgemaakt van een parkeerrekening met een iets hogere rentevergoeding. Per saldo zijn de rente-opbrengsten licht gedaald ten opzichte van 2024.		

18. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	-806.316	-867.318
Totaal	<u>-806.316</u>	<u>-867.318</u>
Toelichting: De rentelasten dalen door de jaarlijkse aflossing van de langlopende leningen.		

19. Honoraria accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	120.707	116.010
2. Overige controlewerkzaamheden (w.o. productie-verantwoordingen etc.)	30.297	9.900
	<u>151.004</u>	<u>125.910</u>
Toelichting: De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de bestuurders (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

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

	J.M Sielcken	D.C.M. Sollewijn
	Bestuurder	Gelpke Bestuurder
1 Functie (functienaam)		
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor	100,000%	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	209.918	209.929
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.082	16.071
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	226.000	226.000
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000	226.000
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>		
1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja	Ja
4 Deeltijdfactor	100,000%	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.841	197.847
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.159	16.153
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	214.000	214.000
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000	214.000

Toezichthoudende topfunctionarissen met totale bezoldiging van meer dan € 2.100

	P.M. Wormer	J.M. de Jong	M. Lotsy
	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-dec-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	27.120	1.507	18.080
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	1.919	22.600
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	25.680	0	17.120
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.100	n.v.t.	21.400
	W.P. de Ridder	I.G.E. Schimmel - Verschuur	C. Wagner
	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	30-nov-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.080	16.573	18.080
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	20.681	22.600
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	17.120	17.120	9.987
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	12.513

Toelichting:

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp aan Stichting De Hartekamp Groep een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor bestuurders van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting de Hartekamp Groep heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 7 mei 2026.

De raad van toezicht van Stichting de Hartekamp Groep heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 27 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de resultatenrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die vermeld dienen te worden.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.
 J.M. Sielcken 7-5-2026
 Bestuurder

W.G.
 D.C.M Sollewijn Gelpke 7-5-2026
 Bestuurder

W.G.
 P.M. Wormer 27-5-2026
 Voorzitter Raad van Toezicht

W.G.
 J.M. de Jong 27-5-2026
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
 M. Lotsy 27-5-2026
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
 W.P. de Ridder 27-5-2026
 Lid Raad van Toezicht

W.G.
 C. Wagner 27-5-2026
 Lid Raad van Toezicht

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 8.4, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting de Hartekamp Groep.

3.2 Nevenvestigingen

Conform zoals gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

**Controleverklaring van de
onafhankelijke accountant**