

HVO QUERIDO



Jaarverslag
2025

Inhoud

<u>Voorwoord bestuur</u>	<u>2</u>
<u>Algemene informatie</u>	<u>4</u>
<u>Organisatiedoelen</u>	<u>5</u>
<u>Strategische thema's</u>	<u>6</u>
<u>Bestuur</u>	<u>22</u>
<u>Raad van Toezicht</u>	<u>29</u>
<u>Financieel en toekomst</u>	<u>34</u>
<u>Jaarrekening 2025 Stichting HVO-Querido</u>	<u>36</u>

Voorwoord bestuur

De wereld veranderde in 2025 sneller dan voorheen: zekerheden bleken ineens wankel en het ondenkbare werd soms werkelijkheid. Ondanks dat bleef HVO-Querido trouw aan de eigen missie: mensen helpen weer regie over hun leven te krijgen en te behouden na zware ontregeling. Dat doen we al meer dan 120 jaar, en dat blijven we doen. We zoeken voortdurend naar nieuwe, innovatieve manieren om kwetsbare Amsterdammers te ondersteunen en we blijven ons ontwikkelen en leren van collega's, partners en bondgenoten in Amsterdam, Nederland en Europa.

Samenwerking

Samenwerking blijft daarbij een sleutelwoord. In 2025 werkten we opnieuw intensief samen met onze ketenpartners – denk aan GGZ, GGD, huisartsen, onze branchevereniging Valente en woningcorporaties – om de kwaliteit van zorg voor onze cliënten te versterken. Er zijn bovendien grote opgaven die we alleen in een groter verband, samen met andere organisaties kunnen aanpakken. De [ETHOS-telling](#) liet opnieuw zien hoe groot het dak- en thuislozenprobleem is. Hoewel het Nationaal Actieplan Dakloosheid dit in 2030 wil oplossen, blijft realisatie vooralsnog uit. Daarom waren we in mei 2025 nauw betrokken bij de [Conferentie dak- en thuisloosheid](#) die door de gemeente was georganiseerd en lieten we ook op andere momenten door het jaar heen [onze stem horen](#). Ook de vastgelopen doorstroom in de zorg- en opvangketen is zeer zorgelijk: door gebrek aan woonruimte blijven mensen te lang op plekken waar zij niet de juiste zorg krijgen, wat ook zwaar drukt op personeel en buurten. Daarnaast baart de mogelijke [strafbaarstelling van illegaal verblijf](#) zorgen; samen met meer dan 100 organisaties uitten wij die via

het bondgenootschap [Stop de asielwetten](#).

Expertise

Ons Centrum tegen Mensenhandel wordt steeds meer erkend als autoriteit in de [aanpak van mensenhandel](#), net als het [Amsterdam Center for Sex Workers](#), dat in 2025 onder meer een uniek spreekuur voor online sekswerkers startte. Het [Expertisecentrum](#) vertaalde de [tien werkafspraken](#) voor het verminderen van overlast naar praktische en inspirerende tools voor collega's en partners om de [omslagroute](#) in hun dagelijkse werk in praktijk te brengen.

Kunst en muziek

Er was in 2025 ook veel moois te vieren. Kunst, muziek, dagbesteding, sport, leren en werken zijn essentieel voor herstel en daarom al decennia onderdeel van het aanbod van HVO-Querido. In 2025 begonnen we met een jaarlijks vlaggenschipproject vanuit Kunst & Muziek voor alle cliënten. Dit resulteerde in het boek prachtige boek ['Alles gebeurt in Amsterdam: zes woorden-verhalen uit de opvang'](#). Ook nam HVO-Querido deel aan de ex-

positie ['\(T\)huisloos in de stad'](#) in het Amsterdam Museum, waar onder andere werken van onze kunstenaars te zien waren. We sloten het jaar mooi af met een [kookboek voor en door cliënten](#).

Ervaringsdeskundigheid

Een belangrijk speerpunt was het versterken van ervaringsdeskundigheid. We zijn ervan overtuigd dat ervaringskennis en -deskundigheid van enorme toegevoegde waarde zijn in welke organisatie dan ook. Daarom investeerden we in bewustwording, trainingen en de positionering van ervaringskennis in teams. De opleiding Howie the Harp kreeg een vaste plek aan de Jan Maijenstraat én werd gecertificeerd. Hiermee is een stevige basis gelegd voor verdere uitrol van ervaringsdeskundigheid binnen én buiten de organisatie.

Toekomst

Natuurlijk zijn er, naast genoemde externe uitdagingen als de onverminderd grote woningnood en de blijvende druk op zorg- en opvangketens, ook interne uitdagingen. Het aantrekken en behouden van personeel blijft in een krappe en overspannen arbeidsmarkt een groot punt van zorg, net als het hoge verzuim. Beide hebben onze volle aandacht en onder andere daarom voegden we als organisatie in het meerjarenbeleidsplan 2026–2029 het strategisch thema 'Werken met impact en plezier' toe. Zo zorgen we ervoor zodat HVO-Querido een plek blijft waar bevlogen mensen graag werken en blijven werken — net als wij!

Jessica Wesselius
Annemiek Overboom
HVO-Querido



Algemene informatie

Missie en visie

HVO-Querido ondersteunt mensen om zelf opnieuw regie over hun leven te krijgen en die te behouden na een periode van zware ontregeling. We bieden opvang, begeleiding en dagactiviteiten.

Wij geloven in de eigen kracht van medewerkers, cliënten en hun naasten, en hebben een brede kijk op gezondheid. Onze professionele zorg gaat uit van het natuurlijk herstellervermogen en is aanvullend op wat de cliënt zelf kan en wat zijn netwerk kan bieden. Door persoonsgericht te ondersteunen in het terugvinden van regie, krijgen mensen weer geloof in hun mogelijkheden en een positiever zelfbeeld. Dat is de basis om mee te doen in de maatschappij.

De volgende **kernwaarden** staan hierbij centraal:

Samen:

We geloven in de meerwaarde van samenwerking en zijn netwerkgericht.

Gelijkwaardig:

We hebben respect voor de ander en veroordelen niet. Zo maken we het verschil.

Lef:

We durven buiten de gebaande paden te treden als dat nodig is.

Activiteiten

HVO-Querido biedt opvang, begeleiding en dagactiviteiten aan een brede groep mensen in een kwetsbare situatie, waaronder mensen die dak- of thuisloos zijn, mensen met psychiatrische en/of verslavingsproblemen, vrouwen en gezinnen in nood, vluchtelingen en ongedocumen-

teerde mensen. Het verzorgingsgebied bestrijkt de gemeentes Amsterdam, Diemen, Amstelland, Haarlemmermeer, Kennemerland met Haarlem als centrumgemeente en, wat betreft onze hulp aan slachtoffers van mensenhandel, een groot deel van Noord-Holland, Flevoland en Het Gooi. De belangrijkste financieringsstromen zijn de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz), Forensische zorg en diverse subsidies vanuit gemeenten.

Juridische structuur

HVO-Querido is een stichting met een Raad van Bestuur die de algemene leiding heeft over de organisatie, waarvan ook de Stichting Vrienden van HVO-Querido deel uitmaakt. Het bestuur legt over zijn doen en laten verantwoording af aan de Raad van Toezicht en geeft leiding aan het managementteam.

Beide raden vormen c.q. de Raad van Bestuur en Raad van Toezicht van de stichting Vrienden van HVO-Querido. Sinds verslagjaar 2023 is er een geconsolideerde jaarrekening opgesteld. Dat is verplicht sinds de inwerkingtreding van de Wet toetreding zorgaanbieders. Hierdoor vervalt de consolidatievrijstelling voor steunstichtingen. Op 1 januari 2026 zijn de twee stichtingen gefuseerd tot een stichting: HVO-Querido.

Organisatiedoelen

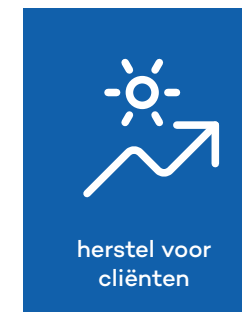
In *Samen verder*, het meerjarenbeleidsplan 2022-2025, formuleert HVO-Querido vier organisatiedoelen:

A. Herstel voor cliënten

B. Betekenisvolle werkomgeving voor medewerkers

C. Impact op de maatschappij

D. Duurzame en toekomstbestendige bedrijfsvoering



Deze geven we vorm door middel van onze strategische thema's (pagina 6).

Strategische thema's

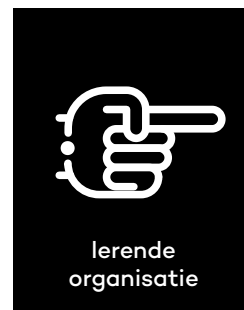
Om onze (organisatie)doelen te realiseren hebben we in ons meerjarenbeleidsplan 2022-2025 vier strategische thema's benoemd:

I. Kwaliteit van zorg We investeren in de inhoud van zorg omdat goede kwaliteit van zorg ons bestaansrecht is. We bieden zorg aan cliënten met intensieve en complexe hulpvragen en zijn ons ervan bewust dat dit specifieke expertise vraagt van onze medewerkers. Hierbij baseren wij ons op de principes van herstelgerichte zorg, netwerondersteuning, gezonde leefstijl en het samenwerken met naasten, in combinatie met onze krachtmethodiek.

II. Lerende organisatie We investeren in een lerende organisatie. De snelheid waarmee onze omgeving verandert vraagt om een flexibele organisatie en een betekenisvolle omgeving voor medewerkers. We stellen medewerkers in staat hun kennis en kunde aan te passen aan de omgeving. Zo kunnen wij zorg van goede kwaliteit blijven bieden.

III. Kwaliteit van support Goede zorg kunnen we alleen duurzaam leveren met een sterke bedrijfsvoering. De groei van onze organisatie vraagt om professionalisering en vereist investeringen in mensen, processen en systemen.

IV. Digitale transitie We gaan mee in de digitale ontwikkeling van de samenleving om zo de noodzakelijke aansluiting vast te houden en te profiteren van nieuwe mogelijkheden. We investeren allereerst in een goede fundering. We onderzoeken we hoe cliënten, naasten, medewerkers en onze bedrijfsvoering de digitalisering optimaal kunnen benutten.



I. Strategisch thema Kwaliteit van Zorg

Kwaliteit en Zorgbeleid

HVO-Querido werkt continu aan de kwaliteit van onze zorg- en dienstverlening. Om dit te waarborgen en te monitoren hanteren we een [kwaliteitsmanagementsysteem](#) en voeren we een meerjaren- kwaliteitsbeleid. In ons kwaliteitsmanagementsysteem is ingebed hoe we samen dagelijks werken aan kwaliteit. Dit systeem bestaat uit tien bouwstenen. De eerste en overkoepelende bouwsteen is ons kwaliteitskompas. In de kern van dit kompas staan onze missie, visie en kernwaarden, met daaromheen onze vier organisatiedoelen. De andere belangrijke bouwstenen van dit systeem zijn ons kwaliteitshandboek, onze integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor en onze in- en externe auditsystematiek. Via ons meerjaren-kwaliteitsbeleid blijven we ons kwaliteitsmanagementsysteem voortdurend verder ontwikkelen.

In 2025 investeerden we in de beschrijving, de vormgeving en bekendheid van onze zorgprocessen. We scherpten onze interne auditsystematiek aan door nog meer te focussen op het op orde brengen van de basis. Voor het eerst werd naast de teams ook een zorgproces geaudit, en we stuurden strakker op onze PDCA-cyclus en het werken met onze jaarplannen. We beschikken over het HKZ-Kwaliteitskeurmerk en het NEN7510-certificaat. De hieraan gekoppelde externe audits doorliepen we in 2025 weer succesvol, waarbij we wat betreft de HKZ zijn overgegaan naar één nieuwe norm voor onze hele organisatie. Het gaat dan om de recent officieel geaccrediteerde HKZ 165 Zorg en Welzijn norm. Verbetermogelijkheden die uit de externe audit naar voren

kwamen pakten we op, zoals het beter rapporteren op de voortgang van de PDCA-cyclus.

Samenwerking in de stad

De samenwerking met behandelaren uit de GGZ, de GGD, huisartsen, onze branchevereniging Valente en met woningcorporaties bleek ook in 2025 van groot belang om cliënten zo goed mogelijk te kunnen ondersteunen, zeker wanneer hun zorgvraag complex is.

De gecontracteerde opvangpartijen binnen de gemeente Amsterdam verdiepten hun samenwerking verder via het Platform Opvang Amsterdam (POA). Daarbinnen bespraken we onder andere het Programma Huisvesting Kwetsbare Groepen, gezamenlijke huisvestingsvraagstukken en verbeteringen in ons totale aanbod. Ook binnen de Wet langdurige zorg (Wlz) trokken we samen op. Met Zorgkantoor Zilveren Kruis, de gemeente Amsterdam en andere gecontracteerde WlzGGZ-aanbieders werkten we in de regio aan belangrijke thema's, zoals het ontwikkelen van een gezamenlijke regiokaart. Deze moet ervoor zorgen dat het zorgaanbod beter aansluit op de behoeften van cliënten met een complexe zorgvraag. Daarnaast hadden we in 2025 regelmatig overleg met partners in de stad om te voorkomen dat cliënten onnodig tussen organisaties worden doorverwezen. Zo bleven we ervoor zorgen dat iedere cliënt zo snel mogelijk op de juiste plek terechtkomt.



Hoeveel cliënten heeft HVO-Querido in 2025 bediend?

Het aantal unieke cliënten per eind 2025 bedraagt circa 7.250. Het grootste gedeelte van de cliënten maakte gebruik van opvang en ondersteuning gefinancierd uit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Hieronder vallen 2.770 (38%) die gebruik maken van Begeleid Thuis en Beschermd Verblijf. Daarnaast valt hieronder een grote groep mensen die gebruik maakt van verschillende vormen van opvang en zorgtoeleiding, zoals de nachtopvang, noodopvang gezinnen, passantenopvang of opvang bij koud weer. In 2025 maakten verder 532 cliënten (7%) gebruik van ambulante of intramurale zorg gefinancierd uit de Wet langdurige zorg (Wlz-GGZ). Verder bood HVO-Querido in 2025 zorg aan 173 mensen (2%) met een forensische titel. Sinds de uitbraak van de oorlog in Oekraïne biedt HVO-Querido opvang aan ontheemden. In 2025 ging het om 1.077 mensen. Daarnaast bood HVO-Querido in opdracht van de gemeente Amsterdam opvang aan 477 mensen die ongedocumenteerd in Nederland verblijven.

Krachtmethodiek 2025

Het jaar 2025 stond wederom in het teken van planmatig werken in alle lagen van de organisatie.

- We brachten het planmatig werken en risico-denken structureel onder de aandacht tijdens bestaande overlegstructuren in (zorg)teams.
- Aan de hand van steekproeven evalueerden we de kwaliteit van de zorgdossiers.
- Alle teams werkten in de bijscholing Krachtmethodiek specifiek aan het

stellen van doelen en het voeren van moeilijke gesprekken.

- De organisatie doet mee aan het landelijke onderzoek van de gesprekstoel BeRK en intern was het werken met deze tool onderdeel van de bijscholing.
- Met praktische tools faciliterden we begeleiders bij het methodisch werken vanuit onze tien leefgebieden*.
- We zorgen er in toenemende mate voor dat we externe en interne ontwikkelingen implementeren vanuit de Krachtmethodiek. Dat geldt bijvoorbeeld voor de beschrijving van aanvullende methoden zoals Veerkracht en IPS (Individuele Plaatsing en Steun), en voor de ontwikkeling van E-Health.

Het is voor de organisatie steeds vanzelfsprekender om thema's als ervaringsdeskundigheid, bejegening en de-stigmatiserend werken in samenhang te brengen met het methodisch werken. Deze onderwerpen krijgen ook in 2026 weer aandacht.

- * De tien leefgebieden uit de Krachtmethodiek waarmee HVO-Querido werkt, zijn:
- Wonen en woonvaardigheden
 - Financiën en administratie
 - Zingeving
 - Naasten, sociale relaties en netwerken
 - Activiteit, werk en leren
 - Leefstijl en kwaliteit van leven
 - Gezondheid
 - Intimiteit en seksualiteit
 - Gedrag en veiligheid
 - Kinderen, ouderschap en opvoeding

Aanbod werk, participatie en herstel versterkt

In het afgelopen jaar is het aanbod van werk en participatie en het herstel-aanbod van het Herstelbureau verder ontwikkeld. We werken in het netwerk van [Herstelwerkt!](#) samen aan passend en dekkend aanbod van herstelactiviteiten. In het kader daarvan breidden we het aantal herstelgroepen en het herstelaanbod op onze locaties uit. We gingen verder aan de slag met ons dagbestedingsaanbod: we vergrootten het sport- en muziekaanbod en zorgden ervoor dat het beter aansluit bij de vraag van onze deelnemers. Optredens en activiteiten in de stad, waaronder [Ritme van de Stad](#), blijven vaste onderdelen. We werken continu aan deskundigheidsbevordering in lijn met de kwaliteit van dagbesteding die we willen bieden. Met onze werkplaats [Restyle](#) zijn wij verder gegaan op een locatie waar meer ruimte is om het aanbod verder te laten groeien.

Individuele Plaatsing en Steun

HVO-Querido startte in oktober 2025 met IPS ([Individuele Plaatsing en Steun](#)). Met deze werkwijze begeleiden wij mensen die willen werken of leren direct naar en op een passende werkplek. In 2026 breiden wij dit verder uit. We vinden het belangrijk om participatie van al onze cliënten te bevorderen. Daarom hebben we vanuit de trajectcoaches intakes met nieuwe cliënten op het leefgebied activiteit, werk en leren en zijn we in 2025 gestart met het in kaart brengen wat er nodig is om de participatie van onze bewoners op verblijfslocaties te bevorderen.

Ervaringskennis benutten

Ervaringskennis heeft een vaste plek in onze organisatie en in 2025 hebben we dit verder verstevigd: in totaal hebben we afgelopen jaar 27 teams getraind met de basistraining ervaringsdeskundigheid. Ook was ervaringsdeskundigheid het hoofdthema op de teammanagersdag. Bovendien ronden we het project 'Implementatie Generieke Module' van Phrenos en Trimbos af, waarin HVO-Querido met twee teams deelnam. Binnen dat project ontwikkelden we een casuïstiek-leidraad om ervaringskennis te kunnen benutten in casuïstiekbesprekingen. We namen ervaringskennis op in HR-processen en vacatureteksten en voegden 'WRAP (Wellness Recovery Action Plan) voor medewerkers' -trainingen toe aan ons aanbod. Het aantal medewerkers met ervaringsdeskundigheid groeit, en de opleiding tot ervaringsdeskundige voltijdsopleiding Howie the Harp™ kreeg in oktober 2025 van Hobeon (Huis van het onderwijs) het [keurmerk voor kwaliteit](#).

Aanpak overlast

In 2025 verbeterden we onze aanpak van overlast verder door onder andere te bekijken hoe we scherper kunnen toezien op de uitvoering van de tien werkafspraken (zie paragraaf hieronder). Deze aanpassingen voeren we begin 2026 in. De samenwerking met woningcorporaties verloopt goed en onze ambulante teams pakken meldingen van overlast actief op. Het project voor overlastmeldingen liep vertraging op door beperkte capaciteit, maar de basis voor een beter en duidelijker proces is inmiddels gelegd. Meldingen van overlast komen nu samen bij één centraal punt op onze website. Buurtbewoners kunnen

hiervoor een speciaal e-mailadres gebruiken. Hierdoor krijgen we sneller een vollediger beeld van een situatie. We doen ook vaker een buurtonderzoek bij meldingen. Dit helpt ons om problemen eerder te begrijpen en sneller passende stappen te zetten.

Programma huisvesting Kwetsbare Groepen in Amsterdam

In 2025 leverde het [Expertisecentrum](#)* een belangrijke bijdrage aan de doorontwikkeling van kwaliteit van zorg, professionalisering en organisatieontwikkeling. Een belangrijke mijlpaal was de herziening en doorvertaling van de [tien werkafspraken](#) binnen de omslagroute van het [programma Huisvesting Kwetsbare Groepen](#) in Amsterdam. Het Expertisecentrum speelde ook een sleutelrol in het vertalen van de tien werkafspraken naar concreter, praktische en creatieve tools die medewerkers ondersteunen en inspireren om de omslagroute in hun dagelijkse werk in praktijk te brengen. Er is aandacht voor thema's zoals kwaliteit van ondersteuning en begeleiding, goed nabuurschap en landen in de wijk, en het tijdig signaleren van mogelijke overlast om deze te voorkomen. De gemeente vindt de aanpak een belangrijke bijdrage aan deskundigheidsbevordering.

* Binnen het Expertisecentrum werken collega's die actief zijn in het primaire proces, waardoor praktijkkennis centraal staat. Daarnaast zetten vrijwilligers met ervaringsdeskundigheid zich in. In samenwerking met het Herstelbureau is een sprekerspool van mensen met ervaringskennis opgebouwd, zodat de kracht van ervaring structureel wordt ingezet.

Kwaliteitsverslag Wlz

In het kader van het Kwaliteitskader Wet langdurige zorg (Wlz) is in het najaar 2025 een nulmeting uitgevoerd binnen HVO-Querido, op zowel organisatie- als teamniveau. Deze nulmeting biedt inzicht in de mate waarin onze werkwijzen aansluiten bij de uitgangspunten van het kwaliteitskader en vormt de basis voor gerichte kwaliteitsverbetering.

De resultaten laten zien dat wij op meerdere pijlers een stevige basis hebben. Zo beschikken wij over helder vastgelegd beleid op thema's als herstelondersteunende zorg, naastenbeleid, privacy en samenwerking in de keten. Ook in de uitvoering van de zorg zijn belangrijke randvoorwaarden op orde. Een kracht binnen onze organisatie is de wijze waarop het woonzorgplan is ingericht en toegepast. Het woonzorgplan is nadrukkelijk persoonsgericht vormgegeven. Cliënten zijn actief betrokken bij het opstellen en evalueren van hun plan, waarbij hun wensen zoveel mogelijk leidend zijn. Daarnaast werken we waar nodig voldoende samen met externe partijen om passende zorg te leveren, waarbij het uitgangspunt is dat wij zelf zoveel mogelijk uitvoeren en pas uitbesteden wanneer dat noodzakelijk is. Tegelijkertijd laat de nulmeting zien dat verdere versterking nodig is in de borging en verankering van deze thema's in het primaire proces. Met name het structureel en minder vrijblijvend betrekken van naasten en het explicieter inzetten van het netwerk en vangnet van cliënten. Daarnaast is te zien dat door personele wisselingen blijvende aandacht nodig is om herstelondersteunend werken levend en consistent te houden in de dagelijkse praktijk. Op basis hiervan zijn verbeter-

acties geformuleerd die bijdragen aan verdere ontwikkeling van onze kwaliteit van zorg rondom de Wlz en het versterken van de dagelijkse praktijk. In de verbeteracties worden de belangrijkste bevindingen en vervolgstappen beschreven om de kwaliteit van zorg structureel te borgen en te verbeteren. Deze verbeteracties worden opgenomen in de integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor en ieder jaar geëvalueerd en bijgesteld.

Somatische zorg

In 2025 hebben we belangrijke stappen gezet om de kwaliteit van somatische zorg verder te versterken. Het medicatieprotocol is volledig geactualiseerd en getoetst aan het kwaliteitskader van Valente. Daarmee zorgen we voor veilige en verantwoorde medicatieverstrekking. Ook deelden we de resultaten van de evaluatie met teammanagers, zorginhoudelijke ondersteuners en ADF-verpleegkundigen. Zo borgen we kennis en stimuleren we een gezamenlijke aanpak binnen de organisatie.

Grip op in-, door- en uitstroom

We hebben meer grip op in-, door- en uitstroom. Wachtlijsten zijn goed in beeld en de verdere ontwikkeling van sturingsinformatie is in volle gang. Het BAP-team (Bureau Aanmelding en Plaatsing) verzamelt relevante gegevens voor directie en managers, en de samenwerking met teams verloopt positief. Extern dragen we bij aan de vervanging van het systeem Trajectus, om uiteindelijk ketenbreed betere informatievoorziening te realiseren.

Cliëntwaarderingsonderzoek

In 2024 begon de organisatie met het doorlopende Cliëntwaarderingsonderzoek. Hierbij worden niet alle locaties van HVO-Querido tegelijkertijd onderzocht, maar gebeurt dit stapsgewijs in een periode van twee jaar, waarbij deze cyclus zich steeds herhaalt. Dit geeft ons de mogelijkheid tot maatwerk: de resultaten per locatie worden – waar mogelijk in het bijzijn van de cliënten – direct met de betreffende locaties gedeeld. Zo kunnen eventuele verbeterpunten meteen worden opgepakt. Bovendien kunnen de verbeteracties dan gemakkelijker worden geëvalueerd in de volgende meting.

In 2025 werd het onderzoek op de tweede helft van alle locaties uitgevoerd. In het eerste kwartaal van 2026 is de eerste totaalrapportage 2024-2025 – de eindstand van alle teams samen – beschikbaar. De nieuwe cyclus 2026-2027 start vanaf het eerste kwartaal van 2026, zodat elke locatie 1 keer per 2 jaar meedoet aan het onderzoek.

Cliëntvertrouwenspersoon

Cliënten kunnen met vragen of onvrede terecht bij hun begeleider of de leidinggevende van de voorziening. Als ze dat moeilijk vinden, of als dit niet het gewenste effect heeft, dan kunnen zij een beroep doen op de [cliëntvertrouwenspersoon](#) (CVP). Deze bespreekt met de cliënt wat er naar diens beleving is gebeurd en welke stappen de cliënt kan nemen. In alle stappen die daarna volgen kan de cliëntvertrouwenspersoon de cliënt bijstaan. De functie van CVP wordt uitgeoefend door twee extern gepositioneerde functionarissen. Zij zijn vijf dagen per week beschikbaar.

In 2025 zochten 192 unieke cliënten contact met de CVP. Dit is een lichte stijging ten opzichte van eerdere jaren. De meest voorkomende onderwerpen betreffen de woonsituatie, de geboden begeleiding, de bejegening en opgelegde sancties. In acht gevallen dienden cliënten, na het contact met de CVP, een klacht in bij het Platform Opvanginstellingen Amsterdam (POA, zie paragraaf hieronder). Dit is één klacht meer dan in 2024 bij het POA werd ingediend.

Klachten 2025

Wanneer het gesprek met de eigen begeleider, de teammanager van de voorziening of een cliëntvertrouwenspersoon (zie paragraaf hiervóór) niet tot het gewenste resultaat leidt, kan de cliënt een klacht indienen bij één van de twee klachtenfunctionarissen. Sinds september 2024 beschikt HVO-Querido over de diensten van twee klachtenfunctionarissen op detachingsbasis. De klachtenfunctionarissen voeren de interne klachtenregeling uit en zijn onafhankelijk en onpartijdig. Ze zijn vijf dagen per week beschikbaar. De afhandeling van de klachten wordt vastgelegd in het klachtenregistratiesysteem KRS. De klachtbehandeling is gericht op het wegnemen van de onvrede van de cliënt.

Wanneer de cliënt niet tevreden is over de interne afhandeling van de klacht kan deze gebruik maken van de externe klachtenregeling en een klacht indienen bij de Klachtencommissie POA (Platform Opvang Amsterdam, een bestuurlijke samenwerking van verschillende organisaties die klachten behandelt voor HVO-Querido, het Leger des Heils, de Blijf Groep, De Regenboog Groep, perMens en Oudezijds 100). Een

cliënt kan ook rechtstreeks een klacht indienen bij de Klachtencommissie POA.

In 2025 dienden 69 cliënten bij de klachtenfunctionarissen een klacht in, 15 minder dan in 2024. Verreweg de meeste klachten werden na gesprekken met het zorgteam naar wederzijdse tevredenheid afgehandeld of ingetrokken. Sommige konden niet verder worden behandeld omdat de cliënt niet meer bereikbaar was. Andere klachten bleken niet bij de klachtenfunctionaris van HVO-Querido thuis te horen, waarna we cliënten doorverwezen naar de juiste instantie. In een enkel geval werd de klacht niet ontvankelijk verklaard.

19 personen hebben een klacht ingediend bij de klachtencommissie POA. Zes van die klachten werden eerst door de klachtenfunctionaris behandeld en vervolgens alsnog ingebracht bij de klachtencommissie POA. 13 andere klachten werden direct ingediend bij de klachtencommissie POA. De klachten hadden geen impact op onze productieverantwoording, alle cliënten ontvingen zorg.

Veiligheid en incidenten

Met het oog op een gezonde veiligheidscultuur vinden wij het belangrijk dat incidenten actief worden gemeld. Incidentmeldingen helpen ons veiligheidsrisico's beter te herkennen en geven waardevolle inzichten om van incidenten te leren. We stimuleren medewerkers om meldingen te doen om op die manier bij te dragen aan een open en transparante meldcultuur. Binnen de teams vervullen de Aandachtsfunctionarissen Veiligheid daarbij een cruciale rol. Dit jaar besteedden we extra aandacht aan het toelichten van hun taken en verant-

woordelijkheden, zoals het signaleren en bespreekbaar maken van risico's op de werkvloer. Ook het ondersteunen bij incidentmeldingen en het bevorderen van de meldcultuur maakt hier onderdeel van uit.

In 2025 zagen we een stijging in het totaal aantal incidentmeldingen ten opzichte van 2024. Een aanzienlijk deel daarvan kwam uit de categorie agressie en grensoverschrijdend gedrag. Dat deze categorie iets hoger uitkomt dan in 2024 heeft vooral te maken met de (te) lage meldingsgraad in 2024: toen werd een nieuw incidentmeldsysteem in ons Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) geïntroduceerd. Daarnaast zorgt een piek in november 2025, afkomstig van één specifieke locatie, voor een verhoging van het jaargemiddelde. De meeste meldingen binnen de categorie 'agressie en grensoverschrijdend gedrag' betreffen verbale uitingen, gevolgd door fysieke incidenten, waaronder het gooien of slaan met objecten.

Meer dan de helft (54%) van alle meldingen van incidenten zijn rondom somatische zorg. In deze categorie hebben de meeste meldingen betrekking op medicatie-incidenten. Er is dit jaar ook een toename te zien in het aantal valincidenten. Dit zien we vooral op locaties waar zorg wordt verleend aan cliënten met een somatische zorgvraag. In 2025 zijn er 1.942 medicatie-incidenten gemeld, ten opzichte van 1.489 meldingen in 2024. Het gaat in de meeste gevallen om het niet ophalen van medicatie door cliënten (829 meldingen) en het weigeren van medicatie (554 meldingen). Net als in 2024 is dit een veelvoorkomend verschijnsel op specifieke locaties waar de medicatietrouw onder cliënten laag is. Rondom de

medicatieverstrekking onderhouden we een nauwe samenwerking met artsen en behandelaren.

Commissie Integrale Veiligheid

Voor cliënten, medewerkers en partners moet het veilig zijn om bij ons te wonen, op bezoek te komen en te werken. Voor de organisatie is het een uiterst belangrijk onderwerp dat extra aandacht vraagt binnen alle teams. Ieder team beschikt daarom over Aandachtsfunctionaris Veiligheid (ADF Veiligheid). De ADF's hebben een belangrijke rol binnen de teams om veiligheidsrisico's te signaleren en bespreekbaar te maken.

De commissie Integrale Veiligheid is ingericht om integraal sturing te geven aan onze vastgestelde visie op integrale veiligheid. Die bestaat uit vijf soorten veiligheid die per soort veiligheid een kerngroep vormen: zorg-gerelateerde veiligheid, persoonlijke veiligheid, brandveiligheid, informatieveiligheid en hygiëne. De kerngroepen richten zich elk op hun eigen thema, terwijl de commissie Integrale Veiligheid deze ontwikkelingen gezamenlijk volgt en met elkaar verbindt. Door dit integrale karakter komen signalen, risico's en acties steeds samen op één plek, wat zorgt voor duidelijke verbanden en gerichte verbetermaatregelen.

De commissie bestaat uit een directeur zorg, HR en bedrijfsvoering. Iedere directeur stuurt inhoudelijk op een of meer van de vijf kerngroepen die zijn ingericht. In de commissie komen onderwerpen voorbij zoals normbepaling brandveiligheid, camerabeleid en crisismanagement. De stuurgroep bereidt zo ook besluitvorming in de Raad van Bestuur voor.

Brandveiligheid

In 2025 werkten we onze risico-inventarisatie methodiek brandveiligheid* verder uit. Voor 62 locaties en teams maakten we een locatie- ofwel team-specifieke rapportage aan de hand van het weegschaalmodel. Dit is een risico-inventarisatiemethode om brandveiligheidsrisico's van onze locaties in kaart te kunnen brengen. Op een aantal organisatie-breed gesignaleerde risico's is in 2025 de benodigde actie uitgezet. In maart 2025 heeft HVO-Querido als onderdeel van het Convenant Brandveiligheid in de Zorg** een audit met de Gemeente Amsterdam doorlopen. Die audit betrof ons brandveiligheidsmanagementsysteem en de brandbeveiligingsinstallaties. Mede naar aanleiding daarvan formuleren we ons beleid met betrekking tot brandbeveiligingsinstallaties nog meer volgens de nieuwe normbepaling brandveiligheid. Het meerjarenbeleidsplan brandveiligheid (compliance) wordt inmiddels herschreven als toevoeging aan ons risicogerichte brandveiligheidsbeleid. In dit beleid worden onze bouwkundige, installatietechnische en organisatorische brandveiligheidsmaatregelen beschreven. Dit wordt in 2026 afgerond.

* Omdat HVO-Querido werkt met kwetsbare mensen, kunnen de brandrisico's op locaties groter zijn dan waar generieke wet- en regelgeving op van toepassing is. Naast het voldoen aan wet- en regelgeving inventariseren we daarom alle risico's op onze locaties en de maatregelen die daar tegenover staan. Dat is de kern van de beleidsverklaring en bijbehorende brandveiligheidsmanagementsysteem

(BVMS), die de RvB/MT op 12 januari 2024 vaststelde.

** HVO-Querido is een van de ondertekenaars van het Convenant Brandveiligheid in de Zorg. Verschillende ziekenhuizen en andere zorgorganisaties in Amsterdam hebben, samen met de gemeente, de omgevingsdienst en de veiligheidsregio, afgesproken extra te investeren op het gebied van brandveiligheid.

II. Strategisch thema Lerende organisatie

HQ-Academie

In 2025 zette de HQ-Academie (voorheen Opleiden en Ontwikkelen) belangrijke stappen in de ontwikkeling naar een toekomstbestendige, samenhangende en strategisch ge-positioneerde leeromgeving binnen HVO-Querido. Op basis van de fundamenteën die in 2024 al waren gelegd konden de teams Adviseurs Leren & Ontwikkelen, Praktijkopleiders, Trainers, Coaches en Servicedesk Planners de leeromgeving in 2025 verder versterken. De focus lag op strategisch leren, vakmanschap, samenhang, kwaliteitsverbetering en digitalisering. De visie op leren is herijkt in lijn met de Lerende Organisatie en de Krachtmethodiek. De samenwerking met HR businesspartners werd verdiept en leidde tot gezamenlijke initiatieven voor teamontwikkeling en strategische personeelsplanning. In samenwerking met de vakgroepen zijn advies- en ontwerpessies uitgevoerd om thema's organisatiebreed te bestendigen. Dit resulteerde in meerdere opleidingsplannen en nieuwe leerpaden die aansluiten op actuele vraagstukken in de zorgteams. Het team leverde ook het concept op voor het Strategisch Opleidingsbeleid (SOB): dit helpt om leerinterventies doelgericht en met impact door te vertalen naar team- en organisatieniveau. Daarnaast werden uniforme processen voor advies- en ontwerp vragen geïmplementeerd. De praktijkopleiders versterkten de kwaliteit en capaciteit van stages, bereidden regionale stage-uitwisseling voor en vernieuwden de digitale informatievoorziening voor werkbegeleiders. Het thema zij-instroom kreeg een structurele plek in hun portefeuille. De

trainers Methodiek en Veiligheid harmoniseerden het leeraanbod. Nieuwe handouts, zoals Het Moeilijke Gesprek, De Regiewijzer en Doelen Stellen, versterkten de gedeelde taal in de organisatie. Door betere afstemming werden trainingen consistent en beter toepasbaar in het primaire proces. Het coachteam professionaliseerde verder in reflectie, intervisie en ervaringsdeskundigheid. Tools zoals WRAP (zie ook paragraaf 'ervaringskennis benutten') droegen bij aan inclusie, veiligheid en het versterken van teamontwikkeling.

Professionalisering vakgroepen

HVO-Querido heeft 14 vakgroepen. Deze bestaan uit zorgmedewerkers met verschillende expertises, gedragsdeskundigen, onderzoekers, collega's met ervaringskennis en soms beleidsadviseurs. De vakgroepen zijn bedoeld om medewerkers te ondersteunen, hun professionele ontwikkeling te versterken en actuele kennis te bundelen. Ze volgen interne en externe ontwikkelingen en verbinden inzichten uit praktijk, wetenschap en ervaringskennis. Daarbij signaleren ze waar kennis of vaardigheden nog ontbreken.

De vakgroepen:

- Worden georganiseerd voor én door zorgprofessionals die zelf ook in de praktijk werken.
- Bieden een laagdrempelige vraagbaakfunctie voor praktische oplossingen in het dagelijks werk.
- Verzorgen kennissessies, workshops en visiebegeleiding vanuit hun eigen zorginhoudelijke expertise.
- Dragen bij aan deskundigheidsbevordering, zowel



praktisch als verdiepend, op de verschillende leefgebieden binnen de Krachtmethodiek.



In 2025 zijn onze vakgroepen verder geprofessionaliseerd. We werken planmatig volgens gezamenlijke jaarplannen, legden praktische afspraken vast in een handboek en stimuleren kennisdeling met een gezamenlijke eventkalender. Ook voerden we een enquête uit onder zorgmedewerkers en bereidden we heldere afspraken voor over ureninzet. Zo bouwen we aan sterke vakgroepen die kwaliteit en samenwerking versterken.

Trainingen Expertisecentrum

Het [Expertisecentrum](#) werkt vanuit de overtuiging dat creatief denken en anders doen noodzakelijk zijn om impact te creëren. Door praktijkkennis, ervaringskennis en wetenschappelijke inzichten te verbinden, levert het Expertisecentrum een belangrijke bijdrage aan innovatie en kwaliteitsontwikkeling. De trainingen van het Expertisecentrum worden verzorgd voor eigen collega's en voor partners op stedelijk, landelijk en internationaal niveau. Trainingen over het signaleren van criminele uitbuiting en mensenhandel, gebaseerd op praktijkervaring, bleken zeer waardevol. Samenwerkingspartners, waaronder de

politie, ervaren deze kennis als relevant en toepasbaar. Ook de trainingen rondom destigmatiserend werken zijn succesvol en dragen bij aan inclusieve en herstelgerichte zorg. Op het gebied van organisatieontwikkeling zijn belangrijke stappen gezet met de succesvolle organisatie van een-daagse en tweedaagse strategische bijeenkomsten voor teammanagers. De tweedaagse in juni kenmerkte zich door serious gaming en innovatieve werkvormen die verbinding en inhoudelijk leiderschap versterkten

Expertisecentrum nationaal en internationaal

Het Expertisecentrum verwierf in 2025 een belangrijke opdracht om, in samenwerking met Valente en met financiering vanuit het ministerie van VWS, bij te dragen aan een cultuurverandering binnen de sector. Het doel is om de leidende principes van het Nationaal Actieplan Dakloosheid duurzaam te verankeren in het handelen en denken van aangesloten organisaties van Valente. Internationaal heeft het Expertisecentrum een steeds sterkere positie. Er vond in 2025 waardevolle kennisuitwisseling plaats. Voorbeelden daarvan zijn de contacten met The Royal Foundation en betrokkenheid bij initiatieven rondom Prince William op het gebied van Housing First en Wonen Eerst, inclusief diverse trainingen rond deze onderwerpen. Ook de internationale werkbezoeken die voor collega's zijn georganiseerd dragen bij aan kwaliteitsverbetering, kennisontwikkeling en medewerkerstevredenheid binnen de lerende organisatie.

III. Strategisch thema Kwaliteit van support

Mens en organisatie

De afdeling HRM werd in 2025 omgedoopt tot Mens en Organisatie, omdat dit de lading beter dekt. Ondertussen bleven we natuurlijk doorbouwen aan waar we mee bezig waren. We rolden de Strategische Personeelsplanning (SPP) uit in alle portefeuilles. We introduceerden de nieuwe tool 'vlootschouw': deze geeft ons, samen met teamanalyses, beter inzicht in personeelsbehoefte en knelpunten. De acties die daaruit voortvloeien worden opgevolgd. We werkten verder aan meer grip op personeel niet in loondienst (PNIL) en een efficiënte inzet van personeel. Dit doen we door betere afspraken, moni-

toring en het optimaliseren van verlof. Zo houden we balans tussen kwaliteit, kosten en continuïteit. Sinds april 2025 werken we in de lijn niet meer met ZZP'ers, maar uitsluitend met uitzendkrachten. Onze software voor HR en administratieve processen is daarop aangepast. Hierdoor wordt bij iedere aanvraag voor een ZZP-opdracht binnen de ondersteunende diensten automatisch getoetst aan de Wet DBA en hebben we beter zicht op de totale inzet van PNIL binnen de organisatie. Met al deze stappen versterken we onze bedrijfsvoering en bouwen we aan een duurzame, toekomstbestendige organisatie.



Verzuim

	Tertiaal 1	Tertiaal 2	Tertiaal 3
HVO-Querido	9.38%	8.43%	9.7%
Zorg & Welzijn	8.8%	7.1%	7%
BV Nederland	5.4%	5.2%	5.1%

	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Verzuimpercentage	9,17%	9,2%	9,63%	9,98%	8,25%	6,6%	7,4%

We zagen in 2025 helaas geen daling van het gemiddelde verzuim t.o.v. het voorgaande jaar. Het verzuim bij HVO-Querido blijft een belangrijk aandachtspunt. In de zorgsector daalde het verzuim vanaf het tweede kwartaal, in tegenstelling tot het verzuim binnen HVO-Querido. Er was een toename in ons langdurig verzuim (langer dan 3 maanden) en een toename in het aantal medewerkers dat ziek uit dienst gaat of in de WIA terechtkomt. Dat heeft gevolgen voor de kosten van het eigenrisicodragerschap (ERD). Psychische oorzaken spelen nog steeds een grote rol. Een aantal collega's is onvoldoen-

de *fit for the job* om op locaties met zware doelgroepen te worden ingezet. Zij melden zich relatief gezien snel ziek, blijven lang ziek en vertrekken vervolgens uit de zorg. De krapte op de arbeidsmarkt versterkt dit probleem.

Ook in 2025 heeft HVO-Querido werk gemaakt van betere ondersteuning in het verzuimproces. Bovendien besteedden wij steeds meer aandacht aan voorlichting tijdens teamoverleggen en overleggen met het managementteam. Daarbij zetten wij de volgende acties in:

- Preventie en ondersteuning: we versterkten de basis van preventiebeleid

- verder door middel van risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E). Deze zetten we in de toekomst voort.
- We gaan verder met de door ons ingezette analyses op verzuim zodat oorzaken duidelijker worden en we daar beter op kunnen sturen.
 - Begeleiding bij verzuim: we zetten extra capaciteit in om medewerkers in verzuim en hun leidinggeven-beten beter te begeleiden. Daarnaast hebben we onze bedrijfsartsuren opgehoogd.
 - Multidisciplinaire samenwerking: een proactieve en multidisciplinaire aanpak (waarbij directie, team-managers, HR-businesspartners, HR Vitaliteit & Verzuim en de Providersboog betrokken zijn) om per team duidelijk te krijgen wat de oorzaken zijn.
 - Onze processen zijn op orde gebracht en geïmplementeerd in AFAS waardoor we beter de voortgang in dossiers kunnen monitoren.

- We communiceren steeds meer en duidelijker met infographics die zowel teammanagers als medewerkers toegestuurd krijgen.

Personeel

In 2025 hebben wij 35 nieuwe medewerkers mogen verwelkomen in de flexclub. Daarnaast stroomden 7 mensen de organisatie in naar vaste plekken. Dit brengt het aantal flexclubbers naar een aantal van 61 medewerkers. De medewerkers uit de Flexclub worden ingezet op vacatures of ziektevervanging binnen de organisatie (zowel kortdu-rend als langdurend). Eind 2025 kregen de laatste teams een centrale planner toegekend, wat betekent dat de uren van alle ondersteunende diensten en medewerkers met een vast werkpa-troon worden verwerkt in SDB planning. Daarnaast verzorgt het centraal planbureau ook de roostering voor de achterwachtdiensten.

Personeelsbestand per 31-12	2025	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal medewerkers in loondienst per 31-12	1.624	1.539	1.670	1517	1432	1459	1424
Aantal fte (gemiddeld genomen)	1.349	1.369	1.342	1280	1237	1251	1215

Leeftijdsopbouw	aantal	%
15-24	54	3
25-34	381	23
35-44	478	30
45-54	345	21
55 en ouder	366	23
	1.624	100%

Van onze 1.624 medewerkers werkte op 31-12-2025 8,4% (136 medewerkers) in de cao Geestelijke Gezondheidszorg en 91,6% (1.488 medewerkers) in de cao Sociaal Werk. Het gemiddeld aantal fte daalde met 20 fte.

HQ-Academie

De HQ-Academie verbeterde de zichtbaarheid van het leeraanbod via een nieuwe HVOQuerinet-etage (Intranet) en van de levering van datarapportages ter ondersteuning van strategisch keuzes.

Digitaal leren

De HQ-Academie speelde een centrale rol in de digitalisering van leren. Onder andere in het gebruiksvriendelijker maken van het Centraal Leer Platform (CLP), het in co-creatie vernieuwen van het ECD-leeraanbod en het meer data-gedreven werken.

Kwaliteit van support bedrijfsvoering

In 2025 zetten we belangrijke stappen om onze bedrijfsvoering verder te professionaliseren. We brachten kritische processen in kaart om deze te herijken, zodat ze straks vindbaar zijn in het Kwaliteitshandboek (KHB). Ook verbeterden we de tertiaalrapportages op organisatieniveau. Dit draagt bij aan de sturing door bestuur en directie op de strategische jaaragenda. Voor 2026 ligt er de ambitie om de rapportage compacter te maken, onder meer door te werken met een managementsa-menvatting en -bijlagen, en door risico's meer te duiden in relatie tot de organi-satiedoelen. We zijn daarnaast gestart met het prioriteren van veranderingen die bijdragen aan onze organisatiedoe-len. Met portfoliomanagement werken we toe naar één duidelijke veran-deragenda, als eerste uitwerking van het nieuwe [meerjarenbeleidsplan 2026-2029](#) .

Duurzaamheid steeds beter geregeld

De kapstok voor duurzaamheid, met de pijlers social return, milieu en go-vernance, is vastgesteld. Belangrijke resultaten:

- We zijn officieel aangesloten bij de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.
- We hebben weer een zilveren certifi-cering voor de milieuthermometer.
- Voor afval, energie en eten & drinken zijn doelen uitgewerkt en daarop wordt vanaf 2026 jaarlijks gerapporteerd.
- Het wagenpark is bijna volledig elektrisch.
- Binnen Social Return zijn rollen en taken duidelijker beschreven en zetten we stappen in de samenwer-king met contractpartners.

Verder professionaliseren van de zorgverkoopfunctie

We hebben in 2025 goede stappen gezet om de zorgverkoopfunctie te verbeteren. Er ligt een concept voor een nieuw proces voor zorgcontractering, met aandacht voor marktkennis, aan-bestedingen, het implementeren van contracten en contractbeheer.

Team vastgoed

Onder andere vanwege de lastige vast-goedmarkt in Amsterdam, werken wij met een team 'Vastgoed' dat zich onder andere richt op het signaleren van kansen en daar stuurt op ontwikkelin-gen in het vastgoed. Ook selecteerden we een nieuw model voor het onder-houd van de huidige panden, dat nu wordt geïmplementeerd.

Regie door bedrijfsvoering

In 2025 organiseerden Huisvesting, Facilitair en IT hun werk meer centraal. Door duidelijker sturing op inhoud en

financiën werken deze afdelingen nu efficiënter en leveren zij betere ondersteuning aan de zorg. Hierdoor worden zorgteams meer ontlast en kunnen deze zich beter richten op hun cliënten.

Kwaliteit van support Communicatie:

In het afgelopen jaar is een inhaalslag gemaakt bij het verbeteren van de interne communicatie op de grotere dossiers. Doordat we nog meer dan voorheen inzetten op het tijdig betrekken en bereiken van collega's wanneer dat nodig is, kunnen we hen goed meenemen in de belangrijkste ontwikkelingen. Door bovendien meer in te zetten op lijncommunicatie, voorkomen we dat collega's overladen worden met informatie die niet altijd relevant is voor iedereen. Alle communicatie- en samenwerkingstrajecten worden standaard geëvalueerd. In 2025 gaf dit een

gemiddelde klanttevredenheidsscore van een 7,9. Dit gaat over de project-ondersteuning die we bieden en onze betrokkenheid en/of verantwoordelijkheid voor evenementen. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwjaarsreceptie, het HVO-Querido-festival en het jaarlijkse personeelfeest. Met Streetsmart hebben we ook in 2025 een mooi bedrag weten op te halen via deelnemende horeca-ondernemers. De opbrengst hiervan komt direct ten goede aan onze cliënten. We maakten impact met projecten als het boek 'Alles gebeurt in Amsterdam', de expo '(T)huisloos in de stad' en het kookboek dat is gemaakt in samenwerking met onze cliënten van het Martien Schaaperhuis. Deze en andere initiatieven zijn goed gedeeld (en gesteund) binnen ons netwerk. Zo bouwen we verder aan een herkenbare merkidentiteit én een organisatie die informatie toegankelijk deelt.

IV. Strategisch thema Digitale transitie

Versterken van de digitale vaardigheden

Medewerkers raken steeds beter vertrouwd met het gebruik van digitale middelen. Waar nodig boden we in 2025 gerichte ondersteuning bij het werken met kernapplicaties binnen de digitale werkplek. De Ambassadeurs Digitale Zorg zijn inmiddels een vast onderdeel van de organisatie en ondersteunen collega's bij het effectief inzetten van digitale middelen binnen hun (zorg)proces.

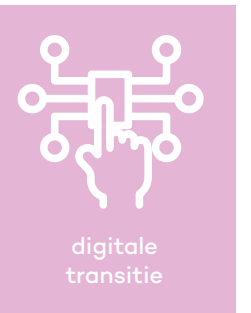
Innovatie in de dienstverlening

De implementatie van AFAS en Medimo vormt een solide basis voor efficiëntere processen. We breidden de koppelingen tussen systemen uit: inmiddels zijn meerdere automatische gegevens-uitwisselingen operationeel, waardoor we slimmer en sneller werken. Hiermee wordt de administratieve last voor medewerkers verkleind en het datage-dreven werken versterkt.

Informatiebeveiliging

Op het gebied van informatiebeveiliging en privacy voldoen we aan de wettelijke normen en bereiden we ons voor op nieuwe eisen zoals NIS2. Bewustwording krijgt een impuls via vernieuwde trainingen, roadshows en phishingsimulaties. Daarnaast is het datamanagementplan in uitvoering, met focus op koppelingen en integratie.

In 2025 is digitale transitie ook vanuit het perspectief van de cliënt vormgegeven. De [Website voor Cliënten](#) is verder ontwikkeld als centrale plek waar cliënten laagdrempelig informatie vinden over onze ondersteuning, herstel en zelfregie. Hiermee maakten we onze dienstverlening toegankelijker. Daarnaast zijn digitale cliëntmiddelen zoals smartphones, VR-toepassingen en de Buur-oh-lamp steeds beter ingebed in de (zorg)processen. Deze middelen dragen bij aan herstel, zelfregie en participatie. Via de DigiCafé's hebben we veel cliënten in 2025 praktisch kunnen ondersteunen bij het gebruik van deze middelen.



Bestuur

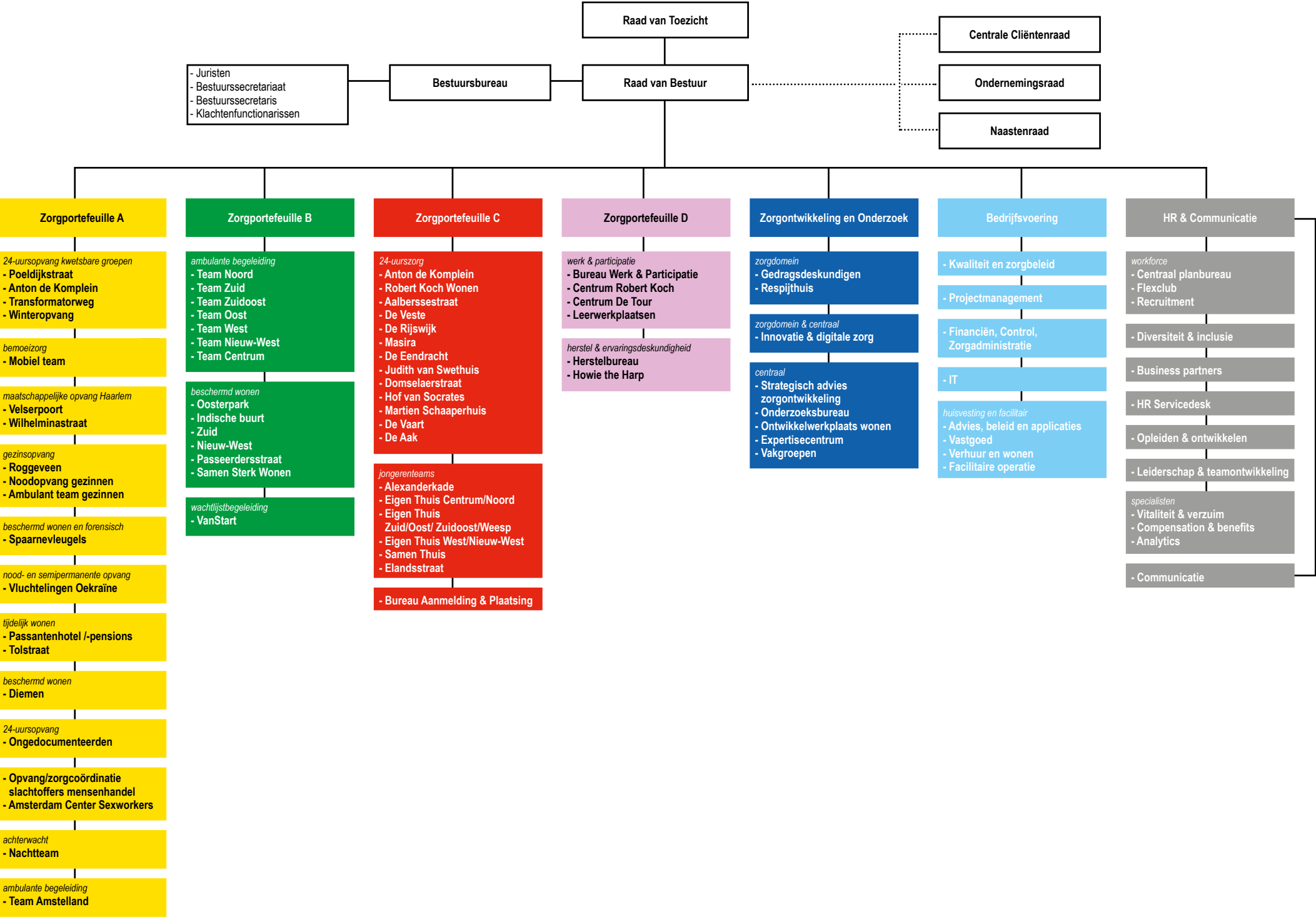
HVO-Querido heeft een tweehoofdige Raad van **Bestuur** en is georganiseerd in zeven verschillende portefeuilles. Hieronder geven we een korte toelichting op de activiteiten in deze portefeuilles en gaan we in op de

advies- en medezeggenschapsorganen. In 2025 hebben we goed gekeken naar waar HVO-Querido nu staat en waar we naartoe willen als organisatie. Daarbij namen we de huidige inrichting van onze organisatie onder

de loep en onderzochten we waar we slimmer en logischer kunnen werken. Een eerste stap was het versterken van de drie zorgportefeuilles: A, B en C. Zorgportefeuilles zijn opnieuw ingedeeld op basis van cliëntreizen en de verschillende soorten zorg die daar geboden wordt. De namen zijn aangepast en passen beter bij hun inhoud.

Enkele teams zijn ondergebracht bij een andere portefeuille:

- Zorgportefeuille A wordt **“Portefeuille Opvang & Specifieke doelgroepen”**. Hierin organiseren we alle activiteiten voor mensen die dakloos zijn en onze dienstverlening aan specifieke groepen: slachtoffers van mensenhandel, sexwerkers en mensen uit de LGBTQIA+ community.



- Zorgportefeuille B wordt “**Portefeuille Ambulant**”. In deze portefeuille ondersteunen we mensen die zelfstandig of in een kleinschalige groepswoning wonen.
- Zorgportefeuille C wordt “**Portefeuille Verblijf**”. Hieronder vallen alle 24-uursvoorzieningen, inclusief jongvolwassenen.
- De ondersteunende portefeuille HR & Communicatie wordt “**Portefeuille Mens & Organisatie**”. De portefeuille HRM en communicatie omvat de Workforce, Diversiteit & inclusie, team Opleiden & ontwikkelen, de HR-business partners, HR Servicedesk, de HR specialisten en de afdeling Communicatie.

De volgende portefeuilles bleven hetzelfde:

Portefeuille Zorgontwikkeling en Onderzoek

De portefeuille Zorgontwikkeling en Onderzoek versterkt de kwaliteit van onze zorg, bevordert innovaties en geeft strategisch advies. Het Onderzoeksbureau ontwikkelt de wetenschappelijke onderbouwing hiervoor. Het Expertisecentrum en de vakgroepen zorgen voor kennisdeling, praktijkleren en dragen bij aan de lerende organisatie die we willen zijn. De gedragsdeskundigen en team Innovatie & digitale zorg vullen onze zorg aan cliënten direct aan met expertise en aanvullende dienstverlening.

Portefeuille Bedrijfsvoering

De portefeuille Bedrijfsvoering omvat de teams voor Kwaliteit en zorgbeleid, Projectmanagement, Financiën, Control, Zorgadministratie, IT en Huisvesting en facilitair.

Ondernemingsraad

In 2025 is de ondernemingsraad versterkt met enkele nieuwe leden en een nieuw buitenlid. In mei trad een nieuwe voorzitter aan. Het dagelijks bestuur ging in de nieuwe samenstelling op training, wat de onderlinge samenwerking zeer ten goede kwam. De OR werkte aan de eigen meningsvorming over voor medewerkers belangrijke onderwerpen, zoals het verzuimbeleid. De OR wil de bestuurder proactief laten weten wat van belang wordt gevonden en niet alleen reageren op advies- en instemmingsaanvragen. Steeds meer medewerkers weten de ondernemingsraad te vinden. Soms met een concrete vraag, soms met een signaal dat de OR vervolgens bespreekt om te beslissen wat ermee gedaan kan en mag worden. Andersom vraagt de ondernemingsraad ook om informatie bij medewerkers. Een voorbeeld is de huidige HR-cyclus. Aan de hand van de reacties heeft de OR een initiatiefvoorstel ingediend om deze gebruiksvriendelijker te maken. Dit voorstel is door de bestuurder goed ontvangen en meegenomen in de herontwikkeling van de HR-cyclus tot een continue dialoog. Ook in 2025 is aan de ondernemingsraad een aantal advies- en instemmingsaanvragen voorgelegd. Zo adviseerde de OR onder meer op de pilot laagdrempelige nachtopvang en is er instemming verleend op de aanwezigheidsdiensten van ambulante teams na kantoortijd en in het weekend. De OR blijft deze doorontwikkeling volgen. Ook stemde de OR in met de aanpassing van het protocol cameratoezicht. Tijdens de overlegvergaderingen ging de OR naast het bespreken van advies- en instemmingsaanvragen informeel in op onderwerpen die zowel door de OR als door de bestuurder werden ingebracht.

Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) laat de stem van cliënten horen in de hele organisatie. De raad denkt mee over beleid, geeft advies en volgt de uitvoering van plannen vanuit cliëntperspectief. De CCR vergadert wekelijks en spreekt maandelijks met de Raad van Bestuur. In 2025 was de CCR opnieuw intensief betrokken bij veel onderwerpen die belangrijk zijn voor cliënten. Leden gingen in gesprek met de wethouder en met teams in de organisatie en dachten mee over het profiel voor de nieuwe zorgdirecteur. De CCR gaf in 2025 verder advies of instemming op een groot aantal onderwerpen: de verhuizing van de Elandsstraat naar de Sluisbuurt, het brandveiligheidsbeleid, cameratoezicht, samenwerkingsovereenkomsten met GGZ-partners, het milieubeleidsplan, laagdrempelige nachtopvang, de aanbesteding Amstelveen/Aalsmeer, het Meerjarenbeleidsplan 2026 2029 en de fusie van Stichting Vrienden van HVO-Querido. Ook werd advies gegeven over Kamers met Kansen en wijzigingen binnen beschermd wonen. Met deze brede inzet bleef de CCR in 2025 een belangrijke gesprekspartner voor bestuur en organisatie, met als doel de positie en stem van cliënten verder te versterken.

Naastenraad

De Naastenraad behartigt de collectieve belangen van naasten bij HVO-Querido en draagt bij aan betere zorg door triadisch werken en de ontwikkeling van het naastenbeleid te stimuleren. In 2025 zijn nieuwe stappen gezet om naasten beter te betrekken. Zo worden nu gegevens van naasten opgenomen bij de intake van nieuwe cliënten en zijn folders verspreid op

locaties. Toch blijft het lastig om naasten actief te bereiken. Daarom kwam de Naastenraad in 2025 met een nieuw voorstel: de ontwikkeling van een Naastenapp, die in 2026 moet worden gelanceerd. De Naastenraad dacht dit jaar actief mee over onderwerpen zoals informele zorg en nam deel aan verschillende externe bijeenkomsten. Binnen de organisatie zijn regelmatig gesprekken gevoerd, onder andere met de Raad van Bestuur, de cliëntenraad en de Raad van Toezicht. Ook volgden leden scholing om hun kennis te vergroten. Uit de evaluatie in 2025 blijkt dat de samenwerking op strategisch niveau verder kan worden versterkt. Tegelijkertijd is het draagvlak voor naastenbeleid duidelijk gegroeid binnen de organisatie. In 2026 richt de Naastenraad zich op het verbeteren van de strategische samenwerking én op het realiseren van de Naastenapp.

Risico's en beheersmaatregelen

Bij het risicomanagement ligt de focus bij HVO-Querido op de geïnventariseerde top 5. Begin 2024 kozen we ervoor om de risico's aan te scherpen en de beheersmaatregelen te herzien. De voortgang van de beheersmaatregelen komen aan de orde bij de bespreking van de viermaandelijke rapportages. Hieronder benoemen we de belangrijkste risico's en beheersmaatregelen.

	Risico	Beheersmaatregelen
1a.	Door niet passende contractafspraken (volumes en tarieven) met opdrachtgevers (gemeentes en zorgkantoor) kan er budgettaire krapte en druk op onze financiële positie ontstaan.	• Actieve inzet naar opdrachtgevers om contracten zo gunstig mogelijk te laten uitpakken. • Optimaliseren PDCA-cyclus en managementinformatie, zodat tijdig bijgestuurd kan worden op kosten, opbrengsten en contractafspraken. • Afspraken met gemeentes om subsidies kosten-dekkend te krijgen.
1b.	Het niet voldoen aan verantwoordingseisen.	• Interne urennormen voor productie toetsen op externe normen. • Interne audits uitvoeren op geleverde zorg conform contractafspraken. • Periodieke monitoring. • Actief in gesprek met financiers over verantwoordingseisen.
2.	De draagkracht in een aantal buurten staat onder druk, dit leidt tot verminderd draagvlak voor onze bewoners en een groter risico dat incidenten in of rondom onze woningen en voorzieningen resulteren in minder toewijzingen van woningen of ruimte voor nieuwe voorzieningen.	• Lobby gericht op verkleinen factoren welke leiden tot dakloosheid (schulden, woningmarkt, flexibele arbeidsmarkt). We trekken samen op met partners en Valente. • Lobby gericht op aandacht voor dak- en thuislozen bij de gemeenten. Bijvoorbeeld via Programma Huisvesting Kwetsbare Groepen (PHKG) in Amsterdam. • Samen met ketenpartners werken aan een inclusieve stad, waar ruimte is voor (ex) dak- en thuislozen. Bijvoorbeeld met woningcorporaties, zorgaanbieders reclassering en politie. • HVO-Querido en andere zorgaanbieders, gemeente en corporaties trekken in een breder verband met elkaar op om vanuit samenwerking en overleg het vraagstuk rondom huisvesting op te pakken. Belangrijke overleg organen zijn o.a.; stedelijke huisvestingstafel, groei van de stad en de SIGRA.
3.	Een krappe arbeidsmarkt en onvoldoende aandacht voor duurzame inzetbaarheid werken op elkaar in. Dat kan leiden tot onvoldoende gekwalificeerde medewerkers met als gevolg kwaliteitsverlies van de zorg, het oplopen van verzuim, toename van onveiligheid en imagoschade.	• Inzet van personeel planning om knelpunten in de beschikbaarheid van specifieke groepen van gekwalificeerd personeel tijdig te identificeren en acties op te ondernemen. • Optimaal inzetten van de eigen talenten door collega's flexibel in de organisatie in te zetten en organisatiebreed te plannen en roosteren. • Amplitief, preventief en curatief inzetten van HR-specialisten, professionals, processen, beleid en acties die bijdragen aan vitale medewerkers en het voorkomen en effectief aanpakken van beïnvloedbaar verzuim.

	Risico	Beheersmaatregelen
4.	De huidige maatschappelijke context leidt tot een verzwaring van de problematiek van cliënten. Dit verhoogt het risico op onveiligheid voor zowel cliënten als medewerkers.	• Uitvoeren van de visie en plan van aanpak op integrale veiligheid. • Goede samenwerking met externe partijen zoals de gemeente, politie, en buurtorganisaties. • Goede opvolging van incidenten, inclusief nazorg. • Continu met teammanagers in gesprek over personele bezetting en waarborgen kwaliteit van zorg. • Accent op preventieve maatregelen gericht op werkcultuur, personeel, ketensamenwerking en fysieke randvoorwaarden.
5.	Door een achterstand in de ontwikkeling van het digitale domein komt de bedrijfscontinuïteit onder druk te staan. Deze achterstand kan verergerd worden door snelle technologische veranderingen, toenemende cyberdreigingen en veranderende regelgeving.	A. Medewerkers hebben onvoldoende digitale vaardigheden – digitale ondersteuning medewerkers B. Onvoldoende uitnutten digitale mogelijkheden – Voor cliënten meer regie-ondersteuning – Huisvesting van de toekomst – Ontwikkelen digitale (zorg)innovatie-strategie. – Vanuit procesanalyse digitale (zorg)oplossingen inzetten C. Onvoldoende datakwaliteit en integraliteit – Randvoorwaarden borgen D. Onsamenhangend applicatielandschap: – Functioneel beheer en informatiemanagement aanscherpen – Bedrijfsgegevensmodel ontwikkelen en verplichten E. Informatiebeveiliging onvoldoende Verder doorontwikkelen van Informatiebeveiliging en Privacy-kwaliteitsmanagementsysteem en maatregelen.

Naast de risico's en beheersmaatregelen in bovenstaande tabel is er een financieel risico ontstaan dat de wet DBA vanaf 1 januari 2025 wordt gehandhaafd. De Belastingdienst kan met terugwerkende kracht tot 1 januari 2025 naheffingen opleggen. 2025 is een overgangsjaar met een beperkt risico's op boetes maar dit gaat vanaf 1 januari 2026 veranderen (waarbij de zachte landing op basis van recente informatie vanuit het kabinet mogelijk wordt verlengd).

Wanneer een Teammanager een opdracht wil uitzetten voor een ZZP'er wordt dit vooraf geverifieerd met de HR business partner. Deze maakt de overeenkomst van opdracht op. Wanneer er twijfel bestaat of de opdracht voldoet aan de wet DBA wordt er contact opgenomen met de teammanager Workforce. Wanneer vervolgens een externe medewerker opgevoerd wordt in AFAS (dit is nodig om de medewerker toegang te verlenen tot onze systemen) gaat deze Workflow naar de Teammanager Workflow. Deze controleert of het om een uitzendkracht of een ZZP'er gaat. Wanneer het een ZZP'er betreft wordt de opdracht (nogmaals) naast de wet DBA gelegd om te beoordelen of deze vrij is van enige vorm van schijnzelfstandigheid en daarmee voldoet aan de wet DBA. Enkel wanneer dit het geval is wordt de workflow doorgelaten en kan de medewerker starten.

Raad van Toezicht

De Governancecode van de brancheorganisaties in de zorg is de leidraad voor het handelen van de Raad van Toezicht van HVO-Querido. De Raad van Toezicht ziet scherp toe op de vertaling van de maatschappelijke doelstelling van HVO-Querido in bijpassend beleid en houdt toezicht op de wijze waarop de organisatie hier uitvoering aan geeft. De Raad van Toezicht speelt als 'raad van verbinding' een actieve rol om te horen wat er leeft bij cliënten, in de samenleving en in de organisatie. Voor de uitoefening van zijn taken beschikt de Raad van Toezicht, naast de informatievoorziening door de Raad van Bestuur, over de verslagen van de vergaderingen van het overleg van de Raad van Bestuur met het Directieteam.

Samenstelling Raad van Toezicht:

De Raad van Toezicht bestond op 31 december 2025 uit 5 leden en 1 trainee.

- Herke Elbers (voorzitter)
- Tanja Ineke (vice-voorzitter)
- Christien Bronda (Op 1 juli 2025 is Christien Bronda afgetreden vanwege het aflopen van de tweede termijn)
- Julien Linger (lid)
- Saniye Çelik (lid)
- Hendrik Verschuur (lid)
- Andreas Viruly (trainee tot 1 juni 2025)
- Jelle de Vries (trainee, per 1 december 2025)

Samenstelling Raad van Toezicht HVO-Querido per 31 december 2025 inclusief hoofd- en nevenfuncties:

- (zie volgende pagina)

Samenstelling Raad van Toezicht HVO-Querido per 31 december 2025 inclusief hoofd- en nevenfuncties:

Naam	Functie	(Neven)functies	Aan- en aftreden * verlenging met 4 jaar mogelijk
Mevr. mr. drs. H.B.P. Elbers	Voorzitter Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Financiën	Hoofdfunctie: Directeur Veiligheid Gemeente Den Haag Nevenfuncties: - Lid RvT Stichting Orion, openbaar speciaal onderwijs Amsterdam - Stichtingsbestuur Ringeling-Ravoo (ANBI) ondersteuning	01-09-2021 – 2e termijn Termijn loopt af: 01-09-2029*
Mevr. C.M.M. Ineke BSc	Vicevoorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid Lid Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Woonzorggroep Samen Nevenfuncties: - Voorzitter Raad van Toezicht Partners voor Jeugd (tot 1 november vice-voorzitter vanaf 1 november 2025 voorzitter) - Bestuurder Nationale Zorgklas - Bestuurslid IZZ	1-5-2023 – 1e termijn Termijn loopt af: 1-5-2027*
Dhr. drs. J.M. Linger	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Financiën	Hoofdfunctie: Partner Consulting PwC Nevenfuncties: Penningmeester Giro555	21-11-2018 – 2e termijn Termijn loopt af: 21-11-2026
Prof. dr. S. Çelik	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Hoogleraar Diversiteit, Inclusie en Politie, Universiteit Leiden en Voorzitter Integriteitscommissie Rijk Nevenfunctie: - Lid Raad van Toezicht Montessori Scholengemeenschap Amsterdam (MSA) - Kroonlid Sociaal Economische Raad (SER) - Lid Regiegroep Sociale Veiligheid in Hoger Onderwijs en Wetenschap	01-09-2022 – 1e termijn Termijn loopt af: 01-09-2026*

Naam	Functie	(Neven)functies	Aan- en aftreden * verlenging met 4 jaar mogelijk
Dhr. Dr. H.P Verschuur	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid	Functies: - Voorzitter Dokters van de Wereld - Chair Médecins du Monde International - Voorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Amstelland - Lid Adviescommissie Stichting Kwaliteitsgelden Medische Specialisten - Lid Ledenraad Natuurmonumenten - Lid Ledenraad Vogelbescherming Nederland	26-10-2024 – 1e termijn Termijn loopt af: 26-10-2028*

Vergaderingen Raad van Toezicht

De raad kent een Auditcommissie Financiën, een Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en een Remuneratiecommissie.

- De Auditcommissie Financiën bestaat uit een voorzitter en een lid: Julien Linger (voorzitter) en Herke Elbers (lid). Zij zijn in 2025 zesmaal bijeengeweeest.
- De Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid bestaat uit een voorzitter en een lid: Tanja Ineke (voorzitter) en Hendrik Verschuur (lid). De commissie is vijf keer bijeengeweeest.
- De Remuneratiecommissie bestaat uit: Christien Bronda (voorzitter tot 1 juli 2025), Saniye Çelik (voorzitter vanaf 1 juli 2025) en Tanja Ineke (lid vanaf 1 juli 2025). Zij zijn in 2025 tweemaal bijeengeweeest.

Besproken onderwerpen in 2025

De voltallige Raad van Toezicht is in 2025 zeven keer plenair bijeengeweeest (6 reguliere plenaire vergaderingen en een sessie voor de zelfevaluatie).

In 2025 sprak de Raad van Toezicht meermaals met de Raad van Bestuur over de update van de koers, strategie, het meerjarenbeleidplan ‘samen verder 2026 – 2029’ en de voortgang en sturingfinanciële resultaatverbetering. Standaard bespreekpunten tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn: verzuim, financiële (maand) cijfers, belangrijkste ontwikkelingen uit de tertiaalrapportages, belangrijkste ontwikkelingen uit de integrale Kwaliteits- en Veiligheidsmonitor en het vaststellen van de WNT-klasse. Daarnaast besprak de Raad van Toezicht de uitkomsten van het cliëntwaarderingsonderzoek, de innovatiemogelijkheden binnen HVO-Querido, het borgen van de interne controlefunctie, een update van het scholingsplan voor de leden van de Raad van Toezicht, het fraudepreventiebeleid en de eerste uitkomsten van het medewerkers tevredenheidsonderzoek. Diverse reglementen en regelingen zijn in 2025 herzien en goedgekeurd door de Raad van Toezicht, zoals het treasurystatuut 2025 en

het reglement van de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid.

Per 1 februari 2025 heeft de Raad van Toezicht een nieuw lid Raad van Bestuur benoemd.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht goedkeuring verleend aan het fuseren met de stichting vrienden van HVO-Querido en de overname van de activiteiten van Combiwel 'Kamers met Kansen'. Na voorbereiding door en op basis van adviezen van de auditcommissie Financiën kon de Raad van Toezicht aan de Raad van Bestuur haar goedkeuring verlenen voor de vaststelling van de jaarrekening en het jaarverslag 2024. Ook is goedkeuring verleend aan de door de Raad van Bestuur opgestelde begroting voor 2026.

De Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en Directie hebben in het najaar van 2025 in een gezamenlijke sessie gesproken over het strategisch thema "kwaliteit van zorg" uit het Meerjarenbeleidsplan: methodisch én planmatig werken en de noodzakelijke doorontwikkelingen. Dat gebeurde vanuit drie perspectieven: primair proces, doorontwikkeling en innovatie en het ECD-systeem.

Op 24 november 2025 vond de jaarlijkse interne zelfevaluatie plaats, waarbij onder andere werd gesproken over de samenstelling van de verschillende commissies en specifiek ook de rol en invulling van de remuneratiecommissie. Ook is de huidige relatie, de interactie tussen RvB en RvT en de ervaren samenwerking besproken. Het ging ook over de rol die de RvT heeft als sparringpartner voor de RvB, de

wijze waarop de RvT anticiperend toezicht invult en de (individuele) scholingsbehoefte van de RvT-leden. De Auditcommissie Financiën besprak de belangrijke vraagstukken rondom huisvesting, uitkomsten audit NEN7510 en duurzaamheid. Treasurybeheer, financiële maandcijfers, tax control framework, tertiaalrapportages, managementletter (inclusief IT audit), het fraudepreventiebeleid en daaruit volgende specifieke maatregelen en eindverslag accountant zijn vaste agendapunten van de commissie. In 2025 heeft de Auditcommissie Financiën meermaals meegekeken en -gedacht over de voortgang van de financiële resultaatverbetering, bijpassende financiële ratio's waaronder voor het benodigde weerstandvermogen.

De Auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid richtte zich in 2025 op verschillende onderwerpen gekoppeld aan de strategische doelen van HVO-Querido. De commissie sprak over de organisatie én doorontwikkeling van de vakgroepen, de visie, missie en aanpak van de gedragsdeskundigen, de voortgang van de implementatie van de methodiekontwikkeling, de digitale cliëntomgeving, de uitkomsten van de externe audit HKZ 165, de belangrijkste uitkomsten van de integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor, omgevingsgericht/wijkgericht werken, de voortgang op het programma werk, participatie en herstel. Ook de calamiteiten- en incidentenrapportage, medicatieveiligheid (inclusief een incidentenanalyse) en de integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor 2025 werden inhoudelijk besproken. In 2025 is het reglement van de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid herzien.

De Remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur, zo ook in 2025. Daarnaast stonden in 2025 de onderwerpen werkgeversrol van de RvT, scholingsprogramma RvT en advies bezoldiging RvT op de agenda. De commissie hield zich ook bezig met de (voorbereidingen voor) werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht.

Medezeggenschap

- Op 21 mei 2025 en op 17 december 2025 was er een artikel 24 overleg tussen een afvaardiging van de RvT, de ondernemingsraad en een lid van de Raad van Bestuur. De besproken onderwerpen de belangrijkste ontwikkelingen uit de tertiaalrapportage, de verwachte advies- en instemmingsaanvragen en het thema werkplezier uit het nieuwe meerjarenbeleidplan 2026 – 2029.
- Een afvaardiging van de RvT en RvB sprak op 20 november 2025 met de centrale cliëntenraad over een nieuwe kijk op informele zorg.
- Op 28 mei 2025 sprak een afvaardiging van de RvT en RvB met de naastenraad over de organisatie HVO-Querido en de grootste uitdagingen in de nabije toekomst.

Scholing, ontwikkeling en werkbezoek

Cursussen, bijeenkomsten, werkbezoeken en vakliteratuur hebben tot doel de deskundigheid van de leden te bevorderen. De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Zij nemen naar behoefte deel aan cursussen en bijeenkomsten van deze vereniging, maar indien gewenst ook van andere opleidingsinstituten.

De Raad van Toezicht hecht waarde aan contact met cliënten en medewerkers van HVO-Querido en 'learning on the job'. In dat kader legden zij, samen met de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad, werkbezoeken af aan de volgende locaties en/of afdelingen: het respijthuis Amerbos, opvang Poeldijkstraat en het Mobiel Team, winteropvang Transformatorweg, opvang ongedocumenteerden locatie Plantage Muidergracht en de Domselaerstraat.

Op 20 november 2025 werden de voltallige Raad van Toezicht, de voltallige Raad van Bestuur en een afvaardiging van de directie bijgeschoold op het onderwerp digitalisering in de zorg. Centraal in de training stond het goede gesprek tussen de deelnemers over de onderwerpen en wat digitalisering en innovatie kan betekenen voor de dienstverlening van HVO-Querido.

Financieel en toekomst

In 2025 behaalde HVO-Querido een (geconsolideerd) positief resultaat van €3,2 mln. Ten opzichte van 2024 daalden de inkomsten met €3,4 mln door onder andere de afbouw opvang van Ontheemden uit Oekraïne en de afbouw van onze activiteiten in de DUO Gemeenten en de Gemeente Haarlem.

De kosten bleven ten opzichte van vorig jaar gelijk. Wel zien we een verschuiving in de kosten. Hogere loonkosten door de jaarlijkse CAO-aanpassing waarbij met name het inruilen van uitloopschalen in reguliere schalen extra kosten met zich meebracht. Dit zal de komende jaren zo blijven. De inhuurkosten van personeel niet in loondienst (PNIL) daalden in 2025 ten opzichte van vorig jaar. Dit komt door het sturen op minder inhuur en doordat de activiteiten waarbij relatief veel PNIL wordt ingezet zijn afgebouwd. Door de krapte op de arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim was voor continuïteit in het primair proces nog steeds inhuur van personeel nodig. Ook in 2025 is onverminderd ingezet op de Flexpool, een pool met vaste medewerkers die voor vervanging in het primaire proces kunnen worden ingezet en zo de inzet van externen kan beperken. De overige bedrijfskosten kwamen in 2025 hoger uit door hogere huurkosten gebouwen en hogere energielasten. Het behaalde resultaat in 2025 is in lijn met de begroting. Dit is bereikt doordat de zorgteams blijven sturen op beïnvloedbare sturingsvariabelen: (1) bezetting op zorglocaties / cliëntenaantallen, (2) verzuim, (3)

personeelskosten. Deze waren ook in 2025 leidend bij het opstellen van jaarplannen, begrotingen en rapportages. Directeuren, leidinggevenden van de ondersteunende diensten en teammanagers zijn hierbij integraal verantwoordelijk voor hun organisatieonderdeel. Maandcijfers worden besproken in het managementteam en in overleg tussen teammanagers en directeuren. Elke vier maanden bespreekt het managementteam de tertiaalrapportage. Naast kwantitatieve informatie en een duiding daarvan, bevat deze rapportage kwalitatieve informatie over risico's en beheersmaatregelen en kritische prestatie-indicatoren. We maakten als directieteam en bestuur een belangrijke ontwikkeling door in het integraal aanpakken van de financiële sturing. We kijken nu vanuit een overkoepelende blik naar het gewenste financiële resultaat, om dit vervolgens terug te vertalen naar de acties voor alle portefeuilles zelf. Ook sturen we meer op de praktische doorvertaling van de overkoepelende financiële plannen naar de werkvloer, met specifieke aandacht voor de sleutelpositie van de teammanagers in dat proces. De financiële ratio's namen door het positieve resultaat van 2025 toe in vergelijking met vorig jaar. Deze waren en zijn nog steeds voldoende en vormen een goede basis voor de toekomst van HVO-Querido. De sector waarin HVO-Querido opereert kent relatief veel risico's. Het is daarom wenselijk om gezonde financiële ratio's te hebben. Ultimo 2025 bedraagt het (geconso-

lideerd) weerstandsvermogen 28,7% (2024: 26,4%) en blijft hierbij boven de interne norm van 20%. De (geconsolideerde) solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) bedraagt 60% (2024: 60%), een percentage van boven de 30% wordt voor de meeste organisaties als goed / gezond beschouwd. De liquiditeitspositie van HVO-Querido is eveneens goed. Ultimo december 2025 bedraagt het saldo liquide middelen (geconsolideerd) €53,1 mln. Voor wat betreft het beheer van de liquide middelen is het treasurystatuut leidend, waarin we handhaving van waarde en zeer risicoarme waardegroei nastreven. In 2025 heeft HVO-Querido geen liquide middelen vastgelegd in termijndeposito's. Voor zowel de korte- als lange termijn is er geen behoefte aan aanvullende financiering.

Ons meerjarenbeleidsplan 2026 - 2029 bouwt voort op de ingeslagen weg van de afgelopen jaren. Goede zorg in combinatie met aandacht voor ondersteuning en digitale transitie blijven de pijlers van onze koers. In dit plan zetten we een volgende stap op deze thema's en scherpen we onze koers verder aan. Dat is cruciaal omdat we leven en werken in een wereld die volop in beweging is. Politieke ontwikkelingen, een krappe arbeidsmarkt en de wooncrisis maken ons dagelijks werk uitdagender dan ooit. Tegelijkertijd biedt deze tijd kansen om te vernieuwen, te groeien en echt van betekenis te zijn. In deze koers bewegen we mee met deze veranderingen. Zo blijven we mensen ondersteunen op een manier die past bij hun leven én bij deze tijd. Door meerjarige contracten is er een redelijke mate van zekerheid van de continuïteit van onze activiteiten.

Om ook in financieel spannende re tijden toekomstige investeringen mogelijk te maken is het belangrijk om onze financiële ratio's als het weerstandsvermogen op peil te houden. Dit doen wij door te sturen op positieve financiële resultaten. HVO-Querido gaat 2026 sterk in: medewerkers werken graag bij ons en we zijn een gewaardeerde samenwerkingspartner. Onze fundamenten zijn meer dan 120 jaar oud, we staan stevig. Een mooie positie om op door te bouwen.

Jaarrekening 2025

Stichting HVO-Querido

Jaarrekening 2025

INHOUDSOPGAVE

1.1	Geconsolideerde jaarrekening
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025
1.1.2	Geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa
1.1.7	Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025
1.1.8	Vaststelling en goedkeuring
1.2	Enkelvoudige jaarrekening
1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025
1.2.2	Enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening
1.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025
1.2.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa
1.2.6	Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025
1.2.7	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening
1.3	Overige gegevens
1.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming
1.3.2	Nevenvestigingen
1.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

1.1 Geconsolideerde jaarrekening

1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 € 000	31-dec-24 € 000
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	1		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		5.805	5.344
Machines en installaties		1.481	1.038
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.550	2.696
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen		520	555
		10.356	9.633
<i>Financiële vaste activa</i>	2		
Andere deelnemingen		-	-
Overige effecten		55	55
		55	55
<i>Vlottende activa</i>	3		
Op handelsdebiteuren		2.672	4.133
Overige vorderingen		16.689	19.838
Overlopende activa		2.237	2.580
		21.598	26.552
<i>Liquide middelen</i>	4		
		53.068	43.911
Totaal		85.077	80.150
PASSIEF			
Groepsvermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		19	19
Bestemmingsreserve(s)		1.938	1.938
Bestemmingsfonds(en)		3.239	2.175
Overige reserves		45.531	43.374
		50.727	47.506
Voorzieningen	6		
Overige		480	418
		480	418
Langlopende schulden	7		
Overige schulden		277	355
		277	355
Kortlopende schulden	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		4.294	4.622
Belastingen en premies sociale verzekeringen		6.802	6.045
Schulden ter zake van pensioenen		1.362	2.440
Overige schulden		6.953	5.947
Overige passiva		14.182	12.816
		33.593	31.871
Totaal		85.077	80.150

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 € 000	2024 € 000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet	350	213	
Wet langdurige zorg	45.901	47.061	
VWS- en/of Wlz-subsidies	-	-	
Forensische zorg	7.626	6.509	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	111.446	110.593	
		165.323	164.376
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		-	-
Netto omzet		165.323	164.376
Overige bedrijfsopbrengsten	10	11.550	15.852
		11.550	15.852
Som der bedrijfsopbrengsten		176.873	180.228
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten			
Lonen en salarissen	11	17.547	23.460
Sociale lasten	12	88.730	84.234
Pensioenlasten	12	15.459	14.766
Afschrijvingen op materiële vaste activa	12	8.023	7.636
Overige bedrijfskosten	13	2.565	2.471
	14	41.715	40.635
Som der bedrijfslasten		174.038	173.200
		174.038	173.200
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		386	169
Rentelasten en soortgelijke kosten	15	-	7
		386	176
Resultaat voor belastingen		3.221	7.203
Belastingen		-	-
Geconsolideerd resultaat na belastingen		3.221	7.203
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		3.221	7.203

Resultaatbestemming

	2025		2024	
	toevoeging € 000	onttrekking € 000	toevoeging € 000	onttrekking € 000
Bestemmingsreserve:				
Bovencontractuele cliëntenzorg	-	0	-	0
Legaten en giften	-	-	-	-
Bestemmingsfonds:				
Bestemmingsfonds Amsterdam	233	-	-	-918
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	831	-	2.121	-
Overige reserves	2.157	-	6.001	-
	3.221	-	8.122	-918
Resultaat na belastingen	3.221		7.204	

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025 € 000	2024 € 000
Bedrijfsresultaat		2.835	7.027
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen (en overige waardeverminderingen)		2.565	2.471
- mutaties voorzieningen		62	-252
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie operationele vorderingen	4.953	-9.395	
- mutatie operationele schulden	1.722	6.070	
		6.676	-3.325
Kastroom uit bedrijfsoperaties		12.137	5.921
Ontvangen interest	386	176	
Ontvangen dividenden	-	-	
		386	176
Kasstroom uit operationele activiteiten		12.523	6.096
Investeringsactiviteiten			
Investeringen in materiële vaste activa	-3.365	-1.870	
Desinvesteringen in materiële vaste activa	-	-	
Investeringen in overige financiële vaste activa	-	-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.365	-1.870
Betaalde interest na winstbelasting	-	-	-
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Mutatie geldmiddelen		9.157	4.226
Stand geldmiddelen per 1 januari		43.911	39.685
Stand geldmiddelen per 31 december		53.068	43.911
Mutatie geldmiddelen		9.157	4.226

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

1.1.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Zorginstelling Stichting HVO-Querido is statutair (en feitelijk) gevestigd te Amsterdam, op het adres Eerste Ringdijkstraat 5, 1097 BC Amsterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 34148173.

Stichting HVO-Querido heeft als missie om mensen in hun herstel te ondersteunen om zelf opnieuw regie over hun leven te krijgen en die te behouden na een periode van zware ontregeling. Wij geloven in de eigen kracht van medewerkers, cliënten en hun naasten, en hebben een brede kijk op gezondheid. Onze professionele zorg gaat uit van het natuurlijk herstelvermogen en is aanvullend op wat de cliënt zelf kan en wat zijn netwerk kan bieden. Door persoonsgericht te ondersteunen in het terugvinden van regie, krijgen mensen weer geloof in hun mogelijkheden en een positiever zelfbeeld. Dat is de basis om mee te doen in de maatschappij. Onze zorg binnen deze visie leveren we vanuit onze kernwaarden Samen, Gelijkwaardig en Met Lef.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Deze geconsolideerde jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Stichting HVO-Querido als de van de tot de groep behorende rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend. De geconsolideerde rechtspersonen zijn:

- Stichting HVO-Querido
- Stichting Vrienden van HVO-Querido

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling van stichting HVO-Querido.

Het adres van Stichting Vrienden van HVO-Querido is hetzelfde als Stichting HVO-Querido. De stichting Vrienden van HVO-Querido is integraal geconsolideerd in deze jaarrekening.

In de geconsolideerde jaarrekening zijn de onderlinge schulden, vorderingen en transacties geëlimineerd. Tevens zijn de resultaten op onderlinge transacties tussen groepsmaatschappijen geëlimineerd voor zover de resultaten niet door transacties met derden buiten de groep zijn gerealiseerd en er geen sprake is van een bijzondere waardevermindering.

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

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW). De jaarrekening is opgesteld in euro's. Toelichtingen op posten in de balans, winst en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Continuïteitsveronderstelling

De jaarrekening 2025 is opgesteld vanuit de veronderstelling dat aan continuïteit niet wordt getwijfeld. HVO-Querido heeft een gezonde financiële uitgangspositie en voldoende weerstandsvermogen om eventuele financiële tegenvallers op te kunnen vangen.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

1.1.4.1 Algemeen

Presentatie en functionele valuta

De jaarrekening is opgesteld in euro's. Dit betreft zowel de functionele als de presentatie valuta.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar en opgesteld op basis van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Gebruik van schattingen

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

Fusies en overnames

Zorgaanbieder Stichting Opvangcentra de Elendstraat is per 1 januari 2024 gefuseerd met HVOQuerido. Bij deze juridische fusie was HVOQuerido de verkrijgende rechtspersoon en was Zorgaanbieder Stichting Opvangcentra de Elandsstraat de verdwijnende rechtspersoon. Door de fusie heeft HVOQuerido onder algemene titel het gehele vermogen van de verdwijnende rechtspersoon verkregen. De financiële gegevens zijn conform de fusieakte in deze jaarrekening verwerkt vanaf 1 januari 2024. De juridische fusie is verwerkt volgens de pooling of interestmethode.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening**1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva*****Materiële vaste activa***

Materiële vaste activa worden in de balans verwerkt indien het waarschijnlijk is dat de toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot dat actief zullen toekomen aan de onderneming en de kosten van het actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Op bedrijfsterreinen, materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Afschrijving start op het moment dat een actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik en wordt beëindigd bij buitengebruikstelling of bij afstoting.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. De onderneming past de componentenbenadering toe voor materiële vaste activa indien belangrijke afzonderlijke bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn. Rekening houdend met verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven.

Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd als zij de gebruiksduur van het object verlengen en/of leiden tot toekomstige prestatie-eenheden met betrekking tot het object.

Bij de stichting kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de stichting 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.

Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen

Voor vaste activa wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er aanwijzingen zijn dat deze activa onderhevig zijn aan bijzondere waardeverminderingen. Als dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief geschat. De realiseerbare waarde is de hoogste van de bedrijfswaarde en de opbrengstwaarde. Als het niet mogelijk is de realiseerbare waarde te bepalen voor een individueel actief, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort.

Wanneer de boekwaarde van een actief of een kasstroomgenererende eenheid hoger is dan de realiseerbare waarde, wordt een bijzonder waardeverminderingsverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingsverlies van een kasstroomgenererende eenheid, wordt het verlies allereerst toegerekend aan goodwill die is toegerekend aan de kasstroomgenererende eenheid. Een eventueel restant verlies wordt toegerekend aan de andere activa van de eenheid naar rato van hun boekwaarden.

Als in een latere periode de waarde van het actief, onderhevig aan een bijzondere waardevermindering, stijgt en het herstel objectief in verband kan worden gebracht met een gebeurtenis die plaatsvond na de opname van het bijzonder waardeverminderingsverlies wordt het bedrag uit hoofde van het herstel (tot maximaal de oorspronkelijke kostprijs) opgenomen in de winst en verliesrekening.

Verder wordt op iedere balansdatum beoordeeld of er enige indicatie is dat een in eerdere jaren verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies is verminderd. Als een dergelijke indicatie aanwezig is, wordt de realiseerbare waarde van het betreffende actief of kasstroomgenererende eenheid geschat.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening**1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva**

Terugneming van een eerder verantwoord bijzonder waardeverminderingsverlies vindt alleen plaats als sprake is van een wijziging van de gehanteerde schattingen bij het bepalen van de realiseerbare waarde sinds de verantwoording van het laatste bijzonder waardeverminderings-verlies. In dat geval wordt de boekwaarde van het actief (of kasstroomgenererende eenheid) opgehoogd tot de geschatte realiseerbare waarde, maar niet hoger dan de boekwaarde die bepaald zou zijn (na afschrijvingen) als in voorgaande jaren geen bijzonder waardeverminderingsverlies voor het actief (of kasstroomgenererende eenheid) zou zijn verantwoord.

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

Overige effecten

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

Vlottende activa

De eerste waardering van vorderingen is tegen reële waarde, inclusief transactiekosten. De vervolgwaaardering vindt plaats tegen geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid. De voorziening wordt bepaald per individuele vordering. Indien een (client)debiteur een achterstand heeft van 90 dagen of langer worden alle (client)debiteurenvorderingen geheel voorzien. De waardering van vlottende activa wordt aangepast naar de actuele waarde als deze lager is dan de waardering op basis van de verkrijgings- of vervaardigingsprijs.

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 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.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Voorzieningen

Algemeen

Een voorziening wordt in de balans opgenomen, wanneer er sprake is van:

- een in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg is van een gebeurtenis uit het verleden; en
 - waarvan de omvang op een betrouwbare wijze een inschatting kan worden gemaakt; en
 - het waarschijnlijk is dat voor afwikkeling van die verplichting een uitstroom van middelen nodig is.
- Indien (een deel van) de uitgaven die noodzakelijk zijn om een voorziening af te wikkelen waarschijnlijk geheel of gedeeltelijk door een derde worden vergoed bij afwikkeling van de voorziening, wordt de vergoeding als afzonderlijk actief gepresenteerd.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen- tenzij anders vermeld.

Voorziening jubileumuitkeringen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De disconteringsvoet bedraagt 1%.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (uitgezonderd de Long-COVID waarvoor een periode van drie jaar geldt) van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. De voorziening wordt nominaal gewaardeerd.

Langlopende schulden

Onder de langlopende schulden vallen investeringssubsidies, die afschreven worden op basis van de economische levensduur van het activum.

Kortlopende schulden

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 (nominale waarde).

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Indien voor het inzicht vereist zijn de baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, apart toegelicht.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

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 vergoedingen waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening 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.

Personele kosten

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

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

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

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

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening**Pensioenen**

Stichting HVO-Querido heeft voor haar werknemers een toegezegde bijdrage regeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij HVO-Querido. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. HVO-Querido betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Voor pensioenfondsen geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2025 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 117,7%. Het vereiste niveau van de dekkingsgraad is 110%. HVO-Querido heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. HVO-Querido heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Financiële baten en lasten

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

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de stichting zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de stichting gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. De vooruitontvangen bedragen (zowel kort- als langlopend) worden onder de overlopende passiva opgenomen en worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten en afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Deze worden door de instelling gescheiden van het basiscontract en apart verantwoord indien de economische kenmerken en risico's van het basiscontract en het daarin besloten derivaat niet nauw verwant zijn, indien een apart instrument met dezelfde voorwaarden als het in het contract besloten derivaat aan de definitie van een derivaat zou voldoen en het gecombineerde instrument niet wordt gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst en verliesrekening. Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde, waarbij (dis)agio en de direct toerekenbare transactiekosten in de eerste opname worden meegenomen. Indien instrumenten niet zijn gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de winst en verliesrekening, maken eventuele direct toerekenbare transactiekosten deel uit van de eerste waardering. In contracten besloten financiële instrumenten die niet worden gescheiden van het basiscontract, worden verwerkt in overeenstemming met het basiscontract. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten op de hierna beschreven manier gewaardeerd.

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening**1.1.4.4 Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen uit financiële afgeleide instrumenten die worden verantwoord als reëlewaarde-hedges of kasstroomhedges worden in dezelfde categorie ingedeeld als de kasstromen uit de afgedekte balansposten. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen, direct opeisbare deposito's en zeer courante financiële activa die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in liquide middelen. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

1.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

1.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	5.805	5.344
Machines en installaties	1.481	1.038
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.550	2.696
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	520	555
Totaal materiële vaste activa	10.356	9.633

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	9.633	10.351
Bij: investeringen	3.365	1.870
Af: afschrijvingen	2.642	2.493
Af: desinvesteringen	-	95
Af: in gebruik name activa	-	-
Boekwaarde per 31 december	10.356	9.633

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.

Boekwaarde van activa met beperkte eigendomsrechten is per ultimo 2025 € 7.286k, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO-Querido.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Overige effecten	55	55
Totaal financiële vaste activa	55	55

Het verloop van de financiële activa in het verslagjaar is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Bij: investeringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	-	-

Toelichting:

De post financiële vaste activa betreft het 1,2% aandeel en agio van HVO-Querido in Centramed.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

ACTIVA

3. Vlottende activa

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	Totaal € 000	Totaal € 000
Handelsdebiteuren	2.284	4.133
Huurvorderingen	389	0
Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	7.590	8.363
Vorderingen op zorgverzekeraars	-	-
Vorderingen op Justitie	487	1.095
Vorderingen op Gemeenten	8.445	10.203
Overige vorderingen	168	178
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	95	508
Vooruit betaalde huur	2.141	2.073
	21.598	26.552

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot WLZ

	2025	2024	2023	2022	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Saldo 1 januari	-0	8.363	-	-	-
Bij/af:					
- financieringsverschil boekjaar	7.590				
- correcties voorgaande jaren	-	43			
- betalingen/ontvangsten	-	-8.406			
Saldo per 31 december	7.590	-0	-	-	-
	a	b			

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	45.901	47.061
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardbare kost	38.311	38.698
Financieringsverschil boekjaar	7.590	8.363

Toelichting:

De post handelsdebiteuren is afgenomen ten opzichte van 2024. Op deze post is geen voorziening voor dubieuze debiteuren noodzakelijk. De post vorderingen op gemeente is afgenomen. In 2024 was er een betalingsachterstand door de Gemeente Amsterdam.

De vordering uit hoofde van financieringstekort betreft het verschil tussen het budget voor aanvaardbare kosten WLZ en de ontvangen voorschotten.

De huurvorderingen hebben betrekking op (huur)vorderingen op cliënten van HVO-Querido. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.534k (2024: € 1.832k).

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

ACTIVA

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Bankrekeningen	6.947	33.615
Kassen	183	169
Deposito's	45.937	10.127
	<u>53.068</u>	<u>43.911</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de organisatie, met uitzondering van een bedrag van € 842k waarvoor bankgaranties zijn afgegeven en termijndeposito's (korter dan 1 jaar). Per 31 december 2025 zijn bij Stichting HVO-Querido geen termijndeposito's afgesloten.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het groepsvermogen is als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Gestort en opgevraagd kapitaal	19	19
Bestemmingsreserve(s)	1.938	1.938
Bestemmingsfonds(en)	3.239	2.175
Overige reserves	45.531	43.374
Totaal groepsvermogen	<u>50.727</u>	<u>47.506</u>

Bestemmingsreserve(s)

De bestemmingsreserve(s) is (zijn) als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Legaten en giften	1.938	1.938
	<u>1.938</u>	<u>1.938</u>

Het verloop van de bestemmingsreserve(s) is als volgt:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	1.938	1.938
Toevoegingen en onttrekkingen aan bovencontractuele cliëntenzorg	-	-
Toevoegingen en onttrekkingen aan legaten en giften	-	-
Stand per 31 december	<u>1.938</u>	<u>1.938</u>

Toelichting:

Legaten en giften
De verantwoorde legaten en giften betreffen posten die aan de Stichting Vrienden van HVO-Querido zijn geschonken.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

PASSIVA

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Gemeentesubsidie Amsterdam	-	-233
Reserve Aanvaardbare Kosten	3.239	2.408
	<u>3.239</u>	<u>2.175</u>

Het verloop van de bestemmingsfondsen is als volgt:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	2.175	972
Toevoegingen en onttrekkingen aan gemeentesubsidie Amsterdam	233	-918
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserve aanvaardbare kosten	831	2.121
Stand per 31 december	<u>3.239</u>	<u>2.175</u>

Toelichting:

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen vormen een afgezonderd onderdeel van het eigen vermogen. Het fonds is bestemd voor een specifiek doel. De beperking is door derden aangebracht

Gemeentesubsidie Amsterdam

Het bestemmingsfonds Gemeentesubsidie Amsterdam heeft een saldo van € 0k. In 2025 is het saldo naar nihil teruggebracht.

Reserve aanvaardbare kosten

HVO-Querido heeft een deel van het eigen vermogen afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven (zoals is aangegeven door de NZA) in lijn met RJ 655.309A voor de WLZ gefinancierde zorg.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

PASSIVA

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari volgens jaarrekening	43.374	37.373
Winstverdeling (vorig) boekjaar	2.157	6.000
Vrijval wettelijke en statutaire reserves	-	-
Stand per 31 december	<u>45.531</u>	<u>43.374</u>

6. Voorzieningen

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Overige voorzieningen	480	418
	<u>480</u>	<u>418</u>

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	Boekwaarde 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Boekwaarde 31-dec-25
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Voorziening jubileumuitkering	143	29	35	-	136
Voorziening langdurig zieken	276	68	-	-	344
	<u>418</u>	<u>97</u>	<u>35</u>	<u>-</u>	<u>480</u>

Toelichting:

Jubileumuitkering

Werknemers die onder GGZ CAO vallen hebben recht op een Jubileumuitkering. In de berekening wordt rekening gehouden met alle rechthebbende medewerkers waarbij vervolgens een vertrekkans en een verwachte loonindexatie is opgenomen. De disconteringsvoet bedraagt 1%.

Langdurig zieken

De Voorziening langdurig zieken is hoger dan vorig jaar. Het risico van de uitstroom van medewerkers naar de WIA wordt door de HRM-afdeling op individuele basis ingeschat. De voorziening heeft betrekking op 10 medewerkers (vorig jaar 6) die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces.

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-25		31-dec-24	
	€ 000	%	€ 000	%
Investeringsubsidie Vlaardingenlaan	277	0,00	355	0,00
	<u>277</u>		<u>355</u>	

Toelichting:

De looptijd langer dan 1 jaar bedraagt € 277 en de looptijd langer dan 5 jaar is nihil.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

PASSIVA

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € 000	31-dec-24 € 000
Schulden aan banken:		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.294	4.503
Nog te betalen huurverplichtingen	-	119
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.802	6.045
Schulden ter zake van pensioenen	1.362	2.440
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	325	354
Reservering vakantiedagen	6.628	5.593
Overige passiva:		
Vooruit ontvangen pensioengelden	1.467	1.130
Vooruit ontvangen Subsidies	8.530	8.172
Loopbaanbudget	2.826	2.417
Overig	1.360	1.098
	<u>33.593</u>	<u>31.871</u>

Toelichting:

De kortlopende schulden zijn ultimo 2025 gestegen opzichte van 2024. Er zijn geen schulden langer dan 1 jaar behoudens het loopbaanbudget dat een maximale duur van 60 maanden heeft.

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de destbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en liquide middelen. HVO-Querido heeft alleen spaartegoeden en bank- en termijndeposito's bij de Nederlandse systeembanken met een hoge kredietstatus.

De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven:

Tegenpartijen	€ 000
Vorderingen op banken	52.885
Vorderingen op de overheid/gemeenten	16.521
Vorderingen op particulieren	<u>2.672</u>
Totaal	<u>72.078</u>

De blootstelling aan kredietrisico van de instelling wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling van verschillende soorten debiteuren (een voorbeeld in dit kader zijn de huurvorderingen op onze cliënten).

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De instelling heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van operationele leasing (inclusief erfpacht en huur). De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de winst en verliesrekening verwerkt.

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025 € 000	2024 € 000
Huur- en Leaseverplichtingen	43.658	35.617
Bankgaranties	885	868
	<u>44.543</u>	<u>36.485</u>

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Bankgaranties € 000	Huur € 000	Leasing € 000	Totaal € 000
Niet langer dan 1 jaar	-	9.906	410	10.316
Tussen 1 en 5 jaar	-	26.801	255	27.056
Langer dan 5 jaar	885	6.286	-	7.171
	<u>885</u>	<u>42.993</u>	<u>665</u>	<u>44.543</u>

Risico's inzake Wet DBA

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	10.797	2.324	5.584	555	19.259
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	5.453	1.286	2.888	-	9.626
Boekwaarde per 1 januari 2025	5.344	1.038	2.696	555	9.633
Mutaties in het boekjaar					
- aanschaffingen	1.530	795	1.074	-35	3.365
- boekwaarde afgestoten activa	0	0	0	0	0
- afschrijvingen	-1.069	-352	-1.220	0	-2.642
Boekwaarde per 31 december 2025	461	443	-146	-35	723
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i> - cumulatieve herwaarderingen					0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i> aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	461	443	-146	-35	723
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	12.327	3.119	6.658	520	22.624
- in gebruik name activa					0
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	6.522	1.638	4.108	0	12.268
Boekwaarde per 31 december 2025	5.805	1.481	2.550	520	10.356
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2-20%	20,0%	20%-25%	20,0%	

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

9. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Beschermd wonen Amsterdam Locket 1	77.484	74.523
Blokhuisgelden	2.087	2.092
Dagbesteding Amsterdam Locket 5	3.544	3.775
Maatschappelijke opvang Amsterdam(subsidies) Locket 2	26.796	23.998
Haarlem Locket 6	753	5.394
Locket Overige	782	812
	111.446	110.593

Toelichting:

Vanaf juli 2023 zijn Maatschappelijke Opvang Amsterdam (loket 2), Opbrengsten Jongvolwassenen en Wijkzorg Amsterdam (loket 8) opgenomen in een nieuw contract Beschermd wonen Amsterdam (loket 1). Het contract is uitgebreid met onderaannemers.
Locket 6 (Haarlem): Daling is het gevolg van het stoppen van een groot deel van de activiteiten in Haarlem.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	581	2.415
Pensionbijdragen	2.516	2.358
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	8.453	11.079
Overige bedrijfsopbrengsten	11.550	15.852

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 gedaald van € 16 mln naar € 11,6 mln. De daling is in belangrijke mate het gevolg van de afbouw van opvang van statushouders en de opvang van Ontheemden uit Oekraïne en minder incidentele subsidies.

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Personeel niet in loondienst: Beveiliging	4.753	6.730
Personeel niet in loondienst: Primair proces	5.674	9.226
Personeel niet in loondienst: Ondersteunende functies	219	63
Kosten uitbesteding onderaannemers	6.901	7.441
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	17.547	23.460

Toelichting:

De afname van personeel niet in loondienst (PNIL) houdt grotendeels verband met het sturen op minder externe inhuur en aanneme van vast personeel. De lagere kosten voor beveiliging houden verband met minder projecten die intensieve beveiliging vragen.

Binnen het contract met de gemeente Amsterdam voor begeleid thuis en beschermd verblijf zijn ook onderaannemers betrokken. De kosten van de onderaannemers zijn apart verantwoord onder deze post.

12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Lonen en salarissen	88.730	84.234
Sociale lasten	15.459	14.766
Pensioenlasten	8.023	7.636
	112.212	106.635

Het gemiddeld aantal in de groep werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis bedroeg:

2025	2024
1.349	1.369

Toelichting:

De toename in personele kosten houdt vooral verband met CAO-gerelateerde loonsverhogingen. Gedurende 2025 en 2024 zijn hiervan geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

13. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Afschrijving materiële vaste activa	2.642	2.588
Vrijval overlopende passiefpost inzake (overheids)subsidies	-77	-118
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2.565	2.471

Toelichting:

Vrijval investeringssubsidies houden verband met de investeringsubsidies verantwoord onder punt 7 in de toelichting op de geconsolideerde balans.

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

14. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Andere personeelskosten	2.638	3.206
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.045	5.170
Algemene kosten	11.189	11.971
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.568	1.722
Onderhoud- en energiekosten	8.991	7.467
Huur en leasing	21.763	20.765
Huurbijdragen	-9.479	-9.666
Dotatie/vrijval voorzieningen	-	-
Overige bedrijfskosten	41.715	40.635

Toelichting:

De toename van de overige bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door hogere onderhoud- en energie kosten en hogere huren.

Honoraria accountantsorganisatie

2025	BDO € 000	Overig € 000	Totaal € 000
Controle van de jaarrekening	160	-	160
Andere controleopdrachten	93	-	93
Fiscale adviesdiensten	12	-	12
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	265	-	265

2024	BDO € 000	Overig € 000	Totaal € 000
Controle van de jaarrekening	154	-	154
Andere controleopdrachten	96	-	96
Fiscale adviesdiensten	16	-	16
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	266	-	266

De in de tabel vermelde honoraria 2025 en 2024 hebben betrekking op het betreffende kalenderjaar, ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar zijn verricht.

16. Financiële baten en lasten

	<u>2025</u>			<u>2024</u>
Overige verbonden				
maatschappijen	Overig	Totaal	Totaal	
€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	386	386	169
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	-	-	7
	-	386	386	176

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

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

WNT-VERANTWOORDING 2025 HVO-Querido

De WNT is van toepassing op HVO-Querido. Het voor HVO-Querido toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000,- (het bezoldigingsmaximum voor zorg en jeugdhulp, Klasse V, totaalscore 12 punten).

17a. Bezoldiging topfunctionarissen

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13^e maand van de functievervulling, alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt.

Gegevens 2025		
bedragen x € 1	J. Wesselius	A.M. Overboom
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 – 31/12	1/2 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	213.148	181.449
Beloningen betaalbaar op termijn	16.083	14.715
Subtotaal	229.231	196.164
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	246.000	225.107
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Bezoldiging	229.231	196.164
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
bedragen x € 1	J. Wesselius	
Functiegegevens	Bestuurder	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 – 31/12	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	185.124	
Beloningen betaalbaar op termijn	16.115	
Subtotaal	201.239	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	233.000	
Bezoldiging	201.239	

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht over het jaar 2025 is als volgt:

17b. Toezichthoudende topfunctionarissen

bedragen x € 1	C. Bronda	J.M. Linger	T. Ineke	H.B.P. Elbers	S. Celik	H.P. Verschuur
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 30/6	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	7.910	15.820	15.820	24.860	15.820	15.820
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	12.199	24.600	24.600	36.900	24.600	24.600
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	7.910	15.820	15.820	24.860	15.820	15.820
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024						
bedragen x € 1	C. Bronda	J.M. Linger	T. Ineke	H.B.P. Elbers	S. Celik	H.P. Verschuur
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	26/10 - 31/12
Bezoldiging						
Bezoldiging	14.980	14.980	14.980	23.540	14.980	2.497
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300	34.950	23.300	4.265

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2025

Toelichting:
De Raad van Toezicht heeft op 13 juni 2018 besloten om voor de honorering van de leden van de Raad van Toezicht het NVTZ-advies te volgen en daarbij uit te gaan van maximaal 75% van het NVTZ-advies (hetgeen lager is). Dit acht de Raad van Toezicht gepast gezien de aard en doelstelling van HVO Querido.

2. Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

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

1.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-25 € 000	31-dec-24 € 000
ACTIEF			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	1		
Bedrijfsgebouwen en terreinen		5.229	4.735
Machines en installaties		1.481	1.038
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.550	2.696
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen		520	555
		9.780	9.024
<i>Financiële vaste activa</i>	2		
Andere deelnemingen		-	-
Overige effecten		55	55
		55	55
<i>Viottende activa</i>	3		
Op handelsdebiteuren		2.351	4.128
Overige vorderingen		16.674	19.829
Overlopende activa		2.242	2.580
		21.268	26.537
<i>Liquide middelen</i>	4		
		49.817	40.727
Totaal		<u>80.919</u>	<u>76.343</u>
PASSIEF			
Eigen vermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		18	18
Bestemmingsreserve(s)		-	-
Bestemmingsfonds(en)		3.239	2.175
Overige reserves		43.726	41.604
		46.982	43.797
Voorzieningen	6		
Overige		480	418
		480	418
Langlopende schulden	7		
Overige schulden		277	355
		277	355
Kortlopende schulden	8		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		3.973	4.503
Belastingen en premies sociale verzekeringen		6.802	6.045
Schulden ter zake van pensioenen		1.362	2.440
Overige schulden		6.953	5.947
Overige passiva		14.090	12.837
		33.179	31.773
Totaal		<u>80.919</u>	<u>76.343</u>

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024		
		€ 000	€ 000		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9				
Zorgverzekeringswet		350	213		
Wet langdurige zorg		45.901	47.061		
VWS- en/of Wlz-subsidies		-	-		
Forensische zorg		7.626	6.509		
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		111.446	110.593		
Netto omzet		165.323	164.376		
Overige bedrijfsopbrengsten	10	11.535	15.791		
		11.535	15.791		
Som der bedrijfsopbrengsten		176.858	180.167		
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	17.547	23.460		
Lonen en salarissen	12	88.730	84.234		
Sociale lasten	12	15.459	14.766		
Pensioenlasten	12	8.023	7.636		
Afschrijvingen op materiële vaste activa	13	2.529	2.453		
Overige bedrijfskosten	14	41.746	40.631		
Som der bedrijfslasten		174.034	173.179		
		174.034	173.179		
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		362	151		
Rentelasten en soortgelijke kosten	15	-	7		
		362	158		
Resultaat voor belastingen		3.186	7.146		
Belastingen		-	-		
Resultaat na belastingen		3.186	7.146		
Resultaatbestemming					
		2025	2024		
		toevoeging	onttrekking	toevoeging	onttrekking
		€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Bestemmingsreserve:					
Bovencontractuele cliëntenzorg		-	-	-	-
Bestemmingsfonds:					
Bestemmingsfonds Amsterdam		233	-	-	-918
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten		831	-	2.121	-
Overige reserves		2.122	-	5.943	-
		3.186	-	8.064	-918
		-	-	-918	-
Resultaat na belastingen		3.186	-	7.146	-

1.2.3 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening

1.2.3.1 Algemeen

De grondslagen en waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en winst en verliesrekening.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	5.229	4.735
Machines en installaties	1.481	1.038
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.550	2.696
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	520	555
	<u>9.780</u>	<u>9.024</u>
Totaal materiële vaste activa	<u>9.780</u>	<u>9.024</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
	9.024	9.982
Bij: investeringen	3.363	1.612
Af: afschrijvingen	2.607	2.475
Af: desinvesteringen	-	95
Af: in gebruik name activa	-	-
	<u>9.780</u>	<u>9.024</u>
Boekwaarde per 31 december	<u>9.780</u>	<u>9.024</u>

Toelichting:
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.2.5.
Boekwaarde van activa met beperkte eigendomsrechten is per ultimo 2025 € 6.709k, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO-Querido.

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Overige effecten	55	55
Totaal financiële vaste activa	<u>55</u>	<u>55</u>
<i>Het verloop van de financiële activa in het verslagjaar is als volgt:</i>	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	-	-
Bij: investeringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>

Toelichting:
De post financiële vaste activa betreft het 1,2 % aandeel en agio van HVO-Querido in Centramed.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

ACTIVA

3. *Viottende activa*

De specificatie is als volgt:

		31-dec-25		31-dec-24
	Totaal	> 1 jaar	Totaal	> 1 jaar
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Handelsdebiteuren	1.962		4.128	
Huurvorderingen	389		-	
Overige vorderingen:				
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	7.590		8.363	
Vorderingen op zorgverzekeraars	-		-	
Vorderingen op Justitie	487		1.095	
Vorderingen op Gemeenten	8.445		10.203	
Overige vorderingen	153		168	
Overlopende activa:				
Vooruitbetaalde bedragen	101		508	
Vooruit betaalde Huur	2.141		2.073	
	21.268	-	26.537	-

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot WLZ

	2025	2024	2023	2022	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Saldo 1 januari	-0	8.363	-	-	-
Bij/af:					
- financieringsverschil boekjaar	7.590				
- correcties voorgaande jaren	-	43			
- betalingen/ontvangsten	-	-8.406			
Saldo per 31 december	7.590	-0	-	-	-
	a	c			

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	45.901	47.061
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardb. kosten	38.311	38.698
Financieringsverschil boekjaar	7.590	8.363

Toelichting:

De post handelsdebiteuren is afgenomen ten opzichte van 2024. Op deze post is geen voorziening voor dubieuze debiteuren noodzakelijk. De post vorderingen op gemeente is afgenomen. In 2024 was er een betalingsachterstand door de Gemeente Amsterdam.

In de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn geen vorderingen inbegrepen (2024: nihil) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

De huurvorderingen hebben betrekking op (huur)vorderingen op cliënten van HVO-Querido. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.534k (2024: € 1.832k).

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

ACTIVA

4. *Liquide middelen*

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Bankrekeningen	3.697	30.430
Kassen	183	169
Deposito's	45.937	10.127
	49.817	40.727

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de organisatie, met uitzondering van een bedrag van € 842k waarvoor bankgaranties zijn afgegeven en termijndeposito's (korter dan 1 jaar). Per 31 december 2025 zijn bij Stichting HVO-Querido geen termijndeposito's afgesloten.

Stichting HVO-Querido

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

PASSIVA

5. Eigen Vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Gestort en opgevraagd kapitaal	18	18
Bestemmingsfonds(en)	3.239	2.175
Overige reserves	43.726	41.604
Totaal eigen vermogen	46.982	43.797

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn als volgt samengesteld:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Gemeentesubsidie Amsterdam	-	-233
Reserve Aanvaardbare Kosten	3.239	2.408
	3.239	2.175

Het verloop van de bestemmingsfondsen is als volgt:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	2.175	972
Toevoegingen en onttrekkingen aan gemeentesubsidie Amsterdam	233	-918
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserve aanvaardbare kosten	831	2.121
Stand per 31 december	3.239	2.175

Toelichting:

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen vormen een afgezonderd onderdeel van het eigen vermogen. Het fonds is bestemd voor een specifiek doel. De beperking is door derden aangebracht

Gemeentesubsidie Amsterdam

Het bestemmingsfonds Gemeentesubsidie Amsterdam heeft een saldo van € 0k. In 2025 is het saldo naar nihil teruggebracht.

Reserve aanvaardbare kosten

HVO-Querido heeft een deel van het eigen vermogen afgezonderd omdat daaraan een beperktere bestedingsmogelijkheid is gegeven (zoals is aangegeven door de NZA) in lijn met RJ 655.309A voor de WLZ gefinancierde zorg.

Stichting HVO-Querido

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

PASSIVA

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari volgens jaarrekening	41.604	35.661
Winstverdeling vorig boekjaar	2.122	5.943
Vrijval wettelijke en statutaire reserves	-	-
Stand per 31 december	43.726	41.604

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

	Eigen vermogen	Resultaat
	€ 000	€ 000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat	46.982	3.186
Totaal geconsolideerde eigen vermogen en resultaat	50.727	3.221
Verschil	3.744	35

Toelichting:

Het verschil tussen het enkelvoudige en geconsolideerde vermogen en resultaat wordt veroorzaakt door het resultaat en eigen vermogen van Stichting Vrienden van HVO-Querido.

6. Voorzieningen

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Overige voorzieningen	480	418
	480	418

Overige voorzieningen

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	Boekwaarde				Boekwaarde
	1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	31-dec-25
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Voorziening jubileumuitkering	143	29	35	-	136
Voorziening langdurig zieken	276	68	-	-	344
	418	97	35	-	480

Toelichting:

Jubileumuitkering

Werknemers die onder GGZ CAO vallen hebben recht op een Jubileumuitkering. In de berekening wordt rekening gehouden met alle rechthebbende medewerkers waarbij vervolgens een vertrekkans en een verwachte loonindexatie is opgenomen. De disconteringsvoet bedraagt 1%.

Langdurig zieken

De Voorziening langdurig zieken is hoger dan vorig jaar. Het risico van de uitstroom van medewerkers naar de WIA wordt door de HRM-afdeling op individuele basis ingeschat. De voorziening heeft betrekking op 10 medewerkers (vorig jaar 6) die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

7. Langlopende schulden (nog voor meer dan een jaar)

	31-dec-25		31-dec-24	
	€ 000	%	€ 000	%
Investeringssubsidie Vlaardingenlaan	277	0,00	355	0,00
	<u>277</u>		<u>355</u>	

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ 000	€ 000
Schulden aan banken:		
Rekening-courant krediet	-	-
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	3.973	4.503
Huurverplichtingen	-	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.802	6.045
Schulden ter zake van pensioenen	1.362	2.440
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	325	354
Reservering vakantiedagen	6.628	5.593
Overige passiva:		
Vooruit ontvangen pensioengelden	1.467	1.249
Vooruit ontvangen Subsidies	8.530	8.172
Loopbaanbudget	2.826	2.417
Overig	1.268	1.000
	<u>33.180</u>	<u>31.773</u>

Toelichting:

De kortlopende schulden zijn ultimo 2025 gestegen opzichte van 2024. Er zijn geen schulden langer dan 1 jaar behoudens het loopbaanbudget dat een maximale duur van 60 maanden heeft.

Financiële instrumenten

Algemeen

De instelling maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan krediet- en liquiditeitsrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de destbetreffende instrumenten.

Kredietrisico

De instelling loopt kredietrisico over debiteuren, overige vorderingen en liquide middelen. HVO-Querido heeft alleen spaartegoeden en termijndeposito's bij de Nederlandse systeembanken met een hoge kredietstatus.

De kredietkwaliteit van de vorderingen kan als volgt worden weergegeven: (bedragen x € 1.000,=)

Tegenpartijen	
Vorderingen op banken	49.634
Vorderingen op de overheid/gemeenten	16.521
Vorderingen op particulieren	2.351
Totaal	<u>68.506</u>

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025

PASSIVA

De blootstelling aan kredietrisico van de instelling wordt hoofdzakelijk bepaald door de individuele kenmerken van de afzonderlijke afnemers. Daarnaast houdt het management ook rekening met het risico op wanbetaling van verschillende soorten debiteuren (een voorbeeld in dit kader zijn de huurvorderingen op onze cliënten).

Reële waarde

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan ter zake van operationele leasing (inclusief erfpacht en huur).

De operationele leasekosten worden lineair over de leaseperiode in de winst en verliesrekening verwerkt.

Het verloop is als volgt weer te geven:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Huur- en Leaseverplichtingen	43.658	35.617
Bankgaranties	868	868
	<u>44.526</u>	<u>36.485</u>

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Bankgaranties	Huur	Leasing	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Niet langer dan 1 jaar	-	9.906	410	10.316
Tussen 1 en 5 jaar	-	26.801	255	27.056
Langer dan 5 jaar	885	6.286	-	7.171
	<u>885</u>	<u>42.993</u>	<u>665</u>	<u>44.543</u>

Uitspraak Europees Hof over overwerkvergoeding voor deeltijdwerkers

Het Hof van Justitie van de Europese Unie (HvJ EU) heeft uitspraken gedaan met betrekking tot de overwerkvergoeding voor medewerkers die in deeltijd werken. Deze uitspraken kunnen gevolgen hebben voor de wijze waarop overuren worden beloond en zou mogelijk kunnen leiden tot een nabetaling met terugwerkende kracht voor deeltijdwerkers. Er zijn ten aanzien van de financiële gevolgen van de uitspraken van het HvJ EU nog vragen en onzekerheden, waaronder ook de beschikbaarheid en betrouwbaarheid van de benodigde onderliggende data om te komen tot het bepalen van de financiële consequenties. De mogelijke financiële verplichtingen die voortvloeien uit de uitspraken van het HvJ EU zijn als gevolg van deze vragen en onzekerheden op dit moment nog niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Daarom zijn deze niet in de balans opgenomen.

1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	9.672	2.324	5.589	555	18.139
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	4.937	1.286	2.893	-	9.116
Boekwaarde per 1 januari 2025	4.735	1.038	2.696	555	9.024
Mutaties in het boekjaar					
- aanschaffingen	1.528	795	1.074	-35	3.363
- boekwaarde afgestoten activa	-	-	-	-	0
- afschrijvingen	-1.034	-352	-1.220	-	-2.607
Boekwaarde per 31 december 2025	494	443	-146	-35	756
.cumulatieve herwaarderingen					0
-terugname geheel afgeschreven activa					
aanschafwaarde					0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0		0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	494	443	-146	-35	756
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	11.200	3.119	6.663	520	21.502
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	5.971	1.638	4.113	0	11.722
Boekwaarde per 31 december 2025	5.228,6745	1.481	2.550	520	9.780
Afschrijvingspercentage	2-20%	20,0%	20%-25%	20,0%	

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025

De overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening zijn als volgt samengesteld:

	2025 € 000	2024 € 000
Beschermd wonen Amsterdam Loket 1	77.484	74.523
Blokhuisgelden.	2.087	2.092
Dagbesteding Amsterdam Loket 5	3.544	3.775
Maatschappelijke opvang Amsterdam (subsidies) Loket 2	26.796	23.462
Haarlem Loket 6	753	5.394
Loket Overige	782	1.348
	111.446	110.593

Toelichting:
Vanaf juli 2023 zijn Maatschappelijke Opvang Amsterdam (loket 2), Opbrengsten Jongvolwassenen en Wijkzorg Amsterdam (loket 8) opgenomen in een nieuw contract Beschermd wonen Amsterdam (loket 1). In 2024 is besloten om grotendeels te stoppen in Haarlem (loket 6).

In de onderstaande tabel is een nadere toelichting op de subsidies gemeente Amsterdam (loket 2 maatschappelijke opvang Amsterdam) en de Blokhuismiddelen opgenomen.

SISA	Boekstuk nummer	Naam	Beschikk ing	Totaal opbrengst 2025	Totaal kosten 2025	Saldo
2024/03709	25CON55	Brief Adressen Amsterdam	€ 352	€ 295	€ 295	€ 0
2024/03943	25CON22	DUUP 2025	€ 266	€ 170	€ 170	€ 0
2024/03968	25CON02	Structurele subsidie MO Amsterdam	€ 13.521	€ 13.466	€ 13.466	€ 0
2024/03983	25CON05	Ongedocumenteerden woonbegeleiding	€ 5.419	€ 5.419	€ 5.941	€ -522
2024/04197	25CON11	Safe space transgenders	€ 179	€ 162	€ 162	€ 0
2024/04372	25CON105	Passantenpension Heggerankweg	€ 873	€ 583	€ 583	€ 0
2024/04380	24CON123	Winteropvang 24- 25	€ 3.316	€ 1.773	€ 1.773	€ 0
2024/04538	25CON06	Transformatorweg 24 uren	€ 3.603	€ 3.048	€ 3.048	€ 0
2024/05028	25CON150	Sluisbuurt	€ 215	€ 215	€ 239	€ -24
2025/00595	25CON13	Intensieve zorg slachtoffers mensenhandel OMM	€ 1.104	€ 1.010	€ 1.010	€ 0
2025/06570	25CON153	T6 Doorlopende Nachtopvang	€ 775	€ 706	€ 766	€ -60
S24-001091	25con106	Passantenpension WBW AA en OA	€ 230	€ 177	€ 177	€ 0
SETG230E5JV9U	25CON114	Stimuleringsregeling E-Health Thuis	€ 647	€ 268	€ 268	€ 0
2025/03074	25CON118	Overbruggingsplekken T6	€ 976	€ 945	€ 945	€ 0
2025/05638	25CON154	Winteropvang 25-26	€ 3.745	€ 773	€ 773	€ 0
2025/01903	25CON62	BHL subsidie wachtlijstbegeleiding	€ 2.087	€ 2.087	€ 2.146	€ -59
2024/03977	25CON141	Extra inzet Mobiel team	€ 72	€ 72	€ 72	€ 0
2024/05513	25CON108	Wegwijsfunctie Herstelaanbod Amsterdam	€ 53	€ 53	€ 54	€ -1
Totaal			€ 37.433	€ 31.222	€ 31.888	€ -666

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:	2025	2024
	€ 000	€ 000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	581	2.415
Pensionbijdragen	2.516	2.358
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	8.438	11.017
Overige bedrijfsopbrengsten	<u>11.535</u>	<u>15.791</u>

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2025 gedaald van € 16 mln naar € 11,2 mln. De daling is in belangrijke mate het gevolg van de afbouw van opvang van statushouders en de opvang van Ontheemden uit Oekraïne en minder incidentele subsidies.

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Personeel niet in loondienst: Beveiliging	4.753	6.730
Personeel niet in loondienst: Primair proces	5.674	9.226
Personeel niet in loondienst: Ondersteunende functies	219	63
Kosten uitbesteding onderaannemers	6.901	7.441
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>17.547</u>	<u>23.460</u>

Toelichting:

De afname van personeel niet in loondienst (PNIL) houdt grotendeels verband met het sturen op minder externe inhuur en aanneme van vast personeel. De lagere kosten voor beveiliging houden verband met minder projecten die intensieve beveiliging vragen. Binnen het contract met de gemeente Amsterdam voor begeleid thuis en beschermd verblijf zijn ook onderaannemers betrokken. De kosten van de onderaannemers zijn apart verantwoord onder deze post.

12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Lonen en salarissen	88.730	84.234
Sociale lasten	15.459	14.766
Pensioenlasten	8.023	7.636
	<u>112.212</u>	<u>106.635</u>

Het gemiddeld aantal in de groep werkzame werknemers, berekend op fulltimebasis en uitgesplitst naar activiteiten,

2025	2024
1.349	1.369

Toelichting:

De toename in personele kosten houdt vooral verband met de uitbreiding van CAO-gerelateerde loonsverhogingen. Gedurende 2025 en 2024 zijn hiervan geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2025

13. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Afschrijving materiële vaste activa	2.607	2.570
Vrijval overlopende passiefpost inzake (overheids)subsidies	-77	-118
Afschrijvingen op materiële vaste activa	<u>2.529</u>	<u>2.453</u>

Toelichting:

Vrijval investeringssubsidies houden verband met de investeringssubsidies verantwoord onder punt 7.

14. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Andere personeelskosten	2.638	3.206
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.045	5.170
Algemene kosten	11.164	11.901
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.568	1.722
Onderhoud- en energiekosten	8.980	7.467
Huur en leasing	12.352	11.166
Dotatie/vrijval voorzieningen	-	-
Overige bedrijfskosten	<u>41.746</u>	<u>40.631</u>

Toelichting:

De stijging van de overige bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging van de onderhoud- en energiekosten.

16. Financiële baten en lasten

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Overige verbonden maatschappijen	Overig	Totaal
	€ 000	€ 000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	362
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	-
	<u>-</u>	<u>362</u>

1.2.7 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld op 11 mei 2026.

De Raad van Toezicht van de Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd in de vergadering van 11 mei 2026.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld zoals in de winst en verliesrekening is opgenomen:

	2025	2024
	€ 000	€ 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsreserves	0	-
Reserve Aanvaardbare Kosten	831	-
Bestemmingsfonds gemeente Amsterdam	0	-918
Overige reserves	2.122	5.943
	2.953	5.025

Gebeurtenissen na balansdatum

Per 1 januari 2026 zullen Stichting HVO Querido en Stichting Vrienden van HVO Querido juridisch fuseren. Verder heeft HVO-Querido per 1 januari een gedeelte van de activiteiten van Combiwel overgenomen (Kamers met Kansen). Er hebben zich verder geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G.	W.G.
J.W. Wesselius	A.M. Overboom
Voorzitter Raad van Bestuur	Lid Raad van Bestuur
11 mei 2026	11 mei 2026

W.G.	W.G.
H.B.P. Elbers	H.P. Verschuur
Voorzitter Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
11 mei 2026	11 mei 2026

W.G.	W.G.
J.M.Linger	T. Ineke
Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht
11 mei 2026	11 mei 2026

W.G.
S. Celik
Lid Raad van Toezicht
11 mei 2026

1.3 Overige gegevens

1.3 Overige gegevens

1.3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Bij de vaststelling van de jaarrekening bepaalt het bestuur de resultaatbestemming, die als integraal onderdeel van de jaarrekening de goedkeuring behoeft van de Raad van Toezicht.

1.3.2 Nevenvestigingen

Stichting HVO-Querido heeft geen nevenvestigingen.

1.3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

Centraal Bureau

Eerste Ringdijkstraat 5

1097 BC Amsterdam

Telefoon: (020) 561 90 90

info@hvoquerido.nl

