

HVO QUERIDO



Jaarverslag
2024

Inhoud

<u>Voorwoord bestuur</u>	<u>2</u>
<u>Algemene informatie</u>	<u>5</u>
<u>Organisatiedoelen</u>	<u>6</u>
<u>Strategische thema's</u>	<u>7</u>
I Kwaliteit van Zorg	8
II Lerende Organisatie	14
III Kwaliteit van Support	17
IV Digitale Transitie	18
<u>Bestuur</u>	<u>20</u>
<u>Raad van Toezicht</u>	<u>28</u>
<u>Jaarrekening 2024 Stichting HVO-Querido</u>	<u>36</u>

Voorwoord bestuur

Wij bleven gewoon ons werk doen

Letitia Valpoort woont en werkt al 25 jaar zonder papieren in Nederland. De laatste jaren verblijft ze in onze opvang voor mensen zonder documenten. Afgelopen jaar werd door het nieuwe Kabinet aangekondigd dat het Rijk de Landelijke Vreemdelingen Voorziening (LVV) gaat afbouwen. Hoe houdt [Letitia](#) de moed erin? “Als ongedocumenteerden, mensen zonder papieren, worden we beschouwd als een soort schaduwburgers. Maar wij zijn mensen tussen de andere mensen. Gelukkig ben ik een inventief mens en op goede dagen leef ik dwars door mijn ongedocumenteerdheid heen.”

En hoe durf je je nog kwetsbaar op te stellen in een samenleving die verhardt en polariseert? Waarin omkijken naar de kwetsbare medemens nauwelijks meer sociaal wenselijk is? Persoonlijk begeleider [Alex de Lange](#) durfde het aan. Hij volgde de training ‘Werken met Ervaring’ en ging daarna door voor het addendum ‘ervaringsdeskundige’. Steeds meer collega’s melden zich aan voor dit traject. Ze zien dat het inzetten van je eigen ervaring in begeleiding echt wat toevoegt. Alex: “Eerlijk, open en trots zijn over mijn ervaring heeft me verder geholpen. Niet alleen als persoon, maar ook in mijn positie als begeleider. Hulpverleners is een verhaal van twee mensen. Je maakt ruimte voor het herstel van de ander.”

Veerkracht

Mensen zoals Letitia en Alex en al die andere bewoners, deelnemers en collega’s bij HVO-Querido maken mij trots en blij als bestuurder van deze organisatie. Maatschappelijke en sociale problemen werden er in 2024 bepaald niet kleiner op. Dak- en thuisloosheidscijfers namen schrikbarende vormen aan. Dit had natuurlijk zijn weerslag op de bijna 6.000 mensen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. En op onze meer dan 1.700 collega’s. Vanwege gebrek aan doorstroom, opvangplekken, menskracht en middelen komen kwetsbare personen – vaak met multiproblematiek – steeds vaker langdurig terecht op plekken waar ze niet de juiste zorg kunnen krijgen. Of vinden ze helemaal geen opvangplek. Onze medewerkers kregen daarnaast – mede als gevolg van de uitgebreide aandacht voor een aantal incidenten met kwetsbare personen in Amsterdam – toenemend te maken met bezorgde buurtbewoners die vinden dat in hun buurt geen plek meer is voor mensen met een kwetsbaarheid. Wij vinden als organisatie dat iedereen een plek verdient, maar kunnen niet blind zijn voor dit veranderende sentiment. Samen met onze ketenpartners staken we daarom het afgelopen jaar veel energie in het creëren van verbinding met buurtbewoners en het kweken van wederzijds begrip.

Naast de hobbels op de weg, zag ik het afgelopen jaar in de organisatie onverminderd veel veerkracht, moed en betrokkenheid. Gelukkig maar. Want

dat is hard nodig om onze bewoners en deelnemers ook in kilte een warm thuis te kunnen blijven bieden en samen met hen te werken aan de toekomst. [Eric Blom](#), die via HVO-Querido een omslagwoning bewoont, vat het heel mooi samen als hij tegen persoonlijk begeleider Maureen zegt: “Jij komt altijd met een glimlach mijn huis binnen. Dat geeft me moed en positieve energie.”

Die collectieve kracht en de flexibiliteit om met tegenslagen om te gaan maakt dat we met trots terug kunnen kijken op 2024. Wij zijn gewoon doorgegaan met ons werk. En bij ons was en blijft iedereen welkom. In dit voorwoord licht ik er een paar mooie voorbeelden uit, in het jaarverslag passeren uiteraard veel meer ontwikkelingen en resultaten de revue.

De kracht van kunst, cultuur en zingeving

Participeren in de samenleving, op welke manier dan ook, geeft het leven zin en dat helpt bij herstel. Kunst en cultuur is daar een belangrijk onderdeel van. Daarom is het team Muziek van HVO-Querido in 2024 uitgebreid en omgedoopt tot team ‘Kunst & Cultuur’. Hoe belangrijk expressie en het maken van kunst kunnen zijn voor een mens, vertelt dichteres en schilderes Mathilde Hoogstraaten. Zij wordt ambulante begeleid door HVO-Querido en neemt deel aan de schilderlessen op Centrum Robert Koch: “Al van jongs af aan teken en schilder ik. Kunst is voor mij ook troost en ondersteuning. Wat ik ook schilder, het is altijd mijn eigen impressie van de werkelijkheid. Zelf geef je er kleur en beweging aan. Het wordt altijd mijn eigen schilderij. Het is mijn lust en mijn leven.”

Evenementen

Voor het eerst deelden wij in 2024 tijdens Ketikoti, op 1 juli, gratis maaltijden uit. Bijna 1000 porties heri heri, een Surinaams traditioneel gerecht, werden door collega’s, bewoners en vrijwilligers op drie locaties gemaakt en waren bedoeld voor bewoners en buurtbewoners. Enerzijds om te zorgen voor verbinding, anderzijds om te laten zien dat wij het als organisatie belangrijk vinden om stil te staan bij de afschaffing van de slavernij. En – zeker niet voor het eerst, maar wel met evenveel plezier als altijd – voeren cliënten en collega’s samen mee met de Canal Parade tijdens de Gay Pride. HVO-Querido wil hiermee benadrukken dat we er zijn voor iedereen. Angel, verbonden aan ons Transhuis: “Het is heel logisch eigenlijk, Christenen hebben Kerst, moslims hebben het Suikerfeest, wij hebben de Pride. Eén dag per jaar waarop we echt mogen laten zien wie we zijn en waarop we vieren dat we trots zijn op wie we zijn!”

Elektronisch Cliënten Dossier

Ondertussen bouwden we rustig verder aan onze kwaliteit van zorg, hoewel dat – zoals overal – ook in onze organisatie niet altijd zonder slag of stoot gaat. Het nieuwe Elektronisch Cliënten-dossier (ECD), dat begin 2024 in gebruik werd genomen, ondersteunt een methodische manier van werken met onze cliënten en verbetert daarmee onze kwaliteit van zorg. En het geeft ons veel meer informatie waarmee wij de financiële processen van onze zorg goed kunnen sturen. Maar het vraagt ook de nodige aanpassingen en veranderingen in de manier van werken van alle collega’s. Daar waren nog de nodige hindernissen te nemen en daar hebben

we met veel collega's in 2024 heel hard aan gewerkt.

Nieuwe ontwikkelingen

We zetten in 2024 ook in op nieuwe ontwikkelingen. Eén daarvan is het creëren van een plek op onze website waar alle informatie voor cliënten (en potentiële cliënten) handig en overzichtelijk bij elkaar staat in voor iedereen begrijpelijke taal: onze cliëntenwebsite. Dit was trouwens een mooi voorbeeld van cliëntparticipatie: bij elke stap in de ontwikkeling werd input gevraagd aan een speciaal cliëntenpanel.

Toekomst

Kijkend naar 2025 wordt ons voorname doel om rust te bewaren en te bestendigen. Om ervoor te zorgen dat we wat we doen, ook goed doen. We zullen altijd meedenken als er ergens in de opvang voor kwetsbare mensen een gat valt dat niet gedicht lijkt te worden, maar we zijn niet per definitie uit op groei. We zetten vooral in op het stevig, efficiënt én impactvol houden van onze organisatie in wat we nu al doen.

Het lijkt er niet op dat de maatschappelijke problemen binnenkort kleiner worden, de sociale zorgen lijken eerder verder te groeien dan te verminderen. Ook de financiële werkelijkheid waarin zorg- en opvangorganisaties zich bevinden ziet er niet rooskleurig uit. Te midden van al deze spannende en moeilijke ontwikkelingen blijven wij gewoon rustig ons werk doen. En blijven wij er voor iedereen.

Een speerpunt daarin is allereerst het verder optimaliseren van de kwaliteit van zorg op alle locaties. Dat doen we door het *methodisch werken* verder uit te werken en toe te passen, maar ook

door ons leeraanbod voor onze medewerkers op orde te brengen zodat die ook in de komende tijden met een zwaarder wordende doelgroep de kennis en kunde in handen hebben om hun werk goed te kunnen doen. We gaan bovendien onverminderd door met het integreren en toepassen van zowel informele zorg als ervaringsdeskundigheid in ons dagelijks werk. Een tweede speerpunt voor 2025 is het verder verbeteren van onze financiële processen door het implementeren van betere ICT-systemen.

HVO-Querido is een prachtige organisatie, ik ben trots dat ik daarbij mag horen. We hebben misschien niet het gemakkelijkste werk. Maar wel het mooiste werk wat er is. Met een enorme, waardevolle impact. Ook komend jaar blijven we ons mooie werk – gewoon – doen.

Jessica Wesselius – Bestuurder
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: kernwaarden

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 ongedocumenteerden. 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, de Wet langdurige zorg, 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.

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 7).

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, netwerkondersteuning, 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 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, waarvan ons kwaliteitskompas de eerste en overkoepelende bouwsteen is. In de kern van dit kompas staan onze missie, visie en kernwaarden, met daaromheen onze organisatiedoelen. Verder zijn ons kwaliteitshandboek, onze integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor en onze in- en externe audit belangrijke bouwstenen van dit systeem. Via ons meerjaren-kwaliteitsbeleid blijven we ons kwaliteitsmanagementsysteem voortdurend verder ontwikkelen.

In 2024 vernieuwden we ons kwaliteitskompas en lanceerden we een nieuw kwaliteitshandboek dat in het verlengde ligt van dit nieuwe kompas. Wat betreft de externe audit dragen wij het HKZ-Kwaliteitskeurmerk, het Roze Loper Keurmerk en het NEN7510-certificaat. Ook doorliepen we de audits weer succesvol. We losten tekortkomingen met betrekking tot risico's op cliëntniveau en de organisatiebrede 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus op.

Hoeveel cliënten heeft HVO-Querido in 2024 bediend?

Het aantal unieke cliënten per eind 2024 bedraagt circa 8.000. De maatschappelijk opvang en beschermd wonen (inmiddels begeleid thuis en

beschermd verblijf) gefinancierd vanuit de Wmo (Wet maatschappelijke opvang) vormen de grootste doelgroep (ruim 38% van het totaal aantal cliënten). In 2024 is het aantal Wlz- (Wet langdurige zorg) cliënten ongeveer 7% van het aantal cliënten in zorg. Deze zorgvormen bieden wij zowel intramuraal als ambulant. HVO-Querido biedt daarnaast diverse vormen van opvang gefinancierd vanuit subsidies en vanuit Forensische zorg. Sinds de oorlog in Oekraïne bieden we ook aan vluchtelingen opvang, in 2024 is deze opvang afgeschaald.

Methodisch werken

Om onze kwaliteit van zorg verder te optimaliseren staken we in 2024 veel energie in het verbeteren van ons methodisch werken. Enerzijds door het bestendigen van de krachtmethodiek, want die is de basis van ons methodisch werken. Anderzijds door de implementatie van ons nieuwe Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Het werken met het nieuwe systeem helpt enorm bij de gewenste verandering (zie ook paragraaf Krachtmethodiek op pagina 14 en de paragraaf over ECD op pagina 18).

Werk en participatie

Meedoen aan activiteiten in de buurt of in de stad, een opleiding volgen of (beschut) werken heeft een sterk positief effect op mensen. Het stimuleert ontwikkeling, draagt bij aan herstel en helpt bij het opnieuw vormgeven van het eigen leven. In onze krachtmethodiek is 'activiteit, werk en leren' gedefinieerd als één van de tien leefgebieden en integraal onderdeel van elk begeleidingstraject *.

(*Zie voor uitleg over de tien leefgebieden het onderdeel 'krachtmethodiek' op blz. 15)

In 2024 hebben we belangrijke acties uit ons *Programma Werk en Participatie*, dat in 2023 was gestart, uitgerold binnen onze teams. Een daarvan is dat alle nieuwe cliënten kort na instroom een intakegesprek krijgen met een trajectcoach. Zo zorgen we ervoor dat met elke cliënt wordt gekeken naar een passende vorm van dagbesteding, leren of werk. Elk half jaar wordt dit, samen met de cliënt, opnieuw bekeken. Daarnaast verbeterden de dagbestedingscentra en de leerwerkplaatsen in 2024 hun activiteitenaanbod zodat dit nog beter aansluit bij onze cliënten. In 2025 wordt het aanbod verder geoptimaliseerd.

Herstel en ervaringsdeskundigheid

Het [Herstelbureau](#) maakte het in 2024 mogelijk voor meer dan 350 bezoekers om elkaar te ontmoeten en van elkaar te leren tijdens hun zoektocht naar herstel, ervaringsdeskundigheid en zingeving. Dit betreft cliënten van HVO-Querido, maar Het Herstelbureau is ook beschikbaar voor andere Amsterdamse burgers. Het Herstelbureau organiseerde tal van inloopfaciliteiten, herstelgroepen en een breed scala aan trainingen. Daarnaast gaf Het Herstelbureau in 2024 trainingen en workshops aan ongeveer 200 (zorg)professionals die geïnteresseerd zijn in herstel en ervaringsdeskundigheid. Samen met diverse partners in de stad zorgen we ervoor dat bezoekers het juiste (Herstel) aanbod kunnen vinden via de website [herstelwerkt.nl](#). In 2024 is samen met De Regenbooggroep/SCIP, Leger des

Heils, Arkin en Cordaan de 'Training Zelfwijzer' ontwikkeld om zelfstigma te leren herkennen en tegen te gaan. Deze wordt in 2025 verder uitgerold.

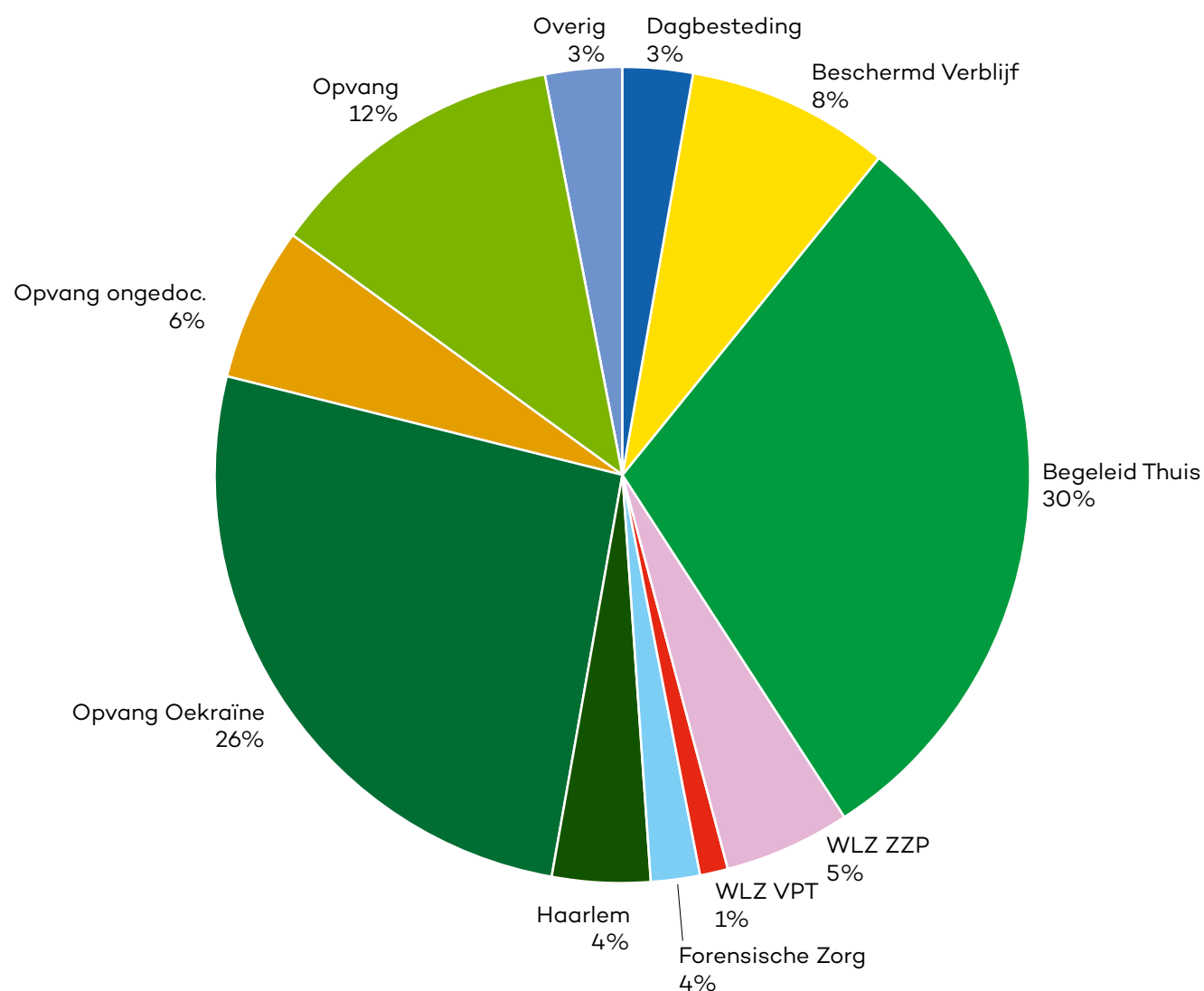
Ervaringskennis draagt bij aan de kwaliteit van zorg en daarom zetten we er in 2024 extra op in om ervaringskennis meer te erkennen en beter te benutten in de teams. Steeds meer medewerkers volgen de interne training 'Werken met Eigen Ervaring' en laten hun competenties op dit gebied als addendum registreren. De [opleiding ervaringsdeskundigheid Howie the Harp](#) startte in 2024 met twee leerjaren. In 2024 zijn in totaal 16 studenten afgestudeerd en 33 studenten ingestroomd. Vier van hen hebben inmiddels betaald werk binnen HVO-Querido.

Somatische Zorg

In 2024 hadden we vanwege de groeiende groep ouderen én een groeiende cliëntengroep die bij ons binnenkwam met (forse, vaak verwaarloosde) lichamelijke problemen, veel aandacht voor de professionalisering op onze somatische zorg. De groep medewerkers met verzorgende of verpleegkundige achtergrond groeit. Daarom zijn de visie en ambitie met betrekking tot somatische zorg vastgesteld. Ook stelden we het beleid ten aanzien van samenwerking met huisartsen vast en was er extra aandacht voor het inregelen van basiszorg voor ongedocumenteerde cliënten.

In augustus 2024 ging de Vakgroep Verpleegkundigen van start. Naast het bundelen, ontwikkelen en toegankelijk maken van kennis op somatisch terrein, is een expliciet doel van deze vakgroep het versterken van de positie van verpleegkundigen en verzorgenden binnen

Unieke cliënten 2024 totaal



onze organisatie (zie ook paragraaf 'Vakgroepen' op pagina 16).

Cliëntwaarderingsonderzoek

In 2024 begon de organisatie met het Cliëntwaarderingsonderzoek. In tegenstelling tot vorige edities is dit een continu onderzoek. 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 - 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 2024 werd het onderzoek op ongeveer de helft van alle locaties uitgevoerd. In het eerste kwartaal van 2025 worden de opgetelde resultaten van 2024 - de tussenstand - bekend. Eind 2025 wordt de hele onderzoekscyclus 2024-2025 afgerond en begin 2026 zijn alle resultaten van deze cyclus bekend. Daarna start de cyclus

opnieuw, zodat elke locatie één keer per twee 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 2024 zochten 172 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 zeven gevallen dienden cliënten, na het contact met de CVP, een klacht in bij het Platform Opvanginstellingen Amsterdam (POA, zie paragraaf hieronder). Dit is een kleine afname ten opzichte van 2023.

Klachten 2024

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 hij of zij 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 2024 dienden 88 cliënten bij de klachtenfunctionarissen een klacht in, 19 meer dan in 2023. 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. 17 personen hebben een klacht ingediend bij de klachtencommissie POA. Vijf van die klachten werden eerst door de klachtenfunctionaris behandeld en vervolgens alsnog ingebracht bij de klachtencommissie POA. 12 andere klachten werden direct ingediend bij de klachtencommissie POA. De klachten hadden geen impact op onze productieverantwoording, aan alle cliënten is

zorg verleend. In 2024 stelden we een [update van de klachtenregeling](#)  vast, deze staat op de website.

Veiligheid en incidenten

Met het oog op een gezonde veiligheidscultuur hechten wij veel belang aan het melden van incidenten. Incidentmeldingen geven inzicht in veiligheidsrisico's en worden gebruikt om te leren van incidenten. Medewerkers worden daarom gestimuleerd om zoveel mogelijk te melden.

Sinds begin 2024 doen we de registratie van cliëntgebonden incidenten niet meer vanuit Triasweb, maar is deze geïntegreerd in het Elektronisch Cliëntdossier (ECD). Hiermee is het meldingsproces vereenvoudigd en de drempel om te melden verlaagd. Dit leidde, samen met de extra aandacht vanuit de organisatie voor het melden van incidenten, ook tot een toename van het aantal meldingen ten opzichte van 2023. Toen werden er 1616 incidenten gemeld. In 2024 werden er in totaal 3218 incidenten gemeld. Bijna de helft (48%) van het totaal aantal meldingen zijn medicatiemeldingen. Het aantal medicatiemeldingen (meldingen van medicatie die niet wordt opgehaald of wordt geweigerd door cliënten) blijkt verdrievoudigd te zijn. Dit is een veel voorkomend verschijnsel op bepaalde locaties waar de medicatietrouw laag is onder cliënten. Rondom de mediatieverstrekking onderhouden we een nauwe samenwerking met artsen en behandelaren.

Stuurgroep 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. In 2024 organiseerden wij twee bijeenkomsten voor alle ADF's Veiligheid, waar ervaringen uit de praktijk uitgewisseld en informatie gedeeld werd over zaken als veiligheidsprotocollen, opvang en nazorg en het melden van incidenten.

Daarnaast ging in 2024 de Stuurgroep Integrale Veiligheid van start. Deze is ingericht om integraal sturing te geven aan onze vastgestelde visie op integrale veiligheid. Die bestaat uit vijf soorten veiligheid: zorg-gerelateerde veiligheid, persoonlijke veiligheid, brandveiligheid, informatieveiligheid en hygiëne. De stuurgroep 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 stuurgroep komen onderwerpen voorbij zoals normbepaling brandveiligheid, camerabeleid en crisismanagement. De stuurgroep bereidt zo ook besluitvorming in de Raad van Bestuur voor.

Brandveiligheid

HVO-Querido is een van de onderkenaren 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 in brandveiligheid.

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.

In de eerste helft van 2024 ronden we de inventarisatie van de risico's en maatregelen van alle locaties af. We bespraken de uitkomsten tijdens de teammanagers-overleggen van de zorg en legden de basis om in de tweede helft van 2024 een inhoudelijke brandveiligheidsambitie met bijhorende normeringen te formuleren. Vanaf 2025 werken we volgens deze ambitie.

Aanpak overlast

In 2024 vond in toenemende mate het debat plaats over draagkracht in de wijk, de overlast die een wijk ervaart en de tolerantie voor onze cliënten in een wijk. Dit kwam mede door een aantal ernstige veiligheidsincidenten 2024, waarbij in een aantal gevallen cliënten van ons betrokken waren.

Woningcorporaties, zorgaanbieders en gemeente voelden zich samen verantwoordelijk voor de aanpak van deze overlast. We hebben elkaar daarom toenemend opgezocht om het brede probleem van 'leefbare wijken' op te pakken. Dit blijkt geen eenvoudige klus. Onze visie hierbij is:
We leveren niet in op onze taak om kwetsbare groepen te huisvesten, we laten ons niet leiden door incidenten en

willen stigmatisering van grote groepen burgers voorkomen. Incidenten zijn niet altijd te voorkomen, maar incidenten zijn wel aanleiding om kritisch naar onze werkafspraken in brede zin te kijken. We willen het risico op onveiligheid zo klein mogelijk maken. Want ook de burger die in de omgeving van mensen met onbegrepen gedrag woont, verdient veiligheid en rust.

We zien erop toe dat meldingen van overlast worden gebundeld bij het 'centraal punt overlast' (onder '[contact](#)'  op onze website), onder andere via een speciaal emailadres waar buurtbewoners direct naartoe kunnen mailen. Daarnaast kiezen we ervoor om meer in te zetten op buurtonderzoeken bij meldingen van overlast, om de situatie snel in kaart te kunnen begrijpen en doelgericht te reageren.

Een ander belangrijk punt is de verbinding rondom de kwetsbare Amsterdammers in de wijk. We werken intensiever samen met de buurtteams in de wijken en richten ons niet alleen op kwetsbare bewoners die zorg ontvangen, maar ook op degenen die niet in zorg zijn maar wel hulpvragen hebben. We delen kennis, trekken indien nodig samen op met huisbezoeken en denken mee over de hulpvragen van Amsterdammers in de wijk.

Verder ontwikkelde HVO-Querido vanuit haar expertisecentrum een gezamenlijke training over de tien werkafspraken die horen bij het plaatsen van kwetsbare Amsterdammers in de wijk. Medewerkers van de gemeente, woningbouwcorporaties en zorgorganisaties volgen deze training met elkaar, met als doel meer gezamenlijkheid, eenduidigheid en kennisdeling

voor de goede uitvoering van deze afspraken. Met deze verbeteringen wil HVO-Querido blijven bijdragen aan een veilige en ondersteunende leefomge-

ving voor alle Amsterdammers, met meer samenwerking en zichtbaarheid in de wijk.

II. Strategisch thema Lerende organisatie

Opleiden en ontwikkelen

HVO-Querido ziet de deskundigheidsbevordering en ontwikkeling van medewerkers als een manier om kwaliteit van zorg te verhogen en betekenisvolle omgeving voor medewerkers te creëren. Met de inzet op een lerende organisatie groeien we de komende jaren toe naar een organisatie van 'continu leren en verbeteren'. Om medewerkers en teams nog beter te ondersteunen bij het continu versterken van hun deskundigheid zetten we in 2024 de HQ-Academie op. Door alle dienstverlening en activiteiten op het gebied van leren & ontwikkelen bij elkaar te brengen, dragen we bij aan eenduidige en herkenbare leerinfrastructuur voor medewerkers. We maken gebruik van drie manieren van leren: theoretisch leren, praktijkleren en ervaringskennis benutten. Ook zetten we in 2024 de eerste stappen in het benutten van de HR-data om de deskundigheid van medewerkers te monitoren en verbeteren.

Leiderschapsontwikkeling en teamcoaching

De derde fase van het programma Krachtgericht leiderschap, dat we samen met de Baak hebben ontwikkeld, is in volle gang. In 2024 is er naast het Programma Krachtgericht Leiderschap voor teammanagers, een vergelijkbaar programma gestart voor zorgcoördinatoren. De programma's bestaan uit een groepsprogramma en facultatief

aanbod. De inhoud van de programma's wordt hoog gewaardeerd op relevantie en toepasbaarheid in de praktijk. Collega's ervaren de groepen waarin zij op systematische wijze reflecteren op casuïstiek van leiderschapsvraagstukken, als waardevol.

De vraag naar interne coaching nam in 2024 opnieuw toe. Naast de teamcoaching zorgden wij voor ondersteuning van de zorgprofessional door middel van individuele coaching, intervisiebegeleiding en het ethische gesprek. De coaches kregen een rol in het Programma Krachtgericht Leiderschap van zorgcoördinatoren; zij begeleiden daarin reflectiegroepen en zullen dat blijven doen. Deze ontwikkeling ondersteunen wij. Ons werk is prachtig, maar soms zwaar. Onze collega's krijgen te maken met cliënten met steeds ingewikkeldere en zwaardere problematiek. Een vorm van intervisie is essentieel, zodat collega's de cliënt én elkaar optimaal kunnen ondersteunen en werkplezier blijven ervaren. Teamcoaching kan daar ook aan bijdragen.

Krachtmethodiek

Vanaf 2024 hanteert HVO-Querido de herziene versie van de Krachtmethodiek. Dit is een herstelgerichte methodiek, geïnspireerd op de Krachtwerkmethode die wetenschappelijk is onderbouwd en landelijk vele varianten kent. Herziening van

onze eigen Krachtmethodiek hield in dat het planmatig werken weer het uitgangspunt werd, met daarin de '*plan-do-check-act cyclus*'. De pijlers uit de krachtmethodiek waarop 'houding en gedrag' zijn gebaseerd, blijven onveranderd: contact, kracht, geloof, regie, samen.



Een tweede belangrijke verandering die we doorvoerden was de praktische vertaling van de Krachtmethodiek in het werken met tien leefgebieden*, zodat alle aspecten waar cliënten zorgbehoeften op hebben, aan bod kunnen komen. Dit vraagt echter ook dat we op al deze levensgebieden onze basiskennis en -kunde op peil krijgen. Daarom ondernamen we in 2024 twee belangrijke acties. Ten eerste richtten we ons nieuwe Elektronisch Cliënten Dossier zó in dat het ons zorgpersoneel ondersteunt in het methodisch en planmatig werken op de tien leefgebieden. Ten tweede trainden we in 2024 alle zorgmedewerkers in het toepassen van de herziene versie van de Krachtmethodiek. Ook in 2025 zetten we met trainingen weer volop in op het versterken van het planmatig werken, en met name op het thema dossiervorming en het werken met risico-inventarisatie instrumenten zoals de [BERK-gesprekstool](#).

(*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)

Diversiteit & Inclusie

In 2024 lag onze focus op het verankeren van het thema Diversiteit & Inclusie binnen beleid, bewustwording en draagvlak, met als mijlpaal de ontwikkeling van een integraal leertraject. De online module '*Inclusief werken*' op het Centraal Leerplatform biedt medewerkers waardevolle kennisdocumenten, gesprekskaarten en verdiepingsmateriaal over cultuur, gender, psychiatrie en neurodiversiteit. Daarnaast ontwikkelden en testten we in samenwerking met het Expertisecentrum en teamcoaches een op maat gemaakte training. Deze is gericht op thema's zoals diversiteit, stereotypen, inclusief taalgebruik en praktijkcasussen. Speciaal voor teammanagers introduceerden we de training '*Inclusie met Lef*', vooral vanwege hun cruciale rol in het creëren van een inclusieve werkomgeving. Extra aandacht ging uit naar het vieren van diversiteitsdagen, bijvoorbeeld door het uitdelen van maaltijden tijdens Ketikoti en het communiceren over meldprocedures bij discriminatie. Een belangrijk succes op het gebied van diversiteit en inclusie is de formele totstandkoming van de vakgroep Diversiteit en Inclusie

binnen de organisatie (zie ook paragraaf 'vakgroepen' hieronder).

Vakgroepen

HVO-Querido heeft 14 vakgroepen. Deze bestaan uit zorgmedewerkers van HVO-Querido met verschillende expertises, gedragsdeskundigen, onderzoekers, collega's met ervaringskennis en soms beleidsadviseurs. Ze zijn specifiek bedoeld om onze medewerkers te ondersteunen en hun kennis te vergroten. Ze volgen zowel interne als externe ontwikkelingen en brengen inzichten samen vanuit de praktijk, wetenschap en ervaringskennis. Ze signaleren bovendien waar er kennis en vaardigheden ontbreken.

In 2024 organiseerden de verschillende vakgroepen diverse succesvolle kennis- en praktijksessies. Meer dan 100 deelnemers kwamen af op een minisymposium over samenwerken met naasten (triadisch werken) en op de themamiddag over traumasensitief werken. Ook de meer specifieke themasessies en workshops werden goed bezocht, zoals een themabijeenkomst over *harm reduction* bij verslaving en in gesprek gaan over intimiteit en seksualiteit. Collega's waren zeer te spreken over de start van de vakgroep voor verpleegkundigen. Deze beroepsgroep krijgt op deze manier meer podium en professionaliseert de kunde op gebied van somatische zorg.

De vakgroepen werkten aan een overkoepelend positioneringsdocument om het onderscheidend vermogen ten opzichte van andere leermogelijkheden te bepalen. Vakgroepen zijn onderscheidend ten opzichte van andere afdelingen zoals Opleiden en Ontwikkelen omdat ze:

- Voor & door zorgprofessionals (die ook in de praktijk werken) worden georganiseerd
- Een laagdrempelige vraagbaakfunctie hebben voor praktijkoplossingen (praktische toepassingen)
- Kennissessies, workshops en visiebegeleiding bieden vanuit eigen zorginhoudelijke expertise
- Zorgen voor praktische en verdiepende deskundigheidsbevordering op de leefgebieden uit de Krachtmethodiek

Eind 2024 waren op alle leefgebieden van de Krachtmethodiek vakgroepen actief of in voorbereidingsfase. Dit zijn: Wonen en woonvaardigheden, Financiën en administratie, Zingeving, Naasten, sociale relaties en netwerken, Activiteit, werk en leren, Leefstijl, Gezondheid (vakgroepen Psychiatrie, vakgroep Verslaving, vakgroep Verpleegkundigen), Intimiteit en seksualiteit, Gedrag en veiligheid (vakgroep Forensische zorg), Kinderen, ouder-schap en opvoeding. Daarnaast zijn er op overstijgend niveau de vakgroepen LVB en per 2025 tot slot de vakgroep Diversiteit en inclusie. Voor 2025 staat verdere professionalisering, het meten van impact op het deskundigheidsniveau van medewerkers en het aanscherpen van de dienstverlening gepland.

III. Strategisch thema Kwaliteit van support

Centraal plannen, interne flexibele schil en anders roosteren

In 2024 voerden we het 'meerjaren plan van aanpak' voor de inzet van centraal plannen, verder uit. We slaagden erin onze interne flexibele schil verder uit te breiden. Ook startten we opnieuw in een groot aantal teams met een [nieuwe vorm van roosteren](#), waarmee de teams tot een efficiëntere en effectievere invulling en verdeling van hun werkzaamheden komen. We zien dat dit leidt tot een verbetering van de zorg en betere inzet en meer grip op de inzet van personeel dat niet in loondienst is (PNIL). Dit heeft ook een positief effect op de werkdrukbeleving en daarmee ook op verloop en verzuim.

Strategische Personeelsplanning

In 2024 bouwden we als organisatie verder aan het multidisciplinair werken. Vanuit HR deden we dat door met teams in gesprek te gaan over strategische personeelsplanning. Deze gesprekken werden ondersteund met data en leidden tot een duidelijk beeld van knelpunten en concrete acties die daar in 2025 op gaan volgen.

Team vastgoed

Onder andere vanwege de lastige vastgoedmarkt in Amsterdam, startten we in 2024 met een team 'vastgoed' dat zich onder andere richt op het signaleren van kansen en stuurt op ontwikkelingen in het vastgoed. Ook selecteerden we een nieuw model voor het onderhoud van de huidige panden, dat nu wordt geïmplementeerd.

Regie door bedrijfsvoering:

Huisvesting, facilitair en IT worden vanaf 2024 stap voor stap centraal geregeld, waarbij de bedrijfsvoeringsteams de inhoudelijke en financiële sturing op zich nemen. Dit leidt tot efficiëntere bedrijfsvoering en betere kwaliteit van de dienstverlening aan de zorg. Bovendien worden zorgteams zoveel mogelijk ontzorgd.

Duurzaamheid

HVO-Querido volgt de Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (SDG's) van de Verenigde Naties. Het wordt op termijn verplicht te rapporteren over onze duurzaamheidsinspanningen; mede daarom steken we hier nu al op in. We doen dit via onze 'aanpak duurzaamheid' waarin de pijlers Milieu, Maatschappij en Governance centraal staan. Deze aanpak hebben we in 2024 vastgesteld.

Vervolgens werkten we de pijler milieu uit via het Milieubeleidsplan. Met dit beleidsplan laten we met één raamwerk zien waar we aan de (wettelijke) basis werken en waar we als organisatie een extra ambitie hebben. De pijler milieu bestaat uit vijf onderdelen: vastgoed, inkoop, afval, mobiliteit en eten & drinken. Elk onderdeel heeft een eigen formele basis, bijvoorbeeld afspraken vanuit het Klimaatakkoord, afspraken met de gemeente (bijvoorbeeld over mobiliteit), milieucontroles (zoals LED-verlichting), verzekeraars en normen (zoals de NEN-normen) die gelden voor onze organisatie. Onze ambitie gaat verder dan wat verplicht is vanuit de wet- en regelgeving. We gebruiken onder andere de Milieuthermometer Zorg als kennispartner en inspirator, en



kwaliteit van
de support

om middels audits te toetsen of we op de goede weg zijn. HVO-Querido werkt al langer met dit instrument.

IV. Strategisch thema Digitale transitie



Nieuw Elektronisch Cliënten Dossier

In 2024 startten onze medewerkers met het werken in het nieuwe Elektronisch Cliënten Dossier (ECD). Omdat ons nieuwe ECD de plan-Do-Check-Act-cyclus veel beter ondersteunt dan het oude ECD, leidde de implementatie ervan, naast een digitale verbetering, ook tot een verbetering van ons methodisch werken. Om die reden liepen de processen van de ontwikkeling van ons methodisch werken en de implementatie van ons ECD tegelijkertijd.

De technische implementatie van ons ECD bleek op sommige vlakken lastig. Daarom besloten we om het functioneel beheer te verstevigen en te centraliseren. De moderne werkplek en de onderliggende IT-architectuur die in 2023 was gestart, rondde we in 2024 af: wij slaan onze informatie niet meer op een lokale opslagplek maar in plaats daarvan op het internet in 'the cloud'. Daarnaast zijn alle medewerkers van nieuwe apparatuur voorzien, toegespitst op hun werkzaamheden. We stopten met de IT-servicedesk van de vorige leverancier en maakten afspraken over het organiseren en opbouwen van een interne IT-servicedesk met op korte termijn nog enige externe ondersteuning. Hiermee is de ondersteuning weer dichterbij de medewerkers en de organisatie, wat de kwaliteit van de dienstverlening ten goede komt.

Daarnaast werd Topdesk, de service management software waarmee wij werken, doorontwikkeld. Er werden aanpassingen gedaan aan de basisstructuur en het Self Service Portaal werd heringericht. Topdesk is nu dé ingang voor alle medewerkersvragen, en de ambitie is om ook facilitaire meldingen hierin te gaan registreren.

Ook kreeg de I-commissie, bestaande uit directeur Bedrijfsvoering, directeur Zorg, directeur HR en Communicatie, directeur Zorgontwikkeling en Onderzoek, Concern Controller en manager IT, verder vorm. De organisatie stelde een visie vast op digitalisering en informatisering, die aansluit op de visie op digitale (hybride) zorg. De uitwerking en opvolging ervan komt terug in het strategie- en koerstraject van 2025.

Hybride Zorg

Met het programma 'Klaarstomen voor hybride zorg' wil HVO-Querido de digitale vaardigheden van cliënten en medewerkers vergroten en E-health in de reguliere zorg en bedrijfsprocessen integreren. In 2024 is de doelstelling van het programma, gezien de toekomstscenario's voor de zorgsector wat betreft financiering en krapte op de arbeidsmarkt, verder aangescherpt. We vulden het doel 'kwaliteit van zorg met meer eigen regie van cliënten op hun herstelproces', aan door: 'met aandacht voor arbeidsbesparing en het ontlasten van medewerkers op eenvoudige of informatieve taken'.

Eind 2024 lanceerden we in dat kader onze [cliëntenwebsite](#), waarop cliënten zelf veel informatie kunnen vinden. Dat kan gaan over begeleiding, zorg en wonen bij HVO-Querido, maar ook over allerlei andere onderwerpen die voor hen relevant kunnen zijn, zoals leefstijltips en activiteiten. Dit bevordert de eigen regie van onze cliënten, die nu zelf de informatie kunnen opzoeken die zij willen hebben. Dat ondersteunt ook onze medewerkers. De website kwam tot stand in samenwerking met een cliëntenpanel en wordt gedurende 2025 samen met cliënten geëvalueerd en geoptimaliseerd.

Het programma Hybride Zorg als geheel is vooral gericht op het implementeren en opschalen van bestaande projecten op dit gebied. In 2024 zijn al bescheiden successen behaald. Deze worden gemonitord en onderbouwd. Zeker op individueel cliëntniveau is er enthousiasme over de middelen die worden aangeboden, zoals een VR-bril en een lamp die de cliënt waarschuwt als er geluidsoverlast dreigt te ontstaan.

Onder regie van het Team Digitale Zorg en Innovatie ontwikkelden we een organisatiebrede visie op Digitale zorg. Daarmee onderstrepen we dat we als organisatie hybride zorg omarmen en in de strategie opnemen.

HR digitalisering

We zetten de volgende stap in de organisatiebrede digitalisering met de totstandkoming en goedkeuring van de businesscase HR Digitaal voor een (ver)nieuw(d) systeem voor de personeels- en salarisadministratie. De digitale personeelsdossiers zijn in 2024 opgeschoond en volledig AVG-proof gemaakt. Ook investeerden we in de gedragsverandering die nodig is voor een blijvende borging daarvan.

Bestuur

HVO-Querido is verdeeld in zeven verschillende portefeuilles. Hieronder geven we een korte toelichting op de activiteiten in deze portefeuil-

les en gaan we in op de advies- en medezeggenschapsorganen.

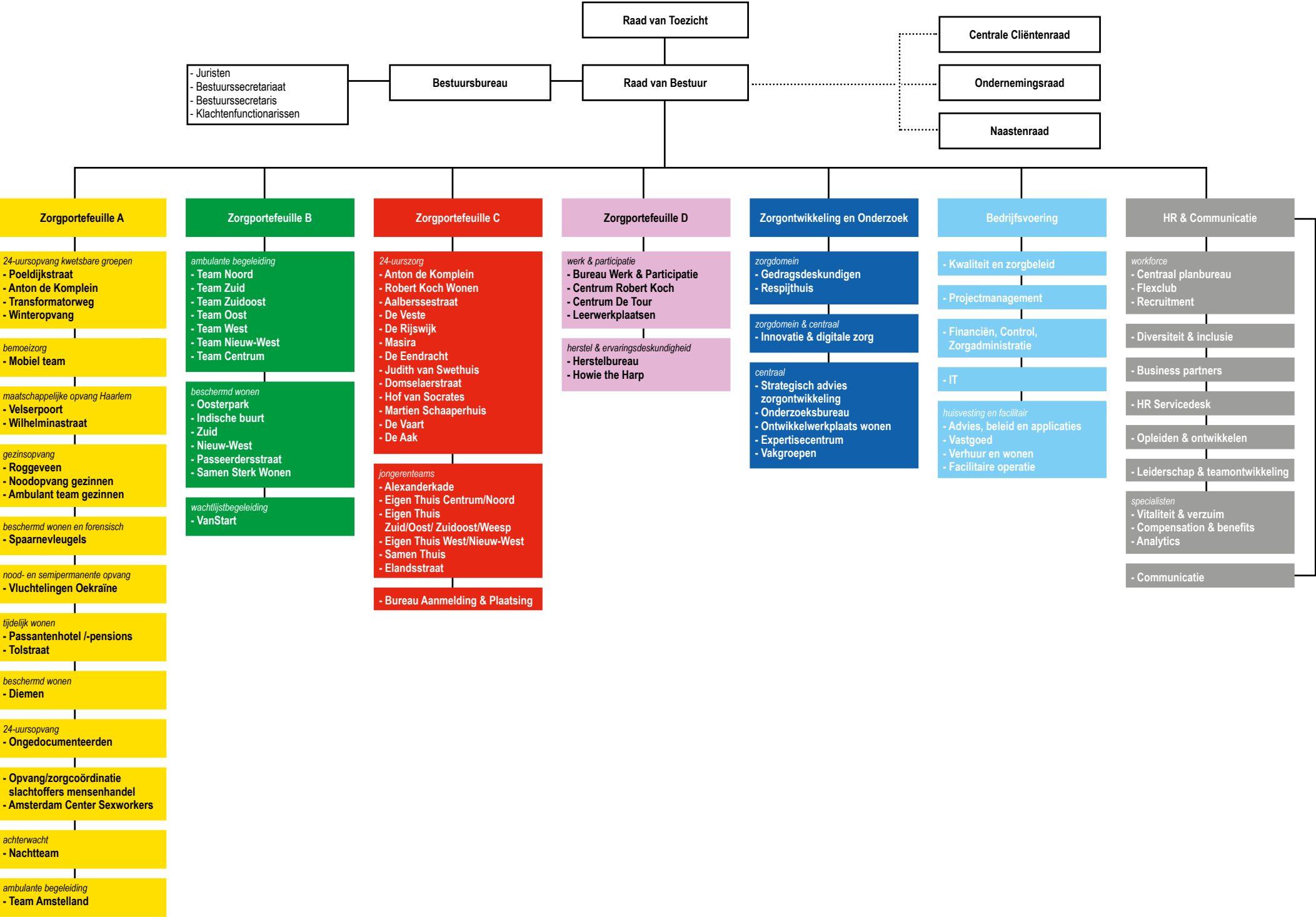
Zorgportefeuille A

In zorgportefeuille A vallen met name activiteiten in het kader van maatschappelijke opvang, zowel gefinancierd vanuit het contract MO/BW als vanuit subsidies. In die laatste categorie vallen ook tijdelijke opdrachten, wat voor veel dynamiek zorgt. De activiteiten gefinancierd door de gemeenten Haarlem

en Haarlemmermeer (Spaarnevleugels), het contract forensische zorg en werkzaamheden in het kader van sekswerk en mensenhandel maken ook deel uit van deze portefeuille.

Zorgportefeuille B

Zorgportefeuille B omvat met name activiteiten in het kader van begelei-



ding aan cliënten die zelfstandig of semi-zelfstandig wonen (ambulante begeleiding). De financiering is grotendeels afkomstig vanuit het contract MO/BW met de gemeente Amsterdam, voor een kleiner deel vanuit de Wlz (Wet langdurige zorg).

Zorgportefeuille C

Zorgportefeuille C omvat activiteiten in het kader van 24-uurszorg van cliënten met een meervoudige kwetsbaarheid (psychosociale problemen, psychiatrische problemen, al dan niet met verslaving of somatische problematiek). Daarnaast omvat het de keten van de zorg aan jongvolwassenen. De financiering is grotendeels afkomstig vanuit het contract MO/BW met de gemeente Amsterdam en vanuit de Wlz en Justitie. Ook is Bureau Aanmelding en Plaatsing onderdeel van deze portefeuille.

Zorgportefeuille D

Zorgportefeuille D omvat activiteiten in het kader van Werk & Participatie, zoals onze centra voor dagactiviteiten en al onze inspanningen op het gebied van herstel en ervaringsdeskundigheid, zoals het Herstelbureau en Howie the Harp.

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.

Portefeuille HRM en
communicatie

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.

Personeel

In 2024 breidden we de Flexclub uit naar 35. Daarnaast stroomden vanuit de Flexclub 15 collega's vast in de organisatie in. De medewerkers uit de Flexclub worden ingezet op vacatures of ziektevervanging binnen de organisatie (zowel kortdurend als langdurend).

Eind 2024 vond de roostering van ongeveer 85% van de organisatie plaats door het Centraal planbureau. Met de invoering van een andere manier van roosteren in 2023 (via het zogenaamde [stippenrooster](#), zie ook onder 'Centraal plannen, interne flexibele schil en anders roosteren op blz. 17) maakten we in 2024 een grote efficiëntieslag op het gebied van personele inzet.

Personeelsbestand per 31-12	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Aantal medewerkers in loondienst per 31-12	1.539	1.670	1517	1432	1459	1424
Aantal fte (gemiddeld genomen)	1,369	1.342	1280	1237	1251	1215

Leeftijdsopbouw	aantal	%
15-24	56	4
25-34	375	25
35-44	437	28
45-54	327	21
55 en ouder	344	22
	1.539	100%

Van onze 1539 medewerkers werkt op 31-12-2024 10,1% (156 medewerkers) in de cao Geestelijke Gezondheidszorg en 89,9% (1383 medewerkers) in de cao Sociaal Werk. Het gemiddeld aantal fte is gestegen met 27 fte.

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

We zagen in 2024 opnieuw een lichte daling van het gemiddelde verzuim t.o.v. het voorgaande jaar. Het verzuim bij HVO-Querido blijft, net als in de gehele zorgsector, een belangrijk aandachtspunt. In de zorgsector steeg het verzuim vanaf het tweede kwartaal, met name door een toename van kortdurend verzuim. Bij HVO-Querido was een vergelijkbare stijging zichtbaar, al daalde het verzuim vanaf augustus in vergelijking met 2023. Daarnaast zagen we een toename in het aantal medewerkers dat ziek uit dienst gaat of in de WIA terechtkomt, wat gevolgen heeft voor de kosten van het eigenrisicodragerschap (ERD).

Het verzuim in de zorgsector steeg verder in het derde kwartaal (2024: 7,21% vs. 2023: 6,9%). HVO-Querido had in het derde kwartaal ook te maken met een lichte stijging ten opzichte van het tweede kwartaal, hoewel de cijfers lager bleven dan in 2023. Psychische oorzaken spelen hierbij een grote rol. De krapte op de arbeidsmarkt, in combinatie met verzuim en verloop, versterkt dit probleem.

Ook in 2024 maakte HVO-Querido werk van betere ondersteuning in het verzuimproces. Bovendien besteedden wij veel aandacht aan vitaliteit en preventie aan de hand van het nieuwe arbobeleidsplan (2024-2026).

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.

- **Analyse van oorzaken, trends en patronen in verzuim:** gaf ons scherpere inzichten over waarop eerst te prioriteren bij de aanpak van verzuim.
- **Begeleiding bij verzuim:** we zetten extra capaciteit in om medewerkers in verzuim en hun leidinggevenden beter te begeleiden.
- **Multidisciplinaire samenwerking:** door een proactieve en multidisciplinaire aanpak (waarbij directie, teammanagers, HR-businesspartners, HR Vitaliteit & Verzuim en de Providersboog betrokken zijn) spelen we vroegtijdig in op situaties om langdurig verzuim te voorkomen.

Ondernemingsraad

In 2024 veranderde de ondernemingsraad een aantal keer van samenstelling. In februari stroomden drie nieuwe leden in na tussentijdse verkiezingen en in de loop van het jaar werden ook de reserveleden onderdeel van de OR. Een voorzitterswissel vond plaats vanaf oktober. Ondanks, maar ook dankzij deze wisselingen en de inbreng van leden met een frisse blik, bleek het OR-team slagvaardig en in staat ook op korte termijn goed onderbouwd te reageren op advies- en instemmingsaanvragen. Daarnaast was de OR in 2024 een bron van informatie voor de bestuurder over wat er leeft in de organisatie.

Een aantal advies- en instemmingsaanvragen passeerde de revue. De OR adviseerde onder meer op het niet inschrijven op de aanbesteding maatschappelijke opvang in Haarlem – een lastig besluit voor zowel bestuurder als OR – en de benoeming van zowel de voorzitter als het lid Raad van Bestuur. Er werd onder andere instem-

ming verleend op de aanwezigheid van ambulante teams na kantoortijd en in het weekend en op de opvolging van beide bedrijfsartsen. De OR was blij met de toevoeging van een praktijkondersteuner bedrijfsarts om meer te kunnen doen aan vroegtijdige verzuimbegeleiding.

Tijdens de overlegvergaderingen ging de OR, naast het bespreken van advies- en instemmingsaanvragen, informeel in op onderwerpen die in de organisatie spelen. Hoewel meningen soms kunnen botsen, vinden zowel ondernemingsraad als de bestuurder dat het waardevol is om zonder oordeel met elkaar van gedachten te wisselen.

Centrale Cliëntenraad

Door actief betrokken te zijn bij beleidsontwikkeling en -uitvoering en HVO-Querido te adviseren vanuit cliëntperspectief wil de Centrale Cliëntenraad (CCR) de stem van cliënten laten horen in de hele organisatie. De CCR vergadert wekelijks met elkaar en maandelijks met de Raad van Bestuur.

Een greep uit de activiteiten in 2024:

- In het eerste kwartaal nam de CCR onder andere deel aan de stuurgroep Hybride Zorg, de werkgroep Integrale veiligheid, de werkgroep Planbare/onplanbare zorgvacature en aan selectie van de Cliëntvertrouwenspersoon.
- In het tweede kwartaal maakte de CCR kennis met onder andere Team Gedragsdeskundigen. Daarnaast bracht de CCR samen met de RvT bezoeken aan De Thuiskomst en aan het Judith van Swethuis. Ook nam zij deel aan de evaluatie van de Thuiskomst

- In het derde kwartaal vond het jaarlijkse overleg met RvT-lid Tanya Ineke plaats. Ook werd de CCR meegenomen in de activiteiten van HVO-Querido op het gebied van inclusiviteit, en werden de onderzoeksresultaten van de pilot de Thuiskomst gedeeld.
- In het vierde kwartaal ging de CCR onder andere in gesprek met gemeente Amsterdam over Wmo – Beschikken op Maat. Zij bracht ook samen met de RvT een locatiebezoek aan de afdeling Zorgontwikkeling en onderzoek op het Centraal Bureau. Bovendien was zij betrokken bij de sollicitatie van het lid RvT, en bij de organisatie van de Dag van de Medezeggenschap.

Naastenraad

De Naastenraad behartigt de collectieve belangen van naasten bij HVO-Querido. De raad draagt bij aan de kwaliteit van zorg door onder andere het triadisch werken te stimuleren en de ontwikkeling en implementatie van het naastenbeleid te bevorderen.

De Naastenraad heeft eenmaal per kwartaal overleg met de RvB en woont tweemaal per jaar een bijeenkomst bij van de Vakgroep Naastenbeleid. Verder heeft de raad in 2024 kennisgemaakt met de Ondernemingsraad HVO-Querido en bijeenkomsten in de organisatie bijgewoond over onder andere netwerkondersteuning, de cliëntenwebsite, de inzet van ervaringsdeskundigheid en Bureau Aanmelding & Plaatsing.

Opvallend is dat iedereen ervan overtuigd is dat naastenparticipatie heel belangrijk is voor het 'herstel' van de cliënt. Ook uit onderzoeken komt dit naar voren. Toch blijft het moeilijk de naasten te benaderen en/of te betrekken. In 2025 blijft dit een belangrijk focuspunt.

In 2024 onderzocht de naastenraad welke hobbels weggenomen kunnen worden om naasten te interesseren in het actief deelnemen van zorg rondom hun dierbare en het naastenbeleid algemeen. In dat kader werd ook een folder over de Naastenraad uitgebracht.

Binnen de raad vond in 2024 een interne discussie plaats over het functioneren van de Naastenraad. Wat ontbreekt, wat kan beter? Ook werd een aanpassing van de samenwerkingsovereenkomst van de Naastenraad besproken. Naastenraad heeft geen juridische status en afspraken dienen daarop afgestemd te worden.

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 viermaandelijks 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.	Het stijgend aantal daklozen, veroorzaakt door economische ongelijkheid, werkloosheid en een tekort aan sociale huurwoningen, leidt tot langere verblijven in de opvang en een slechtere start bij begeleidingstrajecten. De knellende woningmarkt bemoeilijkt toekomstbestendige huisvesting, terwijl geopolitieke factoren en beleidsveranderingen de druk verder vergroten. Hierdoor concurreren daklozen met andere kwetsbare groepen. Daarnaast bemoeilijkt het stigma rondom dakloosheid hun re-integratie in wijken.	• 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.
3.	De krapte op arbeidsmarkt kan leiden tot onvoldoende gekwalificeerde medewerkers. Onvoldoende aandacht voor duurzame inzetbaarheid kan leiden tot kwaliteitsverlies van de zorg, oplopen van verzuim, toename van onveiligheid en imagoschade.	• Inzet van strategische personeelsplanning om knelpunten in de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel tijdig te identificeren en aan te pakken, mede door een langetermijn-insteek. • Inzet en uitbreiding van interventies, beleid en tooling op het gebied van duurzame inzetbaarheid. • Preventief inzetten op het voorkomen van verzuim en actieve ondersteuning bij en advisering over verzuimmanagement. • Bevorderen en beter faciliteren van de continue dialoog over ontwikkeling, inzetbaarheid en welbevinden tussen medewerker en leidinggevenden. • We zetten in op het verder professionaliseren en digitaliseren van onze werving en selectie, zodat wij beter in staat zijn de kansen op de arbeidsmarkt en in onze organisatie te benutten.

	Risico	Beheersmaatregelen
4.	We signaleren dat de huidige maatschappelijke context leidt tot een verzwaring van de problematiek van cliënten. Dit verhoogt het risico op onveiligheid voor zowel cliënten als medewerkers, wat kan leiden tot fysieke en emotionele schade, een toename van incidenten, verhoogd ziekteverzuim en kwaliteitsverlies. Een gebrekkige samenwerking met externe partijen zoals de gemeente, politie, en buurtorganisaties vergroot deze risico's en kan resulteren in aanzienlijke imagoschade voor onze organisatie.	• Ontwikkelen visie op integrale veiligheid inclusief plan van aanpak. 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. • Aandacht voor goede opvolging van incidenten, inclusief nazorg.
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) Onsamenhangend applicatielandschap: • Opstellen visie op IV en kaders voor informatie • Applicatielandschap vereenvoudigen; kiezen voor integrale oplossingen i.p.v. puntoplossingen. B) Datakwaliteit onvoldoende: • Functioneel beheer en informatiemanagement aanscherpen. • Bedrijfsgegevensmodel ontwikkelen en verplichten. • Training medewerkers. C) Informatiebeveiliging onvoldoende: • Inzet fulltime Privacy Officer. • Gap-analyse AVG NEN 7510. • Plan van aanpak opstellen n.a.v. Gap-analyse. D) Niet benutten van digitale (AI) mogelijkheden in zorg- en bedrijfsvoeringprocessen: • Ontwikkelen digitale zorginnovatie-strategie. • Vanuit procesanalyse digitale zorgoplossingen inzetten.

Raad van Toezicht

De Governancecode van de branche-organisaties 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, de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestond op 31 december 2024 uit 6 leden en 1 trainee.

- Op 26 oktober 2024 zijn de heren Grandia en Blom afgetreden vanwege het aflopen van de tweede termijn.
- Op 26 oktober 2024 is de heer Verschuur toegetreden.

De Raad van Toezicht bestond in 2024 uit:

- Herke Elbers (voorzitter)
- Albert Blom (vicevoorzitter, tot 26 oktober 2024)
- Tanja Ineke (lid, vicevoorzitter per 26 oktober 2024)
- Jan Willem Grandia (lid, tot 26 oktober 2024)
- Christien Bronda (lid)
- Julien Linger (lid)
- Saniye Çelik (lid)
- Hendrik Verschuur (lid, per 26 oktober 2024)
- Andreas Viruly (trainee, per 23 april 2024)

Samenstelling Raad van Toezicht HVO-Querido per 31 december 2024 inclusief hoofd- en nevenfuncties:

Naam en geboortedatum	Functie	(Neven)functies	Aan- en aftreden * verlenging met 4 jaar mogelijk
Mevr. mr. drs. H.B.P. Elbers (1968)	Voorzitter Raad van Toezicht Lid auditcommissie Financiën	Hoofdfunctie: Directeur Veiligheid Gemeente Den Haag Nevenfunctie: • Lid RvT Stichting Orion, openbaar speciaal onderwijs Amsterdam • Lid RvC Recreatie Noord-Holland • Stichtingsbestuur Ringeling-Ravoo (ANBI) ondersteuning van kinderen in armoede	01-09-2021 – 1e termijn Termijn loopt af: 01-09-2025*
Mevr. C.M.M. Ineke BSc (1961)	Vice-voorzitter Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid	Hoofdfunctie: Voorzitter Raad van Bestuur Woonzorggroep Samen Nevenfuncties: • Lid Raad van Toezicht Partners voor Jeugd (plv vz). • Bestuurder Nationale Zorgklas • Bestuurslid IZZ	1-5-2023 – 1e termijn Termijn loopt af: 1-5-2027*
Mevr. mr. C. Bronda MPA (1958)	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Gemeentesecretaris Gemeente Groningen Nevenfuncties: • Lid Initiatiefgroep 1 Overheid • Bestuurslid Stichting Vrienden van het Behouden Huys Groningen • Voorzitter RvT Kwaliteitsregister van professionals in het Sociaal Domein (KRSD)	01-07-2017 – 2e termijn Termijn loopt af: 01-07-2025
Dhr. drs. J.M. Linger (1981)	Lid Raad van Toezicht Voorzitter Auditcommissie Financiën	Hoofdfunctie: Partner Consulting PwC	21-11-2018 – 2e termijn Termijn loopt af: 21-11-2026

Naam en geboortedatum	Functie	(Neven)functies	Aan- en aftreden * verlenging met 4 jaar mogelijk
Mevr. dr. S. Çelik (1974)	Lid Raad van Toezicht Lid Remuneratiecommissie	Hoofdfunctie: Hoogleraar Diversiteit, Inclusie en Politie, Universiteit Leiden en Lector Diversiteit & Inclusie, Hogeschool Leiden 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*
Dhr. Dr. H.P. Verschuur * 16-3-1961	Lid Raad van Toezicht Lid Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid	Hoofdfunctie: KNO-arts/ hoofd-hals oncoloog (t/m oktober 2024) Nevenfuncties: • Voorzitter Dokters van de Wereld • Chair Médecins du Monde International • Vicevoorzitter Raad van Toezicht Ziekenhuis Amstelland • Lid Adviescommissie Stichting Kwaliteitsgelden Medische Specialisten	26-10-2024 – 1e termijn Termijn loopt af: 26-10-2028*

Vergaderingen Raad van Toezicht

- De Raad van Toezicht is in 2024 zes keer plenair bijeengewees (5 reguliere plenaire vergaderingen en een sessie voor de externe zelfevaluatie, begeleid door Jeroen Dikken en Loes Verdoes van Bureau VERD).
- Daarnaast heeft de Raad van Toezicht een aantal malen apart overleg gehad vanwege het vertrek van de voorzitter van de Raad van Bestuur, het benoemen van een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur en het werven van een nieuw lid Raad van Bestuur.
- 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 en Jan Willem Grandia (tot 26 oktober 2024) en Herke Elbers (per 26 oktober 2024). Zij zijn in 2024 zeven keer bijeengewees.
- De Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid bestaat uit een voorzitter en een lid: Albert Blom (tot 26 oktober 2024), Tanja Ineke (lid tot 26 oktober 2024 en voorzitter per 26 oktober 2024) en Hendrik Verschuur (lid per 26 oktober 2024). De commissie is vijf keer bijeengewees.
- De Remuneratiecommissie bestaat uit: Christien Bronda (voorzitter), Herke Elbers (lid tot 26 oktober 2024) en Saniye Çelik (lid). Zij zijn in 2024 vijf keer bijeengewees.

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 zijn er, samen met de Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad, werkbezoeken afgelegd aan de volgende locaties en/of afdelingen:

- Gezinsopvang Jan de Louter
- Aalbersesstraat (pilot De Thuiskomst)
- Judith van Swethuis
- Centrum De Tour
- Zorgontwikkeling & Onderzoek (Expertisecentrum, Onderzoeksbureau en Ontwikkelwerkplaats Wonen)

Besproken onderwerpen in 2024

In 2024 sprak de Raad van Toezicht meermaals met de Raad van Bestuur over de ingezette acties om te komen tot kwalitatieve- en financiële resultaatverbetering. Standaard besprekpunten tussen Raad van Toezicht en Raad van Bestuur zijn: verzuim, tertiaalrapportages en financiële (maand) cijfers.

De benoeming van een nieuwe voorzitter Raad van Bestuur en de werving voor een lid Raad van Bestuur waren in 2024 belangrijke onderwerpen.

De visie op duurzaamheid is besproken, evenals de evaluatie van pilot ‘De Thuiskomst’. De voortgang m.b.t. het medewerkersonderzoek en het cliëntwaarderingsonderzoek kwamen aan bod en de Raad van Toezicht werd geïnformeerd over de uitkomsten

van het stakeholdersonderzoek. Ook was de Raad van Toezicht nauw betrokken bij de besluiten m.b.t. opvang van ontheemden uit Oekraïne en de besluitvorming over de afbouw van opvangactiviteiten in de regio Haarlem. Aan het einde van 2024 werd het strategisch proces om te komen tot een update van het meerjarenbeleidsplan en de rol van de Raad van Toezicht hierin besproken.

Diverse reglementen en regelingen zijn in 2024 herzien en goedgekeurd door de Raad van Toezicht, zoals het treasurystatuut, het reglement van de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid, de klokkenluidersregeling, de meerjarenbegroting, het fraude preventiebeleid en de toezichtvisie. De WNT-klasse voor 2025 hebben we vastgesteld.

Ook spraken we over de omvang van de Raad van Toezicht, waarbij we kozen voor een gefaseerde afbouw van zeven naar vijf leden op dusdanige wijze dat alle benodigde competenties aanwezig zijn en blijven binnen de Raad van Toezicht. In 2024 liep de tweede termijn van twee leden af, hiervoor is één nieuw lid geworven. In 2025 loopt voor één van de leden de tweede termijn af; besloten is om dit lid niet te vervangen.

Uit de zelfevaluatie van de Raad van Toezicht zijn twee belangrijke punten naar voren gekomen waar de Raad van Toezicht opvolging aan geeft:

- Versterk de samenwerking met de Raad van Bestuur door proactief kleine signalen van “scheurtjes” te onderzoeken en hierbij door te vragen op betrekkningsniveau, zodat grotere problemen worden voorkomen en wederzijds begrip behouden blijft.

- Geef als Raad van Toezicht heldere instructies over de prioritering van belangrijke stukken, zodat cruciale informatie tijdig beschikbaar is voor effectief toezicht.

De Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur en Directie hebben in het najaar van 2024 in een gezamenlijke sessie gesproken over de voortgang van de strategische personeelsplanning binnen HVO-Querido t.b.v. het verder integraal (samen)werken.

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 2023. Ook is goedkeuring verleend aan de door de Raad van Bestuur opgestelde begroting voor 2025, inclusief een investering op HR-gebied.

In de auditcommissie Financiën zijn het treasurybeheer, de maandcijfers en de tertiaalrapportages vaste agendapunten. In 2024 heeft de auditcommissie Financiën veelvuldig meegekeken en -gedacht over de financiële resultaatverbetering en de nazorg van de implementatie het nieuwe Elektronische Cliëntendossier Pluriform. De managementletter en het eindverslag van de accountant zijn uitvoerig besproken. Verder waren het tax-controleframework, het fraudepreventiebeleid en de meerjarenbegroting onderwerpen van gesprek. Aan het einde van het jaar heeft de auditcommissie meegedacht over een investering op HR-gebied.

De auditcommissie Kwaliteit en Veiligheid richtte zich in 2024 op

verschillende onderwerpen gekoppeld aan de strategische doelen van HVO-Querido.

Er werden diverse updates gegeven aan de commissie, bijvoorbeeld over het programma Werk, Participatie & Herstel, de doorontwikkeling van de Krachtmethodiek, vakgroepen en kenniskringen. Daarnaast werden er updates gegeven over de uitkomsten van het onderzoek over de auditsystematiek van HVO-Querido en de keuze om per 2025 voor de externe audit over te stappen naar de HKZ165 zorg en welzijn. Ook de borging van het project destigmatisering kwam aan bod, evenals het kwaliteitskompas.

De calamiteiten- en incidentenrapportage, medicatieveiligheid (inclusief een incidentenanalyse) en de integrale kwaliteits- en veiligheidsmonitor 2024 werden inhoudelijk besproken met het oog op het strategisch thema ‘Verhogen kwaliteit van zorg’. Daarnaast heeft het Onderzoeksbureau de lopende onderzoeken gepresenteerd aan de commissie. In 2024 is het reglement van de auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid herzien en heeft de commissie een ‘benen-op-tafel’ sessie georganiseerd met als doel om vanuit verschillende expertises van gedachten te wisselen over een actueel thema.

De remuneratiecommissie beoordeelt jaarlijks het functioneren van de Raad van Bestuur, zo ook in 2024. Daarnaast stonden in 2024 de onderwerpen Klokkenluidersregeling, Vitaliteit & Verzuim en Opvolgingsmanagement (succession) voor Bestuur, Directie en Teammanagers op de agenda. De commissie hield zich ook bezig met de (voorbereidingen voor) werving van een nieuw lid voor de Raad van Toezicht, het

benoemen van een voorzitter Raad van Bestuur en de werving van een nieuw lid Raad van Bestuur.

Financieel

In 2024 behaalde HVO-Querido een (geconsolideerd) positief resultaat van 7,2 mln.

Er is een toename van de omzet door een groei in de WLZ, overname van de locatie Elandsstraat (24-uurs opvang voor jongvolwassenen) en het nieuwe contract Begeleid Thuis en Beschermd Verblijf met de gemeente Amsterdam per 1 juli 2023. De overige bedrijfsopbrengsten daalden in 2024 licht door de afbouw van opvang van asielzoekers, statushouders en de opvang van Ontheemden uit Oekraïne.

Ook de kosten namen toe, met name de personele kosten. Deze toename wordt veroorzaakt door de jaarlijkse loonstijging en een groeiend aantal personeelsleden. De inhuurkosten van personeel niet in loondienst (PNIL) daalden in 2024 ten opzichte van vorig jaar. Dit komt door het sturen op minder inhuur en het aannemen van vast personeel en doordat in 2023 tijdelijk extra personeel was ingehuurd voor de implementatie van het nieuwe ECD.

Door de krapte op de arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim was voor continuïteit in het primair proces nog steeds inhuur van personeel nodig. In 2024 werd extra 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. Door lagere energiekosten vallen in 2024 ook de overige bedrijfskosten lager uit.

Per saldo zijn de baten meer gestegen dan de kosten, waardoor een verlies in 2023 is omgebogen naar een positief resultaat in 2024. Dit komt mede door de ingezette acties om op verschillende onderwerpen bij te sturen. In 2024 is gericht gestuurd op de volgende door zorgteams beïnvloedbare sturingsvariabelen: (1) bezetting op zorg locaties / cliëntenaantallen, (2) verzuim, (3) personeelskosten. Deze zijn ook in 2024 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 2024 toe in vergelijking met vorig jaar. Deze waren en zijn nog steeds voldoende en vormen

een goede basis voor de toekomst van HVO-Querido. Ultimo 2024 bedraagt het (geconsolideerd) weerstandsvermogen 26,4% (2023: 24,6%) en blijft hierbij boven de interne norm van 20%. De (geconsolideerde) solvabiliteit (eigen vermogen / totaal vermogen) bedraagt 60% (2023: 60%), een percentage tussen de 25% en 40% wordt voor de meeste organisaties als goed / gezond beschouwd. De liquiditeitspositie van HVO-Querido is eveneens goed. Ultimo december 2024 bedraagt het saldo liquide middelen (geconsolideerd) 43,9 mln. Voor wat betreft het beheer van de liquide middelen is het treasurystatuut leidend, waarin we handhaving van waarde en zeer risicoarme waardegroei nastreven. Eind 2024 heeft HVO-Querido geen liquide middelen vastgelegd in termijndeposito's. Voor zowel de korte- als lange termijn is er geen behoefte aan aanvullende financiering.

Toekomst

Het meerjarenbeleidplan 2022-2025 ("Samen verder") is leidend bij de toekomstige ontwikkelingen. In de loop van 2025 zal een nieuw meerjarenbeleidplan worden vastgesteld. We kiezen hierbij niet voor een drastische koerswijziging maar voor een aanscherping van de huidige koers. In 2023 is meerjarig zekerheid verkregen voor het bieden van (woon)zorg en begeleiding aan cliënten in Amsterdam (begeleid thuis en beschermd verblijf). Daarnaast is een driejarige overeenkomst met Zilveren Kruis afgesloten voor de WLZ.

In het najaar 2024 werd bekend dat we in de nieuwe aanbesteding voor opvang van vluchtelingen in de Gemeente Amsterdam op onze vier locaties meerjarig mogen continueren. In de loop van

2025 zullen daar naar verwachting twee locaties bij gaan komen.

In de begroting 2025 is een resultaatsverbetering afgesproken om onze meerjarige doelstelling te behalen voor een rendement van 1,5 %. Hierbij is van belang dat we positieve resultaten realiseren en onze financiële ratio's (zoals het weerstandsvermogen) op peil houden om toekomstige investeringen mogelijk te maken.

HVO-Querido gaat 2025 sterk in: medewerkers werken graag bij ons en we zijn een geliefde samenwerkingspartner. Onze fundamenten zijn bijna 120 jaar oud, we staan stevig. Een mooie positie om op door te bouwen.

Jaarrekening 2024

Stichting HVO-Querido

Versie 4
15-apr-25

Jaarrekening 2024

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1.1	Geconsolideerde jaarrekening	
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2024	26
1.1.2	Geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024	27
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2024	28
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	29
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024	37
1.1.6	Mutatieoverzicht materiële vaste activa	45
1.1.7	Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024	46
1.1.8	Vaststelling en goedkeuring	51
1.2	Enkelvoudige jaarrekening	
1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2024	52
1.2.2	Enkelvoudige winst en verliesrekening over 2024	53
1.2.3	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	54
1.2.4	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024	55
1.2.5	Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa	63
1.2.6	Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2024	65
1.2.7	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	67
1.3	Overige gegevens	
1.3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	70
1.3.2	Nevenvestigingen	70
1.3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	70

1.1 Geconsolideerde jaarrekening

1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€ 000	€ 000
ACTIEF			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
1			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	5.344	5.756	
Machines en installaties	1.038	1.051	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.696	3.451	
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	555	93	
		9.633	10.351
Financiële vaste activa			
2			
Overige effecten	55	55	
		55	55
Viottende activa			
3			
Op handelsdebiteuren	4.133	4.411	
Overige vorderingen	19.838	10.120	
Overlopende activa	2.580	2.506	
		26.552	17.037
Liquide middelen			
4		43.911	39.685
Totaal		80.150	67.128
PASSIEF			
Groepsvermogen			
5			
Gestort en opgevraagd kapitaal	19	19	
Bestemmingsreserve(s)	1.938	1.938	
Bestemmingsfonds(en)	2.175	973	
Overige reserves	43.373	37.373	
		47.506	40.303
Voorzieningen			
6			
Overige	418	671	
		418	671
Langlopende schulden			
7			
Overige schulden	355	472	
		355	472
Kortlopende schulden			
8			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.622	6.369	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.045	6.391	
Schulden ter zake van pensioenen	2.440	2.292	
Overige schulden	5.947	5.510	
Overige passiva	12.817	5.122	
		31.872	25.683
Totaal		80.150	67.128

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024	2023
		€ 000	€ 000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	9		
Zorgverzekeringswet	213	110	
Wet langdurige zorg	47.061	41.755	
VWS- en/of Wlz-subsidies	-	-	
Forensische zorg	6.509	6.079	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	110.593	97.280	
		164.376	145.224
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		-	-
Netto omzet		164.376	145.224
Overige bedrijfsopbrengsten	10	15.852	18.427
		15.852	18.427
Som der bedrijfsopbrengsten		180.228	163.651
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	11	23.460	27.232
Lonen en salarissen	12	84.234	76.953
Sociale lasten	12	14.766	12.974
Pensioenlasten	12	7.636	6.660
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	13	2.471	2.145
Overige bedrijfskosten	14	40.635	41.354
Som der bedrijfslasten		173.200	167.318
		173.200	167.318
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		169	254
Rentelasten en soortgelijke kosten	15	7	-
		176	254
Resultaat voor belastingen		7.203	-3.413
Belastingen		-	-
Geconsolideerd resultaat na belastingen		7.203	-3.413
Resultaat toekomend aan de rechtspersoon		7.203	-3.413

Resultaatbestemming

	2024		2023	
	toevoeging	onttrekking	toevoeging	onttrekking
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Bestemmingsreserve:				
Bovencontractuele cliëntenzorg	-	0	-	-3.351
Legaten en giften	-	-	-	-
Bestemmingsfonds:				
Bestemmingsfonds Amsterdam	-	-918	-	-438
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	2.121	-	-	-385
Overige reserves	6.000	-	760	-
	8.121	-918	760	-4.174
Resultaat na belastingen	7.203		-3.413	

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2024

	Ref.	2024	2023
		€ 000	€ 000
Bedrijfsresultaat		7.027	-3.667
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen (en overige waardeverminderingen)		2.471	2.145
- mutaties voorzieningen		-252	33
- Veranderingen in werkkapitaal:			
- mutatie operationele vorderingen	-9.396	4.176	
- mutatie operationele schulden	6.070	4.839	
		-3.325	9.016
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		5.920	7.527
Ontvangen interest	176	254	
Ontvangen dividenden	-	-	
		176	254
Kasstroom uit operationele activiteiten		6.096	7.781
Investerings in materiële vaste activa	-1.870	-5.182	
Investerings in overige financiële vaste activa	-	-	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-1.870	-5.182
Betaalde interest na winstbelasting	-	-	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-	-
Mutatie geldmiddelen		4.226	2.598
Stand geldmiddelen per 1 januari		39.685	37.088
Stand geldmiddelen per 31 december		43.911	39.685
Mutatie geldmiddelen		4.226	2.597

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 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

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 2024 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. De waarderings- en resultaatbepalingsgrondslagen zijn gebaseerd op de door HVOQuerido toegepaste grondslagen. Er zijn geen effecten van deze harmonisatie naar voren gekomen. De vergelijkende cijfers over 2023 zijn gebaseerd op de financiële gegevens van de samengevoegde rechtspersonen. Het resultaat over 2023 van Stichting Opvangcentra de Elandsstraat bedroeg € 149K en het vermogen ultimo 2023 € 479K.

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.

Onderhouds uitgaven 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 waardeverminderingverlies verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarde. Indien sprake is van een bijzonder waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies 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 waardeverminderingverlies. 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 waardeverminderingverlies 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 waarderinggrondslagen 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.

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.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren (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 2022 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 pensioenfonds geldt regelgeving met betrekking tot de vereiste dekkingsgraad. De beleidsdekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. In december 2024 bedroeg de beleidsdekkingsgraad 109,5%. 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 2024

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	5.344	5.756
Machines en installaties	1.038	1.051
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.696	3.451
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	555	93
Totaal materiële vaste activa	9.633	10.351
Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:		
	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	10.351	7.462
Bij: investeringen	1.870	5.182
Af: afschrijvingen	2.493	2.294
Af: desinvesteringen	95	-
Af: in gebruik name activa	-	-
Boekwaarde per 31 december	9.633	10.351

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 2024 € 6.382k, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO-Querido.

2. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	€ 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-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Boekwaarde per 1 januari	55	55
Bij: investeringen	-	-
Boekwaarde per 31 december	55	55

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 2024

ACTIVA

3. Vlottende activa

De specificatie is als volgt:	31-dec-24	31-dec-23
	Totaal > 1 jaar	Totaal > 1 jaar
	€ 000	€ 000
Handelsdebiteuren	4.133	3.909
Huurvorderingen		502
Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	8.363	7.171
Vorderingen op zorgverzekeraars	-	-
Vorderingen op Justitie	1.095	-14
Vorderingen op Gemeenten	10.203	2.840
Overige vorderingen	178	124
Overlopende activa:		
Vooruitbetaalde bedragen	508	432
Vooruit betaalde huur	2.073	2.074
	26.552	17.037

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringoverschot WLZ

	2024	2023	2022	2021	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Saldo 1 januari	-	7.171	-	-	-
Bij/af:					
- financieringsverschil boekjaar	8.363				
- correcties voorgaande jaren		0			
- betalingen/ontvangsten		-7.171			
Saldo per 31 december	8.363	-	-	-	-
	a	c			

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

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar	2024	2023
	€ 000	€ 000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	47.061	41.755
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardbare kost	38.698	34.584
Financieringsverschil boekjaar	8.363	7.171

Toelichting:
De post **handelsdebiteuren** is toegenomen ten opzichte van 2023. Op deze post is geen voorziening voor dubieuze debiteuren noodzakelijk.

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

De **huurvorderingen** betrekking op (huur)vorderingen op cliënten van HVO-Querido. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.832k (2023: € 1.629k).

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024

ACTIVA

4. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Bankrekeningen	33.615	18.806
Kassen	169	117
Deposito's	10.127	20.762
	<u>43.911</u>	<u>39.685</u>

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de organisatie, met uitzondering van een bedrag van € 868k waarvoor bankgaranties zijn afgegeven en termijndeposito's (korter dan 1 jaar). Per 31 december 2023 zijn voor € 8,3 mln. bij Stichting HVO-Querido en € 2,0 mln. bij Stichting Vrienden van HVO-Querido termijndeposito's afgesloten voor de duur van een aantal maanden. Ultimo 2024 zijn geen termijndeposito's afgesproken.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Het groepsvermogen is als volgt samengesteld:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Gestort en opgevraagd kapitaal	19	19
Bestemmingsreserve(s)	1.938	1.938
Bestemmingsfonds(en)	2.175	973
Overige reserves	43.373	37.373
Totaal groepsvermogen	<u>47.506</u>	<u>40.303</u>

Bestemmingsreserve(s)

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 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:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	1.938	5.289
Toevoegingen en onttrekkingen aan bovencontractuele cliëntenzorg	-	-3.351
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 2024

PASSIVA

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn als volgt samengesteld:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Gemeentesubsidie Amsterdam	-233	685
Reserve Aanvaardbare Kosten	2.408	287
	<u>2.175</u>	<u>973</u>

Het verloop van de bestemmingsfondsen is als volgt:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	972	1.795
Toevoegingen en onttrekkingen aan gemeentesubsidie Amsterdam	-918	-438
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserve aanvaardbare kosten	2.121	-385
Stand per 31 december	<u>2.175</u>	<u>973</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 negatief saldo (debet saldo) van € 233k. Ten opzichte van 2023 is het positieve saldo met € 918k gedaald.

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 2024

PASSIVA

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari volgens jaarrekening	37.373	36.613
Winstverdeling (vorig) boekjaar	6.000	760
Vrijval wettelijke en statutaire reserves	-	-
Stand per 31 december	<u>43.373</u>	<u>37.373</u>

6. Voorzieningen

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Overige voorzieningen	418	671
	<u>418</u>	<u>671</u>

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	Boekwaarde 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Boekwaarde 31-dec-24
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Voorziening jubileumuitkering	140	12	9	-	143
Voorziening langdurig zieken	531	-	-	-255	276
	<u>671</u>	<u>12</u>	<u>9</u>	<u>-255</u>	<u>418</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.

Langdurig zieken

De Voorziening langdurig zieken is lager 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 6 medewerkers (vorig jaar 15) die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces.

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

	31-dec-24		31-dec-23	
	€ 000	%	€ 000	%
Investeringsubsidie Vlaardingenlaan	355	0,00	472	0,00
	<u>355</u>		<u>472</u>	

Toelichting:

De looptijd langer dan 1 jaar bedraagt € 355 en de looptijd langer dan 5 jaar is nihil.

1.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2024

PASSIVA

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Schulden aan banken:		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.503	6.369
Nog te betalen huurverplichtingen	119	-
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.045	6.391
Schulden ter zake van pensioenen	2.440	2.292
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	354	385
Reservering vakantiedagen	5.593	5.125
Overige passiva:		
Vooruit ontvangen pensioengelden	1.130	1.661
Vooruit ontvangen Subsidies	8.172	322
Loopbaanbudget	2.417	2.200
Overig	1.099	938
	31.872	25.683

Toelichting:

De kortlopende schulden zijn ultimo 2024 gestegen ten opzichte van 2023. De reservering voor vakantiedagen en de vooruit ontvangen subsidies zijn toegenomen. De stijging wordt verklaard doordat het gemiddelde uurloon is gestegen (CAO loonsverhogingen) is toegenomen. Er zijn geen schulden langer dan 1 jaar behoudens het loopbaanbudget dat een maximale duur van 60 maanden heeft. In de vooruitontvangen subsidies is in 2024 een vooruitontvangen bedrag voor het Innovatiebudget opgenomen ad € 1,416K.

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	43.741
Vorderingen op de overheid/gemeenten	19.660
Vorderingen op particulieren	4.133
Totaal	67.535

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

1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen € 000	Machines en installaties € 000	Andere vaste bedrijfsmiddelen technische en administratieve uitrusting € 000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa € 000	Totaal € 000
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	10.221	2.041	5.195	93	17.550
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	4.466	989	1.744	-	7.199
Boekwaarde per 1 januari 2024	5.756	1.051	3.451	93	10.351
Mutaties in het boekjaar					
- aanschaffingen	631	323	455	462	1.870
- boekwaarde afgestoten activa	-33	-28	-34	0	-95
- afschrijvingen	-1.009	-309	-1.175	0	-2.493
Boekwaarde per 31 december 2024	-411	-14	-754	462	-718
- terugname geheel afgeschreven activa					
- terugname geheel afgeschreven activa aanschafwaarde	56	39	66	0	161
cumulatieve afschrijvingen	56	39	66	0	161
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-378	14	-721	462	-623
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	10.797	2.324	5.584	555	19.259
- in gebruik name activa					0
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	5.453	1.286	2.888	0	9.626
Boekwaarde per 31 december 2024	5.344	1.038	2.696	555	9.633
Afschrijvingspercentage	2-20%	20,0%	20%-25%	20,0%	

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

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:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Beschermd wonen Amsterdam Loker 1	74.523	54.954
Maatschappelijke Opvang Amst. (Loker 2)	-	9.265
Opbrengsten uit hoofde van Corona compensaties	-	3
Blokhuisgelden	2.092	2.469
Dagbesteding Amsterdam Loker 5	3.775	2.842
Opbrengsten Jongvolwassenen	-	1.863
Wijkzorg Amsterdam Loker 8	-	448
Maatschappelijke opvang Amsterdam(subsidies) Loker 2	23.998	19.285
Haarlem Loker 6	5.394	5.125
Loker Overige	812	1.026
	110.593	97.280

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.
Loker 2 (subsidies): In 2024 was er sprake van uitbreiding op de Transformatorweg en de Winteropvang.

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.415	2.136
Pensionbijdragen	2.358	1.987
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	11.079	14.304
Overige bedrijfsopbrengsten	15.852	18.427

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2024 gedaald van € 18,5 mln naar € 16 mln. De daling is in belangrijke mate het gevolg van de afbouw van opvang van asielzoekers, statushouders en de opvang van Ontheemden uit Oekraïne. De bedragen in 2024 per gemeente voor de opvang van Ontheemden uit Oekraïne zijn als volgt;
- gemeente Amsterdam € 5.849K
- gemeente Haarlemmermeer € 587K

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Personeel niet in loondienst: Beveiliging	6.730	5.653
Personeel niet in loondienst: Primair proces	9.226	16.319
Personeel niet in loondienst: Ondersteunende functies	63	440
Kosten uitbesteding onderaannemers	7.441	4.821
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	23.460	27.232

Toelichting:

De afname van personeel niet in loondienst (PNIL) houdt grotendeels verband met het sturen op minder externe inhuur en aanneme van vast personeel. Daarnaast was er in 2023 sprake van externe inhuur voor de implementatie van het ECD en de nieuwe werkomgeving.
Per juli 2023 heeft HVO-Querido onderaannemers binnen het contract met de gemeente Amsterdam voor begeleid thuis en beschermd verblijf. De kosten van de onderaannemers zijn apart verantwoord onder deze post.

12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Lonen en salarissen	84.234	76.953
Sociale lasten	14.766	12.974
Pensioenlasten	7.636	6.660
	106.635	96.587

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

	2024	2023
	1.369	1.342

Toelichting:

De toename in personele kosten houdt vooral verband met de uitbreiding van het aantal FTE's met gemiddeld 27 en CAO-gerelateerde loonsverhogingen. Gedurende 2024 en 2023 zijn hiervan geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

13. Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

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

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Afschrijving materiële vaste activa	2.588	2.294
Vrijval overlopende passiefpost inzake (overheids)subsidies	-118	-149
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	2.471	2.145

Toelichting:

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

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

14. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Andere personeelskosten	3.206	3.701
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.170	4.706
Algemene kosten	11.971	12.542
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.722	1.757
Onderhoud- en energiekosten	7.467	8.905
Huur en leasing	20.765	20.626
Huurbijdragen	-9.666	-10.883
Dotatie/vrijval voorzieningen	-	-
Overige bedrijfskosten	40.635	41.354

Toelichting:

De daling van de overige bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van de energie kosten.

Honoraria accountantsorganisatie

2024	BDO	Overig	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000
Controle van de jaarrekening	154	-	154
Andere controleopdrachten	96	-	96
Fiscale adviesdiensten	16	-	16
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	266	-	266
2023	BDO	Overig	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000
Controle van de jaarrekening	128	-	128
Andere controleopdrachten	91	-	91
Fiscale adviesdiensten	6	-	6
Andere niet-controlediensten	-	-	-
	225	-	225

16. Financiële baten en lasten

		2024	2023
Overige verbonden			
maatschappijen	Overig	Totaal	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	169	169
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	7	7
	-	176	176
		254	254

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

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

WNT-VERANTWOORDING 2024 HVO-Querido

De WNT is van toepassing op HVO-Querido. Het voor HVO-Querido toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2024 € 233.000,- (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 functieervulling, alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris wordt aangemerkt.

Gegevens 2024	D. van Riet	J. Wesselius
bedragen x € 1		
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functieervulling in 2024	1/1 – 31/8	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.300	185.124
Beloningen betaalbaar op termijn	10.776	16.115
Subtotaal	143.076	201.239
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	155.333	233.000
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Bezoldiging	143.076	201.239
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 2023		
bedragen x € 1	D. van Riet	J. Wesselius
Functiegegevens	Bestuurder	Bestuurder
Aanvang en einde functieervulling in 2023	1/1 – 31/12	1/1 – 31/12
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking?	ja	ja
Bezoldiging		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.201	168.255
Beloningen betaalbaar op termijn	15.129	15.072
Subtotaal	204.330	183.327
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	205.000	205.000
Bezoldiging	204.330	183.327

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

De bezoldiging van de leden van de Raad van Toezicht over het jaar 2024 is als volgt:

17b. Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2024				
bedragen x € 1	C. Bronda	A. Blom	J.M. Linger	T. Ineke
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 25/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.980	12.483	14.980	14.980
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	23.300	19.035	23.300	23.300
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	14.980	12.483	14.980	14.980
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
bedragen x € 1	C. Bronda	A. Blom	J.M. Linger	T. Ineke
Functiegegevens	Lid	Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/5 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.350	14.350	14.350	9.567
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	20.500	20.500	13.760

Gegevens 2024				
bedragen x € 1	J.W. Grandia	H.B.P. Elbers	S. Celik	H.P. Verschuur
Functiegegevens	Lid	Voorzitter	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 25/10	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	26/10 - 31/12
Bezoldiging				
Bezoldiging	12.483	23.540	14.980	2.497
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.035	34.950	23.300	4.265
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging	12.483	23.540	14.980	2.497
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.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2023				
bedragen x € 1	J.W. Grandia	H.B.P. Elbers	S. Celik	H.P. Verschuur
Functiegegevens	Lid	Voorzitter	Lid	
Aanvang en einde functievervulling in 2023	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	N.v.t.
Bezoldiging				
Bezoldiging	14.350	22.550	14.350	n.v.t.
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	20.500	30.750	20.500	n.v.t.

1.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst en verliesrekening over 2024

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 2024 een bezoldiging boven het individuele toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

1.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2024
(na resultaatbestemming)

	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€ 000	€ 000
ACTIEF			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
1			
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.735	5.387	
Machines en installaties	1.038	1.051	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.696	3.451	
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	555	93	
		9.024	9.982
Financiële vaste activa			
2			
Overige effecten	55	55	
		55	55
Viottende activa			
3			
Op handelsdebiteuren	4.128	4.394	
Overige vorderingen	19.829	10.117	
Overlopende activa	2.580	2.506	
		26.537	17.017
Liquide middelen			
4		40.727	36.390
Totaal		76.343	63.444
PASSIEF			
	Ref.	31-dec-24	31-dec-23
		€ 000	€ 000
Eigen vermogen			
5			
Gestort en opgevraagd kapitaal	18	18	
Bestemmingsreserve(s)	-	-	
Bestemmingsfonds(en)	2.175	973	
Overige reserves	41.603	35.660	
		43.796	36.651
Voorzieningen			
6			
Overige	418	671	
		418	671
Langlopende schulden			
7			
Overige schulden	355	472	
		355	472
Kortlopende schulden			
8			
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.622	7.474	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.045	6.391	
Schulden ter zake van pensioenen	2.440	1.187	
Overige schulden	5.947	5.510	
Overige passiva	12.719	5.089	
		31.773	25.650
Totaal		76.343	63.444

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST EN VERLIESREKENING OVER 2024

	Ref.	2024	2023
		€ 000	€ 000
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening			
9			
Zorgverzekeringswet	213	110	
Wet langdurige zorg	47.061	41.755	
VWS- en/of Wlz-subsidies	-	-	
Forensische zorg	6.509	6.079	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	110.593	97.280	
Netto omzet		164.376	145.224
Overige bedrijfsopbrengsten	10 15.791	18.334	
		15.791	18.334
Som der bedrijfsopbrengsten		180.167	163.557
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten			
11 23.460		27.232	
12 84.234		76.953	
12 14.766		12.974	
12 7.636		6.660	
13 2.453		2.131	
14 40.631		41.393	
Som der bedrijfslasten		173.179	167.343
		173.179	167.343
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten			
15 151		207	
Rentelasten en soortgelijke kosten	7	-	
		158	207
Resultaat voor belastingen		7.146	-3.579
Belastingen		-	-
Resultaat na belastingen		7.146	-3.579
Resultaatbestemming			
		2024	2023
		toevoeging	toevoeging
		€ 000	€ 000
		€ 000	€ 000
Bestemmingsreserve:			
Bovencontractuele cliëntenzorg	-	-	-3.351
Bestemmingsfonds:			
Bestemmingsfonds Amsterdam	-	-918	-438
Bestemmingsfonds Reserve Aanvaardbare Kosten	2.121	-	-385
Overige reserves	5.943	-	-
	8.064	-918	595
	-918	-	-4.174
Resultaat na belastingen	7.146	-3.579	

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 2024

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Bedrijfsgebouwen en terreinen	4.735	5.387
Machines en installaties	1.038	1.051
Andere vaste bedrijfsmiddelen	2.696	3.451
Materiële vaste activa in uitvoering en vooruitbetalingen	555	93
Totaal materiële vaste activa	<u>9.024</u>	<u>9.982</u>
<i>Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
	9.982	7.079
Bij: investeringen	1.612	5.182
Af: afschrijvingen	2.475	2.279
Af: desinvesteringen	95	-
Af: in gebruik name activa	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>9.024</u>	<u>9.982</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 2024 € 5.773k, zijnde de verbouwingen in bestaande huurpanden van HVO-Querido.

2. Financiële vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	31-dec-24	31-dec-23
	€ 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-24	31-dec-23
	€ 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 2024

ACTIVA

3. *Viottende activa*

De specificatie is als volgt:

		31-dec-24		31-dec-23
	Totaal	> 1 jaar	Totaal	> 1 jaar
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Handelsdebiteuren	4.128		3.892	
Huurvorderingen	-		502	
Overige vorderingen:				
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	8.363		7.171	
Vorderingen op zorgverzekeraars	-		-	
Vorderingen op Justitie	1.095		-14	
Vorderingen op Gemeenten	10.203		2.840	
Overige vorderingen	168		121	
Overlopende activa:				
Vooruitbetaalde bedragen	508		432	
Vooruit betaalde Huur	2.073		2.074	
	26.537	-	17.017	-

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort respectievelijk financieringsoverschot WLZ

	2024	2023	2022	2021	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Saldo 1 januari	-	7.171	-	-	-
Bij/af:					
- financieringsverschil boekjaar	8.363				
- correcties voorgaande jaren		0			
- betalingen/ontvangsten		-7.171			
Saldo per 31 december	8.363	-	-	-	-
	a	c			

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgverzekeraars

c= definitieve vaststelling NZa

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	47.061	41.755
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget voor aanvaardb. kosten	38.698	34.584
Financieringsverschil boekjaar	8.363	7.171

Toelichting:

De post handelsdebiteuren is toegenomen ten opzichte van 2023. Op deze post is geen voorziening voor dubieuze debiteuren noodzakelijk.

In de handelsdebiteuren en overige vorderingen zijn geen vorderingen inbegrepen (2023: nihil) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

De huurvorderingen betrekking op (huur)vorderingen op cliënten van HVO-Querido. De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht bedraagt € 1.832k (2023: € 1.629k).

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

ACTIVA

4. *Liquide middelen*

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Bankrekeningen	30.430	15.353
Kassen	169	117
Deposito's	10.127	20.920
	40.727	36.390

Toelichting:

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van de organisatie, met uitzondering van een bedrag van € 868k waarvoor bankgaranties zijn afgegeven en termijndeposito's (korter dan 1 jaar). Per 31 december 2023 zijn voor € 8,3 mln. bij Stichting HVO-Querido en € 2,0 mln. bij Stichting Vrienden van HVO-Querido termijndeposito's afgesloten voor de duur van een aantal maanden. Ultimo 2024 zijn geen termijndeposito's afgesproken.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

PASSIVA

5. Eigen Vermogen

Het eigen vermogen is als volgt samengesteld:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Gestort en opgevraagd kapitaal	18	18
Bestemmingsreserve(s)	-	-
Bestemmingsfonds(en)	2.175	973
Overige reserves	41.603	35.660
Totaal eigen vermogen	43.796	36.651
Aandeel van de rechtspersoon in het eigen vermogen	43.796	36.651
Aandeel van derden in het eigen vermogen	0	0
	43.796	36.651

Bestemmingsreserve(s)

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

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Bovencontractuele cliëntenzorg	-	-
	-	-

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

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	-	3.351
Toevoegingen en onttrekkingen aan bovencontractuele cliëntenzorg	-	-3.351
Stand per 31 december	-	-

Toelichting:

In 2019 heeft HVO-Querido een bestemmingsreserve bovencontractuele cliëntenzorg gevormd om cliënten in zorg te houden nemen op het contract met de gemeente Amsterdam zonder dat daar een vergoeding tegenover staat. Per juli 2023 is er een nieuw contract met de gemeente Amsterdam ingegaan. De bestemmingsreserve bovencontractuele cliëntenzorg is hiermee komen te vervallen.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

PASSIVA

Bestemmingsfondsen

De bestemmingsfondsen zijn als volgt samengesteld:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Gemeentesubsidie Amsterdam	-233	685
Reserve Aanvaardbare Kosten	2.408	287
	2.175	973

Het verloop van de bestemmingsfondsen is als volgt:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari	972	1.795
Toevoegingen en onttrekkingen aan gemeentesubsidie Amsterdam	-918	-438
Toevoegingen en onttrekkingen aan reserve aanvaardbare kosten	2.121	-385
Stand per 31 december	2.175	973

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 negatief saldo (debet saldo) van € 233k. Ten opzichte van 2023 is het positieve saldo met € 918k gedaald.

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.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

PASSIVA

Het verloop van de overige reserves is als volgt:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Stand per 1 januari volgens jaarrekening	35.660	35.065
Winstverdeling vorig boekjaar	5.943	595
Vrijval wettelijke en statutaire reserves	-	-
Stand per 31 december	41.603	35.660

Specificatie aansluiting geconsolideerd - enkelvoudig vermogen 31 december 2024 en resultaat over 2024:

	Eigen vermogen	Resultaat
	€ 000	€ 000
Enkelvoudig eigen vermogen en resultaat	43.796	7.146
Totaal geconsolideerde eigen vermogen en resultaat	47.506	7.203
Verschil	3.709	57

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-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Overige voorzieningen	418	671
	418	671

Overige voorzieningen

Het verloop van de post overige voorzieningen is als volgt:

	Boekwaarde 1-jan-24	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Boekwaarde 31-dec-24
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Voorziening jubileumuitkering	140	12	9	-	143
Voorziening langdurig zieken	531	-	-	-255	276
	671	12	9	-255	418

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.

Langdurig zieken

De Voorziening langdurig zieken is lager 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 6 medewerkers (vorig jaar 15) die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces.

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

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

	31-dec-24		31-dec-23	
	€ 000	%	€ 000	%
Investeringssubsidie Vlaardingenlaan	355	0,00	472	0,00
	355		472	

8. Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-24	31-dec-23
	€ 000	€ 000
Schulden aan banken:		
Rekening-courant krediet	-	-
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	4.503	7.474
Huurverplichtingen	119	0
Belastingen en premies sociale verzekeringen	6.045	6.391
Schulden ter zake van pensioenen	2.440	1.187
Overige schulden:		
Reservering vakantietoeslag	354	385
Reservering vakantiedagen	5.593	5.125
Overige passiva:		
Vooruit ontvangen pensioengelden	1.249	1.661
Vooruit ontvangen Subsidies	8.172	322
Loopbaanbudget	2.417	2.200
Overig	883	906
	31.774	25.650

Toelichting:

De kortlopende schulden zijn ultimo 2024 gestegen ten opzichte van 2023. De reservering voor vakantiedagen en de vooruit ontvangen subsidies zijn toegenomen. De stijging wordt verklaard doordat het gemiddelde uurloon is gestegen (CAO loonsverhogingen) is toegenomen. Er zijn geen schulden langer dan 1 jaar behoudens het loopbaanbudget dat een maximale duur van 60 maanden heeft. In de vooruitontvangen subsidies is in 2024 een vooruitontvangen bedrag voor het Innovatiebudget opgenomen ad € 1,416K.

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	40.557
Vorderingen op de overheid/gemeenten	19.660
Vorderingen op particulieren	4.128
Totaal	64.346

1.2.4 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2024

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:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Huur- en Leaseverplichtingen	40.007	35.617
Bankgaranties	868	868
	40.875	36.485

De resterende looptijd kan als volgt worden gespecificeerd:

	Bankgaranties	Huur	Leasing	Totaal
	€ 000	€ 000	€ 000	€ 000
Niet langer dan 1 jaar	-	8.917	155	9.072
Tussen 1 en 5 jaar	-	25.045	310	25.355
Langer dan 5 jaar	868	5.580	-	6.448
	868	39.542	465	40.875

1.2.5 Enkelvoudig mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en -terreinen € 000	Machines en installaties € 000	Andere vaste bedrijfsmiddelen technische en administratieve uitrusting € 000	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa € 000	Totaal € 000
Stand per 1 januari 2024					
- aanschafwaarde	9.355	2.041	5.200	93	16.688
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	3.968	989	1.749	-	6.707
Boekwaarde per 1 januari 2024	5.387	1.051	3.451	93	9.982
Mutaties in het boekjaar					
- aanschaffingen	373	323	455	462	1.612
- boekwaarde afgestoten activa	-33	-28	-34	-	-95
- afschrijvingen	-991	-309	-1.175	-	-2.475
Boekwaarde per 31 december 2024	-652	-14	-754	462	-958
<i>-terugname geheel afgeschreven activa</i>					
aanschafwaarde	56	39	66		161
cumulatieve afschrijvingen	56	39	66		161
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-618	14	-721	462	-863
Stand per 31 december 2024					
- aanschafwaarde	9.672	2.324	5.589	555	18.139
- cumulatieve afschrijvingen en overige waardeverminderingen	4.937	1.286	2.893	0	9.116
Boekwaarde per 31 december 2024	4.735	1.038	2.696	555	9.024
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2-20%	20,0%	20%-25%	20,0%	

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2024

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

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Beschermd wonen Amsterdam Locket 1	74.523	54.954
Maatschappelijke Opvang Amsterdam Locket 2	-	9.265
Blokhuisgelden.	2.092	2.469
Opbrengsten Jong volwassenen	-	1.863
Opbrengsten uit hoofde van Corona compensaties	-	3
Dagbesteding Amsterdam Locket 5	3.775	2.842
Wijkzorg Amsterdam Locket 8	-	448
Maatschappelijke opvang Amsterdam (subsidies) Locket 2	23.998	18.749
Haarlem Locket 6	5.394	5.125
Locket Overige	812	1.562
	110.593	97.280

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 2 (subsidies): In 2024 was er sprake van uitbreiding op de Transformatorweg en de Winteropvang.

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

SISA	Naam	Beschikking	Totaal opbrengsten 2024	Totaal kosten 2024	Saldo
2022/05093 +					
2024/03187	Structurele subsidie MO Amsterdam incl WBW	€ 12.408	€ 12.408	€ 13.009	€ -601 *
2024/02088	Ongedocumenteerden woonbegeleiding	€ 5.313	€ 5.104	€ 5.104	€ 0
2023/04033	Transformatorweg 24 uren	€ 3.319	€ 3.116	€ 3.116	€ 0
2023/04046	Safe space transgenders	€ 159	€ 151	€ 151	€ 0
2023/04895	Intensieve zorg slachtoffers mensenhandel OMM	€ 866	€ 834	€ 834	€ -0
2023/04045	DUUP 2024	€ 202	€ 182	€ 182	€ 0
2024/03705	Brief Adressen Amsterdam	€ 301	€ 252	€ 252	€ 0
2024/00644	BHL subsidie wachtlijstbegeleiding	€ 2.092	€ 2.105	€ 2.422	€ -317
2022/05780	MO in de NO	€ 437	€ 73	€ 73	€ -0
2024/00058	Winteropvang 23-24	€ 1.839	€ 1.305	€ 1.305	€ 0
2024/02570	Incidentele subsidie Wenckebachweg	€ 241	€ 232	€ 232	€ -0
2024/04380	Winteropvang 24-25	€ 3.316	€ 665	€ 665	€ 0
2024/03683	Passantenpension Heggerankweg	€ 216	€ 160	€ 160	€ 0
S23-000493	Passantenpension WBW AA en OA	€ 188	€ 188	€ 188	€ 0
NVT	Stimuleringsregeling E-Health Thuis	€ 647	€ 175	€ 175	€ -0 **
Totaal		€ 31.544	€ 26.950	€ 27.867	€ -918

Toelichting

* De structurele subsidie is voor 2 jaar verleend. In dit overzicht staat de uitnutting van 2024

** Dit betreft geen eindverantwoording, subsidie loopt door in 2025. De subsidie is verleend door een Rijksdienst

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2024

10. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.415	2.136
Pensionbijdragen	2.358	1.987
Overige opbrengsten (waaronder vergoeding voor uitgeleend personeel, verhuur onroerend goed en andere bedrijfsmatige opbrengsten)	11.017	14.211
Overige bedrijfsopbrengsten	15.791	18.334

Toelichting:

De overige bedrijfsopbrengsten zijn in 2024 gedaald van € 18,3 mln naar € 16 mln. De daling is in belangrijke mate het gevolg van de afbouw van opvang van asielzoekers, statushouders en de opvang van Ontheemden uit Oekraïne. De bedragen in 2024 per gemeente voor de opvang van Ontheemden uit Oekraïne zijn als volgt;
- gemeente Amsterdam € 5.849K
- gemeente Haarlemmermeer € 587K

11. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Personeel niet in loondienst: Beveiliging	6.730	5.653
Personeel niet in loondienst: Primair proces	9.226	16.319
Personeel niet in loondienst: Ondersteunende functies	63	440
Kosten uitbesteding onderaannemers	7.441	4.821
Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	23.460	27.232

Toelichting:

De afname van personeel niet in loondienst (PNIL) houdt grotendeels verband met het sturen op minder externe inhuur en aanname van vast personeel. Daarnaast was er in 2023 sprake van externe inhuur voor de implementatie van het ECD en de nieuwe werkomgeving.
Per juli 2023 heeft HVO-Querido onderaannemers binnen het contract met de gemeente Amsterdam voor begeleid thuis en beschermd verblijf. De kosten van de onderaannemers zijn apart verantwoord onder deze post.

12. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Lonen en salarissen	84.234	76.953
Sociale lasten	14.766	12.974
Pensioenlasten	7.636	6.660
	106.635	96.587

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

	2024	2023
	1.369	1.294

Toelichting:

De toename in personele kosten houdt vooral verband met de uitbreiding van het aantal FTE's met gemiddeld 27 en CAO-gerelateerde loonsverhogingen. Gedurende 2024 en 2023 zijn hiervan geen medewerkers werkzaam buiten Nederland.

1.2.6 Toelichting op de enkelvoudige winst en verliesrekening over 2024

13. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Afschrijving materiële vaste activa	2.570	2.279
Vrijval overlopende passiefpost inzake (overheids)subsidies	-118	-149
Afschrijvingen op materiële vaste activa	2.453	2.131

Toelichting:

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

14. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Andere personeelskosten	3.206	3.701
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	5.170	4.706
Algemene kosten	11.901	12.530
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.722	1.757
Onderhoud- en energiekosten	7.467	8.892
Huur en leasing	11.166	9.808
Dotatie/vrijval voorzieningen	-	-
Overige bedrijfskosten	40.631	41.393

Toelichting:

De daling van de overige bedrijfskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door een daling van de energie kosten.

16. Financiële baten en lasten

		2024	2023
	Overige verbonden		
	maatschappijen		
	€ 000	Overig	Totaal
		€ 000	€ 000
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	-	151	151
Rentelasten en soortgelijke kosten	-	7	7
	-	158	158
			207

1.2.7 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2024 vastgesteld op 28 april 2025.

De Raad van Toezicht van de Stichting HVO-Querido heeft de jaarrekening 2024 goedgekeurd in de vergadering van 7 mei 2025.

Resultaatbestemming

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

	2024	2023
	€ 000	€ 000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsreserves	0	-3.351
Reserve Aanvaardbare Kosten	2.121	-385
Bestemmingsfonds gemeente Amsterdam	-918	-438
Overige reserves	5.943	595
	7.146	-3.579

Gebeurtenissen na balansdatum

Er hebben zich geen gebeurtenissen na balansdatum voorgedaan.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

W.G. J.W. Wesselius Voorzitter Raad van Bestuur	7 mei 2025	W.G. A.M. Overboom Lid Raad van Bestuur	7 mei 2025
W.G. H.B.P. Elbers Voorzitter Raad van Toezicht	7 mei 2025	W.G. C. Bronda Lid Raad van Toezicht	7 mei 2025
W.G. J.M.Linger Lid Raad van Toezicht	7 mei 2025	W.G. T. Ineke Lid Raad van Toezicht	7 mei 2025
W.G. H.P. Verschuur Lid Raad van Toezicht	7 mei 2025	W.G. S. Celik Lid Raad van Toezicht	7 mei 2025

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

