

Jaarverantwoording 2025

Stichting DSV

Definitief



INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	1
1.a	Bestuursverslag	2
1.b	Verslag van de raad van toezicht	19
2	Jaarrekening	31
2.1	Balans per 31 december 2025	32
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	34
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	35
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	36
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	40
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	48
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	49
2.8	Vaststelling en goedkeuring	54
3	Overige gegevens	55
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	56
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	56
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	56

1 JAARVERSLAG

1.a BESTUURSVERSLAG

Bestuursverslag DSV 2025

1. Voorwoord

Het jaar 2025 begonnen wij met een evaluatie van onze koers 2023-2026. Wij vierden op de helft aangekomen onze resultaten. Met onze medewerkers keken we hoopvol vooruit op al onze locaties. Het helpt als je een hele heldere missie, visie en strategie hebt. Met liefde maken we elke dag waardevol. Deze korte zin wordt ieder jaar concreter in ons doen en laten. Onze beweging van zorg naar leven wisten wij te vertalen in een korte zorgvisie. Onze P&O strategie met als werkgeversmerk 'hartverwarmend' werkten we uit in een fris vormgegeven waaier voor al onze medewerkers en samenwerkingspartners. In deze waaier staan hele concrete beloften aan onze medewerkers. Voor hen en alle leidinggevenden werkten we gedragsvoorbeelden uit bij onze kernwaarden. Zo weet iedereen wat we van hen verwachten en waar medewerkers op mogen rekenen. Dit bleef niet zonder effect. Onze inspanningen om een betere werkgever te worden zagen wij terug in betere resultaten. Van zowel van onze vertrekkende medewerkers in de exitgesprekken als van zittende medewerkers in het medewerkersonderzoek kregen we betere cijfers dan in het voorgaande jaar. Het verloopcijfer daalde. Daar zijn wij heel blij mee, want onze medewerkers zijn het kloppend hart van onze organisatie.

De beoordelingen van onze klanten waren in 2025 weer ongekend goed. Op bijna iedere plek in de organisatie haalden we de 8+ uit onze strategische doelstelling. Dit beeld zagen we ook terug in de uitstekende resultaten bij de externe audit door Perspekt.

De nieuwbouw van Salem is dichterbij dan ooit. Het oude gebouw werd binnen budget gesloopt en we vonden een oplossing in de stikstofproblematiek. We verslikten ons twee keer in een rechtszaak met Liander. Eindelijk lijkt een einde te komen aan het fier rechtopstaande transformatorhuisje op de slooplocatie. Financieel doen wij het al zes jaar op rij boven verwachting. Wij verkochten in 2025 succesvol de HOED Duinrand en ons kantoorgebouw Parlevliet. Met de koper van Parlevliet hebben wij voor de komende jaren een huurovereenkomst gesloten. De gemeente ging akkoord met uitstel van de verkoop Duinrand als voorwaarde voor het tekenen van de aanneemovereenkomst voor de nieuwbouw Salem. DSV gaat 100% voor het scenario behoud van Duinrand. We leggen de laatste hand aan extra financiering om dit voor elkaar te krijgen. Dat zou de kers op de taart zijn.

Als ik meeloop in de zorg, blijf ik elke keer weer onder de indruk van onze geweldige medewerkers die met liefde elke dag waardevol maken. Ons onderscheidend werkgeversmerk is goed gekozen. Hartverwarmend! Wat wij doen is voor onze cliënten, voor onszelf en ook voor al die mensen die betrokken of toeschouwer zijn hartverwarmend. Door mond op mondreclame zie ik iedere keer dat onze vacatures vervuld worden. Ook ondersteunen vrijwilligers ons met liefde.

Naast dit bestuursverslag en de jaarrekening maakten we voor de tweede keer een kwaliteitsbeeld. Alleen al de samenvatting doet je duizelen. Wat hebben we veel beetgepakt. Ook het lezen van dit document met beeld en tekst kan ik van harte aanbevelen.

2. Profiel van de organisatie

DSV is een zorgorganisatie in de gemeenten Katwijk en Lisse. We bieden Hulp en Ondersteuning, Zorg Thuis en Wonen met Zorg aan inwoners van Katwijk en Lisse. Onze organisatie heeft circa 830 medewerkers in dienst, die hulp en ondersteuning (huishoudelijke hulp, DSV DOEN!) en zorg bieden aan onze cliënten thuis of vanuit onze vier locaties en in het hospice. We krijgen daarbij hulp van ruim 400 enthousiaste vrijwilligers. Het hoofdkantoor staat in Katwijk. De lijnen zijn kort en we weten elkaar snel te vinden. We zijn sterk verbonden met onze omgeving. We werken graag samen met onze partners binnen AVANT.

DSV is een stichting en heeft één bestuurder en een managementteam (MT). Sinds 2023 verleggen we de focus van zorg naar leven. In het MT werken we sinds najaar 2025 in afwijking van het onderstaande organogram (voorsnog tijdelijk) met één manager Wonen met Zorg in plaats van twee ondersteund door tijdelijke externe projectcapaciteit. Daarnaast bestaat het managementteam uit een manager Zorg Thuis (die ook de weekend-avond en nachthoofden aanstuurt), een manager Bedrijfsvoering (die tijdelijk facilitair en inkoop aanstuurt), een manager Personeel & Organisatie en de Bestuurssecretaris. In 2026 wordt de managementstructuur en het organogram geëvalueerd. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden en heeft drie commissies: Financiën & Vastgoed, Kwaliteit & Veiligheid en Remuneratie & Governance. De medezeggenschap is georganiseerd door een Centrale Cliëntenraad, de Identiteitsraad, een Verpleegkundige Advies Raad en de Ondernemingsraad.



Organogram DSV Januari 2025

Op peildatum 31 december 2025 hadden wij 827 unieke medewerkers in dienst en 21 stagiaires. Hieronder het verloop van het gemiddeld aantal FTE's over de afgelopen jaren inclusief stagiaires:

	2023	2024	2025
Medewerkers	413	421	437
Stagiaires	17	13	13
Totaal	430	434	450

In 2025 zien we een stijging van het aantal FTE. Dit is te danken aan de groei in de huishouding en de opbouw van onze teams Prettig Wonen Thuis. Gezien de aangekondigde handhaving van de Belastingdienst op ZZP -ers, zijn wij daarmee in de loop van 2025 gestopt. Naast de medewerkers in loondienst werd beperkt 5,4 FTE PNIL ingezet waarvan 5 FTE in de zorg. De inzet van de behandeldienst van Topaz bedroeg circa 8 FTE. In verband met de omzetting van Wlz somatiek naar Prettig Wonen Thuis (PWT) in onze locaties Vlietstede, Rustoord en Duinrand brengen wij de inzet van de behandeldienst gestaag omlaag.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Bestuur

De dagelijkse leiding van DSV is in handen van het bestuur, in de persoon van Jan de Vries. Hij zit in zijn tweede bestuurstermijn, die loopt tot en met 31 augustus 2028. Hierdoor is continuïteit van bestuur in het licht van de strategische doelstellingen. Het MT ondersteunt de bestuurder. Informatie over de onkostenvergoeding van het bestuur en het aannemen van geschenken en uitnodigingen zijn te vinden op de website van DSV. De bezoldiging van het bestuur en de raad van toezicht is binnen de grenzen van de WNT. Dit is terug te vinden in onze jaarrekening.

Raad van toezicht (rvt)

Goed bestuur en goed toezicht zijn belangrijke voorwaarden voor de besturing van de organisatie. De rollen en verantwoordelijkheden tussen het bestuur en de rvt zijn beschreven in de reglementen die staan op de website van DSV. Er waren door persoonlijke omstandigheden (overlijden en mantelzorg) twee wisselingen in de rvt. We vonden twee vakbekwame en ervaren toezichthouders in de VVT. Er is het afgelopen jaar constructief samengewerkt binnen deze nieuwe teamsamenstelling. Dit doen wij op basis van een toezichtvisie, waar DSV in woord en daad achterstaat. In verband met de nieuwe samenstelling hebben we de evaluatie van deze toezichtvisie verplaatst van 2025 naar 2026.

De leden van de rvt steunen het bestuur met hun kennis, ervaring en netwerken. Bestuur en rvt vinden het belangrijk om open te zijn over DSV. We zijn eerlijk over wat wel en wat (nog) niet goed gaat. De Governancecode Zorg is leidend voor de manier waarop de rvt invulling geeft aan het interne toezicht. De samenstelling van de rvt in 2025 is terug te vinden in het jaarverslag van de rvt.

Invloed belanghebbenden

Het afgelopen jaar is veel samengewerkt met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. De Centrale Cliëntenraad (CCR), de Verpleegkundige Advies Raad (VAR) en de Ondernemingsraad (OR) spraken we met regelmaat. Ze dachten mee en ze adviseerden waar nodig. We werkten ook prettig samen met de Identiteitsraad. De protestantschristelijke identiteit stond ook dit jaar aan de basis van ons handelen. Onze geestelijke verzorger Jacob de Jong haalde de goede banden die we hebben aan met de plaatselijke kerken, voorgangers, pastoraal en diaconaal werkers en vrijwilligers. Zo konden we alle identiteitsgebonden activiteiten met elkaar organiseren. Iets waar we elke dag dankbaar voor zijn.

De contacten met de gemeenten Katwijk en Lisse zijn goed. Bestuurders en politici weten onze locaties te vinden. Naast de formele overleggen komen diverse gemeentelijke vertegenwoordigers langs. Ze deden mee met NL - doet of waren aanwezig bij jubilea of bewonersbijeenkomsten.

De pilot om mensen met een hoger inkomen ook gebruik te laten maken van de zorggeschikte woningen in Lisse lijkt een groot succes. Soms werken we samen aan hele concrete plannen.

In Katwijk werken we samen aan Wonen met een Plus op diverse locaties in bestaande bouw. Dunavie, de gemeente, het Welzijnskwartier en DSV slaan de handen in één. Voor de nieuwbouwlocatie de Koekkoek van Dunavie in Hoornes startten we met de werving van 21 bewoners met een Wlz-indicatie. Woningtoewijzing vindt plaats op voordracht van DSV, die zorg zal leveren in de vorm van een modulair- of volledig pakket thuis (mpt, vpt). De samenwerking met Katwijk rondom nieuwbouw Salem werd in 2025 nog sterker. Het unanieme besluit van de gemeenteraad om de verkoop van Duinrand als voorwaarde uit te stellen tot na de start van de bouw, werd met gejuich ontvangen. Uiterlijk 31 december 2026 nemen we samen een definitief besluit. Als het mogelijk is doen we dit in combinatie met een tijdelijke en beperkte uitbreiding van de gemeentegarantie. We ervaren ondertussen veel vertrouwen binnen de gemeenten. Dat is prettig samenwerken. De samenwerking ook binnen het actieplan Wonen, Zorg en Welzijn is intensief. We zijn blij met de relatief jonge burgemeesters die met hun energie beide gemeentes komen versterken.

Iedere week verrast de lokale gemeenschap ons op één of meerdere locaties in Lisse of Katwijk. Ook de medewerkers van DSV DOEN!, ons vernieuwde manier van ontmoeten voor mensen met dementie die nog thuis wonen, leggen steeds meer dwarsverbanden met de lokale/regionale gemeenschappen. Er zijn samenwerkingen met scholen, sportclubs, muzikanten, theater, restaurants, noem maar op. Onze locaties verbinden zich steeds

meer met hun directe omgeving. De ontwikkeling is steeds meer open en steeds meer samen, aanwezig zijn in en gedragen worden door de buurten.

We geven belanghebbenden graag invloed. 'Samen zijn wij sterker en beter' staat in het vierde deel van onze visie. En we delen graag. De vele vormen van (in)formele samenwerking zijn niet op de vingers van twee handen te tellen. De ene keer is dat een project, de andere keer een partner in de keten of een collega VVT-organisatie die wil sparren over beleid of strategie. Daarbij valt steeds vaker de naam van AVANT, onze regionale samenwerking tussen VVT-organisaties in Zuid Holland Noord.

4. Algemeen beleid

4.1 Visie, strategie en meerjarenbeleid

Onze strategie sinds 2023 is eenvoudig en kent de volgende vier doelstellingen per einde 2026. Begin 2025 kozen wij ervoor om deze ongewijzigd te laten, alleen de deadline voor nieuw Salem zetten wij op medio 2027. De doelstellingen zijn:

- 8+ van onze medewerkers, cliënten en partners
- Groei van Zorg Thuis naar 360 cliënten
- Groei van Prettig Wonen Thuis naar 100 cliënten
- Prachtige nieuwe locatie Salem

Begin 2025 brachten we een kleine wijziging aan in het tweede element van onze visie en veranderden we de kernwaarde vakmanschap in vakbekwaam. Tot slot kregen de symbolen van de kernwaarden samen en vakbekwaam een betere vormgeving. Hieronder staan de definitieve versies die wij vanaf 2025 uitdragen.

Onze missie

Met liefde maken we elke dag waardevol.

Onze visie

- Onze kracht is de christelijke identiteit. We hebben een open houding, kijken naar elkaar om en respecteren elkaar. Iedereen doet ertoe. We gaan zorgvuldig om met mens en natuur.
- Onze medewerkers zijn het kloppend hart van de organisatie. Wij blinken uit in hun vak. Wij zijn een uitstekende werkgever. Medewerkers zijn vitaal en werken met plezier. Wat onze medewerkers doen is hartverwarmend.
- Onze zorg en ondersteuning sluiten aan bij het leven. Wij gaan uit van eigen regie en blijven denken in wat er wél kan. Dit doen we met liefde. Daarbij zoeken we actief de samenwerking. Het liefst zo lang mogelijk in eigen omgeving. En anders voelen onze locaties als een thuis.
- Onze organisatie creëert een sterk netwerk om zich heen. Samen zijn we sterker en beter. Wij delen graag. Wij maken fouten en we leren daarvan. Van elke dag maken we samen iets moois.

Ons motto

Liefde voor het leven

Onze kernwaarden



Liefde: Je hebt liefde voor het leven. Voor jezelf, je collega, je cliënt en de mensen om je heen.



Plezier: Je krijgt energie van je werk en doet dit met plezier. Je bent betrokken en trots op je werk.



Samen: Je gelooft in de kracht van samenwerking. Je durft te delen, te vragen en te ontvangen.



Vakbekwaam : Je gelooft in de kracht van samenwerking. Je durft te delen, te vragen en te ontvangen.

Elders in dit verslag beschrijven we de resultaten op alle vier de strategische doelstellingen. Gezien de resultaten denken we dat deze doelstellingen ambitieus en op sommige onderdelen te hoog gegrepen waren. De richting is goed, maar de tijdsperiode soms te kort. In 2026 passen we aan waar nodig.

Wat mooi is om te zien dat onze missie, visie, strategie, motto en kernwaarden niet meer te missen zijn. Ons kleurrijke hart staat voor de liefde voor het leven, voor hartverwarmend, voor samen, voor inclusief en voor de kracht en openheid van ons netwerk. Het DSV-hart staat tegenwoordig ook op mooie buitenkleding voor alle medewerkers van Zorg Thuis. Ook zie je het DSV roze terug op rugzakken en zelfs de ID BUZZ van onze bestuurder. Ons enthousiasme laten we graag zien op de diverse bloemencorso's of beurzen in de regio.

4.2 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen

Zorg

In 2025 verstevigden we de beweging *van Zorg naar Leven* in de organisatie. De zorgvisie is vastgesteld en doorgevoerd in projecten en beleid. Visies op Zorgtechnologie en Eten en Drinken zijn geformuleerd via brede participatie van medewerkers en cliëntenraad.

De Momo Bedsense is nu geïmplementeerd op alle locaties. Medewerkers kunnen daardoor hun zorgtaken slimmer inrichten en zorg wordt verleend op basis van 'van Zorg naar Leven'. Daarbij is de Wet zorg en dwang in het proces bij het gebruik van Momo efficiënt geborgd in het elektronisch cliëntendossier. In 2026 passen we een analyse van het slaappatroon van bewoners toe op de inzet van onze medewerkers. Dit betekent een optimalisatie van de inzet van Momo. Hierbij willen wij nog beter aansluiten bij het leven van de bewoner.

Het project *Samen met* versterkte in 2025 de samenwerking tussen medewerkers, bewoners en naasten.

DSV DOEN! breidde uit naar drie locaties en professionaliseerde de werkwijze.

Dementiezorg is verder ontwikkeld door wetenschappelijke inzichten te verwerken in het nieuwbouwproject en het hospice bereidde zich voor op de PREZO-audit van 2026 en verbeterde de bedbezetting.

Dossieraudits zijn herstart en de organisatie bereidt zich voor op de overstap naar een nieuw kwaliteitsmodel, Du-Co, in 2027.

De keuze voor Omaha als nieuw zorgplaninstrument draagt bij aan beter methodisch werken en sluit aan op de visie van DSV en het Generiek Kompas.

In 2025 zien we een stabilisatie in de wijkverpleging die overeenkomt met het landelijk beeld. Cliënten ontvangen nog steeds beeldzorg in samenwerking met Marente. De voorbereidingen voor het starten met de automatische medicijn dispenser (Medido) zijn in 2025 gedaan. Prettig Wonen Thuis groeide en werd geïntegreerd binnen de wijkverpleging. In de huishouding is de groei-doelstelling in 2025 ruimschoots behaald. Ook is vanuit de ISD de aanbesteding huishouding aan DSV gegund en kunnen we zowel in Katwijk als Lisse nog steeds de volledige klantreis bieden. Daar zijn we trots op.

Cliënten waardeerden DSV gemiddeld met een 8,4.

Wij werkten intensief samen met regionale partners binnen onder andere T10, ReBOZ, AVANT en het actieplan Wonen, Zorg en Welzijn. De ontwikkeling van Wonen met een Plus en de verdere groei van Prettig Wonen Thuis tonen de regionale rol en toekomstgerichte koers van DSV.

Medewerkers

In 2025 zetten wij stappen in het versterken van goed werkgeverschap en het creëren van een gezonde, toekomstbestendige organisatie. Met de introductie van het nieuwe werkgeversmerk Hartverwarmend is de identiteit van DSV als warme, mensgerichte werkgever nadrukkelijker zichtbaar gemaakt. Het merk werd organisatiebreed gelanceerd en vormt de basis voor communicatie, leiderschapsontwikkeling en personeelsbeleid. Het strategisch personeelsbeleid kreeg verder vorm door het afronden van de normformatie en een organisatiebrede doorrekening naar de begroting 2026. Hierdoor beschikken teammanagers over beter inzicht in benodigde formatie en sturingsmogelijkheden die aansluiten bij de zorgzwaarte, de visie van Zorg naar Leven en de financiële kaders. Het functiehuis is geactualiseerd en uitgebreid met nieuwe functies zoals woonondersteuners, leefondersteuners en helpende plus, waardoor teams beter toegerust zijn op de veranderende zorgvraag en een meer welzijnsgerichte benadering.

Wij investeerden substantieel in opleiding en ontwikkeling. Zo zijn extra werkbegeleiders en assessoren opgeleid en werd het leerklimaat verder versterkt. De digitale leeromgeving DSVleert groeide uit tot een centraal kennisplatform en via Waardevol Vernieuwend Onderwijs behaalden vijftig collega's een diploma. Ook werden scholingen georganiseerd rondom dementiezorg, welzijn, agressie en andere thema's die aansluiten op de toekomstige koers van de organisatie.

Op het gebied van medewerkerstevredenheid zagen we belangrijke ontwikkelingen. Het uitstroompercentage daalde naar 12,6% en de korte tussenmeting van eind 2025 liet een stijging van het tevredenheidscijfer naar 7,5 zien. Vooral op het thema leiderschap werd vooruitgang geboekt, mede door gerichte ontwikkelprogramma's voor leidinggevendenden. Het verzuim steeg licht naar 7,5%, maar ligt nog altijd substantieel onder de benchmark voor de VVT.

Nieuw in 2025 was de oprichting van Jong DSV, een netwerk voor jonge medewerkers om verbinding, ontwikkeling en betrokkenheid te stimuleren. Daarnaast werd de DSV Flexpool opgezet om werkdruk en roosterdruk structureler op te vangen. Ook investeerden we verder in duurzame inzetbaarheid via de jaarkalender Positieve Gezondheid met workshops en activiteiten die bijdragen aan vitaliteit en werkplezier.

Management

In 2025 vertrok een manager Wonen met Zorg. Wij besloten om deze vacature aan te houden en tijdelijk taken te herverdelen binnen het MT. Daarnaast schakelen wij extra externe projectcapaciteit in. In 2026 werken wij met twee teammanagers per locatie. Dit gaan wij in 2026 evalueren. Hebben wij hierin de juiste keuze gemaakt. Dit doen we pas nadat we zicht hebben op onze strategische doelstellingen, omdat de structuur de strategie moet volgen en niet andersom.

In 2025 hebben wij de vier teams Zorg Thuis en Prettig Wonen Thuis in elkaar geschoven onder aansturing van twee teammanagers. Dit verbeterde de efficiëntie.

Zeer recent besloten we om binnen de locaties de teams somatiek en Prettig Wonen Thuis in elkaar te schuiven onder aansturing van één teammanager Wonen met Zorg. We kregen de afbouw somatiek en de opbouw van Prettig Wonen Thuis binnen een locatie niet goed voor elkaar. Ook bleef veel onzekerheid en ontevredenheid bestaan onder de medewerkers hierdoor. Dit hopen we bij te sturen in 2026.

Na vier mooie jaren kregen wij te maken met personeelwisselingen binnen het team Bedrijfsvoering. Door een samenloop van persoonlijke omstandigheden kozen zowel de manager als beide controllers hun weg te vervolgen buiten DSV. Dat was medio 2025 best even spannend, maar ondertussen staat er een gemotiveerd team van nieuwe en bestaande medewerkers die het schip uitstekend op koers hebben gehouden. Medewerkers die hier al jaar en dag werken bleken van onschatbare waarde als ruggengraat van onze organisatie.

We hadden eind 2025 een tussenmeting van onze medewerkerstevredenheid. Dit is belangrijke informatie voor onze leidinggevendenden. Iedereen gaat daar op zijn of haar manier mee aan de slag, want er zijn best grote verschillen. Daarbij is onze koers richtinggevend die vastgelegd ligt in de waaier met ons werkgeversmerk.

Uiteindelijk is ons verlangen dat we teams ontwikkelen waarbinnen het voor elke medewerker hartverwarmend is om voor en met DSV te werken. We blijven volop investeren in leidinggevendenden en medewerkers.

De pdca-cyclus hebben we bovengemiddeld goed voor elkaar. Rapportages hebben een hoog niveau, (bij)stuurinformatie is beschikbaar en we zijn in hoge mate in control. Jaarrekeningen, begrotingen en jaarplannen zijn concreet en ruim op tijd. Van Finance Ideas krijgen wij jaarlijks in de operationele benchmark een hoge score. Dit beeld zien we ook in de managementletter van onze accountant. Onze wens is dat we in 2026 beschikken over een dashboard dat nog actueler en toegankelijker is.

Nieuwbouw Salem

We zijn nog niet eerder zo dicht bij de eerste paal geweest van nieuwbouw Salem. Wat hebben we veel tussenresultaten behaald op weg naar de nieuwbouw.

Het Technisch Ontwerp maakten we definitief. Onze interieurarchitect maakte een prachtig ontwerp passend bij de omgeving van Katwijk. De HOED Duinrand en Parlevliet zijn succesvol verkocht. We sloten een huurovereenkomst voor Parlevliet zodat we maar één keer hoeven te verhuizen. De gemeenteraad besloot unaniem de voorwaarde van verkoop Duinrand voor start bouw te laten vervallen. En ook voor de stikstofuitdaging vonden wij samen met de provincie en de omgevingsdienst Haaglanden een oplossing. De samenwerking met Liander rondom het verwijderen en plaatsen van een transformatorhuisje verliep stroef. We maakten twee keer de gang naar de rechter. Uiteindelijk zei Liander toe in week 11 2026 te starten met het

verwijderen. Ondertussen was heel Salem al succesvol gesloopt inclusief een grote olietank die onder de grond vandaan kwam. De grond bleek na onderzoek gelukkig schoon te zijn. Alle stappen hebben we vasthoudend en zorgvuldig gezet. Ook startten we in 2025 het proces van aanbesteding. In het eerste kwartaal 2026 beoordelen we de prijsvoorstellen van de verschillende bouwkundige en installatietechnische aannemers. De financiering voor Salem is helemaal rond en valt royaal binnen de contouren van de in 2024 goedgekeurde businesscase. Daarom wordt volop nagedacht over extra externe financiering om de locatie Duinrand in eigen bezit te behouden. De tijdelijke huisvesting Salem moet eind 2027 weg. Het wordt spannend. We hebben de aannemers om een detailplanning gevraagd waarin tenminste het rechterblok met 60 eenheden wordt opgeleverd, zodat de bewoners tijdig kunnen verhuizen. We doen alles wat we kunnen. We verwachten rond de zomer met de nieuwbouwwerkzaamheden te gaan starten. Zou onze droom werkelijkheid worden?

Samenwerking

Ook in 2025 hebben we niet de tevredenheid onder strategische partners gemeten. We gaven daar geen prioriteit aan. We ervaren over en weer veel tevredenheid. Onze samenwerkingen lopen bijna allemaal over een lange periode. We geloven in partnerschap. Dat geldt voor verzekeraars en zorgkantoor, voor banken en notaris en ook voor samenwerkingspartners in de keten of binnen AVANT en niet te vergeten de gemeenten Lisse en Katwijk op alle niveaus.

Binnen AVANT werken wij aan een veelheid van projecten die passen binnen onze regionale woonvisie.

Samenwerkingen in ReBOZ voor niet planbare nachtzorg, Waardevol vernieuwend Onderwijs voor opleidingen op Mbo- en Hbo-niveau en op het gebied van beeldzorg en behandeling zijn ondertussen gewoon geworden. We openden met ZWconnect een 'Welkom in de Zorg'-winkel in Lisse en Alphen aan den Rijn na de succesvolle start in Leiden in 2024.

We koesteren onze intervisie en samenwerking binnen het lerend netwerk met Roomburgh, HOZO en Groot Hoogwaak. Dit geldt zowel voor zowel de (beleids)medewerkers, MT leden als de bestuurder.

DSV kan in de projecten veel halen en brengen. Het vertrouwen en de bereidheid om samen te werken binnen AVANT groeit ieder jaar. DSV draagt graag bij aan deze groeiende samenwerking.

Met de lokale woningcorporatie Dunavie hadden wij op alle niveaus prettig contact en sloten wij overeenkomsten rondom Wonen met een Plus in de bestaande en nieuwbouw. Steeds vaker spreken wij over onze gedeelde verantwoordelijkheid in wonen, zorg en welzijn. Ook met het Welzijnskwartier hebben wij de nodige samenwerkingen en afspraken al dan niet samen gemeente, collega zorgorganisatie Marente en Dunavie.

4.3 Risicoparagraaf

Risicomanagement staat goed op ons netvlies. Dit maakt structureel onderdeel uit van onze kwartaalrapportage. Daarnaast maken wij ook altijd een analyse bij de meerjarenbegroting. De vraag is natuurlijk altijd, welke risico's lopen we, hoe groot zijn en kunnen we ze dragen of met maatregelen voorkomen of beheersen? Daarbij stimuleren wij het risicobewustzijn van onze medewerkers. Dat is belangrijker, dan welk gedetailleerd risicobeheersysteem ook.

Als we de grootste risico's voor onze sector in het algemeen en voor DSV in het bijzonder overwegen, dan denken we vooral aan:

1. De arbeidsmarkt. We werken keihard aan het worden van een uitstekend werkgever, waar iedereen graag wil komen of blijven werken. Tot nu toe lukt het ons nog steeds alle vacatures te vervullen en het verloopt daalt nog steeds iets. Dit blijft veel inspanning vragen en wij moeten vooral niet achteroverleunen met de gedachte dat wij het door onze identiteit of lokale verbondenheid wel zullen redden. We investeren in onze leidinggevenden, zodat zij hartverwarmend leidinggeven, we proberen nieuwe dingen uit als Jong DSV of activiteiten met Positieve Gezondheid als thema. De waaier met onze kernwaarden en gedragsvoorbeelden is daarin zeer helpend. Onze interne flexpool kan in toenemende mate zorgen voor bezetting op alle locaties en in de wijken. We hebben een nieuwe arbodienst gecontracteerd in 2025 waarmee we inzetten op preventie. Als beheersmaatregel zijn we volop bezig met strategische personeelsplanning met een andere functiemix die meer aansluit op de beschikbare beroepsbevolking. Dat valt samen met onze visie waarin we de focus verleggen van zorg naar leven. Hier stemmen wij in AVANT verband ook onze opleidingen op af.
2. Met de verkiezingen en de totstandkoming van de nieuwe regering was zorgfinanciering weer even ongekend spannend. Voor zover nu bekend lijken 2026 en 2027 wel goed te komen met de landelijke

tarieven. Tegelijkertijd was de houding van het zorgkantoor verrassend om een stop te zetten op de groei van VPT en in te zetten op MPT als voorliggend pakket. Ook moeten wij nog zien hoe die vergoedingen zich gaan ontwikkelen. Gelukkig kregen wij de aanbesteding van de huishouding in Lisse en dat gold ook voor de dagbesteding in Katwijk en Lisse. De komende jaren zitten wij daar weer goed. De extra financieringen vanuit maatwerk, transitiemiddelen en HLO gelden hebben wij na 2026 voorzichtigshalve niet meegenomen in de meerjarenbegroting. In die zin is dit ook een kans als er nog wel middelen beschikbaar blijven. Als beheersmaatregel blijven we in ieder geval op zoek naar nieuwe of bestaande subsidies.

3. Nieuwbouw Salem was en is de komende tijd nog steeds een groot incidenteel risico. We zijn ondertussen zover dat veel risico's zijn komen te vervallen. Dat geldt onder andere voor sloopkosten, verkoop van panden, medewerking van de gemeente, het stikstofdossier. Tegelijkertijd blijft het hoofdrisico over; Gaat de aanbesteding en de daadwerkelijke bouw plaatsvinden binnen de beschikbare budgetten? Als beheersmaatregel omringen wij ons met betrouwbare, deskundige en stabiele partners. Tot en met het voorjaar van 2026 zijn wij met elkaar heel succesvol geweest. Maar we blijven scherp. Dat geldt ook voor de ontwikkeling van de vraag naar woningen voor een psychogeriatrische doelgroep. Ook daarom is het van belang dat wij Duinrand houden. Bij eventuele teruglopende vraag kunnen wij dan in de volle breedte kijken waar het beste de eventuele krimp in combinatie met verkoop kan plaatsvinden. We denken met elkaar de financiering van Duinrand voor de zomer rond te kunnen maken. Daarvoor lopen diverse gesprekken met bestaande financiële partners. Parallel daaraan zijn wij in gesprek met de gemeente voor de noodzakelijke besluitvorming aan die kant. Dat doen wij zowel ambtelijk als bestuurlijk, omdat met de gemeenteraadsverkiezingen op komst, wij niet weten wie daarna politiek gezien onze gesprekspartners worden. Daarbij hopen wij op continuïteit, gezien de positieve ontwikkelingen in de afgelopen vier jaar.
4. Het product Prettig Wonen Thuis (vpt) staat als een huis en afgelopen jaren zijn wij gegroeid. We zitten nog niet op de beoogde 47 intramuraal omgezette plekken. We hebben in de aansturing van dit project diverse keuzes gemaakt om de efficiëntie te vergroten. Op alle drie locaties zien wij groei. Eind dit jaar willen we naar 34 en dan in 2027 naar de beoogde 47. Daarbij zien wij dat door relatieve hoge sterfte in deze doelgroep de groei soms langzamer gaat dan van tevoren bedacht. Gelukkig hebben we door de latere start van Salem een jaar langer de tijd. De strategische doelstelling van 100 Prettig Wonen Thuis eind 2026 lijken wij wel te gaan halen door de inzet van Wonen met een Plus in de Koekkoek (nieuwbouw Dunavie) en door samen te werken met Marente en Welzijnswartier in bestaande complexen van Dunavie zoals de Driehoek naast onze locatie Duinrand.

4.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

DSV hecht waarde aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit krijgt bij ons onder andere aandacht door duurzaamheid (zie paragraaf 4.5) en door het bieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (Social Return on Investment -SROI). Momenteel voldoet DSV aan de prestatie-indicator uit de meerjarenstrategie 2023-2026: 'Het medewerkersbestand omvat 15 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt'. Begin januari 2026 is een projectgroep opgericht om dit voor DSV verder uit te werken in een visie en een concreet plan van aanpak door medewerkers vanuit P&O, Facilitair/inkoop en teammanagement. Dat betekent dat wij in 2026 een samenhangende visie en beleid hebben voor MVO en SROI, inclusief praktische kaders en processen. Zo kunnen we in de loop van dit jaar verder invulling geven aan maatschappelijk verantwoord ondernemen en voldoen aan externe (gemeentelijke aanbestedingen) en interne verplichtingen. Gelukkig start dit onderwerp niet met beleid, maar met het hart op de goede plek en een open oog voor de mogelijkheden. Los daarvan genoten wij ook van de kleine dingen die wij doen om het in de maatschappij leuker of gemakkelijker te maken. Dit deden teammanagers onder andere door hun locaties ter beschikking stellen voor activiteiten in de buurt. Daarnaast gebruikte de brandweer de slooplocatie Salem als oefenlocatie en zette met groot materieel de buurt op stelten. Veel vrijwilligers al dan niet met een vluchtelingenachtergrond, krijgen de kans om van betekenis te zijn door mee te lopen of mee te helpen.

4.5 Duurzaamheid

Eind 2023 tekenden wij als AVANT-partners een intentieovereenkomst over duurzaamheid, namelijk de Green Deal 3.0. Het bronzen niveau op de Milieuthermometer Zorg realiseerden we nog niet. Dit moesten we doorschuiven naar 2026 omdat we in al onze ambities hier eerder geen capaciteit voor konden vrijmaken. Vanaf

het eerste kwartaal 2026 hebben een stagiaire, de coördinator Facilitair & Inkoop en de manager bedrijfsvoering, in samenwerking met de intramurale locaties, grote stappen gezet richting het voldoen aan de vereisten voor een bronzen label. DSV is al wel begonnen met de registratie van milieu impact via de website www.milieubarometer.nl. De evaluatie van de milieubelasting en het vervolg van het milieuprogramma staan gepland voor 2026. We hebben er dus vertrouwen in dat dit goed komt in 2026.

4.6 Toekomstparagraaf

Eind dit jaar loopt onze strategieperiode af. Uit de tussenevaluatie eind 2024 bleek dat onze missie, visie en kernwaarden heel goed zijn. Met een minimale aanpassing gaven wij daar afgelopen periode een vervolg aan. De strategische doelstellingen staan onverkort overeind. Daarbij zullen we vol inzetten op de tevredenheid van onze medewerkers. De lat van een 8+ ligt hoog. In sommige teams halen we dit, organisatiebreed nog niet. De tevredenheid neemt toe, maar minder snel dan wenselijk. Een verdere toename van de medewerkerstevredenheid vraagt toewijding en extra inzet. Voor de oplevering van nieuw Salem nemen wij een extra jaar. Qua klanttevredenheid is het vooral vasthouden en koesteren wat we al hebben. De tevredenheid zit gemiddeld al op het beoogde niveau.

In 2026 denken wij na over de strategische doelstellingen na 2026. Een project daarvoor is gestart, met als doelstelling in juli de nieuwe strategische doelstellingen vast te leggen met een nieuwe looptijd. Afhankelijk van onze analyse van de externe ontwikkelingen en de interne analyse kiezen we voor een langere of kortere horizon. Omdat wij onze missie, visie, motto en kernwaarden nog actueel en passend vinden, is de brede wens deze ongewijzigd te laten. Alleen als de nieuwe strategische doelstellingen hier haaks opstaan zullen wij een enkel onderdeel aanpassen.

We zijn overtuigd van het bestaansrecht van DSV in de zorgregio Zuid Holland Noord. We hebben een unieke identiteit en lokale verbondenheid in Lisse en Katwijk. Het is fijn om 360 graden om ons heen een brede en constructieve samenwerking te ervaren. Daar moeten we het ook van hebben. Bestaande en nieuwe samenwerkingen binnen AVANT en Transmuralis zijn onmisbaar: Delen is het nieuwe hebben.

We kijken hoopvol naar het nieuwe jaar 2026. Wij hebben een mooi jaarplan met ambitieuze doelstellingen. Ons werk is hartverwarmend. Dat komt omdat we ons werk doen met liefde. Dat is en blijft de bron waaruit wij werken. Zo maken we elke dag samen waardevol. Daarbij mag wie dat wil samen met ons bidden om de zegen van onze God. Hij heeft alles in zijn Vaderhand. Dat geeft vertrouwen en rust, ook in een onzekere toekomst.

5. Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

De accountant rapporteert jaarlijks zijn bevindingen over de kwaliteit van de interne beheersing van DSV in een managementletter. Een strategische risicoanalyse is onderdeel van de planning- en controlcyclus. We pakken de bevindingen gestructureerd aan door eigenaren toe te wijzen en een deadline te bepalen voor opvolging. De opvolging van de managementletter wordt twee keer per jaar geagendeerd tijdens de vergadering van de commissie Financiën en Vastgoed van de raad van toezicht.

In de managementletter van 2025 is opnieuw een gestage verbetering van de kwaliteit van de interne beheersing zichtbaar. Het gestructureerd evalueren van risico's en beheersmaatregelen in de planning- en controlcyclus is verbeterd. Het totaaloordeel ziet letterlijk heel 'groen' en het gaat vooral nog om fijnslijpen. Daarbij zal de focus komen te liggen op inkoop- en contractmanagement en informatieveiligheid.

We werken aan de hand van de procuratieregeling (2025) en het treasurystatuut (2024). Het treasurystatuut beschrijft de doelstelling van de treasuryfunctie binnen DSV en de kaders waarbinnen het treasurybeleid wordt uitgevoerd. Uitgangspunt van de procuratieregeling is voldoende controletechnische functiescheiding.

Kwaliteitsbeheersing

Kwaliteit maakt onderdeel uit van onze controlcyclus. Gegevens over onvrijwillige zorg (kwantitatief en kwalitatief), klachten, audits en incidenten, worden opgenomen in de kwartaalrapportage. Ook bespreken wij in de vakgroepen de rapportages en incidenten. Wij nemen alle meldingen serieus. Ook dit jaar waren er calamiteiten waar wij al dan niet een rapportagelijner naar de IGJ van hebben geleerd. Bij DSV vinden we dat fouten mogen worden gemaakt zolang we er van leren. We bevorderen een veilig en open leerklimaat. Onze kernwaarde vakbekwaam nemen we op die manier ook serieus. Samen leren en ontwikkelen.

Beleid en procedures zijn te vinden in ons Handboek Kwaliteit. Ieder MT lid is eigenaar van een aantal instrumenten in het Handboek Kwaliteit en is verantwoordelijk voor de periodieke evaluatie daarvan. Bij alle evaluaties proberen we beleid eenvoudiger, korter en meer B1 te maken qua taalgebruik. Zo wordt het voor alle medewerkers toegankelijker. Sinds dit jaar is ook het aantal tijdig geëvalueerde instrumenten in het Handboek opgenomen in de kwartaalrapportage.

Ondertussen werken we achter de schermen aan een AI-tool, Daantje genaamd. Dit is een virtuele assistent in aanvulling op ons internet DAAN. Hopelijk kunnen we Daantje lanceren in 2026. Zo wordt kwaliteit gewoon leuk.

Informatievoorziening

Er is een strategisch communicatieplan opgesteld en de middelen zetten we volgens plan in voor de doelen die we willen bereiken en bij verschillende doelgroepen, zowel extern als intern. Alle uitingen van DSV toetsen we consequent aan de kernwaarden, missie en visie. Brochures en informatiematerialen zijn aantrekkelijk en toegankelijk, in B1 taalgebruik en met de frisse, herkenbare huisstijl van DSV. De website van DSV houden we actueel. We sturen regelmatig persberichten uit en plaatsen informatie over onze diensten op digitale kanalen en platforms en via social media. Cliënten in de woonzorgcentra ontvangen drie keer per jaar de Seinpost in de bus. Via de externe Nieuwsbrief laten ruim 500 abonnees zich informeren over DSV.

DAAN, het intranet van DSV is in april 2024 live gegaan en werd in 2025 al heel goed bezocht. Alle belangrijke DSV apps zijn hieraan gekoppeld. Het Handboek Kwaliteit is integraal opgenomen in het intranet evenals het meldingsstelsel 'lets regelen', waar medewerkers technische en ICT-storingen kwijt kunnen. En ook DSV leert is bereikbaar via DAAN en biedt vele interessante trainingen/opleidingen. In 2025 zijn we daarnaast gestart met Primio, het leerplein voor huishoudelijk medewerkers en leefondersteuners. Daar wordt volop gebruik van gemaakt.

Automatisering

Uit de managementletter blijkt dat DSV samen met haar systeembeheerder actief bezig is te voldoen aan de eisen uit de NEN7510/NIS2. In het vierde kwartaal van 2024 is het ICT-beleidsplan geëvalueerd. Belangrijkste wijziging ten opzichte van de versie van 2023 is de toevoeging van de functionaliteit van Hello iD als software voor het toekennen en muteren van rechten in de verschillende systemen. Deze werkwijze is ondertussen geïmplementeerd. In 2025 is de visie op Zorgtechnologie geëvalueerd en een aangepast versie is vastgesteld. De kaders en principes uit deze vernieuwde visie op zorgtechnologie zijn leidend voor de keuzes rondom ICT-hardware en softwareoplossingen, en ook de inzet van AI. Integratie van de visie op Zorgtechnologie in het ICT-beleidsplan vraagt nog aandacht.

6. Financieel beleid

We hebben voor het zesde jaar op rij zwarte cijfers. 2025 was financieel weer een sterk jaar. We sturen op minimaal 2% rendement, maar met meer dan € 1,8 miljoen positief resultaat haalden we 4,3%. Dit kwam gedeeltelijk door incidentele baten, maar de basis is goed op orde. Het zorgresultaat ziet er al jaren goed uit. Dit heeft een positief effect op onze onderstaande ratio's.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Norm
Liquiditeitsaldo	€ 394k	€ 4.278k	€ 3.811k	€ 4.185k	€ 8.742k	€ 10.312K	€ 9.858k	>3mln <4,5mln
Liquiditeitsratio	0,2	0,8	1,0	1,1	1,5	1,6	1,6	>1,0
Solvabiliteit	1,1%	10,5%	12,3%	13,8%	15,1%	18,1%	21,1%	>15%
ICR	-1,5	5,2	1,7	1,6	1,7	2,4	2,5	>1,4
DSCR	0,2	3,0	1,5	1,5	1,5	1,7	1,7	>1,1
LTV	86%	85%	85%	83%	85%	83%	79%	<85%

Legenda

Liquiditeitsaldo	Saldo liquide middelen per 31-12
Liquiditeitsratio	Kortlopende vorderingen/ kortlopende schulden
Solvabiliteit	Eigen Vermogen/ Totaal Vermogen
ICR	Bedrijfsresultaat/ Rentelasten
DSCR	(Bedrijfsresultaat + afschrijvingen)/ (Rentelasten + aflossingsverplichtingen)
LTV	Langlopende leningen/ Vaste activa (MVA + FVA)

We sluiten het jaar af met een solvabiliteit van ruim 21%. Door een stijging van 3% ten opzichte van eind 2024 bedraagt ons eigen vermogen per ultimo boekjaar 2025 bijna € 13 miljoen. Dat is een fijne weerstandsbuffer zo vlak voordat wij de opdracht voor Salem hopen te tekenen.

Met ongeveer € 10 miljoen op de bank en € 14 miljoen bij de notaris op een escrow is een groot deel van de aanneemsom voor Salem binnen handbereik.

Alle ratio's voldoen ruim aan onze financiële normen in de kadernota. We zijn zelfs hard op weg om te voldoen aan alle verscherpte normen die de gemeente Katwijk voor ons hanteert als beoordelingskader. Alleen de Net Debt/EBITDA zit nog iets onder het gewenste niveau. Daarom voerden wij met de gemeente gesprekken over het behouden van Duinrand in combinatie met een andere financieringsstrategie. Als we vasthouden aan het scenario verkoop van Duinrand worden wij overliquide. Om dat te voorkomen is het niet (geheel) opnemen of vervroegd aflossen van de € 7 miljoen die SKG toegezegd, wat we kunnen doen. In onderstaande tabel (op basis van rvt goedgekeurde herziene MJB cijfers uit januari 2026 op basis van de Q3-2025 prognose) is dit goed zichtbaar.

Nr	Ratio	Kaderbrief	Nadere	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1a	Solvabiliteit	> 15%	> 20% → > 25%	18,1%	21,1%	23,0%	26,1%	28,3%	31,6%	35,0%	38,4%	41,9%	45,5%	49,1%	52,8%
1b	Eigen vermogen (* 1.000)			€ 11.010	€ 12.868	€ 13.902	€ 18.268	€ 19.607	€ 21.935	€ 24.456	€ 27.094	€ 29.822	€ 32.717	€ 35.801	€ 39.303
2	DSCR	> 1,2	> 1,2	1,9	1,7	1,4	1,2	1,5	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3	2,4	2,4
3	Current ratio	> 1,0	> 1,3	1,6	1,6	1,6	1,9	2,0	2,3	2,6	2,9	3,2	3,5	3,9	4,3
4	Net debt/ EBITDA	n.v.t.	< 5,0 → < 4,0	6,2	6,4	7,1	8,7	5,2	3,7	2,9	2,2	1,4	0,7	-0,0	-0,8
5a	Rendement	> 2,0%	n.v.t.	4,6%	4,3%	2,3%	9,5%	2,5%	4,2%	4,4%	4,5%	4,5%	4,7%	5,0%	5,2%
5b	Rendement (* 1.000)			€ 1.898	€ 1.858	€ 1.034	€ 4.365	€ 1.339	€ 2.328	€ 2.521	€ 2.638	€ 2.728	€ 2.896	€ 3.183	€ 3.402
6a	Liquiditeit	> 1,5 maand	n.v.t.	3,0	2,8	2,6	3,2	2,9	3,3	3,7	4,1	4,4	4,9	5,3	5,7
6b	Liquiditeit* (* 1.000)			€ 10.312	€ 10.253	€ 9.891	€ 12.142	€ 13.143	€ 15.317	€ 17.529	€ 19.926	€ 22.367	€ 25.035	€ 27.787	€ 30.769
6c	Escrow*			€ 9.349	€ 14.024	€ 1.517	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
7	Loan to value	< 85%	n.v.t.	83%	79%	76%	75%	74%	73%	71%	70%	68%	66%	64%	61%

Op basis van bovenstaande cijfers hebben bestuur en rvt de wens uitgesproken het zorgcomplex Duinrand voor DSV en Katwijk te behouden. Daarvoor is extra externe financiering nodig. Op basis van de begroting Technisch Ontwerp is dat ongeveer € 6,5 miljoen. Als die geleend wordt voor een periode van 20 jaar met lineaire aflossing, ontstaat het onderstaande beeld.

Nr	Ratio	Kaderbrief	Nadere	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035
1a	Solvabiliteit	> 15%	> 20% → > 25%	18,1%	21,1%	23,0%	19,6%	21,6%	24,7%	28,1%	31,7%	35,3%	39,1%	43,0%	47,1%
1b	Eigen vermogen (* 1.000)			€ 11.010	€ 12.868	€ 13.902	€ 14.220	€ 15.387	€ 17.572	€ 19.979	€ 22.532	€ 25.205	€ 28.077	€ 31.272	€ 34.719
2	DSCR	> 1,2	> 1,2	1,9	1,7	1,4	1,2	1,5	1,8	1,9	1,9	2,0	2,1	2,2	2,3
3	Current ratio	> 1,0	> 1,3	1,6	1,6	1,6	1,2	1,3	1,6	1,9	2,2	2,5	2,9	3,2	3,7
4	Net debt/ EBITDA	n.v.t.	< 5,0 → < 4,0	6,2	6,4	7,1	11,5	6,6	5,0	4,3	3,5	2,7	1,9	1,2	0,4
5a	Rendement	> 2,0%	n.v.t.	4,6%	4,3%	2,3%	0,7%	2,1%	3,9%	4,2%	4,3%	4,4%	4,6%	5,0%	5,3%
5b	Rendement (* 1.000)			€ 1.898	€ 1.858	€ 1.034	€ 318	€ 1.167	€ 2.185	€ 2.407	€ 2.553	€ 2.672	€ 2.872	€ 3.195	€ 3.448
6a	Liquiditeit	> 1,5 maand	n.v.t.	3,0	2,8	2,6	1,8	1,7	2,1	2,5	3,0	3,4	3,9	4,3	4,8
6b	Liquiditeit* (* 1.000)			€ 10.312	€ 10.253	€ 9.891	€ 6.817	€ 7.774	€ 9.931	€ 12.155	€ 14.594	€ 17.106	€ 19.876	€ 22.762	€ 25.911
6c	Escrow*			€ 9.349	€ 14.024	€ 1.517	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
7	Loan to value	< 85%	n.v.t.	83%	79%	76%	76%	75%	74%	73%	72%	70%	68%	66%	64%

Dit beeld is vergeleken met de meerjarenbegroting van vorig jaar positiever. Wel zien wij een procentuele dip in het eigen vermogen van 23% naar 19,6% in 2027. In euro's stijgt daarentegen het eigen vermogen wel door naar 14 miljoen euro. Het duurt een jaar langer voordat de Net Debt/EBITDA zich op het door banken en gemeente gewenste niveau bevindt.

Omdat er in het scenario van behoud Duinrand geen boekwinst wordt gerealiseerd door verkoop, is het resultaat eenmalig lager dan 2%. Dit is logisch omdat wij in het jaar van bouwen dubbele lasten hebben. Dit betreft huurkosten voor Parlevliet, extra rente en aflossing en frictiekosten rondom de bouw. Vanaf 2028, het jaar van volledige oplevering zien wij al herstel naar 2%. Omdat in dit jaar ook nog frictiekosten zitten, zien wij vanaf 2029 een sterke groei van het resultaat doordat we volledig operationeel zijn in Salem. Op dat moment gaan alle leningen weer renderen. Met 47 extra plekken in Salem ontstaat vanaf 2028 ook extra zorg- en vastgoedrendement. Het helpt dat vanaf 2026 de normatieve huisvestingscompent (nhc) een sprong maakt van 15,5%. Daardoor zien we vanaf dat jaar ook het vastgoedrendement structureel positief worden.

Rond de zomer van hopen we te starten met de bouw van het nieuwe Salem. Eind 2027 is de oplevering. In de meerjarenbegroting is alle informatie over Salem, inclusief financiering, verkoop vastgoed, groei PWT, omzet stijging Salem, verwerkt. Alle aannames zijn limitatief beschreven inclusief de wijzigingen ten opzichte van de uitgangspunten van de business case (BC) nieuwbouw Salem uit april 2023. Zo stuurt DSV op een toekomstbestendige en gezonde financiële positie. De normen voor de kengetallen actualiseren we jaarlijks in de kadernota. De kengetallen in bovenstaande tabel nemen wij op in de kwartaalrapportages en bespreken we met de belangrijkste stakeholders.

Als we slagen Salem volledig operationeel te krijgen in 2028, dan is ons oudste vastgoed slechts 12 jaar oud. Dit is een vastgoedpositie waar veel zorgorganisaties jaloers op zullen zijn. Nu zijn de externe omstandigheden verre van stabiel. Daarom beschikt DSV over een kansen- en risicomatrix die hoort bij deze meerjarenbegroting. We hebben geen van allen een glazen bol, maar wij hebben wel nagedacht over de belangrijkste beheersmaatregelen als er onverwachts zaken tegenvallen. Mocht dat zo zijn en wij redden het toch ergens niet, dat kunnen wij alsnog de verkoop van (delen) van het zorgcomplex Duinrand inzetten. Maar dan weten wij ook dat wij alles eraan gedaan hebben deze mooie locatie in eigendom te behouden.

De Loan to Value (LTV) is een ratio die gekoppeld is aan de nominale waarde van de vaste activa en de langlopende leningen. Dit maakt deze ratio relatief lastig beïnvloedbaar. De belangrijkste jaarlijkse mutaties betreffen de aflossing op de leningen en de afschrijvingen op de vaste activa. Deze ratio daalt in 2032 naar 70%, een belangrijke norm van financiële instellingen. Met de oplevering van Salem komt deze ratio in 2028 al op 75%. Dit is een punt dat de afgelopen 10 jaar niet eerder bereikt werd.

Als wij naar de (meerjaren)begroting voor 2026 kijken, dan zien we een goed en stabiel beeld. Alle jaren, ook de jaren waarin we aan het bouwen zijn, behouden een positief resultaat. Alleen het jaar 2027 en 2028 haalt niet de norm van 2% uit de kadernota. Alle ratio's ontwikkelen zich gunstig na de ingebruikname van de nieuwbouw Salem. Zelfs zo, dat in de eerste 10 jaar al financiële ruimte ontstaat voor (her)investeringen of vervroegde aflossing van bijvoorbeeld de nieuwe lening van SKG of de extra financiering voor het behoud van Duinrand. Eventuele vroegtijdige aflossing zal een structureel positief effect hebben op resultaat en liquiditeit.

In 2025 hadden wij voor het eerst geen opbrengsten meer uit de tijdelijke verhuur van het oude Salem. Dat vonden wij bij de onomkeerbare opdracht tot sloop, best even spannend. Ook zonder die extra opbrengsten hadden wij in 2025 een prima resultaat. Hoewel de rente niet hoog is, hadden wij toch een mooi renteresultaat van ongeveer € 300.000,-.

De kurk waarop DSV drijft blijft natuurlijk een uitstekende bedbezetting in combinatie met een relatief laag ziekteverzuim en weinig externe inhuur (PNIL). Onze interne flexpool helpt ons, sinds het afbouwen van alle externe ZZP-ers om de ergste pieken en dalen op te vangen.

Treasury heeft bij DSV primair als doel het beheersen van de financiële risico's en secundair het reduceren van financieringskosten. Het treasurybeleid is erop gericht om het rente-, liquiditeits-, kasstroom- en kredietrisico zoveel mogelijk te beperken. De huidige leningenportefeuille bestaat volledig uit lineair af te lossen leningen, met een vast rentepercentage voor de gehele looptijd. Dit zorgt ervoor dat het renterisico in relatie tot renteherziening of herfinanciering laag is. Het liquiditeitsrisico is gedekt door een kredietfaciliteit bij onze huisbankier van € 300.000. Daarnaast hanteren we zelf de norm van minimaal € 5 miljoen liquiditeit. Het kasstroomrisico wordt hierdoor ook gedekt. De financiering en het uitgavepatroon zijn afgestemd op beperking van schommelingen in kasstroom en liquiditeit uit reguliere bedrijfsvoering.

Omdat de liquiditeitspositie van DSV de € 5 miljoen ruimschoots overschreed, is in 2023 voor het eerst gebruik gemaakt van een depositorekening. Dit deposito van € 6 miljoen hebben wij diverse malen verlengd.

7. Tot slot

Het jaarplan 2025 was ambitieus en wat hebben we samen veel bereikt. Daar ben ik trots op en dankbaar voor. We weten waar de zegen vandaan komt. De wereld om ons heen is zeer dynamisch. In toenemende mate is DSV een stabiele en robuuste organisatie. Dat woord robuust komt van onze oud-voorzitter rvt Jaap Kamphorst. We begroeven hem op 16 april 2025. Voor zijn familie, ons en voor mij persoonlijk was dat een groot verlies. Hij stond met ons aan de basis van het huidige DSV. Met hem zou ik samen aan de tweede bestuurstermijn van vier jaar beginnen. Het eerste jaar hiervan is alweer geschiedenis. Gelukkig kwamen nieuwe medewerkers in het MT en de rvt, die vakbekwaam met raad en daad naast mij staan. Samen zetten we ons in voor de missie van DSV. In het eerste half jaar heb ik stilgestaan bij de toekomst van de ouderenzorg. De leergang aan de Leyden Academy on vitality and ageing was een mooie gelegenheid voor reflectie. De conclusie die ik trok is dat DSV op het goede spoor zit en bestaansrecht heeft. Onze focus van Zorg naar Leven, het belang van Positieve Gezondheid, de inzet op langer thuis, reablement, de inzet van slimme technologie, waren stuk voor stuk onderwerpen die langskwamen in de leergang en ook op onze MT-agenda. De leergang riep wel de vraag op of het zorginfarct daadwerkelijk zo groot gaat worden, als we een paar jaar geleden dachten. Die vraag pakken wij in 2026 beet bij de herijking van onze strategie.

Wat ik in deze reflectie ook concludeerde, is dat DSV zich gelukkig mag prijzen met onze christelijke identiteit en onze lokale verbondenheid met de dorpse gemeenschappen van Lisse en Katwijk. Dit geeft nog steeds iedere dag inspiratie en verbondenheid om onze missie waar te maken. Nieuwe medewerkers geven terug dat DSV een warm bad is. Dat wil niet zeggen dat alles goed gaat, maar het verlangen om het goede te doen, is er. Daar werken we elke dag met veel passie aan.

Ik bedank al onze medewerkers, vrijwilligers en samenwerkingspartners voor hun bijdrage aan een zeer succesvol jaar 2025. Natuurlijk nodig ik hen allemaal uit om de reis bij of met DSV voor te zetten in 2026.

Katwijk, 22 april 2026

Jan de Vries, bestuurder DSV

1.b VERSLAG VAN DE RAAD VAN TOEZICHT

Jaarverslag raad van toezicht DSV 2025

INHOUDSOPGAVE

Inhoudsopgave.....	21
1. Voorwoord	22
2. Inleiding.....	23
3. Samenstelling raad van toezicht	24
4. Reflectie vanuit de toezichhoudende rol.....	29

1. VOORWOORD

De raad van toezicht van DSV constateert dat 2025 een enerverend jaar was. Als raad van toezicht spreken we langs deze weg nogmaals ons grootste respect uit naar het bestuur, alle medewerkers en vrijwilligers die deze zorg en dienstverlening uitvoerden. Dankbaarheid gaat ook uit naar God die ons in 2025 opnieuw veel zegen heeft meegegeven.

Het jaar 2025 werd daarmee een jaar boordevol ideeën, uitwisseling, acties, plannen, koersbepaling, onderzoek en ontwikkelingen rondom de nieuwbouw van locatie Salem. Naast dit omvangrijke proces kregen ook andere (strategische) onderwerpen de nodige aandacht.

De raad van toezicht legt in dit verslag verantwoording af over zijn handelen en de resultaten daarvan. Uitgangspunten in de uitwerking van de maatschappelijke verantwoording door de raad van toezicht zijn de Governancecode Zorg en de vastgestelde toezichtvisie.

De raad van toezicht beschouwt het als een voorrecht toe te mogen zien op een organisatie die zo geënen bedreven werkt vanuit de kernwaarden van de organisatie. De raad van toezicht heeft daardoor alle vertrouwen in de toekomst.

Joanne Quist, voorzitter rvt

2. INLEIDING

Voor u ligt het jaarverslag 2025 van de raad van toezicht. In algemene zin geldt dat de raad van toezicht integraal toezicht houdt op het functioneren van de raad van bestuur, de besturing van de organisatie, de algemene gang van zaken en het maatschappelijk belang van de organisatie DSV, die de kernwaarden liefde, plezier, samen en vakbekwaam hanteert.

De raad heeft aandacht voor de context waarin de organisatie zich bevindt en de doelgroep die DSV bedient. De raad van toezicht maakt, door het gesprek aan te gaan, verbinding met het bestuur. Zo fungeert de raad als sparringpartner en adviseur en vervult hij de werkgeversrol. De raad van toezicht bezoekt periodiek en in goed overleg met het bestuur de locaties en voert gesprekken met medewerkers en cliënten, waardoor de raad écht betrokken is bij de kern van de organisatie. Ook richt de raad van toezicht zich op de ontwikkelingen in de regio, stakeholders en (regionale) strategische samenwerkingspartners. Tot slot wordt vanuit het vakmanschap van de raad als geheel, de commissies en de individuele leden het voorgenomen en gevoerde (strategisch) beleid en daaruit voortvloeiende besluiten getoetst en beoordeeld. Vanuit datzelfde vakmanschap prikkelt de raad van toezicht de raad van bestuur in zijn rol als klankbord, adviseur en hoeder van de dialoog.

De Governancecode Zorg is uitgangspunt voor het handelen van de raad van toezicht. De principes zijn verwoord in de statuten en reglementen van DSV. De raad van toezicht heeft zijn visie en werkwijze vastgelegd in een toezichtvisie, te vinden op de website van DSV.

DSV is erin geslaagd mooie resultaten te boeken. Hierover is meer te lezen in het kwaliteitsbeeld dat vanaf maart 2026 gepubliceerd is op onze website.

De raad van toezicht heeft met veel belangstelling en waardering het vervolg en de aanscherping van de ingezette koers gevolgd. Als raad zijn wij nauw betrokken geweest bij de totstandkoming van de missie, visie en strategie voor de periode 2023–2026. Wij hebben vanuit onze toezichthoudende rol actief meegedacht over de inhoud, richting en haalbaarheid. De missie 'met liefde maken we elke dag waardevol' werd daarbij leidend en vormde ook een belangrijk uitgangspunt voor het handelen van de raad zelf.

Met waardering heeft de raad van toezicht vastgesteld dat de combinatie van bestuurlijke continuïteit, een zichtbaar en voortdurend ontwikkelend management en heldere strategische doelstellingen, heeft bijgedragen aan meetbare voortgang op diverse terreinen. Het bestuur bleef ongewijzigd en gaf op betrokken en bezielende wijze invulling aan de opgaven die voorlagen.

Jaarrekening

Met waardering heeft de raad van toezicht op 22 april 2026 de jaarrekening en het jaarverslag van DSV over 2025 goedgekeurd. In financieel opzicht is sprake van een goed resultaat, ruim boven de begroting en ruim boven de gestelde norm van 2%. Ook hierin zien we dat DSV op orde is en dat het management een consistente performance laat zien. Wij danken medewerkers, management en bestuur voor al het mooie en waardevolle werk dat is gedaan.

3. SAMENSTELLING RAAD VAN TOEZICHT

De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en expertises. De raad van toezicht bestaat statutair uit minimaal drie leden. Voor de benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden, zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het reglement van de raad van toezicht. Benoeming van toezichthouders vindt plaats op basis van een profielschets.

Per juli 2025 zijn twee nieuwe leden benoemd in de raad van toezicht. Wij zijn dankbaar en verheugd over hun komst en de kennis en ervaring die zij meebrengen. Eén van hen vervult de rol van voorzitter van de commissie Kwaliteit en Veiligheid, terwijl de ander is benoemd tot voorzitter van de commissie remuneratie en governance. Met hun toetreding is de raad verder versterkt en goed toegerust om de organisatie ook in de komende periode zorgvuldig en toekomstgericht te blijven begeleiden.

In verband met de benoeming van de nieuwe leden is ervoor gekozen om de reguliere zelfevaluatie dit jaar niet in de gebruikelijke vorm te doen. In plaats daarvan is een bijeenkomst georganiseerd die in het teken stond van kennismaking, onderlinge verbinding en het versterken van de samenwerking binnen de raad van toezicht. Ook de bestuurder heeft aan deze kennismaking deelgenomen, wat heeft bijgedragen aan een open en constructieve dialoog over rollen, verwachtingen en samenwerking. De formele zelfevaluatie zal in 2026 plaatsvinden.

Onafhankelijkheid

In 2025 was geen sprake van enige belangenverstrengeling binnen de raad. De toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega-toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens op geen enkele wijze belangen in DSV.

Joanne Quist (1964)
Functie: Voorzitter sinds 1-10-2024, lid commissie Remuneratie en Governance
Beroep/ hoofdfunctie: Zelfstandig gevestigd interim & organisatieadviseur Quist Leiderschap
Nevenfuncties:
Independent consultant WEConnect
Voorzitter raad van toezicht Stichting "Ons verlangen"
Benoemd sinds 15-5-2020
Einde benoeming 15-5-2028

Frans Stark (1963)
Functie: Voorzitter commissie Financiën en Vastgoed
Beroep/hoofdfunctie: Directeur STICA BV
Nevenfuncties:

Lid raad van toezicht Van Neynsel, Den Bosch
Lid raad van toezicht Amstelring, Amsterdam
Lid raad van toezicht GGZ Delfland, Delft
Lid Actiz werkgroep kwaliteit bedrijfsvoering
Docent Finance Ideas Academy/Facilitator Treasury netwerk
Voorzitter sectorbestuur Jeugdzorg en lid algemeen bestuur, Fizi vereniging zorgfinancials
Benoemd sinds 15-7-2020
Einde benoeming 15-7-2027

Suzan Verdoes (1979)
Functie: Lid commissie Financiën en Vastgoed
Beroep/ hoofdfunctie: Concerncontroller Zorgbalans
Benoemd sinds 1-9-2022
Einde benoeming 1-9-2026 1e termijn

Michiel van der Vlies (1973)
Functie: Voorzitter Remuneratie & Governance, lid commissie Kwaliteit en Veiligheid
Beroep/ hoofdfunctie: Bestuurder Stichting Waardeburgh
Nevenfuncties:
Voorzitter raad van toezicht Stichting Kans & Kleur (tot 31-12-2026)
Voorzitter raad van toezicht Centrum voor Dienstverlening
Benoemd sinds 1-7-2025
Einde benoeming 1-7-2029 1e termijn

Janne Buijs-Roest (1980)
Functie: Voorzitter commissie Kwaliteit en Veiligheid
Beroep/hoofdfunctie: Directeur Zorg Saffier
Nevenfuncties:

Lid raad van toezicht Hervormde stichting Sonneburgh
Benoemd sinds 1-7-2025
Einde benoeming 1-7-2029 1e termijn

Besluitvorming

De raad baseert zijn overwegingen en besluitvorming niet alleen op vergaderstukken, maar ook op een breed scala aan informatie verkregen uit contacten met diverse bronnen binnen en buiten de organisatie. In 2025 heeft de raad zeven keer vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder. Voorafgaand aan de vergaderingen vonden agenda-overleggen plaats van bestuur met de voorzitter. Naast deze plenaire vergaderingen vonden er gedurende het jaar zowel fysiek als digitaal commissievergaderingen plaats ter voorbereiding van de plenaire vergaderingen. Vaste onderwerpen in de reguliere vergaderingen zijn kwaliteit van zorg en ondersteuning, financiën, risicomanagement en vastgoed. Ook de samenwerking in de regio en met de gemeenten Lisse en Katwijk en collega-zorgaanbieders en de samenwerking en voortgang op de landelijke zorgakkoorden zijn agenda-onderwerpen.

De raad vindt het belangrijk om in verbinding te staan met de organisatie uit betrokkenheid en omdat dit de kwaliteit van besluitvorming versterkt. Naast de vergaderingen met bestuur werden twee werkbezoeken georganiseerd, waarin verschillende locaties zijn bezocht en met medewerkers en cliënten werd gesproken. Op deze manier kan de raad zich een omvattend beeld vormen van de manier waarop zorg wordt verleend en DSV invulling geeft aan zijn maatschappelijke opgave.

In 2025 nam de raad besluiten over goedkeuring dan wel vaststelling van de volgende punten:

Februari 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing Meerjarenstrategie 2023-2026 • Bezoldiging rvt • Bezoldiging rvb • Procuratieregeling • Meerjarenbegroting 2025-2034 • Goedkeuring besluit Verkoop registergoed Parlevliet • Huurovereenkomst Parlevliet
April 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Aanpassing meerjarenbegroting na verkopen 2025-2034 • Jaarrekening – Jaarverslag 2024 • Dechargeverlening rvb over gevoerd beleid 2024 • Opdrachtverlening accountant
Mei 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Benoeming 2 rvt leden • Benoeming voorzitter commissie K&V • Benoeming voorzitter commissie R&G • Goedkeuring besluit Verkoop registergoed De HOED Duinrand
Juli 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch ontwerp (TO) nieuwbouw Salem, financiering en aanbesteding
December 2025	<ul style="list-style-type: none"> • Vaststellen bezoldiging rvt 2026 • Vaststelling WNT-classificatie 2026 • Vaststelling bezoldiging rvb 2026 • Vaststelling Begroting 2026 • Vaststelling aangepast TO-stichtingskosten Bouw Salem • Vaststelling budget planontwikkeling • Aanbestedingskosten Bouw Salem

De raad van toezicht constateert dat ook dit jaar, de organisatie zich over een breed terrein verder heeft ontwikkeld. Implementatie en verdere aanscherping van de strategie is in goede dialoog met elkaar besproken en breed gedeeld in de organisatie. De strategiesessies zijn breed in de organisatie gedeeld en er wordt voortuitgang geboekt op de verdere implementatie. De ambitie blijft onverminderd groot.

Deskundigheidsbevordering algemeen

De raad van toezicht hecht grote waarde aan voortdurende professionalisering en ontwikkeling. De leden scholen zich op verschillende deskundigheidsgebieden, waaronder governance, kwaliteit van zorg, financiën en maatschappelijke ontwikkelingen, om hun toezichthoudende rol zorgvuldig en toekomstgericht te blijven vervullen. Door trainingen, themabijeenkomsten en het delen van kennis en ervaring binnen de raad wordt blijvend geïnvesteerd in deskundigheid en reflectie op het eigen handelen.

Deskundigheidsbevordering specifiek 2025

Diverse trainingen, webinars en workshops zijn gevolgd. De raad is zich er terdege van bewust dat het veranderende zorglandschap voortdurend actuele deskundigheid vraagt. Toenemende eisen aan

Cybersecurity, en ontwikkelingen als AI, databeschikbaarheid en digitalisering zijn vraagstukken die een brede aandacht vragen in onze toezichhoudende rol. Naast de gebruikelijke trainingen als HR en arbeidsmarkt, vastgoedfinanciering, brandveiligheid en duurzaamheid blijven deze onderwerpen van belang voor verdere verdieping in 2026.

4. REFLECTIE VANUIT DE TOEZICHTHOUDENDE ROL

P&C-cyclus

De raad van toezicht spreekt met de raad van bestuur over de strategische plannen en hoe deze zich vertalen in de dagelijkse gang van zaken. Binnen DSV wordt gewerkt met een P&C-cyclus, waaraan de informatieverstrekking aan de raad van toezicht is gekoppeld. De interne P&C-cyclus blijkt effectief, en de raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor de inzet van de raad van bestuur en het managementteam, zowel in de verschillende commissies als in het reguliere overleg met de raad van toezicht.

Samenwerking externe accountant

Met de externe accountant zijn gesprekken gevoerd naar aanleiding van het auditplan, de managementletter (risico's en risicobeheersing) en het accountantsverslag bij de jaarrekening. De gesprekken verliepen constructief en de verkregen adviezen waren herkenbaar en bruikbaar. De nieuwe partner van het accountantskantoor rapporteerde in zijn eerste accountantsverslag: "Het voorliggende accountantsverslag onderstreept dan ook dat DSV de zaken 'voor elkaar heeft.'"

Rendement interne dialoog

Naast de geplande, reguliere overlegvergaderingen raad van toezicht / raad van bestuur, vond daarnaast ook voor-/agendaoverleg plaats voorafgaand aan elke overlegvergadering. Daarnaast was regelmatig sprake van informele overlegmomenten tussen de bestuurder en de voorzitter. Zij hebben een goede werkkrelatie en zijn wederzijds goed benader- en bereikbaar. In de overleggen konden dilemma's aan de orde komen zoals rond de op handen zijnde nieuwbouw van Salem en de in- en externe samenwerkingen.

Reflectie vanuit de rol als werkgever

In de (jaarlijkse) evaluatie met het bestuur over de samenwerking is geconstateerd dat deze goed en constructief verloopt. De raad van toezicht wordt adequaat en in alle openheid van informatie voorzien. De raad van toezicht heeft veel respect voor het doorzettingsvermogen van het bestuur en zijn besturing van de organisatie in samenwerking met het managementteam. De consistente aansturing op het zichtbaar maken van verbeterdoelen met het managementteam is zeer positief te noemen. In de organisatie leeft brede waardering voor de wijze waarop leidinggegeven wordt, de resultaatgerichte sturing en de wijze waarop het bestuur zijn netwerk positief inzet om organisatiedoelen te bereiken. De raad van bestuur is dankbaar voor het in hem uitgesproken vertrouwen en is zeer gemotiveerd de samenwerking met de raad van toezicht voort te zetten.

Reflectie functioneren dagelijkse leiding van DSV

De raad van toezicht geeft invulling aan de werkgeversrol voor de bestuurder. Op alle niveaus is voortdurende vooruitgang en samenwerking zichtbaar. De bestuurder weet verbinding te vinden en te creëren in alle lagen van de organisatie. Zijn zichtbaarheid, groot verantwoordelijkheidsgevoel en samenhang in de strategische koers van DSV worden door de raad zeer gewaardeerd. De raad van toezicht ziet hem als een inspirerend boegbeeld van de organisatie. De gesprekken over de bestuursopdracht en continuïteit van bestuur zijn gevoerd, resulterend in veel waardering.

Reflectie noodzakelijke competenties en leiderschapsstijl

De raad van toezicht heeft vertrouwen in de kennis, kunde en kwaliteiten van de raad van bestuur en het managementteam. Dit vertrouwen is gebaseerd op de informatie die we uit diverse bronnen ontvangen. De sfeer in de organisatie is gebaseerd op dialoog en vertrouwen. De raad van toezicht bemerkt dit onder meer aan de gevoerde overleggen met de interne belanghebbenden en de medezeggenschap. De gehanteerde leiderschapsstijl van de bestuurder is visie-gedreven en gebaseerd op zowel cliënt- als medewerkersbelang. Uiteraard geldt hier ook de gevoelde maatschappelijke

opgave om, op basis van christelijke waarden, liefdevolle zorg in de regio te bieden aansluitend op (veranderende) behoeften.

Remuneratie/bezoldiging

Passend bij de functiezwaarte van de dagelijkse en algemene leiding van DSV en persoonlijke kwaliteiten enerzijds en de WNT-norm en advies NVTZ anderzijds, is de vergoeding van de bestuurder vastgesteld. In het remuneratiegesprek is door de bestuurder het volgende voorstel gedaan over zijn bezoldiging. Hij ziet af van functionele groei. De wettelijke indexatie van de bezoldiging (6,5% in 2026) is een afspraak in de arbeidsovereenkomst. Deze voelt voor de bestuurder nu te groot mede omdat DSV vanwege nieuwbouw Salem een spannend jaar voor de boeg heeft. Het voorstel is daarom de bezoldiging aan te passen. Dat is ongeveer 3% in plaats van 6,47%. De lagere indexatie levert DSV de komende jaren een besparing op. De besparing voor 2026 zal deels worden gebruikt voor de ondersteuning van de stichting Vrienden van DSV. De raad heeft hiermee ingestemd.

Voor de openbaar te maken informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector, wordt verwezen naar de toelichting in de jaarrekening.

Invulling van sleutelposities

De raad stelt zoveel mogelijk in het werk om de belangrijkste interne stakeholders te spreken over hun taken en opdrachten om doelstellingen te halen. Naast de overleggen die worden bijgewoond (en gevoerd) met de medezeggenschapsorganen en het managementteam, zijn met grote regelmaat managers of andere functionarissen te gast in een vergadering van de raad van toezicht of van de commissies. De raad meent hierdoor goed zicht te hebben vanuit zijn brede werkgeversrol, op de sleutelposities binnen de organisatie, zoals de bestuurssecretaris verantwoordelijk voor beleid en kwaliteit, de zorg- en stafmanagers, de manager bedrijfsvoering/controller en de communicatieadviseur. De raad van toezicht verkreeg hiermee een beeld van hoe zij werken aan de (strategische) doelstellingen van de organisatie, binnen de cultuur van DSV en op basis van de geboden arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden.

Medezeggenschap

De raad van toezicht onderhoudt een open en constructief contact met de medezeggenschapsorganen. In het afgelopen jaar is de samenwerking als positief en waardevol ervaren, waarbij ruimte was voor een transparante dialoog over ontwikkelingen binnen de organisatie, strategische vraagstukken en signalen vanuit de praktijk. Deze uitwisseling draagt bij aan een breed gedragen beeld van wat leeft binnen de organisatie en versterkt de kwaliteit van het toezicht. De raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor de betrokkenheid en de kritische, meedenkende rol van de medezeggenschapsorganen.

Daarnaast heeft de voorzitter als lid van de commissie Remuneratie en Governance deelgenomen aan een inspirerend overleg met de identiteitsraad in aanwezigheid van de bestuurder. Tijdens dit gesprek zijn waardevolle onderwerpen besproken, onder meer op het gebied van ethisch beleid, moreel handelen en de wijze waarop identiteit zichtbaar blijft in de dagelijkse praktijk van de organisatie. De raad van toezicht spreekt haar dank uit aan de bestuurder voor de wijze waarop dit overleg wordt gefaciliteerd en gestimuleerd, en waarin blijvend aandacht is voor het handelen vanuit de christelijke normen en waarden die richting geven aan de organisatie. Deze dialoog werd door alle aanwezigen als verdiepend en inspirerend ervaren en zal worden voortgezet in 2026.

2 JAARREKENING

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		25.661.320	30.399.389
Machines en installaties		4.546.092	5.600.486
Andere vaste bedrijfsmiddelen		1.768.307	1.867.292
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering		2.720.105	1.349.706
		<u>34.695.824</u>	<u>39.216.873</u>
Financiële vaste activa			
	2		
Overige effecten en overige vorderingen		14.132.623	9.348.922
		<u>14.132.623</u>	<u>9.348.922</u>
Vlottende activa			
Voorraden			
	3		
Gereed product en handelsgoederen		7.380	2.495
		<u>7.380</u>	<u>2.495</u>
Vorderingen			
	4		
Op handelsdebiteuren		111.935	88.063
Overige vorderingen		275.208	725.891
Overlopende activa		1.822.194	1.268.168
		<u>2.209.337</u>	<u>2.082.122</u>
Liquide middelen			
	5		
		9.857.986	10.311.713
Totaal activa		<u><u>60.903.150</u></u>	<u><u>60.962.125</u></u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
Gestort en opgevraagd kapitaal	6	2.768	2.768
Bestemmingsfonds		8.042.492	6.188.514
Overige reserves		4.818.931	4.818.931
		<u>12.864.191</u>	<u>11.010.213</u>
Vorzieningen			
Overige	7	1.967.288	2.014.997
		<u>1.967.288</u>	<u>2.014.997</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
Schulden aan banken	8	38.556.290	40.289.480
		<u>38.556.290</u>	<u>40.289.480</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan banken	9	1.733.190	1.733.190
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		830.021	1.270.659
Belastingen en premies sociale verzekeringen		719.110	716.088
Schulden terzake van pensioenen		693.961	632.530
Overige schulden		747.382	823.006
Overige passiva		2.791.717	2.471.962
		<u>7.515.381</u>	<u>7.647.435</u>
Totaal passiva		<u><u>60.903.150</u></u>	<u><u>60.962.125</u></u>

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	12		
Zorgverzekeringswet		2.928.719	2.767.069
Wet langdurige zorg		35.023.727	34.064.586
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		503.900	25.672
		<u>38.456.346</u>	<u>36.857.327</u>
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	3.127.657	2.841.916
Netto omzet		<u>41.584.003</u>	<u>39.699.243</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	14	1.821.575	1.934.337
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>43.405.578</u>	<u>41.633.580</u>
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	2.074.698	2.446.026
Lonen en salarissen	16	22.289.232	20.448.222
Sociale lasten	16	3.892.374	3.424.188
Pensioenlasten	16	1.878.584	1.699.576
Afschrijvingen op materiële vaste activa	17	2.036.544	2.270.980
Overige bedrijfskosten	18	8.687.211	8.806.681
Som der bedrijfslasten		<u>40.858.643</u>	<u>39.095.673</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		2.546.935	2.537.907
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	303.246	396.719
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-996.203	-1.036.041
RESULTAAT		<u><u>1.853.978</u></u>	<u><u>1.898.585</u></u>

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsfonds reserve aanvaardbare kosten	1.853.978	1.898.585
	<u><u>1.853.978</u></u>	<u><u>1.898.585</u></u>

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			2.546.935		2.537.907
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	2.036.544		2.270.980	
- mutaties voorzieningen	7	<u>-47.709</u>		<u>278.621</u>	
			1.988.835		2.549.601
Veranderingen in werkkapitaal:					
- voorraden	3	-4.885		-1.635	
- vorderingen	4	-127.214		56.708	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	9	<u>-132.055</u>		<u>228.561</u>	
			-264.154		283.634
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>4.271.616</u>		<u>5.371.142</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	2/19	185.123		259.811	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	<u>-996.203</u>		<u>-1.036.041</u>	
			-811.080		-776.229
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>3.460.536</u>		<u>4.594.913</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in materiële vaste activa	1	-1.905.213		-1.291.866	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	4.389.718		0	
(Des)investerings in overige financiële vaste activa	2	-4.665.578		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.181.073		-1.291.866
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-1.733.190</u>		<u>-1.733.190</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.733.190		-1.733.190
Mutatie geldmiddelen			<u>-453.727</u>		<u>1.569.857</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	5		10.311.713		8.741.856
Stand geldmiddelen per 31 december	5		<u>9.857.986</u>		<u>10.311.713</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-453.727</u>		<u>1.569.857</u>

Toelichting

Het kasstroomoverzicht opgesteld op basis van de indirecte methode. De toename van het financieel vast activum (escrow rekening) van € 4.783.701 (afgerond) wordt veroorzaakt door het saldo tussen de rente-opbrengsten op de escrow lening en beheerkosten (€ 118.123) en verkoop Parlevliet en de Nolenstraat (€ 4.665.578). Omdat deze rente-opbrengsten nog niet feitelijk zijn ontvangen en/of de beheerkosten zijn betaald is dit saldo gecorrigeerd op de mutatie rentebaten en soortgelijke opbrengsten in de operationele kasstroom.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

Stichting DSV is statutair (en feitelijk) gevestigd te Katwijk, op het adres Prins Hendrikkade 157, en is geregistreerd onder KvK-nummer 28081074.

De belangrijkste activiteiten zijn verzorging, verpleging en huishoudelijke hulp.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van stichting DSV, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*. De jaarrekening is opgesteld in euro. 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 zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

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.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- de waardering van materiële vaste activa en het bepalen van de hierbij gehanteerde afschrijvingstermijnen op basis van de (resterende) economische gebruiksduur mede in verband met de toekomstige nieuwbouw van Nieuw Salem;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

Stichting DSV hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Verbonden partijen

Als verbonden partij worden aangemerkt alle rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap, gezamenlijke zeggenschap of invloed van betekenis kan worden uitgeoefend. Ook rechtspersonen die overwegende zeggenschap kunnen uitoefenen worden aangemerkt als verbonden partij. Ook de statutaire bestuursleden en nauwe verwanten zijn verbonden partijen.

Van betekenis zijnde transacties met verbonden partijen worden toegelicht voor zover die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan. Hiervan wordt toegelicht de aard en de omvang van de transactie en andere informatie die nodig is voor het verschaffen van het inzicht.

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

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

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Groot onderhoud

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

Financiële vaste activa

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs.

Vervreemding van vaste activa

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van FIFO-methode onder aftrek van een voorziening voor incurantheid, of tegen lagere opbrengstwaarde.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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

Liquide middelen

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

Voorzieningen

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

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Financiële instrumenten

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

2.4.3 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 grondslagen. Baten en lasten worden verwerkt in het jaar waarop zij betrekking hebben. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

Pensioenen

Stichting DSV heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij stichting DSV. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting DSV 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 dekkinggraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. De dekkinggraad van het PFZW bedraagt per december 2025 109,5%.

Stichting DSV 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. Stichting DSV heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

2.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft stichting DSV zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoordelijkheid inzake stichting DSV is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	48.441.852	8.371.250	6.758.369	1.349.706	64.921.177
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	18.042.463	2.770.764	4.891.077	0	25.704.304
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>30.399.389</u>	<u>5.600.486</u>	<u>1.867.292</u>	<u>1.349.706</u>	<u>39.216.873</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	0	127.772	407.042	1.370.399	1.905.213
- afschrijvingen	1.129.679	450.715	456.150	0	2.036.544
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	4.298.219	1.141.365	161.647	0	5.601.231
cumulatieve afschrijvingen	689.829	409.914	111.770	0	1.211.513
per saldo	<u>3.608.390</u>	<u>731.451</u>	<u>49.877</u>	<u>0</u>	<u>4.389.718</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-4.738.069</u>	<u>-1.054.394</u>	<u>-98.985</u>	<u>1.370.399</u>	<u>-4.521.049</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	44.143.633	7.357.657	7.003.764	2.720.105	61.225.159
- cumulatieve herwaarderingen	0	0	0	0	0
- cumulatieve afschrijvingen	18.482.313	2.811.565	5.235.457	0	26.529.335
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>25.661.320</u>	<u>4.546.092</u>	<u>1.768.307</u>	<u>2.720.105</u>	<u>34.695.824</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 10,0% - 50%	5% - 6,67% - 50%	5% - 10% - 20% - 50%	0%	

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2025) bedraagt € 61.198.000.

De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 64.196.069.

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

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 34.695.824 (31-12-2024: € 39.216.873) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen en als garantie voor leningen die zijn geborgd via de gemeente Katwijk en gemeente Lisse (verder: gemeenten). Stichting DSV heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van de gemeenten onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft stichting DSV zich verbonden om op eerste verzoek van de gemeenten een recht van hypotheek aan de gemeenten te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door de gemeenten is geborgd.

Onder de vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering zijn de investeringen in het kader van de ontwikkeling van het nieuwbouwproject Salem aan de Duindoornlaan in Katwijk geactiveerd. Over deze investeringen wordt gedurende de bouwperiode nog niet afgeschreven.

Stichting DSV heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroombenaderende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025.

De realiseerbare directe opbrengstwaarden van vaste activa zijn ontleend aan taxaties door onafhankelijke externe taxateurs, uitgaande van verkoop in lege staat en kosten koper. Op basis van de uitgevoerde analyses is in 2025 geen afwaardering noodzakelijk gebleken. In 2025 zijn de panden Parlevliet en De Hoed verkocht (zie desinvesteringen).

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Financiële vaste activa

	Overige effecten en overige vorderingen	Totaal
	€	€
Boekwaarde per 1 januari 2025	9.348.922	9.348.922
Opgekomen langlopende vorderingen	4.665.578	4.665.578
Rentebaten en beheerkosten	118.123	118.123
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>14.132.623</u>	<u>14.132.623</u>

Tussen de gemeente Katwijk en Stichting DSV (hierna te noemen; Partijen) is een overeenkomst gesloten die betrekking heeft op de bestemming van een gedeelte van de verkoopopbrengst van de complexen Parledam, Hoed en Parlevliet: hierna te noemen Nadere Overeenkomst Garantiefonds. Op grond van de Nadere Overeenkomst Garantiefonds zijn partijen destijds overeengekomen om € 15.865.577 in escrow te houden bij Verhees Notarissen N.V. Partijen krijgen hierdoor een voorwaardelijke vordering op Verhees Notarissen NV. In de Nadere Overeenkomst Garantiefonds is nader geregeld op welke wijze en onder welke condities deze vordering of een deel hiervan onvoorwaardelijk wordt. Stichting DSV kan slechts beschikken over het bedrag of een deel van het bedrag in escrow na ondubbelzinnige schriftelijke opdracht van de gemeente Katwijk of een ondubbelzinnige gelijkkluidende schriftelijke opdracht van beide partijen.

Kosten en/of te betalen rente worden ten laste van het escrowbedrag gebracht, ontvangen rente wordt toegevoegd. De verkoopopbrengsten van panden Parlevliet en De Hoed zijn conform de overeenkomst toegevoegd aan de escrow.

In de Nadere Overeenkomst Garantiefonds is tussen partijen overeengekomen dat het bedrag in escrow aan Stichting DSV onder voorwaarden beschikbaar wordt gesteld. Als aan de voorwaarden in de Nadere Overeenkomst Garantiefonds wordt voldaan, kan een deel van de vordering een looptijd krijgen korter dan 1 jaar.

3. Voorraden

Voorraden gereed product en handelsgoederen

Op de voorraden (VVV cadeau bonnen) is geen voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht (2024: nihil).

4. Vorderingen

Op de handelsdebiteuren en overige vorderingen en overlopende activa is geen voorziening voor incourantheid in aftrek gebracht (2024: nihil). Deze posten hebben overwegend een kortlopend karakter.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige vorderingen:		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	275.208	725.891
Totaal overige vorderingen	<u>275.208</u>	<u>725.891</u>
Overlopende activa:		
Nog te ontvangen bedragen Wmo	258.463	247.633
Nog te ontvangen bedragen Zvw	421.123	450.226
Te ontvangen transitievergoedingen	19.393	37.625
Nog te ontvangen subsidies	17.958	16.559
Overige vorderingen	620.642	136.426
Vooruitbetaalde bedragen	484.615	379.699
Totaal overlopende activa	<u>1.822.194</u>	<u>1.268.168</u>

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Onder de overlopende activa is de stijging van het saldo op Overige vorderingen grotendeels te verklaren door een vordering van ongeveer 335.000 euro aangaande de waterschade op de DSV Vlietstede locatie, vooruitbetaald huur en een bankgarantie van ongeveer 78.000 euro ten behoeve het nieuwe huurcontract voor pand Parlevliet. Onder de overige vorderingen en schulden worden ook de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	725.891	725.891
Financieringsverschil boekjaar	278.724	0	278.724
Correcties voorgaande jaren	-3.516	-528	-4.044
Betalingen/ontvangsten		-725.363	-725.363
Subtotaal mutatie boekjaar	275.208	-725.891	-450.683
Saldo per 31 december	275.208	0	275.208
		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		275.208	725.891
- overige schulden			
		275.208	725.891
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		31-dec-25	31-dec-24
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		35.027.770	33.793.306
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		34.749.046	33.067.415
Totaal financieringsverschil		278.724	725.891

5. Liquide middelen

DSV verzorgd leven beschikt over een kredietfaciliteit bij de Rabobank voor een bedrag van € 300.000. Ultimo 2025 werd geen gebruik gemaakt van deze faciliteit (2024: idem). Er zijn geen zekerheden voor deze faciliteit afgegeven. De liquide middelen zijn voor € 3.857.986 vrij beschikbaar (direct opeisbaar).

Per 10 juni 2025 is een deposito afgesloten bij de BNG Bank voor een bedrag van € 6.000.000, met een looptijd van 9 maanden en een rentepercentage van 1,7%.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	3.857.986	4.311.713
Deposito's	6.000.000	6.000.000
Totaal liquide middelen	9.857.986	10.311.713

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

PASSIVA

6. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.768	0	0	2.768
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>2.768</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.768</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	2.768	0	0	2.768
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>2.768</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>2.768</u>

Bestemmingsfondsen

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten	6.188.514	1.853.978	0	8.042.492
Totaal bestemmingsfondsen	<u>6.188.514</u>	<u>1.853.978</u>	<u>0</u>	<u>8.042.492</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfondsen: Reserve aanvaardbare kosten	4.289.929	1.898.585	0	6.188.514
Totaal bestemmingsfondsen	<u>4.289.929</u>	<u>1.898.585</u>	<u>0</u>	<u>6.188.514</u>

De Reserve aanvaardbare kosten is een bestemmingsfonds die op grond van de RJ 655.310 wordt gevormd uit de bekostiging van de Wet Langdurige Zorg. De reserve aanvaardbare kosten kan worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Zorgverzekeringswet en de Wet maatschappelijke ondersteuning.

Overige reserves

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves: Algemene reserves	4.818.931	0	0	4.818.931
Totaal overige reserves	<u>4.818.931</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.818.931</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves: Algemene reserves	4.818.931	0	0	4.818.931
Totaal overige reserves	<u>4.818.931</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>4.818.931</u>

7. Voorzieningen

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-2025</u>	<u>Dotatie</u>	<u>Onttrekking</u>	<u>Vrijval</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-2025</u>
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	292.944	94.998	23.601	28.540	335.801
- doorbetaling na 45 dienstjaren	1.227.452	18.002	282.959	64.837	897.658
- generatieregeling	0	60.631	0	0	60.631
- langdurig zieken	494.601	610.821	271.752	160.471	673.198
Totaal voorzieningen	<u>2.014.997</u>	<u>784.452</u>	<u>578.312</u>	<u>253.849</u>	<u>1.967.288</u>

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

	<u>31-dec-2025</u>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	830.708
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	1.150.572
hiervan > 5 jaar	156.681

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%.

Voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren

De voorziening doorbetaling na 45 dienstjaren betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om na 45 dienstjaren in de zorg- en welzijnssector vervroegd uit te treden. Medewerkers konden tot en met 31 december 2025 gebruik maken van deze regeling. Binnen deze regeling hebben medewerkers die opteren voor de regeling en voldoen aan de voorwaarden, recht op een maandelijkse uitkering die voor rekening van de werkgever komt. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten voor medewerkers die per 31 december 2025 reeds gebruik maken van deze regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%. De levenskans van de betreffende medewerkers is ingeschat op basis van CBS-data (levensverwachting, geslacht, leeftijd (per jaar en periode van vijf jaren)).

Voorziening generatieregeling

De voorziening generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die deelnemen aan de generatieregeling (zie CAO VVT, artikel 7.3.6), waarbij medewerkers minder gaan werken met gedeeltelijke inkomenscompensatie en voortzetting van (een deel van) de pensioenopbouw. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de verschuldigde uitkeringen en daarmee samenhangende kosten. Bij de bepaling van de voorziening is rekening gehouden met de zwaarte van het beroep, arbeidsduur, contractomvang, deelnamegraad en blijfkans. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 3%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 3%.

Voorziening langdurig zieken

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

8. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.733.190
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	38.556.290
hiervan > 5 jaar	31.623.530

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De gemeente Katwijk en Lisse hebben zich garant gesteld voor de uitstaande leningen. Hiervoor heeft zij de volgende voorwaarden aan DSV gesteld: 1e en 2e hypotheek in rang op de registergoederen woonzorgcentra Vlietstede, Salem, Duinrand en Rustoord. Daarnaast heeft de gemeente Katwijk nadere voorwaarden gesteld aan de informatievoorziening en besluitvorming.

Voor een van de leningen is in 2043 sprake van een eindaflossing van € 5.460.000.

9. Kortlopende schulden

De overige schulden en overlopende passiva hebben overwegend een kortlopend karakter.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

De belastingen en premies sociale verzekeringen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Omzetbelasting	82.310	155.090
Loonheffing	636.800	560.998
Totaal belastingen en premies sociale verzekeringen	719.110	716.088
De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
Nog te betalen salarissen	264.472	233.177
Overige schulden	182.247	276.784
Nog te betalen rente	300.663	313.045
Totaal overige schulden	747.382	823.006
Overige passiva:		
Nog te betalen vakantiegeld	954.463	860.891
Nog te betalen eindejaarsuitkering	150.127	140.438
Niet opgenomen verlof- en compensatieuren	1.359.922	1.101.227
Overlopende passiva	7.943	34.489
Nog te ontvangen facturen	319.262	334.917
Totaal overige passiva	2.791.717	2.471.962

10. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting DSV maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die stichting DSV blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Stichting DSV handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen (treasurystatuut) om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan stichting DSV verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende 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 vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn met name geconcentreerd bij het Zorgkantoor, Zorg & Zekerheid en de gemeenten Katwijk en Lisse. Het kredietrisico inzake de handelsdebiteuren en overige vorderingen is beperkt.

Renterisico en kasstroomrisico

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

Reële waarde

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

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

11.a Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Meerjarige financiële verplichtingen

Er zijn langlopende onvoorwaardelijke verplichtingen aangegaan terzake van huur van locaties, onderhoud en overige dienstverlening t.b.v. de bedrijfsvoering.

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Aard van de verplichting	Verplichting < 1 jaar	Verplichting 1 < X < 5 jaar	Verplichting > 5 jaar
Huur	€ 354.257	€ 644.035	€ -
Onderhoud	€ 607.106	€ 255.997	€ -
Overige dienstverlening t.b.v. bedrijfsvoering	€ 404.143	€ -	€ -
Totaal	€ 1.365.506	€ 900.032	€ -

De looptijd van de huurcontracten varieert op balansdatum tussen 1 jaar en 5 jaar.

In de bovenstaande bedragen is geen rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie.

11.b Mogelijke rechten of verplichtingen in het kader van de niet in de balans opgenomen regelingen

Financiering nieuwbouw

In verband met de financiering van de nieuwbouw Nieuw Salem is in 2024 een financieringsofferte getekend voor een bedrag van € 7 miljoen. Aan deze financiering zijn enkele voorwaarden gesteld. Deze financiering is op balansdatum nog niet opgenomen.

Schijnzelfstandigheid

In 2025 is beperkt gebruikgemaakt van zzp'ers binnen de zorg. De inzet is gedurende het jaar afgebouwd en per ultimo 2025 tot nihil gereduceerd. Voor niet-zorggerelateerde projectwerkzaamheden is incidenteel nog gebruikgemaakt van zelfstandigen. Het risico op naheffingen worden minimaal beschouwd.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Lening-gever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rente-vast periode	Restschuld 31 december 2024	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€			€	
Aegon	7-okt-13	13.000.000	30	onderhandse	3,48%	7-okt-43	10.140.000	260.000	9.880.000	8.580.000	18	lineair	260.000	gemeente Katwijk, 1e hypotheek op Salem
NWB	1-okt-13	12.000.000	30	onderhandse	3,30%	1-okt-43	7.600.000	400.000	7.200.000	5.200.000	18	lineair	400.000	gemeente Katwijk, 1e hypotheek op Vlietstede
B.N.G.	1-feb-16	11.620.000	30	onderhandse	1,83%	1-feb-46	8.815.170	400.690	8.414.480	6.411.030	21	lineair	400.690	gemeente Katwijk, 1e hypotheek op Duinrand
B.N.G.	1-dec-17	3.830.000	30	onderhandse	1,58%	1-dec-47	3.146.070	136.786	3.009.284	2.325.354	22	lineair	136.786	gemeente Katwijk, 2e hypotheek op Vlietstede en Duinrand
B.N.G.	1-dec-17	15.000.000	30	onderhandse	1,58%	1-dec-47	12.321.430	535.714	11.785.716	9.107.146	22	lineair	535.714	gemeente Lisse, 1e hypotheek op Rustoord
Totaal							42.022.670	1.733.190	40.289.480	31.623.530			1.733.190	

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

Algemeen	
Onzekerheden opbrengstverantwoording	
Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.	
Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.	
Stichting DSV verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.	

12. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2025	2024
	€	€
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	35.023.727	33.816.586
Reservering maatwerkvoorstellen 2023	0	248.000
Wet langdurige zorg	35.023.727	34.064.586
Opbrengsten zorgverzekeringswet (exclusief subsidies)	2.928.719	2.796.048
Reservering doelmatigheidsgelden zorgverzekeringswet 2024	0	-28.979
Overige zorgprestaties	503.900	25.672
Totaal	38.456.346	36.857.327
De omzetsijting binnen de Wet langdurige zorg wordt naast tariefsaanpassingen verklaard door een gerealiseerde groei op het product VPT in 2025.		
Onder de overige zorgprestaties is in 2025 een verzekeringsuitkering opgenomen in verband met leegstand door waterschade. De uitkering heeft betrekking op een door de verzekeraar toegekende vergoeding ter compensatie van gederfde opbrengsten en doorlopende lasten gedurende de periode waarin een afdeling als gevolg van de schade tijdelijk leeg heeft gestaan en cliënten op andere locaties gehuisvest zijn.		

13. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

	2025	2024
	€	€
<i>De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:</i>		
Wet maatschappelijke ondersteuning	3.127.657	2.841.916
Totaal	3.127.657	2.841.916
De groei in omzet op de Wet maatschappelijke ondersteuning wordt deels verklaard door tariefsaanpassingen en deels door een stijging in het aantal geleverde arrangementen.		

14. Overige bedrijfsopbrengsten

	2025	2024
	€	€
<i>De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:</i>		
Subsidies	613.607	504.256
Hotelmatige diensten	208.762	243.466
Verhuur onroerend vastgoed	625.717	1.186.616
Verkoopresultaat materiële vaste activa	373.488	0
Totaal	1.821.575	1.934.337
<i>De subsidies kunnen als volgt worden gespecificeerd:</i>		
	2025	2024
	€	€
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	251.617	184.398
Subsidies Zvw-zorg	211.896	170.867
Overige Rijkssubsidies	150.094	148.991
Totaal	613.607	504.256
De afname van de verhuuropbrengsten houdt verband met de sloop van Salem, waardoor per 1 januari 2025 geen verhuuractiviteiten meer plaatsvinden. Het verkoopresultaat (MVA) in 2025 is gerealiseerd door de verkoop van Parlevliet en De Hoed.		

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

15. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Personeel niet in loondienst	2.074.698	2.446.026
Totaal	<u><u>2.074.698</u></u>	<u><u>2.446.026</u></u>
Onder de kosten uitbesteed werk en andere externe kosten zijn ook de kosten van inhuur van de behandeldienst van een collegazorginstelling opgenomen, ten behoeve van het verlenen van functie behandeling aan onze cliënten.		

16. Lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	22.289.232	20.448.222
Sociale lasten	3.892.374	3.424.188
Pensioenlasten	1.878.584	1.699.576
Totaal	<u><u>28.060.190</u></u>	<u><u>25.571.986</u></u>
Gemiddeld aantal personeelsleden niet zijnde stagiaires (FTE)	437	421
Gemiddeld aantal stagiaires (FTE)	13	13
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:	<u><u>450</u></u>	<u><u>434</u></u>
De stijging van de lonen en salarissen in 2025 wordt veroorzaakt door een stijging van het gemiddeld aantal FTE's met 3,8%, in combinatie met een CAO-stijging van 4% per 1 juli 2025.		

17. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.036.544	2.270.980
Totaal	<u><u>2.036.544</u></u>	<u><u>2.270.980</u></u>

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**18. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Andere personeelskosten	1.162.094	1.121.859
Dotaties/vrijval personele voorzieningen	456.550	642.012
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.541.318	1.483.622
Algemene kosten	2.631.123	2.501.540
Cliënt- en bewonersgebonden kosten	1.248.956	1.132.538
Onderhoudskosten	1.099.973	1.185.816
Energiekosten	461.409	658.087
Huur en leasing	85.789	81.205
Totaal	<u><u>8.687.211</u></u>	<u><u>8.806.681</u></u>
<p>Met betrekking tot de dotaties/vrijval personele voorzieningen wordt verwezen naar hoofdstuk 2.5, voorzieningen (post 7) en de kortlopende schulden (post 9) onderdeel niet opgenomen verlof- en compensatieuren opgenomen.</p> <p>De mutatie onder de andere personeelskosten kan grotendeels verklaard worden door de introductie van nieuwe bedrijfskleding, kosten samenhangend met de inzet op het gebied van het terugbrengen van het ziekteverzuim en hogere opleidingskosten.</p> <p>De mutatie op de post algemene kosten kan verklaard worden door de out-of-pocket kosten welke zijn besteed ten behoeve van realisatie van projecten die ondermeer vielen onder de maatwerkafspraken.</p>		

19. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten liquide middelen en gelden in escrow	303.246	396.719
Totaal	<u><u>303.246</u></u>	<u><u>396.719</u></u>
<p>Door een daling van de rentevergoeding op de uitstaande liquide middelen en ondanks het plaatsen van deze middelen op spaar deposito's is een lagere rentebate gerealiseerd in 2025.</p>		

20. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten langlopende leningen	-996.221	-1.035.756
Negatieve rente en bankkosten	18	-285
Totaal	<u><u>-996.203</u></u>	<u><u>-1.036.041</u></u>

21. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	59.679	63.081
2. Overige controlewerkzaamheden	6.750	6.500
3. Fiscale advisering	1.913	3.301
4. Niet-controlediensten	3.327	4.110
	<u><u>71.669</u></u>	<u><u>76.992</u></u>

22. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen die niet onder normale marktvoorwaarden zijn aangegaan.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

	J.C. de Vries
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	174.201
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.969
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	190.170
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	201.000

Vergelijkende cijfers 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	160.159
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.060
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	176.220
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	190.000

Toeziethoudende topfunctionarissen

	J.P. Quist	W.J. Wezeman	J Buijs
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT (vanaf 1-10-2024)	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jul-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	30-apr-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.080	3.685	5.834
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	30.150	6.608	10.133

Vergelijkende cijfers 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-jan-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	11.638	10.450
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.388	19.000

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

	F. Stark	S.J. Verdoes	M. van der Vlies
	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jul-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	11.055	11.055	5.527
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	20.100	20.100	10.133
<i>Vergelijkende cijfers 2024</i>			
1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	10.450	10.450	
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	19.000	19.000	

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en jeugdhulp aan stichting DSV een totaalscore van 9 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse III, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 201.000,-. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 30.150,- en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 20.100,-. Deze maxima worden niet overschreden.

2.8 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van stichting DSV heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 22 april 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

J.C. de Vries, bestuurder 22-4-2026

J.P. Quist, voorzitter raad van toezicht 22-4-2026

J. Buijs, lid raad van toezicht 22-4-2026

F. Stark, lid raad van toezicht 22-4-2026

S.J. Verdoes, lid raad van toezicht 22-4-2026

M. van der Vlies, lid raad van toezicht 22-4-2026

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

Statutair besluit de raad van bestuur tot vaststelling van de jaarrekening en de bestemming van het resultaat. Na het besluit tot vaststelling van de jaarrekening door de raad van bestuur wordt deze goedgekeurd door de raad van toezicht.

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting DSV werkt met één en dezelfde handelsnaam vanuit de volgende nevenvestigingen:

- * Locatie Duinrand in Katwijk
- * Locatie Rustoord in Lisse
- * Locatie Vlietstede in Rijnsburg
- * Zorgsteunpunt Salem in Katwijk
- * Salem / Hospice Katwijk in Rijnsburg

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

