

## **JAARVERSLAG 2025**

### **COÖPERATIE DAGBESTEDING DE ZWAAN U.A.**

dd 27 mei 2026



*Gouda, Capelle aan den IJssel en Leidschendam*

## Inhoudsopgave

INLEIDING .....	2
DEELNEMERS EN DAGDELEN .....	2
ATELIERPROGRAMMA'S .....	4
ONTWIKKELING LOCATIE LEIDSCHENDAM .....	6
KWALITEIT EN BEDRIJFSVOERING .....	7
JAARVERSLAG RAAD VAN TOEZICHT .....	14
FINANCIËLE JAARREKENING .....	16
WET NORMERING TOPINKOMENS (DE WNT) .....	28
ONDERTEKENING .....	30



## Inleiding

Dit is het jaarverslag over het jaar 2025 van Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A. (De Zwaan). Dit was een jaar van verdere opbouw, met name van de jongste locatie Leidschendam, en professionalisering. Zoals de NEN-audit constateerde: De organisatie is overgegaan van het neerzetten van structuur naar het inrichten en professionaliseren. Onze uitdaging daarbij is om het gevoel en de voordelen van kleinschaligheid zo goed mogelijk te behouden.

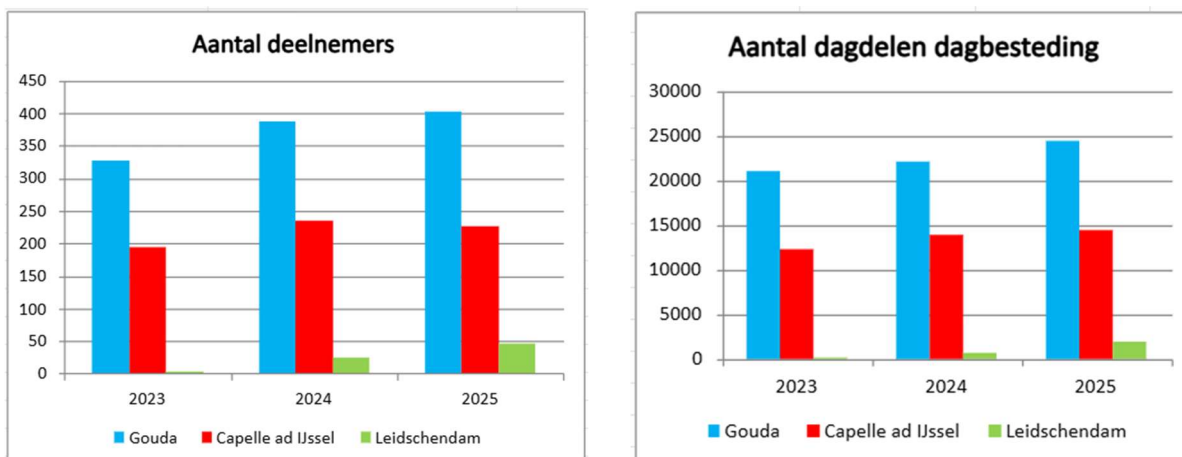
## Deelnemers en dagdelen

### Deelnemers en dagdelen

In het verslagjaar heeft De Zwaan voor in totaal 673 deelnemers dagbesteding mogen verzorgen: 402 in Gouda (60%), 226 in Capelle aan den IJssel (33%) en 45 in Leidschendam (7%).

In 2024 waren dit resp. 388 in Gouda (60%), 235 in Capelle aan den IJssel (36%) en 25 deelnemers in Leidschendam (4%); totaal 648 deelnemers.

De ontwikkeling van de afgelopen 3 jaar zag er als volgt uit:

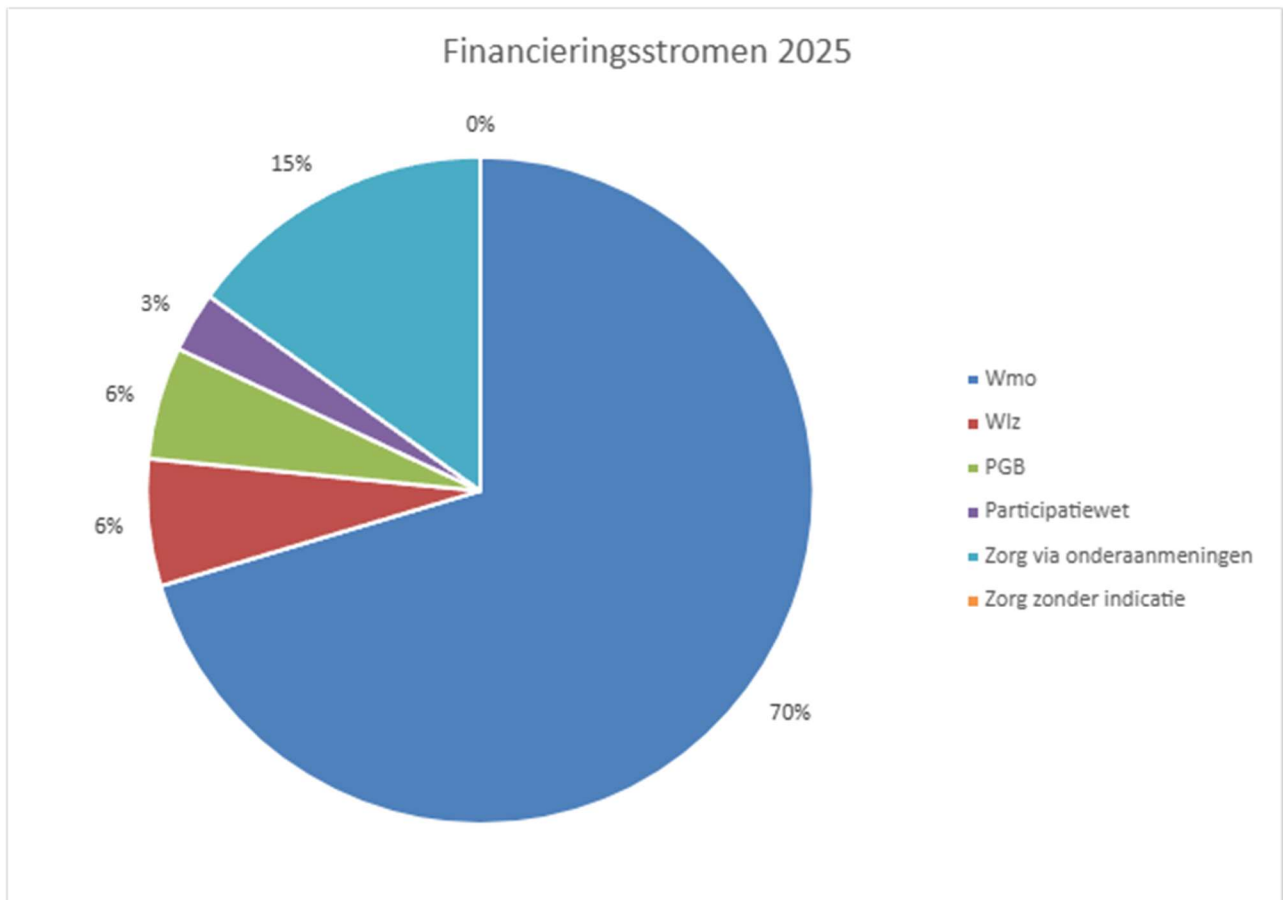


De Zwaan heeft in 2025 in totaal 40.658 (2024: 36.116) dagdelen dagbesteding verzorgd. De groei vond plaats op elk van de 3 locaties: locatie Gouda 24.342 dagdelen (2024: 21.832), locatie Capelle 14.405 (2024: 13.702) en locatie Leidschendam 1.911 (2024: 582) dagdelen. De locaties verzorgden respectievelijk 60%, 35% en 5% van het totale aantal dagdelen.

Voor de 190 uitgestroomde deelnemers in 2025 was de reden voor 10% betaald werk, vrijwilligerswerk, opleiding of voorliggende voorziening. Voor 13% waren privéomstandigheden de reden zoals verhuizing, gezondheid, overlijden, langdurige opname. 24% was niet te activeren. Voor 39% was de Zwaan niet meer passend waardoor bijv. overgang naar een andere zorgaanbieder plaatsvond. 14% had een andere reden.

### Financieringsstromen

De Zwaan kende in 2025 zes verschillende financieringsstromen. Deze zijn naar omzet als volgt verdeeld:



T.o.v. 2024 is financiering via de Wmo gestegen (van 67% naar 70%). Dit is op alle drie de locaties te zien. Een daling is te zien bij de Participatiewet (6% naar 3%): er stromen minder deelnemers in om zich bij De voor te bereiden op toeleiding naar werk: de gemeente Capelle spreidt haar burgers met deze specifieke zorgbehoefte om strategische redenen inmiddels over 3 verschillende organisaties, waar deze eerder alleen De Zwaan kwamen.

In het verslagjaar heeft De Zwaan als onderaannemer dagbesteding verzorgd voor 18 andere zorgorganisaties<sup>1</sup>. Hierbij heeft de hoofdaannemer een contract met een financier, maar besteedt de dagbesteding van één of meer cliënten uit aan De Zwaan. Dit betreft financiers met wie De Zwaan zelf geen contract heeft, zoals de gemeenten Alphen aan den Rijn, Leiden en Rotterdam.

Daarnaast heeft De Zwaan in 2025 voor 3 werkgevers dagbesteding geboden aan een werknemer die (tijdelijk) niet kon werken, en aan 3 particulieren zonder indicatie.

<sup>1</sup> Dit waren Aafje, Antes, ASVZ, Boba, CVD, Eleos, Gemiva-SVG, Haardstee, Impegno, Jan Arends, Kwintes, Laurens, Leger des Heils, Pameijer, Sozorg, Trimente, Yulius en Zorgpartners.

## Atelierprogramma's

Er werd het hele jaar door hard gewerkt op de ateliers. Alleen tijdens de nationale feestdagen was De Zwaan gesloten. De resultaten waren er dan ook naar. Op alle ateliers krijgen de werken die net af zijn extra aandacht op de ateliers, in vitrinekasten, speciale expositieplankjes en prikborden.

Op vraag van de deelnemers zijn er in 2025 enkele wijzigingen doorgevoerd in de atelierprogramma's.

Op locatie Gouda is het Kunst- & Papieratelier vanwege toenemende belangstelling vanaf juli een extra dagdeel extra geopend. De muziekgroep was najaar 2024 na een lange pauze een doorstart gemaakt met een nieuwe docent. In de loop van 2025 hebben zich steeds meer deelnemers hierbij aangesloten.

Op locatie Leidschendam was er één dag per week een Schilderatelier, en één dag per week Keramiek. Deze beide ateliers zijn samengevoegd tot één atelier Beeldend, zodat op beide dagen zowel geschilderd kan worden als keramiek vervaardigd.

## Bijzondere activiteiten en PR

### Open middagen

Op alle drie de locaties is een Open Middag gehouden, in Capelle zelfs twee. Deze waren in Gouda en Capelle vooral gericht op het netwerk van de deelnemers, in Leidschendam vooral gericht op verwijzers en andere zorgprofessionals. Dit om de bekendheid van De Zwaan daar te vergroten, en een beeld te geven van onze ateliers en de mogelijkheden daarin.

### Interne exposities en concerten

Ook in 2025 zijn er op de locaties twee interne exposities ingericht. De thema's waren 'Diep in de zee' en 'Dwarse denkers'. Hiervoor waren heel bijzondere, en bijzonder mooie, werken speciaal gemaakt, met een grote verscheidenheid aan technieken en invalshoeken. Zowel serieuze problematiek als humor kwamen aan de orde.

Op locatie Gouda is ook gestart met het geven van enkele intieme concerten door de muziekgroep.

### Externe exposities, markten en kunstroute

Ook de buitenwereld kon in 2025 genieten van het werk van onze deelnemers. Zo was er in maart een mooie expositie van werk van onze Capelse deelnemers in samenwerking met Cult=us in het monumentale pakhuis Keilepand in het hart van Rotterdam.

In mei deed De Zwaan weer mee aan de Kunst- & Atelierroute van Capelle aan den IJssel. De openingshandeling van de route door de wethouder vond ook bij ons plaats. Ook was De Zwaan in september te vinden op de Kunstmarkt in Capelle aan den IJssel. Ook in september had De Zwaan een marktkraam op het festival 'Aan de sluis' (voorheen Vlietdagen) in Leidschendam. Er zijn allerlei leuke hebbedingetjes getoond én verkocht. Dit is bijzaak; het hoofdoel is altijd het in gesprek komen met mensen en bekendheid geven aan onze organisatie. Daarnaast is het voor deelnemers het erg leuk dat hun producten worden bewonderd én verkocht.

### Kunstproject Slavernijverleden

De Zwaan Gouda was één van de zes Zuid-Hollandse locaties van het kunstproject 'Draden van ons Nederlandse slavernijverleden'. Een landelijk projecten waarbij per provincie een groot wandkleed werd gemaakt van 35 meter lang en 2,5 meter hoog. Het Zuid-Hollandse deel is gemaakt naar een ontwerp van textielkunstenaar Marcos Kueh. Bij De Zwaan is door zowel deelnemers als andere mensen uit de regio flink gevilt, geborduurd en getuft om één van de panelen hiervoor te maken.



### Netwerk-bijeenkomsten Leidschendam

In Leidschendam is aangesloten bij de twee netwerken van zorg&welzijns-netwerken in de regio, met regelmatige bijeenkomsten: Gebundelde kracht en het Haags steunsysteem. Beide samenwerkingsverbanden hebben als doel mensen met langdurig psychiatrische problemen beter te helpen om zo het herstel te bevorderen.

Uiteraard hebben we ook deelgenomen aan de bijeenkomsten van de Wmo-gemeenten waarvoor we een uitnodiging ontvingen (net als in onze andere regio's overigens).

In Leidschendam bestaat inmiddels ook goed contact met GGZ Rivierduinen. Dit heeft er zelfs toe geleid dat Rivierduinen met een groep cliënten wekelijks gebruik maakt van één van onze ateliers in Leidschendam. Hun enthousiasme over De Zwaan heeft al tot meerdere nieuwe deelnemers voor de Zwaan geleid.

Dit is ook het geval door toedoen van BuurtzorgT, die in hetzelfde pand gehuisvest is als De Zwaan. BuurtzorgT verleent zorg aan cliënten met (zware) psychiatrische problemen ter versterking van zelfredzaamheid.

### Simpel switchen Gouda

De Zwaan participeert samen met de gemeente Gouda, collega-zorgaanbieder Reakt en Sociale werkvoorziening Promen in het Goudse pilotproject van het landelijke project 'Simpel switchen in de Participatieketen'. Doel van dit project is het mensen makkelijker te maken de stap te zetten van dagbesteding naar werk en indien nodig weer terug zonder dat ze daarbij financiële onzekerheden kennen of rechten verliezen.

In samenwerking met Reakt heeft de Zwaan in dit kader enkele zgn. OEK-trainingen<sup>2</sup> verzorgd. In groter projectverband is geëvalueerd waar de knelpunten liggen voor het 'simpel switchen': met name onderlinge onduidelijkheid over welke instanties welke rol hebben is een bottleneck die opgepakt is.

### Deelname aan werkweek Arts in health

In 2024 heeft De Zwaan zich aangesloten bij Arts in health, een nationale beweging waarin de velden praktijk, onderzoek en onderwijs hun krachten bundelen om de (wetenschappelijk bewezen) waarde van kunst in de gezondheidszorg onder de aandacht te brengen en te stimuleren. Na 2024 de eerste, heeft in 2025 een tweede medewerker van De Zwaan meegedaan aan een zeer inspirerende werkweek over dit thema, georganiseerd door de Rijksuniversiteit Groningen.

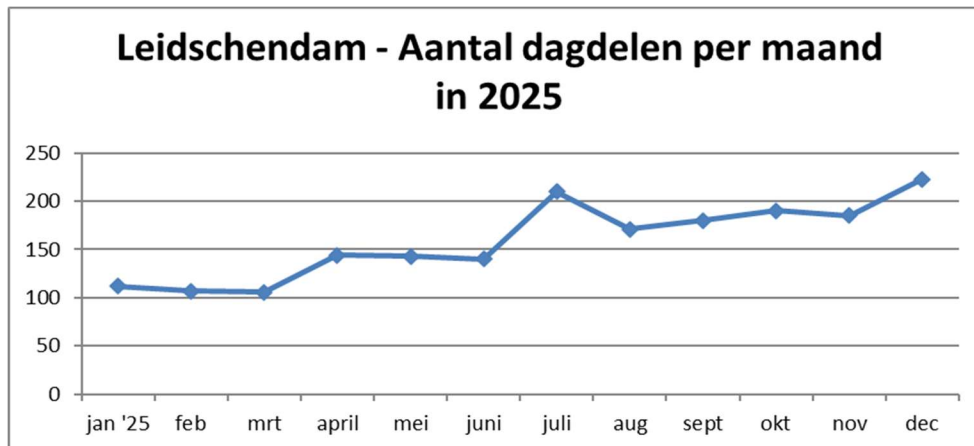
## **Ontwikkeling locatie Leidschendam**

In samenwerking met stichting Vrolijk Werk heeft De Zwaan vanaf augustus 2023 haar deuren geopend op haar derde locatie, in Leidschendam. Vrolijk Werk stelt daarbij de locatie beschikbaar inclusief inrichting. De fondsenwerving voor deze inrichting is in 2025 afgerond, de initiële inrichting op orde.

In 2025 is het aantal actieve deelnemers gegroeid van 16 aan het begin van het jaar naar 37 aan het einde van het jaar: een ruime verdubbeling. Dit weerspiegelde zich ook in het aantal deelnemers-dagdelen per maand, zoals op onderstaande grafiek te zien is. In de zomer is dan ook het besluit genomen zeker verder te gaan met deze locatie.

---

<sup>2</sup> OEK = Op Eigen Kracht



## Kwaliteit en Bedrijfsvoering

### Kwaliteit

#### Kwaliteitskaders

De Zwaan heeft gekozen om als kwaliteitskaders het Kwaliteitskader Langdurige woonzorg GGZ te hanteren, aangevuld met de Standaard Zinnvolle daginvulling GGZ. Onze processen zijn hieraan getoetst en waar nodig hierop aangepast.

#### Deelnemerstevredenheidsonderzoek

Na de deelnemerstevredenheidsonderzoeken van eind 2024, zijn in 2025 geen nieuwe onderzoeken gehouden. Wel zijn voor alle locaties onderzoeken voor begin 2026 voorbereid.

De atelieroverleggen, waarin deelnemers wordt gevraagd naar hun tevredenheid, hebben conform planning plaatsgevonden.

In alle individuele reguliere evaluatiegesprekken is ook aandacht besteed aan de tevredenheid en de wensen van de deelnemers.



### Certificering NEN

In september heeft een externe audit plaatsgevonden ten behoeve van hercertificering van ons NEN-EN-ISO9001:2015 kwaliteitscertificaat. Doel van het onderzoek was het vaststellen of De Zwaan in staat is de kwaliteit van zorg zichtbaar te maken en systematisch te bewaken, te beheersen en te verbeteren. Met andere woorden: is de zorg afgestemd op de behoefte van klanten en doeltreffend en doelmatig georganiseerd? Hierbij worden zowel de norm (zie grondslag van het onderzoek), wet- en regelgeving, sectorvereisten als de organisatie eigen afspraken als uitgangspunt gebruikt.

Tijdens de audit zijn geen afwijkingen gevonden. De afwijkingen uit voorgaande audits bleken afdoende afgehandeld.

We zijn trots dat onze sterke punten werden herkend, zoals het tijdig opstellen van ondersteuningsplannen met persoonlijke doelen, de regie ligt bij de deelnemers zelf, regionale samenwerkingsinitiatieven, duidelijke stappen op kwaliteit, een warme en creatieve omgeving, , deelnemers geven aan dat zij echt leren, structuur ervaren en plezier hebben met positieve invloed op de thuissituatie, verantwoordelijkheid en transparantie worden breed gedragen, een goede borging van veiligheid, aandacht voor duurzaamheid, vrijheid voor de vakkunstenaars, een open en betrokken cultuur, ook voor deelnemers.

Uiteraard waren er ook verbeter suggesties, zoals verduidelijking en borging van het proces van registratie en verslaglegging van incidentmeldingen en vastlegging van interne audits.

### Kwaliteitsbezoek Wlz

De zorgkantoren VGZ en CZ hebben een kwaliteitsbezoek gebracht op locatie. Na een rondleiding en een geanimeerd gesprek hebben ze het bezoek naar tevredenheid afgesloten.

### Opleidingen

Alle zorgmedewerkers hebben een training Individuele Rehabilitatie Benadering (IRB92) gevolgd. Dit is een GGZ-methodiek die mensen met beperkingen ondersteunt bij hun maatschappelijk herstel. Daarnaast is een teambuildingstraject gestart voor het team zorg, om de visie op zorg op elkaar af te stemmen en de onderlinge samenwerking te verbeteren.

### Interne audits

In het voorjaar is het gehele proces van zorgadministratie doorlopen middels interviews door een externe. Daar waar aan de orde is het proces verbeterd.



## Bedrijfsvoering

### Besluitvorming met consent

In oktober 2023 is de rechtsvorm van onze organisatie omgezet van stichting naar coöperatie zonder winstoogmerk. Tegelijkertijd is besluitvorming op basis van consent ingevoerd<sup>3</sup>: niet de meerderheid van stemmen is bepalend, maar het feit dat er geen overwegend en beargumenteerd bezwaar is tegen een voorgenomen besluit. In 2025 is getracht dit proces zo te optimaliseren dat besluiten worden gedragen zonder dat het heel veel extra vergadertijd kost. Er zijn onder andere een workshop voor nieuwe coöperatieleden en een training voor gespreksleiders gehouden. Ook is naar aanleiding van een lastige vergadering een analyse gedaan van verbetermogelijkheden van het besluitvormingsproces. Het optimalisatieproces zal in 2026 zeker een vervolg krijgen.

### Risico-analyse

Er is een risico-analyse gehouden en op basis daarvan een risico-beheersplan opgesteld. De belangrijkste onderkende risico's zijn meer inzet van gemeenten op voorliggende voorzieningen en invoering van een maximale duur van Wmo-indicaties, de effecten van de wet DBA, onvoldoende financiële buffer, steeds groter verlies op vevoer van deelnemers, vermindering van de binding met vrijwilligers door de schaalvergroting, kwetsbaarheid door te weinig kennisgeving, en onvoldoende onderscheid in zorgprogramma's voor de verschillende doelgroepen. Hiervoor zijn maatregelen geformuleerd. Als follow-up is onder andere als uitbreiding van de administratie iemand aangenomen die én kennis heeft van zorg-administratie én van financiële administratie, en is met een arbeidsjurist gekeken naar het zvp-beleid.



### Veiligheid

In 2025 zijn er 12 veiligheidsincidenten (MIC) geweest; 3 in Gouda, 8 in Capelle en 1 in Leidschendam. In 2 gevallen betrof het een fysiek medisch incident (o.a. val), 3 gevallen werden veroorzaakt door de psychische beperking van de deelnemer (o.a. dissociatie), 3 gevallen betroffen verdwaling na verkeerd afgezet te zijn door het taxi-bedrijf, er waren 2 gevallen van verbale agressie, en tot slot is er iemand ongemerkt weggegaan en is iemand in het toilet achtergebleven na sluiting van het gebouw. Daar waar mogelijk zijn er verbeteringen doorgevoerd.

Daarnaast is gebleken dat het pand in Capelle aan den IJssel door haar ligging slecht bereikbaar is voor hulpdiensten. Dit heeft de wens om te verhuizen hoger op de wensenlijst gezet.

---

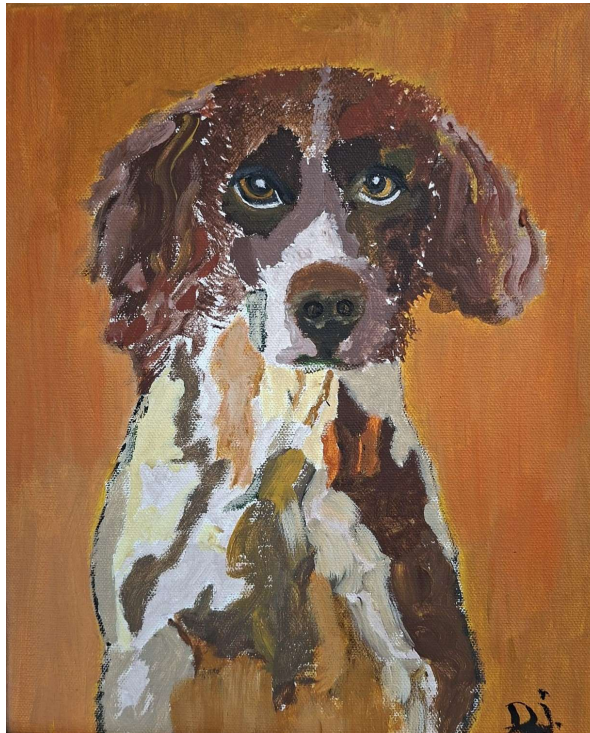
<sup>3</sup> Ofwel sociocratische besluitvorming.

Alle MIC's zijn geanalyseerd en evt. verbeterpunten opgenomen in het integrale verbeterplan.

Er hebben in het verslagjaar geen grote calamiteiten plaatsgevonden bij De Zwaan.

Er zijn dit jaar geen BHV-trainingen geweest. De laatste waren november 2024; voorjaar 2026 zal er weer een Basis-training en 2 herhaal-trainingen worden gehouden.

De elektrische apparaten op alle locaties zijn gekeurd.



Begin van het jaar is een zgn. RI&E (risico-inventarisatie en –evaluatie) uitgevoerd om veiligheids- en gezondheidsrisico's voor medewerkers in kaart te brengen. Daarbij zijn 4 risico's naar voren gekomen die om maatregelen vroegen: beleid voor bijzondere groepen, registratie bijzondere stoffen, registratie van (bijna-) ongevallen en de zitduur en ooghoogte bij de receptie in Gouda. Als follow-up zijn veiligheidsbladen voor gevaarlijke stoffen opgesteld. De overige zaken worden opgepakt zodra de risico's zicht meer manifesteren.

#### Klachten

Er zijn in het verslagjaar geen formele klachten ingediend.

## Medewerkers, vrijwilligers en stagiairs

### Medewerkers in loondienst

In 2025 heeft een mbo-zorgspecialist De Zwaan verlaten, deze is opgevolgd door een hbo-zorgspecialist. De zorgcoördinator van locatie Gouda is ingezet in project Simpel Switchen (zie elders); voor haar is vervanging aangetrokken. De administratie is versterkt met een medewerker met ervaring op zowel zorgadministratie als financiële administratie.

Ultimo 2025 bedroeg het aantal fte in loondienst 11,5. Een jaar eerder was dit 10,5.

Het ziekteverzuim onder de medewerkers was in 2025 2,5% (2024: 5,7%). Puur onder de zorgmedewerkers was dit 4,0%. Het betrof 11 ziekmeldingen, waarvan er 1 langdurig (11 weken).

Er is een meerjarig opleidingsplan opgesteld. Voor het jaar 2025 is dit ook direct uitgevoerd.

Er is een methode gekozen voor het houden van een Ledentevredenheidsonderzoek in 2026.

### Vakkunstenaars (ZZP'ers)

De vakinhoudelijke invulling van de dagbesteding wordt in opdracht verzorgd door zelfstandige professionals. In 2025 waren dit 36 verschillende vakkunstenaars.



### Vrijwilligers

In 2025 waren er 45 vrijwilligers actief bij De Zwaan. Zij hebben ons op allerlei terreinen ondersteund. We zijn enorm blij met hen.

Als dank is voor de vrijwilligers een creatieve workshop georganiseerd en een high tea georganiseerd.

Op alle locaties was er een gezellige kerstborrel / nieuwjaarslunch en hebben de vrijwilligers een kleine verjaardagsattentie en een kerstpakket ontvangen.

### Stagiairs

De Zwaan is een erkend leerbedrijf. In 2025 zijn 6 zorg-stagiairs begeleid.

## ICT en aanverwante zaken

In het kader van informatiebeveiliging zijn de gewenste acties voor de komende periode geïnventariseerd, mede op basis van een quick scan. Een aantal acties is in 2025 uitgevoerd. Zo is het mailverkeer met privacy-gevoelige informatie onder de loep genomen en waar nodig verplaatst naar veiliger kanalen, zijn medewerkers beter geïnformeerd over de risico's van het verlaten van hun werkplek en thuiswerken en hierop structureler aangesproken en zijn de ict-systemen gecheckt op hun certificering in deze. Daarnaast zijn de autorisaties per functie tegen de laatste organisatiewijzigingen aangehouden en waar nodig aangepast. Speciale aandacht was hierbij voor degenen die aan de receptie i.v.m. de toegankelijkheid hiervan. Ook werd, door de uitbreiding van team bedrijfsvoering, een verdere implementatie van het vierogen-principe bij betalingen mogelijk. Er zijn 10 PC's vervangen in verband met het stoppen van de ondersteuning van Windows 10 en alle beveiligingsrisico's van dien. Op de betreffende PC's was het niet mogelijk Windows 11 te installeren.

Er zijn geen nieuwe systemen in gebruik genomen, bestaande systemen ingrijpend gewijzigd of grote calamiteiten geweest.

## Huisvesting

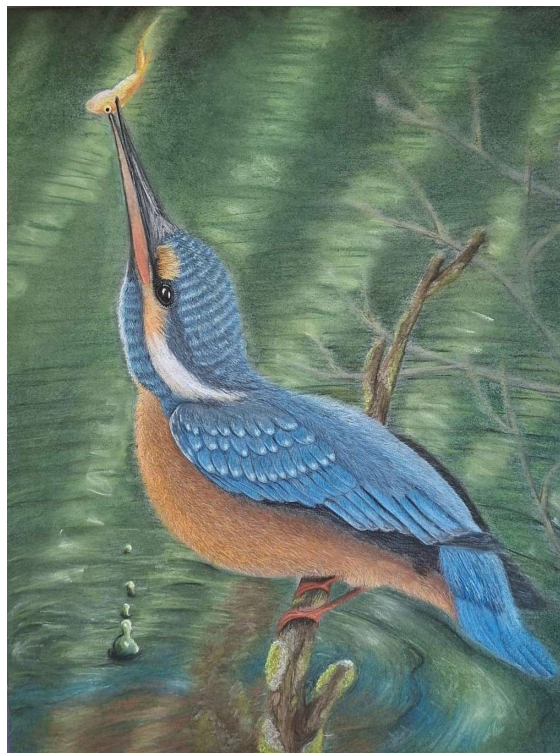
In 2024 hebben er geen verhuizingen plaatsgevonden.

Wel is vanaf mei in Leidschendam een extra atelierruimte gehuurd: door de groei barstte het enige atelier uit zijn voegen. Dit atelier is weer 'op z'n Zwaans' opgeknapt en ingericht door enthousiaste medewerkers en vrijwilligers. Voor de inrichting heeft samenwerkingspartner Vrolijk Werk, van wie we de ruimte huren, fondsen geworven ter hoogte van € 57.350. Daarnaast heeft De Zwaan € 8.000 bijgedragen. Het resterende deel van deze bedragen zijn in 2025 geheel uitgegeven en verantwoord aan de fondsen.

## Duurzaamheid

In 2025 zijn de volgende verbeteringen doorgevoerd t.a.v. duurzaamheid:

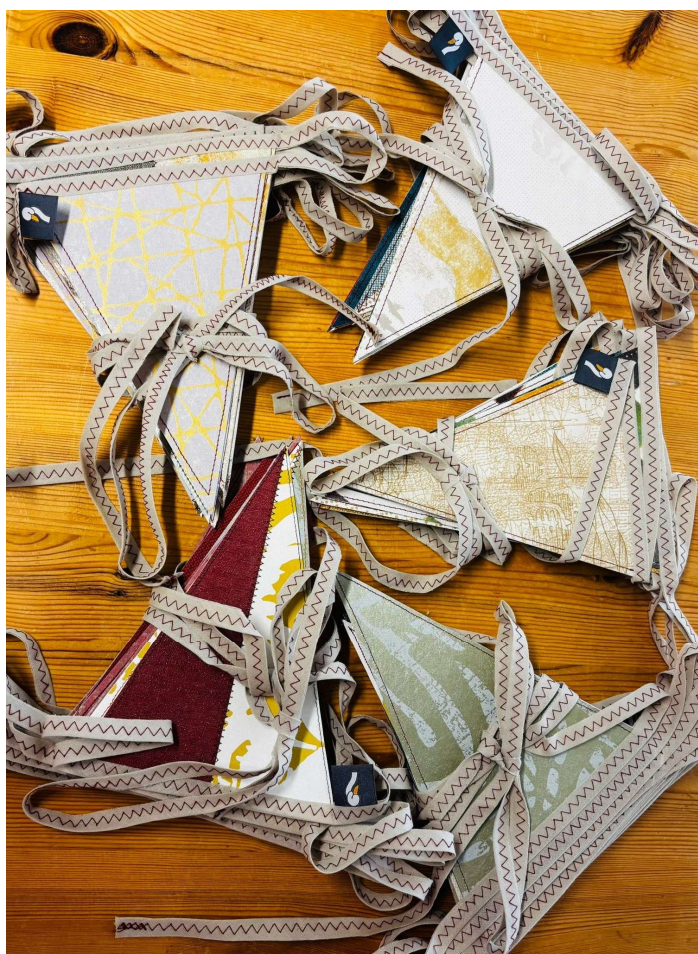
- Plantaardig i.p.v. dierlijk voedsel: Na een eerdere slag van vrijwel geheel van dierlijke naar plantaardige lunches, wordt nu voorzichtig de eerste stapjes gezet van vegetarisch naar veganistisch voedsel. Dit blijkt echter een stuk lastiger.
- Circulaire economie: Ook dit jaar is weer vrijwel alle inventaris tweedehands aangeschaft. Een substantieel verschil maakten daarin bijvoorbeeld de aanschaf van gebruikte PC's ter vervanging van oude waar geen Windows11 op geïnstalleerd kon worden.



## Aanbestedingen

De Zwaan heeft in 2025 aanbesteed op twee belangrijke Wmo-contracten: voor de gemeentes Capelle aan den IJssel en Krimpen aan den IJssel. De inschrijving op deze zgn. Open House aanbestedingen is gelukt: de Zwaan heeft de contracten voor meerdere jaren gekregen. Alle overige Wmo-contracten liepen nog door. Voor de Wlz zijn de inschrijvingen voor de 3 zorgkantoren ook gelukt.

In de aanbesteding van de Wmo voor 5 samenwerkende gemeenten in Midden-Holland, stond een bepaling over het mogen declareren van dagdelen waarop een deelnemer verwacht werd, maar niet is gekomen (zg. No Show). Deze bepaling bleek echter bij het declareren over januari onuitvoerbaar. Gedurende de loop van het jaar is samengewerkt met de gemeenten om de regeling én helderder én uitvoerbaar én financieel acceptabel voor alle partijen te krijgen. Uiteindelijk is dit in december gelukt.



## Jaarverslag raad van toezicht

### Inleiding

We bevinden ons eindelijk in een wat rustiger vaarwater waarin we onze volle aandacht op het doorontwikkelen van de coöperatie hebben kunnen richten.

### Plaats en Visie raad van toezicht

Op grond van artikel 8, lid 1 van de statuten kan de ledenraad een raad van toezicht instellen, onder andere wanneer dit in het kader van de Wet Toetreding Zorgaanbieders (Wtza) vereist is. In dat geval dient de Raad van Toezicht als de in de Wtza genoemde interne toezichthouder. De raad van toezicht heeft uit dien hoofde de wettelijke (voor zover het de Wlz-middelen betreft) en statutaire verplichting om integraal toezicht te houden op de doelen die Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A. realiseert door middel van strategie, beleid en beheer. Het is de kerntaak van de raad erop toe te zien dat De Zwaan op effectieve, efficiënte en toekomstgerichte wijze voldoet aan haar maatschappelijke doelstelling. Het doel hiervan is het waarborgen van deze doelstelling en de kwaliteit, veiligheid en continuïteit van zorg- en dienstverlening. Een gezonde bedrijfsvoering en financiële situatie in combinatie met ondernemend leiderschap zijn daarbij belangrijke randvoorwaarden.

De raad van toezicht fungeert als klankbord voor de ledenraad en het bestuur. Hij ziet erop toe dat in samenhang de algemene gang van zaken, het beleid, de kwaliteit van zorg en de daarmee samenhangende processen en de risico's op een evenwichtige wijze worden gewogen.

Tot aan de omvorming van rechtsvorm stichting naar coöperatie vervulde de raad van toezicht de rol van werkgever van de bestuurder, nu is dat de ledenraad. Wel heeft de raad nog steeds de bevoegdheid bestuursleden te schorsen. De raad vindt het belangrijk te weten hoe cliënten de zorg- en dienstverlening ervaren. De regelmatige aanwezigheid van leden van de raad van toezicht bij de ateliers is daarbij van grote waarde voor het toezicht. In het proces van besluitvorming ziet de raad erop toe dat de belangen van alle belanghebbenden zorgvuldig worden afgewogen.

### Samenstelling Raad van Toezicht

Leden worden benoemd voor een periode van vier jaar (met de mogelijkheid van eenmalige verlenging). Voor de benoemingen geldt dat de procedures gevolgd worden zoals deze zijn vastgelegd in de statuten en het Reglement van de raad van toezicht.

De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De raad bestaat uit de volgende vier leden:

- Mevrouw Ellen van de Zilver, voorzitter, benoemd op 1 oktober 2021
- Mevrouw Caroline Stel, lid, benoemd op 1 februari 2023
- Mevrouw Beatrijs Lubbers, lid, benoemd op 12 mei 2023
- De heer Kees van der Spek, lid, benoemd op 12 mei 2023

### Vergaderingen en besluitvorming

De raad van toezicht komt bijeen op basis van een vooraf vastgesteld vergaderschema en voorts zo vaak als tussentijds nodig is. In 2025 heeft de raad van toezicht zes keer met het bestuur vergaderd en zeven keer met alleen leden rvt. Daarnaast is er een aantal keer extra overleg ingepland met (een deel van) de rvt-leden over bepaalde onderwerpen die nader besproken dienden te worden.

Onderwerpen die tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht met het bestuur besproken zijn

1. Stand van zaken opbouw coöperatie
2. Perioderapportages en opzet
3. Arbeidscontract directeur-bestuurder
4. ZZP-tarief
5. Wet DBA
6. Formatieherziening Zwaan
7. Cliëntenraad
8. Risico-analyse en beheersmaatregelen
9. Kwaliteitsplan
10. Opleidingsplan
11. Verbeterplan 2025-2027
12. Deelnemerstevredenheidsonderzoek
13. Functieprofiel directeur Bedrijfsvoering
14. Toezichtsvisie
15. Leidschendam/Vrolijk werk
16. Openen en sluiten dagdelen dagbesteding
17. NEN-Kwaliteit en Management
18. Gevolgen opschorten no-showregeling
19. Rol rvt
20. Werving voorzitter rvt
21. Missie en Visie de Zwaan

Adviezen aan de Ledenraad

De raad van toezicht heeft over de onderwerpen die met het bestuur besproken zijn en die op de agenda stonden van de ledenraad een advies uitgebracht. Er was steeds een lid van de rvt aanwezig bij de vergaderingen van de ledenraad. Voor het overige heeft de rvt positief geadviseerd over de voorstellen van het bestuur.

Evaluatie raad van toezicht

In januari heeft de voltallige rvt een training gevolgd van Karin Vosters en aansluitend een zelfevaluatie gehouden.

Tot slot

We hebben het jaar met een tevreden gevoel afgesloten. De locatie Leidschendam wordt voortgezet. Met veel enthousiasme hebben de medewerkers gezorgd voor extra ruimte, nieuwe ateliers en een geleidelijke groei van het aantal deelnemers.

De NEN-certificering was zeer positief.

Er zijn afspraken gemaakt over openen en sluiten van dagdelen van ateliers. Het aantal deelnemers moet boven een minimum zijn, om geleidelijk aan de financiële situatie van de Zwaan te versterken.

Er is goed gekeken of De Zwaan voldoet aan de wet DBA. De vakkunstenaars zijn en blijven ZZP-ers.

We zijn vooral blij en dankbaar omdat we steeds zien en horen dat De Zwaan zoveel betekent voor de deelnemers. Dat willen we graag zo voortzetten en verder uitdragen.

En het volgende jaar (2026) gaan we met trots ons tienjarig bestaan vieren!

Raad van toezicht van De Zwaan.

## Financiële jaarrekening

### Algemeen

#### Activiteiten

Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A. biedt dagbesteding in meerdere ambachtelijke ateliers, verdeeld over 3 locaties: Gouda, Capelle aan den IJssel en Leidschendam. De dagbesteding voor de deelnemers wordt gefinancierd vanuit meerdere bronnen. Dit zijn met name de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz) en de Participatiewet.

De activiteiten op de ateliers worden verzorgd door vakbekwame docenten, de zgn. vakkunstenaars (zzp-ers). Voor de zorginhoudelijke begeleiding van de deelnemers staan zorgspecialisten klaar (in dienst). De ondersteunende processen worden vrijwel geheel uitgevoerd door een intern Servicebureau; zij krijgen alleen externe ondersteuning voor de salarisadministratie en financial control.

De organisatie is opgericht op 28 december 2015 als Stichting Keramiekatelier De Zwaan. De naam van de Stichting is per 3 maart 2021 omgedoopt in Stichting Dagbesteding De Zwaan, omdat er naast keramiek ook andere ateliers geopend werden. Per 13 oktober 2023 is de rechtsvorm gewijzigd in een coöperatie, en daarmee is ook de naam gewijzigd: Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A.

Het verslagjaar is gelijk aan het kalenderjaar.



**Balans per 31 december 2025**

Bedragen in EUR		
ACTIVA	31-12-2024	31-12-2025
<b>Vaste activa</b>		
<u>Materiële vaste activa</u>		
Andere vaste bedrijfsmiddelen	152.009,22	138.200,90
Totaal Materiële vaste activa	(1) 152.009,22	138.200,90
<b>Totaal Vaste activa</b>	152.009,22	138.200,90
<b>Vlottende activa</b>		
<u>Liquide middelen</u>		
Liquide middelen	37.766,92	36.381,87
Totaal Liquide middelen	(2) 37.766,92	36.381,87
<u>Handelsdebiteuren</u>		
Handelsdebiteuren	226.680,03	314.694,21
Totaal Handelsdebiteuren	(3) 226.680,03	314.694,21
<u>Overige vorderingen</u>		
Overlopende activa		
Vooruitbetaalde kosten	12.321,10	16.236,80
Nog te factureren omzet	625,04	0,00
Nog te ontvangen bedragen St Vrolijk Werk	197,61	12.363,00
Overlopende activa	13.143,75	28.599,80
Overige vorderingen		
Waarborgsommen	14.325,00	14.425,00
Overige vorderingen	14.325,00	14.425,00
Totaal Overige vorderingen	(4) 27.468,75	43.024,80
<b>Totaal Vlottende activa</b>	291.915,70	394.100,88
<b>Totaal ACTIVA</b>	443.924,92	532.301,78

PASSIVA	31-12-2024	31-12-2025
<b>Eigen vermogen</b>		
<u>Algemene reserves</u>		
Algemene reserve	123.958,61	163.797,91
Totaal Algemene reserves	123.958,61	163.797,91
<u>Resultaat lopend boekjaar</u>		
Resultaat lopend boekjaar	39.839,30	11.883,93
Totaal Resultaat lopend boekjaar	39.839,30	11.883,93
<b>Totaal Eigen vermogen</b>	(5) 163.797,91	175.681,84
<b>Langlopende Schulden</b>		
<u>Langlopende schulden</u>		
Langlopende schuld aan MTS GO Abram	97.801,30	82.754,98
Totaal Langlopende schulden	97.801,30	82.754,98
<b>Totaal Langlopende Schulden</b>	97.801,30	82.754,98
<b>Kortlopende schulden</b>		
<u>Crediteuren</u>		
Schulden aan leveranciers	88.675,40	91.712,85
Totaal Crediteuren	(6) 88.675,40	91.712,85
<u>Overige schulden</u>		
Overlopende passiva	0,00	441,60
Overige kortlopende schulden		
Te betalen Netto lonen	0,00	22.487,79
Reservering vakantiegeld	27.435,00	35.302,43
Reservering opgebouwd loopbaan budget	0,00	22.942,42
Voorziening niet opgenomen verlofuren	0,00	27.150,87
Totaal Overige schulden	(7) 27.435,00	108.325,11
<u>Belastingen en pensioenen</u>		
Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Af te dragen Loonbelasting/soc.lasten	49.891,00	62.578,08
Af te dragen overige PAWW Premie	0,00	12,56
Af te dragen premie Pensioenfonds	11.128,31	13.633,36
Te betalen vennootschapsbelasting	5.196,00	-2.397,00
Totaal Belastingen en pensioenen	66.215,31	73.827,00
<b>Totaal Kortlopende schulden</b>	182.325,71	273.864,96
<b>Totaal PASSIVA</b>	443.924,92	532.301,78

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva op de balans

Activa en passiva worden gewaardeerd tegen nominale waarde, tenzij anders vermeld.

### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd op verkrijgingsprijs, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen. De afschrijvingen worden gebaseerd op de geschatte economische levensduur en worden berekend op basis van een vast percentage van de verkrijgingsprijs. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikname.

### *Vorderingen op korte termijn*

De vorderingen op korte termijn worden gewaardeerd tegen de nominale waarde, indien nodig onder aftrek van een voorziening uit hoofde van oninbaarheid.

### *Langlopende schulden*

Langlopende schulden betreffen schulden met een looptijd langer dan één jaar.

### *Kortlopende schulden*

Kortlopende schulden betreffen schulden met een looptijd van maximaal één jaar.

## Toelichting op de balans

### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa bestaan uit inrichting en verbouwing, diverse apparaten en machines die met name gebruikt worden voor de diverse dagbestedingsactiviteiten en kantoorapparatuur. De materiële vaste activa worden afgeschreven in de algemeen gebruikte termijnen van 10 of 5 jaar. Uitzonderingen zijn de ICT-kosten die in 3 jaar worden afgeschreven.

In 2025 zijn 10 PC's en 3 telefoons geactiveerd (€ 4.800), een kast voor het Mix-atelier in Gouda (€ 500) en een spinnenwiel voor het textielatelier in Capelle aan den IJssel (€ 1.100).

Het totaal geïnvesteerde bedrag over de jaren is nu € 180.009. De afschrijvingen dit jaar bedragen € 19.728. In totaal is € 41.808 afgeschreven.

### *Liquide middelen*

De liquide middelen bestonden ultimo 2025 uit een bedrag van € 18.651 op de Rekening courant van de Rabobank en € 15.000 op de spaarrekening. Daarnaast was er € 2.731 aan kasgeld.

### *Handelsdebiteuren*

Op 31-12-2025 zijn diverse verkoopfacturen van de coöperatie nog niet betaald. Het grootste gedeelte betreft declaraties van de laatste 2 maanden bij gemeenten (Wmo) ad € 204.734 en bij zorgkantoren (Wlz) € 38.497. Daarnaast betreffen de grootste bedragen facturen voor hoofdaannemers € 30.838, declaraties bij PGB-houders € 21.513 en € 4.488. i.v.m. de Participatiewet. Ook is een bedrag € 9.925 van de gemeente Gouda voor het project Sijmpel Switchen nog niet ontvangen.

Een bedrag van € 371 is in het verslagjaar als oninbaar afgeschreven. Van de overige openstaande facturen is op peildatum 28 april 2026 een bedrag van € 9.285 nog niet betaald. Dit betreffen met name declaraties aan zorgkantoren waarvan de indicatie pas kortgeleden met terugwerkende kracht zijn goedgekeurd. De verwachting dat deze op korte termijn in 2026 nog worden ontvangen.

*Overige vorderingen*

De Coöperatie heeft voor het door haar gehuurde pand in Capelle een bedrag ad € 14.400 aan waarborgsommen betaald. In Gouda is bij het nieuwe pand gekozen voor een bankgarantie in plaats van een waarborgsom.

Daarnaast heeft de Coöperatie aan Stichting Vrolijk Werk een kortlopende lening (€ 20.000) verstrekt. Op balansdatum staat daarvan na aflossing en verrekening een bedrag van € 12.363 open.

Een bedrag van € 16.200 voor huur januari 2026 staat gepresenteerd als vooruitbetaald.

*Eigen Vermogen*

Het Eigen Vermogen bedroeg op 31 december 2025 € 175.528 en is vastgesteld door het Eigen Vermogen per 1-1-2025 ad € 163.798 te vermeerderen met het resultaat over 2025 van € 11.730.

*Langlopende schulden*

De verbouwing in 2024 om het pand in Gouda geschikt te maken voor onze doeleinden is voor 40% door verhuurder Maatschap GO–Abram gefinancierd. De overige 60% heeft de verhuurder voor ons voorgefinancierd; deze lening heeft een looptijd van 7 jaar. Hierop wordt maandelijks afgelost.

*Kortlopende schulden - Crediteuren*

De Coöperatie heeft op 31-12-2025 nog een bedrag van € 91.700 aan te betalen crediteuren openstaan. Het betreffen m.n. facturen van de vakkunstenars over december ad € 63.400, vervoer voor deelnemers € 20.300 en enkele facturen van dienstverlenende organisaties. Deze bedragen waren eind februari 2026 vrijwel allen betaald.

*Kortlopende schulden – Overige schulden*

De Zwaan is verder in 2025 verplichtingen aangegaan die einde boekjaar nog niet waren afgewikkeld. De facturen hiervan zullen in 2026 worden ontvangen en betaald, maar de kosten hebben betrekking op het boekjaar 2025. Op peildatum 28 april 2026 zijn die bedragen betaald.

Begin 2026 zijn ook nog een aantal salariscorrecties over 2025 gemaakt waardoor voor een bedrag van € 22.500 loon aan werknemers wordt nabetaald. Aan het licht kwam nl. dat de zorgmedewerkers vanaf 2022 op basis van de CAO recht hadden op een arbeidsmarkttoeslag.

Per balansdatum zijn ook de rechten van de werknemers voor reservering van het vakantiegeld voor € 35.300, loopbaanbudget à € 22.900 en een voorziening niet opgenomen verlof à € 27.200 opgenomen. Daarnaast worden de posten voor belastingen en pensioenpremies aan belastingdienst en pensioenfonds separaat gepresenteerd. Ook de naar verwachting terug te ontvangen vennootschapsbelasting (-/- € 2.243 na voorschotverrekening) staat hier als negatieve post.

*Niet uit de balans blijvende verplichtingen*

De Coöperatie heeft voor de locaties in Gouda en Capelle aan den IJssel contractuele verplichtingen voor de huur van de panden. In Gouda is dat voor 5 jaar, met een opzegtermijn van 12 maanden. Ultimo 2025 is daarmee een bedrag van € 99.000 gemoeid (verplichting korter dan 1 jaar). In Capelle aan den IJssel loopt de huur tot en met 31-12-2029 met een opzegtermijn van 12 maanden. Per 1 januari 2026 is deze nl. voor de eerste maal verlengd. De verplichting is korter dan 1 jaar en bedraagt € 47.000.

Voor het pand in Leidschendam is een morele verplichting aangegaan tot het bijdragen aan de huur aan de stichting Vrolijk Werk. De opzegtermijn voor Vrolijk Werk is 1 maand; de verplichting voor De Zwaan bedraagt daarmee € 1.900.

Daarnaast is er voor het nieuwe pand in Gouda geen waarborgsom betaald maar een bankgarantie afgegeven voor een bedrag van € 38.400.

## Resultatenrekening over 2025

Bedragen in EUR		
	2024	2025
<b>Omzet</b>		
Omzet dienstverlening	1.764.912,53	2.119.646,24
Omzet dienstverlening vervoer	192.898,43	181.816,33
Omzet zaalverhuur	728,54	1.010,00
Omzet verkoop producten	12.411,88	11.608,09
Omzet dienstverlening personeel aan derden	16.500,00	39.700,00
Overige opbrengsten en subsidies	5.224,36	1.649,67
Totaal Omzet	(8) 1.992.675,74	2.355.430,33
<b>Inkoopkosten t.b.v. omzet</b>		
Inkoopwaarde omzet		
Inkoop specialisten	480.070,78	571.304,51
Inkoop reiskosten	221.017,80	239.532,49
Inkoop materiaal ateliers	15.697,64	32.307,79
Inkoop overige inkoopkosten	16.385,56	20.406,56
Totaal Directe Inkoopkosten	(9) 733.171,78	863.551,35
<b>Bruto resultaat</b>	1.259.503,96	1.491.878,98
<b>Bedrijfskosten</b>		
Personeelskosten		
Loonkosten	609.120,42	806.130,07
Sociale lasten	111.008,73	122.642,61
Pensioenkosten	58.449,72	69.013,50
Vrijwilligersvergoedingen en kosten	8.777,76	8.307,35
Opleidingen/cursussen	3.545,00	8.718,19
Overige personeelskosten	7.512,01	7.690,81
Personeelskosten	(10) 798.413,64	1.022.502,53
Huisvestingskosten		
Huur	115.612,93	167.295,58
Energie	71.370,98	57.827,83
Onderhoud	25.391,30	26.662,77
Huisvestingskosten	20.989,43	2.259,50
In- en aankopen	3.328,35	2.732,29
Huisvestingskosten	(11) 236.692,99	256.777,97
Kantoor- en kantinekosten	(12) 144.307,06	137.435,72
Reis- en verblijfkosten		
Reis-en verblijfkosten	11.623,77	15.544,90
Opleidingen ihkv cooperatie	0,00	1.699,96
Vergader- en bestuurskosten ihkv cooperatie	0,00	19.031,85
Reis- en verblijfkosten	(13) 11.623,77	36.276,71
Verkoopkosten		
Verkoop- en marketingkosten	10.576,20	3.287,04
Representatiekosten	551,58	39,00
Afboeking dubieuze debiteuren	704,62	371,28
Verkoopkosten	(14) 11.832,40	3.697,32
Afschrijvingskosten	(15) 10.130,60	19.728,11
Overige kosten	(16) 1.958,81	2.219,26
Totaal Bedrijfskosten	1.214.959,27	1.478.637,62
<b>Resultaat uit Bedrijfsvoering</b>	44.544,69	13.241,36

<b>Resultaat uit Bedrijfsvoering</b>	44.544,69	13.241,36
Financiële baten en lasten	(17) 3,39	-374,57
Incidentele baten en lasten		
Incidentele baten	-494,00	-1.053,00
Incidentele lasten		
Incidentele baten en lasten	(18) -494,00	-1.053,00
<b>Totaal</b>	-490,61	-1.427,57
<b>Resultaat boekjaar</b>	(19) 45.035,30	14.668,93
<b>Fiscale Kleinschaligheids Investerings Aftrek</b>	-18.290,00	-1.660,00
<b>Fiscaal niet aftrekbaar</b>		
Verbalen	0	0
Representatie en verteer	606	1.647
<b>Fiscaal resultaat</b>	27.351,30	14.655,93
Berekende vennootschapsbelasting	5.196,00	2.785,00
<b>Resultaat na belastingen</b>	39.839,30	11.883,93

## Grondslagen voor de bepaling van het resultaat

### *Omzet*

Onder omzet wordt verstaan de aan derden in rekening gebrachte bedragen voor geleverde goederen en diensten.

### *Bedrijfskosten*

De kosten worden toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Resultaten worden verantwoord in het jaar waarin de goederen zijn geleverd c.q. de diensten zijn verricht. Verliezen worden genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn.

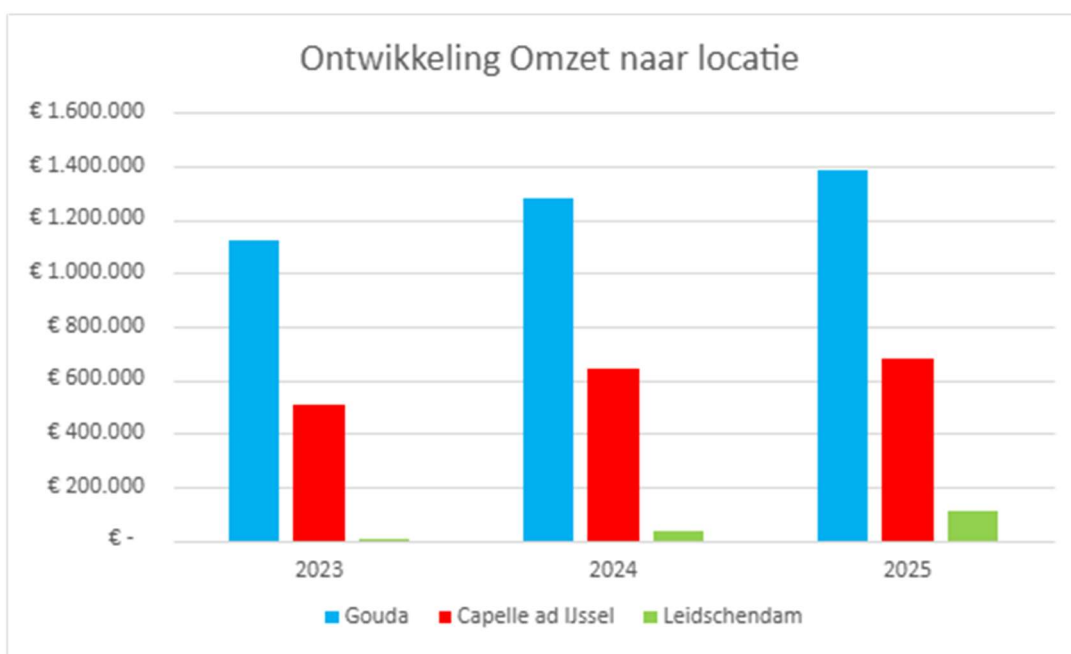
## Toelichting op de resultatenrekening

### Omzet

De omzet van de Coöperatie bestaat uit de bijdragen die de Coöperatie ontvangt van verschillende gemeenten, zorgkantoren, andere zorgorganisaties (hoofdaannemers), PGB-houders en werkgevers op basis van overeengekomen vergoedingen voor het aanbieden van de dagbestedingsactiviteiten. Daarnaast worden er (in zeer beperkte mate) in de ateliers gemaakte producten verkocht en incidenteel atelierruimte verhuurd aan derden. Tevens is in 2025 één van onze personeelsleden ingezet bij een speciaal project van de gemeente Gouda, Simpel Switchen; hiervoor is een vergoeding ontvangen.

De Omzet Zorg in 2025 (€ 2.120.000) bestond uit Omzet Zorg Wmo (€ 1.471.000), Omzet Zorg Wlz (€ 126.000), Omzet Zorg uit Onderaanneming (€ 324.000), Omzet zorg PGB (€ 125.000), Omzet vanuit de Participatiewet (€ 67.000) en Omzet overig (€ 7.000). Een toelichting hierop is opgenomen in het hoofdstuk Deelnemers onder het kopje financiering.

De omzet is in de afgelopen 3 jaar per locatie als volgt verdeeld:



De declaraties voor de vervoerskosten (€ 182.000) dekken in 2025 voor ongeveer 76% van de daarvoor gemaakte kosten. In 2024 was dit nog 87%: het aantal deelnemers dat vervoer nodig neemt toe, en op elke rit leidt de Zwaan verlies door de ontoereikende vervoersvergoeding.

De Omzet verkoop van producten (€ 12.000), dienstverlening aan project Simpel Switchen (€ 40.000) en de verhuur van o.a. de locatie aan derden (€ 2.000) vullen dit aan.

De totale omzet is in 2025 € 2.355.000. Een stijging van 8,5% t.o.v. 2024.

Binnen de totale omzet zijn de verhoudingsgewijze bijdragen van de locaties wat verschoven. Het aandeel van de locatie Capelle aan den IJssel is in 2024 gedaald naar 30% (was 32%). Het aandeel van locatie Leidschendam is inmiddels bijna 5% (was 2%). Het aandeel van de locatie Gouda is wat gedaald, maar bleef wel de grootste met 63% van de omzet (was 65%). Daarnaast heeft het project Simpel Switchen dit jaar ook 2% van de omzet gegenereerd (was 1%).

### *Inkoopwaarde t.b.v. de omzet*

De vakkunstenaars (zzp-ers) die de dagbestedingsactiviteiten verzorgen ontvangen op declaratiebasis een vaste vergoeding per deelnemer per dagdeel (totaal € 571.000 in 2025).

De stijging van deze kosten ten opzichte van 2024 is met name te verklaren door het groeien van de omzet in volume van het aantal dagdelen (13% op het totaal).

Daarnaast vallen ook de kosten van ingekochte materialen (€ 32.000) en de kosten voor het vervoer dat voor verschillende deelnemers wordt ingekocht (€ 239.000) onder Inkoopkosten.

De totale inkoopkosten t.b.v. de omzet zijn t.o.v. 2024 procentueel gestegen met 17%. Samen met de gestegen omzet is de marge daardoor gelijk gebleven op 63% voor een bedrag van € 1.492.000 ter dekking van de bedrijfskosten.

### *Personeelskosten*

De personeelsbezetting van de Coöperatie is in 2025 uitgebreid met een 1 FTE. In totaal had de Coöperatie ultimo 2025 16 werknemers op de loonlijst, in totaal 11,5 FTE.

Dit jaar ontstaan er voor het eerst lasten voor de opbouw van een voorziening niet opgenomen verlof uren (€ 27.000) en een loopbaanbudget (€ 28.000). Tenslotte is ook dit jaar een correctie arbeidsmarkttoeslag voorgaande jaren doorgevoerd.

### *Huisvestingskosten*

De huisvestingskosten die de Coöperatie betaalt voor de panden in Gouda, Capelle aan den IJssel en Leidschendam, betreffen huur, energie, onderhoud en in- en aankopen. In 2025 was de huur voor het nieuwe pand in Gouda voor het eerst voor een heel jaar. De extra ruimte in Leidschendam zorgde voor verdere stijging. Een meevaller was er in Gouda door de afrekening van de energiekosten uit 2024 van het oude pand aan de Kampenringweg (€ 18.000).

### *Kantoor- en kantinekosten*

Onder kantoor- en kantinekosten vallen de kosten van het verstrekken van consumpties aan de deelnemers, vrijwilligers en medewerkers, de kosten van de externe financiële ondersteuning, accountantskosten, advieskosten, de ICT kosten, verzekeringen en overige algemene kosten.

Door groei van de organisatie stijgen de bij de ICT gebruikelijke contracten van licenties met € 21.000.

Ook verzekeringen die aan de locaties zijn verbonden stijgen met € 9.000.

In 2024 waren er eenmalig adviezen bij de directiewisseling nodig die nu zijn weggevallen. Een "voordeel" van € 32.000.

### *Reis- en verblijfkosten*

Dit zijn de reiskosten die door de verschillende medewerkers van de Coöperatie worden gemaakt voor woon-werkverkeer en reisbewegingen in het kader van de werkzaamheden ten behoeve van de Coöperatie. Deze zijn wat gestegen.

### *Vergader- en bestuurskosten i.h.k.v. coöperatie*

Dit zijn vergoedingen voor coöperatieleden die zich extra inzetten voor de bestuurs- en besluitvormingsproces van de coöperatie. Deze kosten waren in 2024 nog nihil.

### *Verkoopkosten*

De verkoopkosten bestaan vooral uit marketingkosten en kosten voor representatieve doeleinden. Het aantal vermeldingen in gidsen is sterk teruggedrongen op basis van een analyse welke echt nuttig bleken. Daarnaast is er van geen van de open dagen geen spektakel gemaakt zoals bij de opening van het nieuwe pand in Gouda in 2024.

*Afschrijvingskosten*

De materiële vaste activa worden in de gebruikelijke termijnen afgeschreven. In 2025 is voor de verbouwing die nodig was in het nieuwe pand van Gouda (medio 2024) voor het eerst voor een heel jaar afgeschreven.

*Overige kosten*

Hier worden de bankkosten gepresenteerd.

*Financiële baten en lasten*

Bij financiële baten en lasten betroffen in 2025 alleen de (minimale) rentes op spaarrekening en rekening courant van de bank.

*Incidentele baten en lasten*

De Coöperatie heeft in 2025 een subsidie van € 1.000 ontvangen van het stagefonds.

*Resultaat boekjaar*

Het boekjaar 2025 is afgesloten met een positief resultaat van € 11.883,93.

Om een goede vergelijking te maken met voorgaand jaar moet eigenlijk gerekend worden met het positief Financieel resultaat voor belasting van € 14.669 t.o.v. een resultaat van € 45.035 in 2024.

Met ingang van 1 januari 2024 is De Zwaan als coöperatie vennootschapsbelasting verschuldigd. Dat is over 2025 berekend op € 2.785.

## Financiële ratio's

Onze organisatie heeft geen eigen gebouwen, bij de vaste activa is echter wel de verbouwing van het pand in Gouda opgenomen. De bedrijfsvoering is zo opgezet dat eerst vermogen wordt opgebouwd om ruimte te creëren om zonder risico te kunnen investeren of groeien.

Dat wordt vooral zichtbaar in solvabiliteit en rentabiliteit. Daarnaast heeft de getemperde groei geleid tot een buffer om ook de liquiditeit te kunnen beheersen. We hebben dit zichtbaar gemaakt met 4 ratio's:

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Liquiditeit: Current ratio (Vlottende activa + Liquide middelen) / Kort vreemd vermogen	2,2	2,1	2,1	2,5	1,6	1,4
Solvabiliteit: (Eigen vermogen / Totaal vermogen) * 100%	38%	56%	45%	49%	37%	33%
Rentabiliteit: ((Netto winst + Rente) / Totaal vermogen) * 100%	-2%	16%	4%	-1%	9%	3%
Rentabiliteit: Brutomarge (Toegevoegde waarde / Omzet) * 100%	57%	49%	53%	54%	63%	63%

### Liquiditeit:

De liquiditeit geeft de mate aan waarin een organisatie op korte termijn aan haar verplichtingen kan voldoen. Bij De Zwaan wordt dit als "goed" beschouwd (ratio is groter is dan 1).

De zorg wordt achteraf gefinancierd op basis van declaratie; de meeste kosten financiert De Zwaan dus voor. De liquiditeit is daarom kwetsbaar, ook omdat het steeds langer duurt voor zorgindicaties worden verlengd en de kosten hiervoor ondertussen gewoon doorlopen. Daarom heeft De Zwaan een klein zakelijk krediet bij onze huisbank afgesloten om in noodgevallen enige tijd te kunnen overbruggen. Daarnaast worden de declaraties uiteraard zo kort mogelijk na afloop van een declarabel periode ingediend.

### Solvabiliteit:

De solvabiliteit geeft een indicatie over het kunnen voldoen van schulden op de lange termijn. De situatie bij De Zwaan wordt als financieel gezond gezien (verhouding minimaal tussen 25 en 40%).

### Rentabiliteit:

De Zwaan is een organisatie zonder winstoogmerk. Uiteraard is een (klein) positief resultaat wel noodzakelijk voor het voortbestaan. De rentabiliteit (resultaat) is conform gebruikelijk in de zorgsector (max. 10%), ten behoeve van innovatie en onvoorziene kosten.

De brutomarge van een organisatie geeft met name in de loop der tijd goed weer in hoeverre de dekkingsbijdrage voor de bedrijfskosten in stand blijft en de groei stabiel verloopt (schaalvoordelen en operationele efficiency). Bij De Zwaan, een dienstverlenende organisatie, zien wij een positief beeld.

### Conclusie:

Ondanks wat op en neer gaande (kleine) resultaten laat De Zwaan financieel een stabiele lijn zien. Met de blijvend voorzichtige benadering heeft de organisatie o.i. een gezond perspectief naar 2026 en verder. Daarbij worden dure investeringen dus gemeden en lijken ook niet nodig of worden op een andere wijze gefinancierd bijv. door middel van fondsenwerving.

## Overige financiële gegevens

### Belastingplicht

Coöperatie Dagbesteding De Zwaan U.A. is vrijgesteld van heffing van omzetbelasting voor de dagbestedingsactiviteiten waar een Wmo- of Wlz-indicatie aan ten grondslag ligt. De zorg vallende onder de Participatiewet is ook vrijgesteld van BTW. Over de zorg die geboden wordt zonder de genoemde wettelijke indicaties en de verkoop van producten is in principe wel BTW verschuldigd. Hiervoor heeft De Zwaan per 1 juli 2022 vrijstelling in het kader van de Kleine ondernemersregeling (KOR) aangevraagd en gekregen.

Vanaf 2024 is De Zwaan vanwege de overgang van stichting naar coöperatie belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting.

### Resultaatbestemming

Statutair wordt eventuele winst toegevoegd aan het vermogen van de coöperatie en kan worden ingezet voor het maatschappelijk doel van de coöperatie. Verliezen worden op het vermogen van de coöperatie in mindering gebracht.

Het positieve resultaat over 2025 van € 11.883,93 wordt toegevoegd aan het eigen vermogen.

## Wet Normering Topinkomens (de WNT)

De WNT is van toepassing op Coöperatie De Zwaan, omdat De Zwaan een zorginstelling is cf. de Wtza. De Zwaan valt in WNT-klasse II (instelling voor geestelijke gezondheidszorg, 2 financieringsbronnen, omzet minder dan 10 miljoen euro, totaal 8 punten). Het voor De Zwaan toepasselijke bezoldigingsmaximum voor 2025 bedraagt derhalve € 167.000 (2024: € 158.000). Voor de Functionarissen van de raad van toezicht bedraagt dit € 25.050 voor de voorzitter en € 16.700 voor de leden (2024: € 23.700 resp. € 15.800).

De cijfers over het jaar 2025:

<b>Functionarissen Raad van bestuur</b>	<b>Monica Riewald</b>	<b>Monique Bakkum</b>	<b>Frances van Gool</b>	
Functie	Bestuursvoorzitter / Algemeen directeur	Bestuurslid / Directeur Bedrijfsvoering	Bestuurslid	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/03 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	
Omvang dienstverband incl. evt. betaalde meeruren	0,88 fte	0,88 fte	n.v.t. (zzp)	
Bezoldiging uit hoofde van functie van topfunctio-naris incl. belastbare onkostenvergoedingen, werkgeversdeel pensioen, AP- en FCB-premies	€ 91.341,33	€ 85.530,13	€ 8.214,35	
Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden binnen de organisatie	N.v.t.	N.v.t.	€ 21.888,45	
Totale bezoldiging 2025	€ 91.341,33	€ 85.530,13	€ 30.102,80	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 148.444,44	€ 148.444,44	€ 85.552,00	
<b>Functionarissen Raad van Toezicht</b>	<b>Ellen van de Zilver</b>	<b>Kees van der Spek</b>	<b>Caroline Stel</b>	<b>Beatrijs Lubbers</b>
Functie		Lid	Lid	Lid
Aanvang en einde functievervulling in 2025	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging uit hoofde van functie van topfunctio-naris incl. belastbare onkostenvergoedingen	onbezoldigd	onbezoldigd	onbezoldigd	onbezoldigd
Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden binnen de organisatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging 2025	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0

Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 25.050,00	€ 15.800,00	€ 15.800,00	€ 15.800,00
---	-------------	-------------	-------------	-------------

Ter vergelijking de WNT-gegevens over het jaar 2024:

<b>Functionarissen Raad van bestuur</b>	<b>Annemarie Plinta</b>	<b>Monica Riewald</b>	<b>Monique Bakkum</b>	<b>Frances van Gool</b>
Functie	bestuurs-voorzitter / algemeen directeur	bestuurs-voorzitter / algemeen directeur	bestuurslid / directeur bedrijfs-voering	bestuurslid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/03	01/03 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband incl. evt. betaalde meeruren	n.v.t. (zzp)	0,88 fte	0,88 fte	n.v.t. (zzp)
Bezoldiging uit hoofde van functie van topfunctionaris incl. belastbare onkostenvergoedingen, werkgeversdeel pensioen, AP- en FCB-premies	€ 22.960,00	€ 73.614,00	€ 82.645,00	onbezoldigd
Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden binnen de organisatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 29.289
Totale bezoldiging	€ 22.960,00	€ 73.614,00	€ 82.645,00	€ 29.289,00
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 26.808,00	€ 117.037,00	€ 140.444,00	€ 103.983,00
<b>Functionarissen Raad van Toezicht</b>	<b>Ellen van de Zilver</b>	<b>Kees van der Spek</b>	<b>Caroline Stel</b>	<b>Beatrijs Lubbers</b>
Functie	voorzitter	lid	lid	lid
Aanvang en einde functievervulling in 2024	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12	01/01 – 31/12
Omvang dienstverband	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging uit hoofde van functie van topfunctionaris incl. belastbare onkostenvergoedingen	onbezoldigd	onbezoldigd	onbezoldigd	onbezoldigd
Bezoldiging uit hoofde van nevenwerkzaamheden binnen de organisatie	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Totale bezoldiging 2024	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.700,00	€ 15.800,00	€ 15.800,00	€ 15.800,00

Controle van bovenstaande WNT-informatie heeft in mei 2026 plaatsgevonden door WEA Accountants:

  
 22-05-2026  
**WEA Midden-Holland**  
**Accountants & Adviseurs B.V.**  
 Noothoven van Goorstraat 11a  
 2806 RA GOUDA  
 0182-511133

## Ondertekening

Aldus opgemaakt te Gouda op 13 (rvt en rvb) resp. 27 mei (ledenraad) 2026.

### Raad van Toezicht:



Ellen van de Zilver (voorzitter)



Caroline Stel (lid)



Beatrijs Lubbers (lid)



Kees van der Spek (lid)

### Raad van Bestuur:

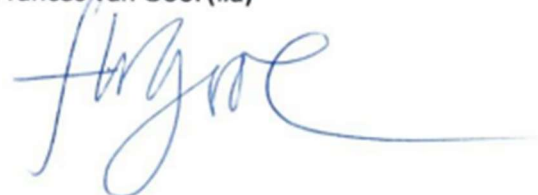


Monica Riewald (voorzitter)



Monique Bakkum (lid)

### Ledenraad:



Frances van Gool (lid)

### Ledenraad:



Saskia Beentjes (lid)