

SAMEN THUIS

JAARVERSLAG 2024

GA NAAR
INVERSA.NL



Inversa
Samen buiten leven

Inhoudsopgave

1 Bestuursverslag Inversa 2024 “GROOT IN KLEINSCHALIGHEID”	4
1.1 Algemene informatie	5
1.1.1 De visie van Inversa.....	5
1.1.2 Onze Medewerkers: de kracht achter goede zorg	6
1.1.3 Bestuur	8
1.1.4 Organisatiestructuur	8
1.1.5 Medezeggenschap - Verwantenraad (WVR)	8
1.2 Verslag over het afgelopen jaar	9
1.2.1 Het verder professionaliseren van de inhoudelijke zorg.....	9
1.2.2 Goed werkgeverschap en versterking van het team	10
1.2.3 Verbetering van de financiële bedrijfsvoering	11
1.2.4 Het op orde brengen van het vastgoed	11
1.2.5 Inmiddels doorgevoerde veranderingen	12
1.3 Financiële informatie	13
1.3.1 Prestatie-indicatoren.....	13
1.3.2 Financiële analyse 2024	15
1.3.3 Gevolgen voor Inversa	16
1.3.4 Doorgevoerde maatregelen in 2024 met financiële impact.....	16
1.3.5 Genormaliseerd resultaat 2024.....	17
1.4 Toekomstparagraaf	18
1.5 Risicomanagement	20
2 Jaarrekening 2024 - Stichting Inversa	22
2.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)	22
2.2 Staat van baten en lasten over 2024	23
2.3 Toelichting op de balans en de staat van baten en lasten.	24
2.3.1 Algemeen	24
2.3.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva	25
2.3.3 Grondslagen van resultaatbepaling.....	27
2.3.4 Toelichting posten op de balans.	28
2.3.5 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen.....	28
2.4 Specificaties van posten op de balans per 31 december 2024.....	29
2.5 Specificaties op posten op de staat van baten en lasten 2024	37
2.6 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening.....	47
Bijlage 1: Splitsing resultaten naar segment.....	49



Hoofdstuk

1

Bestuursverslag Inversa 2024

1 Bestuursverslag Inversa 2024

“GROOT IN KLEINSCHALIGHEID”

Bij Inversa doen we wat we zeggen en zeggen we wat we doen. Het jaar 2024 markeert een duidelijke **trendbreuk** in de ontwikkeling van onze stichting. Waar 2023 nog in het teken stond van opschonen en stabiliseren, is 2024 ons **doorbraakjaar** gebleken.

De verkoop van onze locatie in Nieuwkoop is hierbij een belangrijk keerpunt geweest. Daarmee namen we afscheid van een plek die jarenlang een warm thuis bood, maar die financieel en organisatorisch niet langer toekomstbestendig was. Deze stap maakt het mogelijk om in Woubrugge verder te bouwen aan een stevige, kleinschalige organisatie, waar bewoners, familie en medewerkers samenkomen op één locatie: “**Samen Thuis**”.

Met de opbrengst van de verkoop is onze hypotheeklast aanzienlijk verlaagd en investeren we in de verbouwing van de boerderij, de bouw van nieuwe woonunits en een eigen dagbestedingsruimte. Dankzij de enorme inzet van onze netwerkpartners, de Rotary, bouwAd, betrokken ouders en financiers zijn deze plannen daadwerkelijk gerealiseerd. Directeur Astrid van der Voort heeft hierbij een cruciale voortrekkersrol vervuld: zij gaf richting, coördineerde en borgde de zorgvuldige afstemming met bewoners, families en medewerkers.

Het team is sterker dan ooit: na een periode van hoog verzuim en personele uitdagingen werken we nu met een stabiel en gemotiveerd team. Door vaste medewerkers aan te nemen en afscheid te nemen van langdurig zieken is de afhankelijkheid van externe inhuur drastisch verminderd. Het ziekteverzuim is gedaald richting het branchegemiddelde, wat niet alleen kosten bespaart, maar vooral de rust en kwaliteit in ons zorgteam versterkt.

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd heeft het toezichtstraject dat liep in 2023 inmiddels met een positief oordeel afgerond. Ook ABN AMRO heeft vertrouwen uitgesproken in ons **Businessplan 2.0 2023–2025**, dat stevig verankerd is in realistische financiële ratio's, een scherp risicobeleid en duidelijke governance-afspraken. Onze organisatie blijft klein en wendbaar, met korte lijnen tussen bestuur, directie en verwantenraad.

Met de officiële opening van de vernieuwde locatie in mei 2025 kunnen we **fase 1 van ons Businessplan 2.0** afronden. Voor het eerst is er een stevige basis gelegd voor een financieel gezonde organisatie, die duurzaam kan blijven investeren in goede zorg, professionele medewerkers en een veilig thuis voor onze bewoners. Onze solvabiliteit en liquiditeit verbeteren stap voor stap, mede door de verkoopopbrengst en structurele kostenbesparingen.

We blijven realistisch: ook in 2025 en de jaren daarna houden we oog voor risico's. De arbeidsmarkt is krap, de zorgvraag verandert en de energiekosten blijven onvoorspelbaar. Daarom blijven we investeren in goede roostering, informele netwerken rond bewoners en een open, transparante bedrijfsvoering.

2025 is ons **oogstjaar**: het moment om de vruchten te plukken van de moedige keuzes die we samen hebben gemaakt. Ons doel blijft helder: een warm, kleinschalig thuis waarin bewoners, familie, vrijwilligers en medewerkers zich gehoord en gesteund voelen. **Groot in kleinschaligheid.**

Wij danken alle bewoners, familieleden, medewerkers, netwerkpartners en financiers voor hun vertrouwen, betrokkenheid en inzet.

Samen maken we Inversa toekomstbestendig — **we doen wat we zeggen en zeggen wat we doen.**

Namens de Raad van Bestuur en de directie van Inversa,

Wim Elfrink, Albert Brans, Marianne Voerman, Martin van Hofwegen en Astrid van der Voort.



1.1 Algemene informatie

1.1.1 De visie van Inversa

ONZE VISIE

Met hart voor de zorg van onze bewoners staan wij voor:

- Een veilige woonplek op één van onze authentieke boerderijen in de landelijke omgeving van Woubrugge en Nieuwkoop
- Een gezonde levensstijl met regelmatig beweging en activiteiten
- Een inclusieve samenleving door het contact met de lokale buurt (boerenbedrijven, in de buurt, wijkbewoners, sportvereniging, buurtwinkels, wekelijkse markt enz.).

EEN OUDER AAN HET WOORD

De verademende visie van Inversa:

‘Het is zo waardevol dat onze zoon hier echt gezien wordt zoals hij is. Bij Inversa is er aandacht voor zijn persoonlijkheid, talenten en wensen. Hij groeit in zijn eigen tempo en voelt zich trots en zelfstandig. De rust, de dieren en het samenleven op de boerderij geven hem structuur en zelfvertrouwen. Voor ons als ouders is dat een enorme geruststelling. Hij is gelukkig – en dat is voor ons het allerbelangrijkste’.



1.1.2 Onze Medewerkers: de kracht achter goede zorg

De kwaliteit van onze zorg en begeleiding staat of valt met het welzijn en de motivatie van onze medewerkers. Wanneer mensen met plezier werken, in een rol die echt bij hen past en waarin zij zich gewaardeerd voelen, merken onze cliënten dat direct. Het maakt het verschil tussen zorg 'volgens de regels' en zorg vanuit het hart.

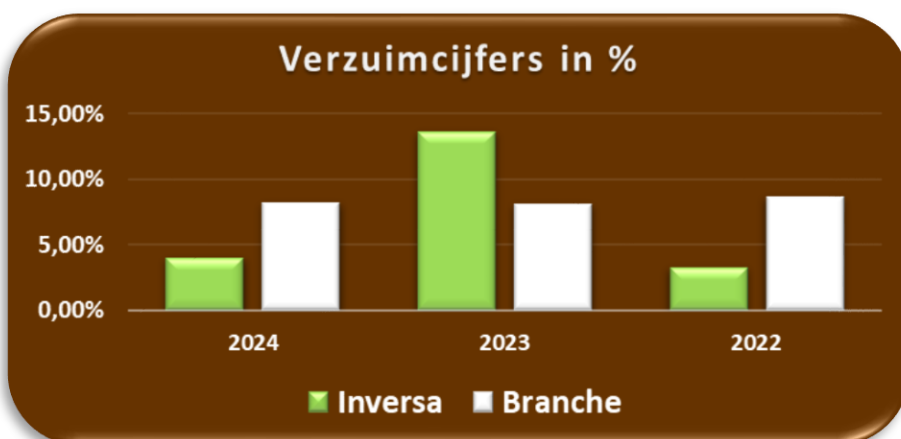
Bij Inversa weten we hoe belangrijk het is om goed voor onze medewerkers te zorgen, zeker nu de omstandigheden dit extra noodzakelijk maken. De arbeidsmarkt is krap en het tekort aan zorgpersoneel is groot, wat in de hele sector, en dus ook bij ons, kan leiden tot hoge werkdruk en ziekteverzuim. Tegelijkertijd zien we dat de zorgvraag van onze cliënten groeit, de regels strenger worden en de beschikbare middelen onder druk staan. Dat vraagt veel van iedereen die in de zorg werkt.

Juist daarom hebben wij in 2023 fors geïnvesteerd in het versterken en uitbreiden van ons personeelsteam. Dit deden we niet alleen door nieuwe mensen te werven, maar ook door te kijken naar een goede balans in taken, ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en aandacht voor een gezonde werkcultuur. Met elkaar zorgen we ervoor dat onze medewerkers zich gehoord en gezien voelen – en met plezier hun belangrijke werk kunnen doen.

Met trots kunnen we zeggen dat dit is gelukt. Dankzij deze inzet kunnen we 2024 beginnen met een compleet, betrokken en gemotiveerd team dat klaar is om samen te bouwen aan de toekomst van Inversa. Zo blijven we, ondanks alle uitdagingen, samen werken aan warme, persoonlijke zorg en ondersteuning voor al onze cliënten.

Verzuim

In 2024 is het ziekteverzuim binnen Inversa aanzienlijk gedaald naar 4,0%. Hiermee blijft het niet alleen fors onder het percentage van 13,6% in 2023, maar ook ruim onder het branchegemiddelde voor de gehandicaptenzorg van 8,23%. Deze daling heeft geleid tot aanzienlijk lagere kosten voor vervanging en draagt direct bij aan de stabiliteit van ons zorgteam. De daling is het resultaat van gerichte aandacht voor zowel de individuele medewerker als het team als geheel. Door tijdig signalen op te pakken, in te zetten op preventie en medewerkers goed te begeleiden, is het gelukt om uitval te beperken.



Ook de herstructurering van het zorgteam, met duidelijke rollen en een verbeterde samenwerking, heeft bijgedragen aan een prettigere werkomgeving en een lagere werkdruk.

Inversa blijft zich inzetten om dit positieve resultaat vast te houden en verder te versterken, met blijvende aandacht voor werkplezier, gezondheid en duurzame inzetbaarheid.

MEDEWERKER MAURICE AAN HET WOORD

De verademende visie van Inversa:

'De stap naar werken met mensen met een beperking geeft mij meer voldoening en energie dan mijn oude baan in de transportsector. Daarvoor ga ik heel graag weer terug naar school.'



De onschatbare meerwaarde van vrijwilligers

Een gewoon leven leiden, vol eigen regie en verbondenheid, dat is waar wij voor staan. Een cruciale schakel hierin vormen de informele netwerken rondom onze cliënten. Familie, vrienden en burens zijn daarbij onmisbaar, maar ook de inzet van vrijwilligers speelt een steeds belangrijkere rol. Vrijwilligers zorgen met hun betrokkenheid en inzet voor waardevolle verbindingen die het dagelijkse leven van onze cliënten verrijken en versterken.



In onze visie is een sterk samenspel tussen formele zorg en deze informele netwerken essentieel. Het is onze verantwoordelijkheid om deze netwerken niet alleen te behouden, maar ook waar mogelijk te versterken. Dit doen wij bewust en zorgvuldig, omdat we weten dat dit de basis vormt voor een écht eigen leven voor onze cliënten.

In 2024 hebben we met trots mogen samenwerken met ongeveer 10 enthousiaste vrijwilligers. Hun bijdrage is van onschatbare waarde. Zij bieden extra aandacht, ondersteuning en soms een helpende hand, waardoor onze cliënten zich gezien en gesteund voelen. Vrijwilligers brengen niet alleen tijd en energie mee, maar ook warmte, creativiteit en een luisterend oor – elementen die niet in cijfers zijn uit te drukken, maar juist de kwaliteit van het leven vergroten.

Wij blijven ons inzetten om deze bijzondere verbindingen te koesteren, te versterken en uit te bouwen. Want samen maken we het verschil, en samen zorgen we voor een omgeving waarin onze cliënten kunnen floreren en écht zichzelf kunnen zijn.



1.1.3 Bestuur

De raad van bestuur van Stichting Inversa heeft sinds november 2022 de huidige samenstelling. Iedere bestuurder heeft binnen de raad zijn eigen expertise, maar de Raad van Bestuur vormt samen met de directeur vooral een goed op elkaar ingespeeld team.

Het bestuur van de stichting is per 31 december 2024 als volgt samengesteld:

Voorzitter: De heer W.P. Elfrink
Lid met aandachtsgebied financiën: De heer M.J. van Hofwegen
Lid met aandachtsgebied secretariaat: De heer A. Brans

Mevrouw A.A.T. van der Voort is aangesteld als directeur.

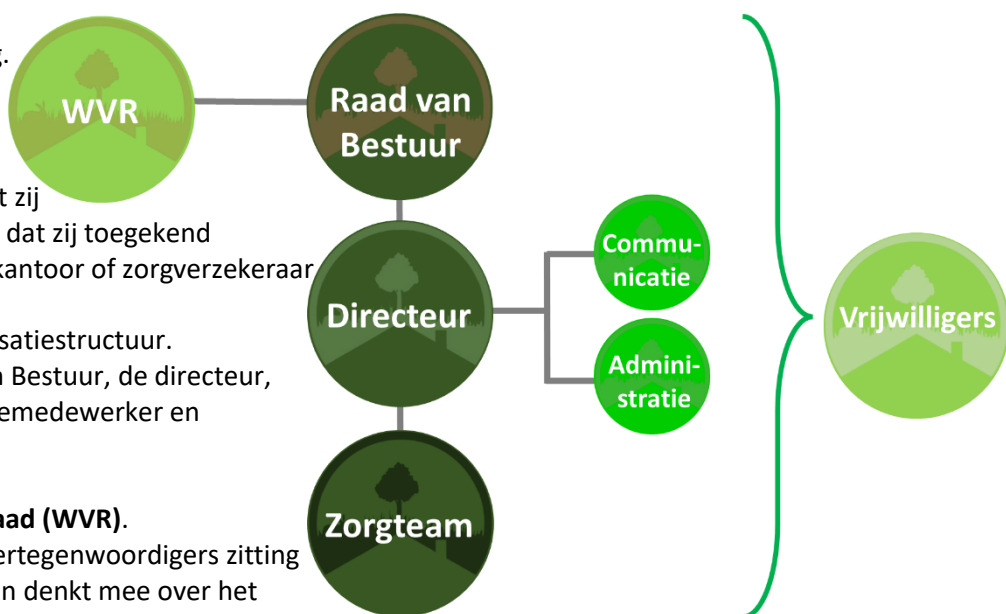
1.1.4 Organisatiestructuur

Inversa is een zorgaanbieder met een ANBI-status: 'Algemeen Nut Beogende Instelling'.

Inversa maakt een scheiding tussen wonen en zorgverlening. Onze dienstverlening wordt gefinancierd op basis van een toegekend PGB vanuit de ouders/vertegenwoordiger, dat zij betalen vanuit het PGB-budget dat zij toegekend krijgen van de gemeente, zorgkantoor of zorgverzekeraar.

Inversa heeft een platte organisatiestructuur. Inversa bestaat uit de Raad van Bestuur, de directeur, het zorgteam, de communicatiemedewerker en een parttime administrateur.

Inversa heeft een **Verwantenraad (WVR)**. Deze raad, waarin ouders en vertegenwoordigers zitten, adviseert de directie en denkt mee over het algemene beleid van de stichting.



1.1.5 Medezeggenschap - *Verwantenraad (WVR)*

In de verwantenraad van Inversa hebben vijf wettelijke vertegenwoordigers zitting. Er wordt regelmatig vergaderd waarbij regelmatig een vertegenwoordiger van het bestuur of directie wordt uitgenodigd. Hierbij wordt het reilen en zeilen van de stichting met de directie besproken om waar nodig en waar mogelijk te adviseren op het beleid van Inversa.

De verwantenraad is per 31 december 2024 als volgt samengesteld:

Voorzitter: Mevrouw M. Voerman
Lid: Mevrouw A. van Diemen
Lid: Mevrouw M. de Groot
Lid: Mevrouw J. Romeijn
Lid: Mevrouw A. Dudink

De verwantenraad heeft in 2024 5 keer vergaderd.



1.2 Verslag over het afgelopen jaar

Herstel, doorbraak en trendbreuk: 2024 als mijlpaal

2023 stond bij Inversa in het teken van noodzakelijke keuzes maken in een onrustige context. Een 'perfect storm' van mondiale en nationale ontwikkelingen — zoals de naweeën van COVID-19, hoge inflatie, stijgende energieprijzen, de opengebroken CAO Gehandicaptenzorg en een krappe arbeidsmarkt — had grote gevolgen voor onze organisatie. Interne factoren, zoals langdurig ziekteverzuim en een veranderende zorgvraag, versterkten deze druk.

Om Inversa weer toekomstbestendig te maken, heeft het bestuur in 2023 een stevig fundament gelegd met het **Businessplan 2.0 2023-2025**. Hoofdlijnen hiervan zijn terug te voeren op vier thema's:

- Het verder professionaliseren van de inhoudelijke zorg,
- Goed werkgeverschap en versterking van het team,
- Verbetering van de financiële bedrijfsvoering,
- En het op orde brengen van het vastgoed.

2024 is het jaar waarin deze koerswijziging daadwerkelijk is doorgevoerd. Met een stabiel team, efficiëntere organisatie en de verkoop van de locatie in Nieuwkoop is een belangrijke trendbreuk gerealiseerd. De eerste tekenen van herstel zijn zichtbaar: Inversa heeft weer ruimte om te investeren in goede zorg, een veilige woonomgeving en een financieel gezonde toekomst. 2024 is het doorbraakjaar!

1.2.1 Het verder professionaliseren van de inhoudelijke zorg

Integratie van bewoners en continuïteit van zorg in 2024

In 2024 lag de focus vooral op de integratie van de bewoners van de locatie Nieuwkoop naar Woubrugge. Het bestuur gaf prioriteit aan het continueren van zorg, zodat iedereen zich veilig en vertrouwd zou blijven voelen in de nieuwe omgeving. Dit traject, onder de naam 'Samen Thuis', is zorgvuldig voorbereid waarbij ouders en wettelijke vertegenwoordigers actief betrokken werden. Hun betrokkenheid leverde veel positieve reacties op: maar liefst 95% gaf blijk van begrip en steun voor de veranderingen. Dit sterkt Inversa in de overtuiging dat zij de juiste richting kiest om de zorg verder te verbeteren.

Kwaliteitsborging en toezicht

Tegelijkertijd is er hard gewerkt aan het borgen en verbeteren van de zorgkwaliteit. De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd gaf een positieve eindbeoordeling, wat het vertrouwen van het bestuur versterkt om de ingezette lijn voort te zetten. Deze stap sluit naadloos aan bij het Businessplan 2.0 (2023-2025), dat de basis legt voor de verdere professionalisering van de inhoudelijke zorg.

Organisatie en procesmanagement

De zorgintegratie en verbouwing zijn ondersteund door een duidelijke, projectmatige aanpak. Via Rotary werd een projectmanager aangesteld die de bouwactiviteiten bewaakte. Directrice Astrid van der Voort nam de inhoudelijke zorgcoördinatie op zich, terwijl bestuurslid Albert Brans als procesmanager zorgde voor een goede samenwerking tussen de verschillende partijen. Deze rolverdeling droeg bij aan een soepel verloop van het proces, met behoud van zorgcontinuïteit.



Zorg en Bewoners

Integratie en continuïteit van zorg

In 2024 lag de focus vooral op het integreren van de bewoners binnen het 'Samen Thuis'-traject. Dit traject draaide om de verhuizing van bewoners van Nieuwkoop naar de vernieuwde locatie in Woubrugge. Het waarborgen van zorgcontinuïteit en een zorgvuldige begeleiding van bewoners stonden hierbij centraal. Door open en duidelijke communicatie met ouders en vertegenwoordigers verliep het proces soepel en met veel vertrouwen.

'Bedbezetting' en zorgomgeving

Het aantal bewoners bleef in 2024 gemiddeld stabiel, met bijna achttien bewoners. Er vertrok één bewoner, terwijl er één nieuwe bewoner werd aangenomen volgens de zorgvuldige aanpak die Inversa hanteert. Hierbij wordt er zorgvuldig gekeken of de zorgvraag haalbaar is binnen de organisatie. Ondanks de ingrijpende verbouwing van de boerderij in Woubrugge bleef de zorg stabiel en zonder noemenswaardige verstoringen. Deze situatie zorgde voor vertrouwen en rust bij zowel bewoners als medewerkers, wat bijdroeg aan een veilige en vertrouwde leefomgeving.

Afschaling specialistische behandelaar

In 2024 is besloten de specialistische behandelaar niet meer in te huren, omdat deze ondersteuning niet werd vergoed vanuit het PGB. Gelukkig bleef de zorgvraag van de bewoners stabiel, vooral doordat het team goed in staat was de zorg zelfstandig voort te zetten. Deze ontwikkeling is positief en bevestigt dat de ingezette zorgstructuur effectief functioneert. Inversa heeft samen met ouders gezocht naar een passend alternatief. Voor 2025 wordt een behandelaar van 's Heeren Loo ingezet via de Wlz zorg in natura, die ouders kunnen activeren wanneer dat nodig is.

1.2.2 Goed werkgeverschap en versterking van het team

Stabiliseren van het team en verminderen van ziekteverzuim

In 2024 stond het versterken van het team centraal, met speciale aandacht voor het terugdringen van langdurig ziekteverzuim dat eerder een flinke druk op de organisatie legde. Door intensieve begeleiding en open communicatie ontstond er meer rust en saamhorigheid binnen het team. De directie koos bewust voor een persoonlijke benadering; zo worden bijvoorbeeld gesprekken met medewerkers regelmatig 'al wandelend' gevoerd, wat zorgt voor diepere verbindingen en een betere onderlinge verstandhouding. Dit draagt bij aan een werkomgeving waarin medewerkers zich beter gehoord en ondersteund voelen.

Projectmatige aanpak van veranderingen

Hoewel de algemene rollen binnen het team al duidelijk waren, ontstond er door de verhuizing en verbouwing behoefte aan scherpere taakverdeling rondom deze specifieke processen. Medewerkers werden daarom actief betrokken bij de voorbereidingen en uitvoering van deze veranderingen. Dit maakte de verwachtingen helder en gaf het team meer grip en vertrouwen tijdens de overgang, wat het saamhorigheidsgevoel versterkte.

Investeren in goed werkgeverschap

Directie en bestuur hebben het afgelopen jaar stappen gezet om het werkgeverschap echt te verbeteren. Zo zijn de communicatiekanalen verbeterd, krijgen medewerkers meer kansen om zich te ontwikkelen, en wordt er beter gekeken naar de werkdruk. Deze maatregelen zorgen voor een betere sfeer op de werkvloer en maken dat medewerkers zich meer verbonden voelen met de missie van Inversa.



1.2.3 Verbetering van de financiële bedrijfsvoering

Noodzaak van financiële stabilisatie

De financiële situatie in 2023 dwong Inversa tot scherpe keuzes. In 2024 zijn deze doorgezet en concreet gemaakt. Begin 2024 werd het bestuur geïnformeerd dat Inversa door ABN AMRO onder 'Bijzonder Beheer' was geplaatst. Dit maakte duidelijk hoe urgent het was om een solide financieel beleid te voeren. Het businessplan dat Inversa al klaar had werd besproken met de bank om vertrouwen te herstellen. Dat vertrouwen is er; ABN AMRO beschouwt ons plan als professioneel en heeft vertrouwen in de uitvoering ervan.

Verkoop en sale/leaseback van Nieuwkoop

Een belangrijke stap was de verkoop van de locatie Nieuwkoop. Dit gebeurde via een sale/leaseback constructie om de continuïteit van de zorg te waarborgen. In mei 2024 werd de verkoop definitief afgerond. Deze stap zorgde voor financiële ruimte en maakte aflossing op de hypotheek en tegelijkertijd ook investeringen in Woubrugge mogelijk. Alles in overleg met ABN-AMRO Bank.

Strakkere financiële rapportages en ondersteuning

Omdat de eerdere externe ondersteuning en rapportages niet toereikend waren, heeft het bestuur besloten de administratie in eigen beheer te nemen. Er is een nieuwe, duidelijke structuur opgezet voor boekhouding en financiële rapportages. Dit heeft geleid tot betere liquiditeitsbewaking en betrouwbare kwartaal- en jaaroverzichten. Deze professionalisering draagt bij aan transparantie en versterkt het vertrouwen van alle betrokkenen.

Financiering van verbouwing en woonunits

Omdat banken terughoudend waren met het verstrekken van financiering voor de nieuwe woonunits, is actief gezocht naar alternatieve mogelijkheden. Leningen van derden en de betrokkenheid van ouders en relaties vormden de basis van het financiële model. Dit werd zorgvuldig afgestemd voor maximale transparantie en haalbaarheid. Het resultaat was een groot succes: binnen korte tijd was de benodigde € 400.000,- bijeengebracht en de leningen werden zelfs overtekend.

1.2.4 Het op orde brengen van het vastgoed

Verbouwing en herinrichting boerderij Woubrugge

In 2024 lag de nadruk op de bouw en verbouwing van de boerderij en bijgebouwen in Woubrugge, zodat deze locatie volledig geschikt werd als centrale plek voor alle bewoners. De verbouwing verliep grotendeels volgens plan: de badkamers zijn gerenoveerd en er zijn extra bewonerskamers gerealiseerd, onder andere op de plaats van het voormalige kantoor. Ook de algemene voorzieningen zijn verbeterd. Deze aanpassingen dragen direct bij aan een veilige, comfortabele en toekomstbestendige woonomgeving.

Sloop en voorbereiding nieuwbouw woonunits

In november 2024 startte de sloop van de oude loods, waarmee ruimte werd vrijgemaakt voor de bouw van de nieuwe woonunits. Deze stap markeerde een belangrijk moment in het traject om alle bewoners op één veilige en comfortabele locatie te huisvesten. De vergunningsaanvraag werd zorgvuldig opnieuw ingediend en afgestemd met de gemeente, inclusief alle noodzakelijke onderzoeken, zoals een bodemonderzoek en een uitgebreide asbesttoetsing. Hoewel er enkele vertragingen optraden in het vergunningstraject, bleef de samenwerking met de gemeente positief en constructief. Door regelmatig overleg en heldere afspraken kon het proces uiteindelijk op een goede manier worden voortgezet.



Keuze en bestelling woonunits

In de tweede helft van 2024 werd, na een zorgvuldig vergelijkingstraject, de keuze gemaakt voor duurzame en goed geïsoleerde tiny houses als nieuwe woonoplossing voor de bewoners. Verschillende leveranciers zijn bezocht en beoordeeld op kwaliteit, duurzaamheid en prijs. Uiteindelijk viel de keuze op de Noorse fabrikant Idehus, die via een Nederlandse partner de levering verzorgt. Ondanks dat de vergunning nog niet definitief was verleend, werd de bestelling alvast geplaatst om onnodige vertraging in de planning te voorkomen. Deze voortvarende aanpak heeft zijn vruchten afgeworpen: de nieuwe woonunits zijn inmiddels in het eerste kwartaal van 2025 geplaatst en in gebruik genomen, waarmee Inversa een belangrijke stap heeft gezet in de uitbreiding van Woubrugge én het creëren van een veilige en toekomstbestendige woonomgeving voor haar bewoners.

1.2.5 Inmiddels doorgevoerde veranderingen

Er is inmiddels al veel gerealiseerd uit het businessplan, waarbij belangrijke stappen zijn gezet om de gestelde doelen te bereiken. Met name binnen het 'Samen Thuis'-project zijn concrete resultaten geboekt die bijdragen aan een toekomstbestendige en kwalitatief hoogwaardige organisatie.



2025 wordt het oogstjaar waarin de vruchten van deze gezamenlijke inspanningen zichtbaar en voelbaar zullen zijn. De voortgang binnen het project onderstreept het belang van samenwerking en gezamenlijke inzet om onze visie te verwezenlijken.

Deze positieve ontwikkelingen geven vertrouwen in de koers die is ingezet en vormen een stevige basis om ook in de komende jaren verdere verbeteringen en vernieuwingen door te voeren.

1.3 Financiële informatie



1.3.1 Prestatie-indicatoren

Omzet, resultaat en rendement 2024

De omzet is in 2024 met ruim € 0,1 miljoen gestegen ten opzichte van 2023. Waar de omzet in 2023 nog ruim € 1,6 miljoen bedroeg, komt deze in 2024 uit op bijna € 1,8 miljoen. Deze groei is voornamelijk toe te schrijven aan de indexatie van de PGB-tarieven, de toename van het aantal bewoners én hogere overige bedrijfsopbrengsten.

Het financieel resultaat over 2024 bedraagt bijna € 0,2 miljoen positief. Dit betekent een verbetering van maar liefst € 0,5 miljoen ten opzichte van 2023. Het rendement is in 2024 uitgekomen op 9,9% positief, terwijl we in 2023 nog te maken hadden met een negatief rendement van 19,9%.

Ratio's 2024

Als onderdeel van de afspraken met ABN AMRO moet Inversa voldoen aan de banknorm **EBITDA**, een belangrijke financiële ratio die inzicht geeft in de operationele kasstroom. Financiële ratio's bieden ons niet alleen duidelijkheid over de actuele financiële gezondheid, maar helpen ons ook om toekomstbestendig te sturen.

Bij Inversa hechten we veel waarde aan het behouden van gezonde financiële ratio's. Het bewaken hiervan is dan ook een belangrijk onderdeel van ons **Businessplan 2.0** en draagt bij aan een stabiele basis voor duurzame zorg.

Naast de omzet, het resultaat en de rendementsratio wil Inversa nadrukkelijk sturen op de ratio's zoals weergegeven in onderstaande tabel. Voor 2025 zullen bestuur en directie concrete normen vaststellen voor deze ratio's, zodat we hierop gericht kunnen monitoren en bijsturen waar nodig.



€ / %	2024	2023
Omzet	€ 1.777.708	€ 1.632.915
Resultaat	€ 175,222	- € 325.259
Rendement	9,9%	- 19,9%
Genormaliseerd resultaat	€ 35.222	€ 30.741
Solvabiliteit (<i>Eigen Vermogen / Totaal vermogen</i>)	2,8%	- 3,5%
Liquiditeit (<i>Vlottende activa / kortlopende schulden</i>)	0,12	0,11
Langlopende Schulden	€ 1.830.840	€ 2.421.174

Overige prestatie-indicatoren met financiële impact

	2024	2023
Personeelskosten	€ 1.354.641	€ 1.550.365
Personeelskostenratio	76,2 %	94,5 %
Gemiddelde jaarloon inclusief werkgeverslasten per fte	€ 72.441	€ 61.833
Verzuim	4,0%	13,6%
Bedbezetting	92,6 %	89,4 %
Gemiddelde PGB-inkomsten per bewoner	€ 82.838	€ 80.671
Energiekosten	€ 25.736	€ 30.651



1.3.2 Financiële analyse 2024

Financieel resultaat 2024

Het financieel resultaat over 2024 bedraagt €175.222 positief. Dit is een belangrijke doorbraak, want de afgelopen drie jaar liet het resultaat een dalende trend zien (–€ 19.000, –€ 118.000, –€ 325.000), terwijl in de jaren daarvoor telkens een positief resultaat werd behaald. Met een rendement van 9,9% kunnen we spreken van een goed herstel.

Dit positieve resultaat is vooral te danken aan een sterk verbeterde bedrijfsvoering én aan de boekwinst die is gerealiseerd door de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop. Tegelijkertijd ondervindt het resultaat nog steeds invloed van de in 2023 opengebroken cao Gehandicaptenzorg, de aanhoudende arbeidsmarktkrapte en interne uitdagingen die in 2023 speelden.

Dankzij de verdere professionalisering van de bedrijfsvoering — zoals beschreven in ons Businessplan 2.0 (2023–2025) en inmiddels in uitvoering gebracht — verwachten wij dat de resultaten structureel zullen blijven verbeteren. In deze paragraaf leggen wij de relatie tussen de gebeurtenissen in 2024 en hun impact op het financieel resultaat.

Een uitgebreide toelichting op de staat van baten en lasten, en daarmee het financieel resultaat, vindt u in **hoofdstuk 2: de jaarrekening Inversa 2024**.

Mondiale en ‘Nederlandse’ gebeurtenissen

Geopolitieke spanningen

De oorlog in Oekraïne blijft ook in 2024 invloed uitoefenen op de energiemarkt en de inflatie. Daarnaast zorgen wereldwijde spanningen, zoals het conflict in het Midden-Oosten, voor onvoorspelbaarheid in leveringsketens en prijsstijgingen. Dit heeft geleid tot hogere kosten voor energie, voeding en andere operationele uitgaven binnen Inversa.

Arbeidsmarktkrapte en cao-ontwikkelingen

De krappe arbeidsmarkt zette in 2024 onverminderd door. Er zijn meer initiatieven nodig om goed opgeleid personeel aan te trekken en te behouden. De effecten van de herziening van de cao Gehandicaptenzorg in 2023 werkten dit jaar nog door in hogere loonkosten. De indexering van de PGB-tarieven hield hier wederom geen gelijke tred mee, waardoor de financiële druk op de exploitatie bleef bestaan.

Rente en financiering

De renteontwikkeling bleef in 2024 hoog in vergelijking met de afgelopen tien jaar. Hierdoor waren de rentelasten voor financieringen en leningen ook dit jaar hoger dan begroot. Dit maakt het belang van een gezonde liquiditeitspositie en een scherp kasstroombeheer extra groot.

Interne doorontwikkeling en stabilisatie

Doorbraak

Na de interne uitdagingen in 2023 heeft Inversa in 2024, op basis van het **Businessplan 2.0**, vooral met gezond verstand en praktische oplossingen gewerkt aan een stabielere organisatie. Er is kritisch gekeken naar de werkprocessen, de roosters zijn beter afgestemd op de zorgbehoefte en er is meer aandacht besteed aan een open en veilige werksfeer. Dit heeft bijgedragen aan een daling van het ziekteverzuim en meer rust in de teams. Tegelijkertijd bleef de zorgzwaarte bij sommige bewoners hoog, waardoor het soms nodig was extra begeleiding in te zetten. Dankzij een nuchtere en flexibele uitvoering van de plannen konden we hier tijdig en passend op inspelen.



Samen Thuis

Het project **Samen Thuis** — met de verkoop van de locatie in Nieuwkoop en de verbouwing en uitbreiding in Woubrugge (gepland voor 2025) — heeft in 2024 al geleid tot merkbare synergievoordelen. Door de verkoop van de locatie in Nieuwkoop zijn enkele vaste lasten komen te vervallen, wat direct een positief effect heeft gehad op de kostenstructuur en daarmee het financieel resultaat.

1.3.3 Gevolgen voor Inversa

De extra kosten die voortvloeiden uit mondiale en Nederlandse gebeurtenissen zijn niet gecompenseerd door de overheid of het zorgkantoor. Dit betekende dat Inversa deze lasten volledig zelf moest dragen.

De personeelskostenratio — de verhouding tussen de opbrengsten en de totale personeelskosten — is de afgelopen jaren opgelopen tot een ongezond niveau, met een piek van **95% in 2023**. In 2024 is deze ratio door onze bewuste maatregelen en scherpere bedrijfsvoering al teruggebracht tot **76%**, maar dit percentage blijft aan de hoge kant en verdient blijvende aandacht om de financiële gezondheid van de organisatie verder te versterken.

1.3.4 Doorgevoerde maatregelen in 2024 met financiële impact

Sinds de totstandkoming van het oorspronkelijke businessplan heeft Inversa enkele maatregelen doorgevoerd. Deze maatregelen zijn zorgvuldig besproken en afgestemd met de Verwantenraad. In 2024 zijn onder andere de volgende maatregelen doorgevoerd

A. Samen Thuis.

Één van de eerste acties van dit project betrof de verkoop van de locatie Nieuwkoop. Dit heeft direct geleid tot kostenbesparingen. In de toekomst levert dit project nog meer resultaat op. Het team zal efficiënter worden ingezet en er zijn meer bewonersinkomsten.

B. inzet van de gedragskundige is gestopt

De behandeling van bewoners wordt niet vergoed vanuit de PGB-financiering, hoewel deze noodzakelijk is, zowel achteraf als preventief. Eind 2023 hebben we de inzet van de gedragskundige met 25% verminderd. Per 1 juli 2024 is de inzet definitief beëindigd. Op jaarbasis is dit een besparing van € 45.000,=

C. De huur wordt geïndexeerd.

Sinds 2023 wordt de huur telkens per 1 juli verhoogd. Deze verhoging levert € 5.000 extra inkomsten per jaar op.

D. De waskosten worden doorbelast.

De Wlz vergoed enkel de waskosten van het 'platgoed' (beddengoed, handdoeken etc.). Het wassen van kleding van cliënten wordt niet vergoed vanuit de Wlz, maar Inversa verzorgt in veel gevallen wel de was. Sinds 1 juli 2024 brengt Inversa hiervoor een – niet kostendekkende – vergoeding voor in rekening. Dit levert Inversa extra inkomsten op van enkele duizenden euro's.

E. Diverse kleinere besparingen

Naast de grotere besparingen worden ook andere besparingen doorgevoerd. Inversa let op de kosten. Zo is het huishoudgeld bijvoorbeeld met € 8.000,- verminderd.



1.3.5 Genormaliseerd resultaat 2024

In 2024 waren er voor Inversa kosten of opbrengsten met een bijzonder of éénmalig karakter. Door het financiële resultaat te corrigeren voor deze posten, verkrijgen we het 'genormaliseerde resultaat'. Onderstaande tabel toont de correctieposten en het genormaliseerde resultaat. Voor de overzichtelijkheid zijn de correctieposten afgerond op duizenden euro's.

<i>Verloop van Financieel Resultaat tot Genormaliseerd Resultaat</i>	2024	
Financieel Resultaat Inversa 2024		€ 175.222
Af: Boekwinst Verkoop locatie Nieuwkoop	-/- € 167.000	
Af: Opbrengsten Fondsen	-/- 20.000	
Af: Opbrengsten vorige boekjaren	-/- € 12.000	
Af: Boekwinst 'paard Afke'	-/- € 2.000	
Bij: extra dotatie Langetermijnonderhoudsvoorziening	€ 6.000	
Bij: Taxaties boerderijen in verband met Bijzonder beheer	€ 10.000	
Bij: Niet gedekte kosten 2024 in verband met openbreken CAO	€ 15.000	
Bij: Versnelde afschrijvingen 2024	€ 10.000	
Bij: Nog gemaakte kosten in 2024 voor gedragskundige	€ 20.000	
Af: totaal bijzondere of éénmalige posten 2024		-/- € 140.000
Genormaliseerd Resultaat Inversa 2024		+ € 35.222



1.4 Toekomstparagraaf

Toekomstgerichte reflectie 2025 en vooruitblik op het nieuwe businessplan

Het jaar 2025 is het oogstjaar voor Inversa, waarin de vruchten van ons strategische businessplan zichtbaar worden. Het 'Samen Thuis'-project, gericht op het samenbrengen van alle bewoners op één locatie in Woubrugge, is succesvol afgerond. Met de officiële opening in mei is een belangrijke mijlpaal bereikt: een veilige, toekomstbestendige woon- en werkomgeving die aansluit bij onze visie en de wensen van bewoners en betrokkenen.

De afgelopen anderhalf jaar stonden in het teken van bestuursbesluiten en concrete acties. Van het verkrijgen van vergunningen en het afsluiten van financiering tot de bouw en oplevering van de nieuwe woonunits. Ook de verhuizing van bewoners van Nieuwkoop naar Woubrugge is met respect en betrokkenheid begeleid. Deze transitie onderstreept de kracht van samenwerking binnen bestuur, management, medewerkers, ouders en andere stakeholders – een vertrouwen dat wij ook in de toekomst blijven koesteren en versterken.

De huidige status van bijzonder beheer bij ABN AMRO zien wij als een kans. De korte lijnen en goede relatie met de bank geven ons het vertrouwen om, gesteund door ons doordachte plan, positief vooruit te kijken.

We zijn ons tevens bewust van de uitdagingen die nu maar ook in de toekomst spelen, zoals een krappe arbeidsmarkt, stijgende energie- en bouwkosten en complexere zorgvragen. We blijven inzetten op betere roostering, flexibele inzet van medewerkers en het verlagen van werkdruk. Door samen met de omgeving een informeel netwerk te bouwen, blijven we gefocust op het verbeteren van de zorg en ondersteuning.

Met de succesvolle afronding van 'Samen Thuis' in 2025 staat Inversa steviger dan ooit in haar kracht, klaar om verder te bouwen aan verbondenheid en het welzijn van haar bewoners.

Verwachte resultaten in 2025

Voor 2025 verwachten we te oogsten met een ruime positieve exploitatie, bereikt door:

1. Een zorgteam dat nog beter op orde is (+ €50.000 ten opzichte van 2024)
2. Eén extra bewoner (+ €75.000)
3. Geen inhuur van behandeling (+ €25.000)
4. Kleine besparingen op verschillende posten (+ €50.000)

Vooruitblik op het nieuwe businessplan vanaf 2026

Met deze stevige basis richt Inversa haar blik vanaf 2026 op een nieuwe fase van groei en ontwikkeling. Het nieuwe businessplan richt zich op drie speerpunten die essentieel zijn voor de toekomstbestendigheid van onze organisatie:

1. Continuïteit en governance

We ontwikkelen een nieuw bestuursmodel dat volledig voldoet aan de actuele wet- en regelgeving en zorgt voor een solide en transparante besturing van Inversa. Dit waarborgt stabiliteit en een goede koers in de veranderende zorgomgeving.

2. Professionaliseringsslag

Inversa zet in op verdere professionalisering van haar organisatie, processen en medewerkers. Dit versterkt onze kwaliteit en efficiency, zodat wij bewoners en hun families de best mogelijke zorg en ondersteuning kunnen bieden.



3. **Innovatieve dagbesteding**

We breiden onze dagbestedingsactiviteiten uit en richten deze toekomstbestendig in, met aandacht voor maatwerk, ontwikkeling en welzijn. Deze vernieuwde dagbesteding biedt bewoners meer mogelijkheden voor persoonlijke groei, sociale betrokkenheid en een zinvolle invulling van de dag.

Met deze drie speerpunten leggen we een stevig fundament voor duurzame groei en een nog betere leefomgeving voor onze bewoners, waarbij onze kernwaarden van betrokkenheid, kwaliteit en samenwerking centraal blijven staan.

Tot slot

We hebben vertrouwen in de toekomst en in het goede werk dat onze medewerkers verrichten voor onze bewoners. Hun inzet zorgt ervoor dat onze bewoners Inversa ervaren als een veilige woonplek, waarin zij een gezonde levensstijl kunnen ervaren binnen een inclusieve samenleving. Dit blijft onze drijfveer en ons doel voor de komende jaren.



1.5 Risicomanagement

Inversa werkt binnen een dynamische zorgomgeving, waarin landelijke ontwikkelingen en maatschappelijke veranderingen invloed hebben op de uitvoering van haar taken. Als publieke organisatie met een zorgplicht hanteert Inversa een beperkte risicobereidheid en streeft zij naar een proactieve beheersing van risico's, zodat de veiligheid en continuïteit van de zorg voor onze bewoners gewaarborgd blijft.

Risico's worden systematisch in kaart gebracht, waarbij zowel de waarschijnlijkheid als de impact worden beoordeeld. Op basis hiervan worden gerichte beheersmaatregelen vastgesteld. De risicobeheersing is geïntegreerd in de organisatie via onze bestaande structuren: de organisatiestructuur, besluitvormingsprocessen en de planning & control-cyclus. Instrumenten zoals het Businessplan 2.0 (2023-2025), de financiële meerjarenprognose, de jaarplan- en begrotingscyclus en maandelijkse rapportages zorgen voor continue monitoring van financiële, personele en zorginhoudelijke aspecten.

Sinds begin 2024 beheert Inversa de financiële administratie weer intern, waarmee een belangrijke basis voor risicobeheersing is versterkt. Dit jaar wordt ingezet op verdere professionalisering van risicomanagement, onder meer door het invoeren van een risico-register en het vergroten van het risicobewustzijn binnen alle lagen van de organisatie.

De belangrijkste risico's waar Inversa minimaal risicobereidheid op hanteert zijn:

- **Personeelsvraagstukken:** arbeidsmarktontwikkelingen, instroom en behoud van gekwalificeerd personeel, verloop en verzuim
- **Financiële risico's:** stijgende energie- en bouwkosten, liquiditeit en financieringsafspraken
- **Zorginhoudelijke risico's:** bezettingsgraad, dekkende tarieven en juiste indiceringen
- **ICT- en informatiebeveiliging**

Door actief te sturen op deze risicogebieden, leggen we een stevig fundament voor duurzame continuïteit en kwaliteit van onze zorgverlening, ook bij toekomstige veranderingen.





Hoofdstuk

2

Jaarrekening Stichting Inversa 2024

2 Jaarrekening 2024 - Stichting Inversa

2.1 Balans per 31 december 2024 (na resultaatbestemming)

	Ref	31 december 2024	31 december 2023
ACTIVA			
A Vaste Activa			
I Materiële vaste activa	1		
1. Gebouwen en terreinen		2.402.193	2.792.936
2. Verbouwingen		262.182	14.556
3. Inventaris		4.267	19.100
4. Vervoermiddelen		3.385	1
Totaal materiële vaste activa		2.672.027	2.826.593
B Vlottende Activa			
I Vorderingen	2		
1. Debiteuren		9.142	6.184
2. Overige vorderingen en overlopende activa		19.390	42.519
Totaal vorderingen		28.532	48.703
II Liquide middelen	3	59.105	7.094
C Totaal activa		2.759.664	2.882.390

	Ref	31 december 2024	31 december 2023
PASSIVA			
D Stichtingsvermogen	4		
		75.981	-99.242
E Voorzieningen	5		
		105.167	107.666
F Langlopende schulden (nog voor meer dan 1 jaar)	6		
1. Schuld aan bank		1.175.000	1.837.500
2. Schulden aan bestuurder		529.825	407.659
3. Overige schulden		76.015	176.015
Totaal langlopende schulden		1.780.840	2.421.174
G Kortlopende schulden (nog voor ten hoogste 1 jaar)	7		
1. Aflossingsverplichting van langlopende schulden		50.000	50.000
2. Schulden aan leveranciers en handelskredieten		98.827	72.800
3. Belastingen en premies sociale verzekeringen		59.935	78.086
4. Schulden ter zake van pensioenen		42.001	40.770
5. Overige schulden		104.575	2.236
6. Overlopende passiva		442.338	208.900
Totaal kortlopende schulden		797.676	452.792
H Totaal passiva		2.759.664	2.882.390



2.2 Staat van baten en lasten over 2024

	Ref	2024		2023	
Baten					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	8				
- Wet langdurige zorg		1.476.264		1.372.939	
- Sociaal Domein		28.905		8.819	
			1.505.169		1.381.758
Overige baten	9		272.539		251.157
Som der baten			1.777.708		1.632.915

lasten					
Kosten van uitbesteed werk en externe kosten	10	100.172		261.117	
Lonen en salarissen	11	975.825		983.424	
Sociale lasten	11	155.221		155.173	
Pensioenpremies	11	84.815		79.505	
Overige personeelskosten	12	38.608		71.146	
Afschrijvingen op materiële vaste activa	13	-145.495		13.910	
Huisvestingslasten	14	126.724		72.331	
Kosten cliëntenzorg	15	71.067		110.615	
Kantoorkosten	16	15.667		13.556	
Autokosten	17	21.990		23.192	
Algemene lasten	18	46.972		52.760	
Som der bedrijfslasten			1.491.566		1.836.729
Financiële baten en lasten	19		110.920		121.445
Resultaat boekjaar			175.222		-325.259

Resultaatbestemming		2024		2023	
Het resultaat is als volgt verdeeld:					
Toevoeging/onttrekking:					
Algemene en overige reserves			175.222		-325.259
Totaal resultaatbestemming			175.222		-325.259



2.3 Toelichting op de balans en de staat van baten en lasten.

2.3.1 Algemeen

Algemene gegevens	
Naam rechtspersoon	Stichting Inversa
Statutair gevestigd te	Kaag en Braassem
Adres	Boddens Hosangweg 39
Postcode en plaats	2481 KX Woubrugge
Nummer kamer van Koophandel	28108183
e-mailadres	Administratie@inversa.nl
website	www.inversa.nl
kernactiviteiten	De voornaamste activiteiten van Inversa bestaan uit het verlenen van zorg aan mensen met een verstandelijke beperking.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2024, dat is geëindigd op balansdatum 31 december 2024.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met in Nederland algemeen aanvaarde grondslagen voor de financiële verslaggeving zoals opgenomen in de richtlijnen van de jaarverslaggeving voor kleine rechtspersonen (RJK) afdeling C1 organisaties zonder winststreven. De jaarrekening is opgesteld in euro's.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van de activa en de passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Resultaten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Continuïteit van de activiteiten

Het boekjaar 2024 is afgesloten met een positief resultaat volgens de staat van baten en lasten. Tegelijkertijd is het werkkapitaal per ultimo 2024 nog negatief.

2024 vormt een belangrijk kantelpunt voor Inversa: het is het eerste jaar waarin de effecten van het businessplan 2.0 zichtbaar worden. Dit plan, dat is gebaseerd op een heldere visie en een realistische benadering van de bedrijfsvoering, vormt het fundament onder een structureel gezonde exploitatie vanaf 2025.

Het positieve resultaat over 2024 is grotendeels toe te schrijven aan de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop, waarbij een boekwinst is gerealiseerd. Daarnaast zijn de rentelasten en materiële kosten in 2024 aantoonbaar beter beheerst. Ook de personeelsbezetting en het ziekteverzuim zijn – mede dankzij gerichte maatregelen – weer onder controle.

Sinds halverwege 2024 zijn alle woonplekken bezet, een belangrijke mijlpaal na jaren van onderbezetting. Deze volledige bezetting is mede mogelijk gemaakt door de professionalisering van



communicatie en marketing, waardoor nieuwe cliënten sinds 2023 sneller en gemakkelijker hun weg naar Inversa weten te vinden.

De zichtbaarheid van Inversa is sinds 2022 actief versterkt, met als doel om de organisatie beter onder de aandacht te brengen bij externe partners, potentiële bewoners en medewerkers. Daarbij worden bestaande netwerken benut en uitgebreid. Social Media kanalen en de website spelen hierin een centrale rol en deze worden voortdurend vernieuwd en geactualiseerd. De directie verwacht dat deze inspanningen in de komende jaren ook zullen leiden tot aanvullende inkomsten uit sponsoring.

In 2023 heeft Inversa, bovenop eerder ingezette verbetermaatregelen, het businessplan 2.0 opgesteld. Dit plan bevat een duidelijke visie en een realistische benadering van de bedrijfsvoering en vormt daarmee het fundament voor een structureel gezonde exploitatie vanaf 2025. Een belangrijke keuze in het plan is de concentratie van de zorg op één locatie: de boerderij in Woubrugge. Deze focus draagt bij aan meer rust, overzicht en efficiëntie in de organisatie, en maakt een stabielere exploitatie mogelijk.

Voor 2025 wordt een positief resultaat van € 227.000 en een EBITDA van € 353.000 verwacht. Dit is in lijn met de verwachting uit het businessplan 2.0. "Inversa zegt in het Businessplan 2.0 wat het doet, en Inversa doet vervolgens wat het zegt." De positieve resultaten die in 2024 zijn gerealiseerd als gevolg van dit plan, zetten zich voort in 2025. De eerste helft van 2025 bevestigt dit beeld: de bedbezetting is op orde, het ziekteverzuim is laag en ligt ruimschoots onder het branchegemiddelde, en de financiële exploitatie is positief. Het bestuur heeft er dan ook alle vertrouwen in dat de ingezette lijn wordt voortgezet.

Op basis van deze ontwikkelingen is de jaarrekening opgesteld vanuit het principe van continuïteit.

Begroting

In de staat van baten en lasten over het jaar 2024 is geen begroting opgenomen, omdat de begroting niet op detailniveau als vergelijkingsbasis wordt gehanteerd. In plaats daarvan wordt er gestuurd op het totaalbeeld en de realiteit van de uitvoering, die van nature kan afwijken van de vooraf opgestelde plannen.

Vergelijking met voorgaand jaar

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

Verrekenen en salderen

Een actief en een post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de jaarrekening opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijk juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen; en
- het stellige voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

2.3.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Materiële vaste activa



De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische levensduur rekening houdend met de restwaarde.

Op de onroerende zaken wordt niet afgeschreven aangezien de restwaarde reeds is bereikt.

Materiële vaste activa in eigen gebruik

De materiële vaste activa in eigen gebruik worden gewaardeerd tegen de kostprijs (verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs), minus eventuele investeringssubsidies, verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en indien van toepassing cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

Indien de verwachting omtrent de afschrijvingsmethode, gebruiksduur en of restwaarde in de loop van de tijd wijzigingen ondergaat, worden zij als een schattingswijziging verantwoord.

Economische levensduur

De afschrijvingstermijnen van de vaste activa van gebouwen, huurpanden, inventaris, automatisering en ontwikkelingskosten zijn op de te verwachten economische gebruiksduur gebaseerd. De afschrijvingstermijnen van deze vaste activa zijn:

Activa	Economische levensduur	
	Afschrijving in	Restwaarde
Gebouwen en terreinen	0 jaar	100%
Verbouwingen	10 jaar	0%
Installaties	10 jaar	0%
Inventaris	5 jaar	0%
Automatisering	5 jaar	0%
Vervoermiddelen	5 jaar	1€

Vorderingen

De vlottende vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde onder aftrek van voorziening wegens oninbaarheid.

Liquide, middelen

De liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Voorzieningen: Voorziening, groot onderhoud gebouwen

Deze voorziening heeft als doel de kosten voor groot onderhoud over de jaren gelijkelijk te verdelen. De werkelijke kosten voor groot onderhoud worden ten laste van de voorziening gebracht. De kosten voor regulier onderhoud worden direct ten laste van de exploitatierekening gebracht.

Langlopende schulden

Langlopende schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

Kortlopende schulden

Bij de eerste opname van kortlopende schulden worden deze opgenomen tegen reële waarde verminderd met de direct daaraan toe te rekenen transactiekosten. De kortlopende schulden worden na de eerste waardering gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Bij kortlopende schulden is dit meestal de nominale waarde.



Leasing: de stichting als lessee

In geval van operationele leasing worden de leasebetalingen lineair over de leaseperiode ten laste van de staat van baten en lasten gebracht.

2.3.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Baten

Algemeen

Onder baten zijn begrepen, de opbrengst uit de ontvangen PersoonsGebonden Budgetten, ouderbijdrage in huisvesting en voeding, ontvangen schenkingen, sponsorbijdragen, opbrengsten uit leveringen van diensten en subsidies onder aftrek van kortingen en dergelijke.

Verlenen van diensten

Indien het resultaat van de transactie aangaande het verlenen van een dienst betrouwbaar kan worden geschat en de ontvangst van de bate waarschijnlijk is, wordt de bate met betrekking tot die dienst verwerkt naar rato van de verrichte prestaties.

Subsidie baten

Subsidiebaten worden verwerkt zodra er een redelijke zekerheid is dat aan de gestelde voorwaarden wordt voldaan en de subsidie of faciliteit daadwerkelijk zal worden verkregen.

Lasten

Algemeen

De lasten worden bepaald met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen voor waardering en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

Personeel

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt In de staat van baten en lasten, voor zover ze verschuldigd zijn aan werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De stichting neemt de verplichting op als de stichting zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden om een ontslag of transitievergoeding te betalen. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie neemt de stichting de kosten van een ontslag- of transitievergoeding op in een voorziening reorganisatiekosten.



Pensioenpremies

De personeelsleden hebben een pensioenregeling die is ondergebracht bij een bedrijfstakpensioenfonds. De aan het pensioenfonds te betalen premie wordt als last In de staat van baten en lasten verantwoord. Te betalen premie dan wel de vooruitbetaalde premie per jaar einde wordt als overlopend passief respectievelijk overlopend actief verantwoord.

Rente

Rente wordt toegerekend aan de opeenvolgende verslagperioden naar rato van de resterende hoofdsom. Periodieke rentelasten en soortgelijke lasten komen ten laste van het jaar waarover zij verschuldigd worden.

Personeelsbestand

Bij de stichting waren in 2024 gemiddeld 18,7 personeelsleden werkzaam (2023: 19,7. Dit aantal is berekend op fte-basis.

2.3.4 Toelichting posten op de balans.

Kortlopende vorderingen

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan één jaar, tenzij anders vermeld.

Stichtingsvermogen

Verloopoverzicht Stichtingsvermogen:

Stand 1-1-2024	-99.241
Exploitatieresultaat 2024	175.222
Stand 31-12-2024	75.981

2.3.5 Niet in de balans opgenomen regelingen en verplichtingen

Operationele lease – de stichting als lessee

De stichting heeft in augustus 2023 een leasecontract afgesloten voor de lease van een Opel Movano Bus. Het contract heeft een looptijd van 60 maanden. De toekomstige leaseverplichting bedraagt in totaal nog 43 maanden en circa € 50.000,-.

De stichting heeft in februari 2020 een leasecontract afgesloten voor de lease van een Renault Grand Scenic. Het contract had een looptijd van 60 maanden. Inversa heeft de leaseverplichting in 2024 voortijdig opgezegd. Er is daarom op dit onderwerp geen toekomstige leaseverplichting meer.



2.4 Specificaties van posten op de balans per 31 december 2024

1. Materiële vaste activa

De specificatie van de materiële vaste activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Gebouwen en terreinen	2.402.193	2.792.936
Verbouwingen	262.182	14.556
Inventaris	4.267	19.100
Vervoermiddelen	3.385	1
Boekwaarde per 31 december	2.672.027	2.826.593

Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	Gebouwen en-terreinen	Verbouw-ingen	Inventaris	Vervoer-middelen	Totaal
Boekwaarde per 1 januari 2024	2.792.936	14.556	19.100	1	2.826.593
Investerings *	389.257	262.182	-	3.500	654.939
Verkoop **	-780.000	-	-2.105	-1	-782.106
Afschrijvingen	-	- 14.556	- 12.728	-115	- 27.399
Boekwaarde per 31 december 2024	2.402.193	262.182	4.267	3.385	2.672.027
Aanschaffingswaarde	2.402.193	262.182	10.751	3.500	2.678.625
Cumulatieve afschrijvingen en waardeverminderingen	-	-	- 6.484	- 115	- 6.599
Boekwaarde per 31 december 2024	2.402.193	262.182	4.267	3.385	2.672.027
Afschrijvingspercentages	0%	10%	20%	20%	

Toelichting:

Per 1 januari 2024 is de WOZ-waarde van de locatie Woubrugge vastgesteld op € 2.041.000.

De boerderij in Nieuwkoop is in 2024 verkocht. Op deze verkoop is een boekwinst gerealiseerd van € 170.000.

Daarnaast is in 2024 het paard Afke, administratief onderdeel van de inventaris, verkocht met een boekwinst van € 2.105.

De Investerings in Gebouwen betreft onder andere een aanbetaling van € 113.147,= én een betalingsverplichting € 264.010,= voor nieuwe gebouwen.

In verband met de verbouwing van de boerderij in Woubrugge (project 'Samen Thuis') zijn in 2024 delen van de inventaris en eerdere verbouwingen versneld afgeschreven.

Tevens is in 2024 de Opel Combo vervangen door een Peugeot Partner.



2. Vorderingen

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren	9.142	6.184
Overige vorderingen	-	-
Overlopende activa	19.390	42.519
Totaal vorderingen	28.532	48.703

Debiteuren

De specificatie van de debiteuren is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Debiteuren	9.142	6.184
Dubieuze debiteuren	4.975	8.854
Voorziening voor dubieuze debiteuren	-4.975	-8.854
Totaal vorderingen	9.142	6.184

Toelichting:

De debiteuren bedragen in totaal € 14.117,-.

€ 4.975 hiervan is aan te merken als dubieus. Hiervoor is een voorziening gevormd die direct onder de debiteuren is gerubriceerd.

Overlopende activa

De specificatie van de overlopende activa is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Nog te ontvangen bedragen	9.400	-
Vooruitbetaalde verzekeringen	5.716	5.552
Nog door te belasten bedragen	560	-
Nog te factureren PGB / Sociaal Domein	-	29.363
Afrekening Energie	1.891	6.714
Overige vooruitbetaalde kosten	1.823	890
Totaal vorderingen	19.390	42.519

Toelichting:

De post 'nog te ontvangen bedragen' betreft een waarborgsom die is betaald in het kader van de huur van de locatie in Nieuwkoop. Na de verkoop van deze locatie in 2024 heeft Inversa de locatie teruggehuurd.



3. Liquide middelen

De specificatie van de liquide middelen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
ABN AMRO BANK N.V. rekening courant	29.265	2.285
ABN AMRO BANK N.V. spaarrekening	27.958	2.367
ABN AMRO BANK N.V. huishoudrekening	1.620	1.805
ABN AMRO BANK N.V. zakgeldrekening	-8	365
Kasgelden	270	272
Totaal liquide middelen	59.105	7.094

Toelichting:

De stijging van de liquide middelen wordt veroorzaakt door de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop en de verbeterde bedrijfsvoering in 2024. Een nadere toelichting hierover wordt gegeven in de toelichting op de Staat van baten en lasten.

4. Eigen Vermogen

Het verloop van het eigen vermogen is als volgt weer te geven:

	1-1-2024	Resultaat bestemming	Overige mutaties	31-12-2024
Algemene en overige reserves	-99.242	175.222	-	75.981
Totaal eigen vermogen	-99.242	175.222	-	75.981

Toelichting:

Algemene en overige reserves

Door de negatieve resultaten in de periode 2021–2023 kende de stichting per 31 december 2023 een negatief eigen vermogen. In de continuïteitsparagraaf is toegelicht hoe de uitvoering van het businessplan 2.0 gericht is op herstel van de financiële gezondheid van de stichting.

In 2024 is het eigen vermogen weer positief geworden als gevolg van het gerealiseerde positieve resultaat. Naar verwachting zet deze positieve trend zich in 2025 voort. Daarmee komt uit wat het businessplan beoogde: het waarborgen van een veilige en stabiele woonomgeving voor de bewoners, gecombineerd met een financieel gezonde bedrijfsvoering.

5. Voorzieningen

	31-12-2024	31-12-2023
Voorziening groot onderhoud gebouwen	105.167	107.666



De specificatie van de voorzieningen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Voorziening groot onderhoud gebouwen		
Stand per 1 januari	107.666	97.646
Dotatie	17.500	10.020
Onttrekking	-/- 19.999	-
Vrijval	-	-
Stand per 31 december	105.167	107.666

Toelichting:

De voorziening groot onderhoud heeft betrekking op het verwachte toekomstige onderhoud van de woonboerderij in Woubrugge. Na de verkoop van de locatie in Nieuwkoop in 2024 is de voorziening uitsluitend bestemd voor Woubrugge.

In 2024 heeft een onttrekking plaatsgevonden ten behoeve van uitgevoerd groot onderhoud. Ter compensatie is in hetzelfde jaar een aanvullende dotatie gedaan om de voorziening op het gewenste niveau te houden.

6. Langlopende schulden

De specificatie van de vorderingen is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Schuld aan bank	1.175.000	1.837.500
Schulden aan bestuurder	529.825	407.659
Overige schulden	76.015	176.015
Totaal langlopende schulden	1.780.840	2.421.174

Schuld aan bank

	31-12-2024	31-12-2023
Hypothecaire lening ABN AMRO Bank N.V	1.175.000	1.837.500

	31-12-2024	31-12-2023
Hypothecaire lening ABN AMRO Bank N.V		
Stand per 1 januari	1.837.500	1.937.500
Bij: Nieuwe lening	-	-
Af: Aflossingen	-662.500	-50.000
Stand per 31 december	1.225.000	1.887.500
Af: Aflossingsverplichting volgend boekjaar	-50.000	-50.000
Stand langlopend deel per 31 december	1.175.000	1.837.500



Toelichting:

Dit betref een in hoofdsom groot € 2.000.000, per 1 augustus 2021 opgenomen lening ter herfinanciering van de eerdere leningen van ABN AMRO BANK N.V.

De aflossing bedraagt € 12.500 per kwartaal ingegaan per 1 oktober 2021.

In 2024 is, naast de reguliere aflossingen, een extra aflossing van € 612.500 gedaan. Deze aflossing is gefinancierd uit de opbrengst van de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop op 10 juni 2024.

De rente op de lening is variabel.

Schulden aan bestuurder

	31-12-2024	31-12-2023
Lening de heer W.P. Elfrink II	250.000	250.000
Lening de heer W.P. Elfrink IV	50.000	50.000
Lening de heer W.P. Elfrink V	13.000	13.000
Lening de heer W.P. Elfrink VI	30.000	30.000
Lening de heer W.P. Elfrink VII	35.000	35.000
Lening de heer W.P. Elfrink - Vrienden van Inversa	114.000	-
Nog te betalen rente leningen de heer W.P. Elfrink	37.825	29.659
	529.825	407.659

Toelichting:

Ter financiering van de Tiny Houses, onderdeel van het project 'Samen Thuis', heeft de heer W.P. Elfrink in 2024 een lening verstrekt van € 114.000. Deze lening maakt deel uit van een breder pakket aan financieringen vanuit de **Vrienden van Inversa**, gericht op de realisatie van het project.

De overige leningen van andere betrokken Vrienden worden in 2025 verstrekt.

De rente op lening II is met ingang van 2016 gesteld op 0%.

Deze lening is achtergesteld bij de totale kredietfaciliteit van de ABN AMRO Bank.

De rente op de overige leningen is gesteld op 2,5%. De rente op de leningen zal in 2025 worden betaald. De aflossing op de leningen vindt in onderling overleg plaats.

Overige schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Leningen de heer J.L. Elfrink	76.015	76.015
Lening Beijzonder Welkom	-	50.000
Totaal langlopende schulden	76.015	176.015



Lening de heer J.L. Elfrink

De specificatie van de leningen verstrekt door de heer J.L. Elfrink is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Leningen de heer J.L. Elfrink	76.015	76.015

Toelichting:

Hieronder zijn opgenomen een tweetal leningen groot € 40.000 en € 24.015.

Over de leningen wordt 3% rente berekend. De aflossing vindt plaats in overleg.

Lening Majajo B.V en Beijzonder Welkom

Toelichting:

Ter dekking van het liquiditeitstekort van Inversa hebben Majajo B.V. en Beijzonder Welkom beiden een lening verstrekt aan Inversa in 2023. De lening aan Beijzonder Welkom is in 2024 afgelost.

7. Kortlopende schulden

De specificatie van de kortlopende schulden is als volgt:

	31-12-2024	31-12-2023
Aflossingsverplichtingen van langlopende leningen	50.000	50.000
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	98.827	72.800
Belastingen en premies sociale verzekeringen	59.935	78.086
Schulden ter zake van pensioenen	42.001	40.770
Overige schulden	104.575	2.236
Overlopende passiva	442.338	208.900
Totaal langlopende schulden	797.676	452.792

Aflossingsverplichtingen van langlopende schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Hypothecaire lening ABN AMRO	50.000	50.000
Totaal aflossingsverplichting van langlopende schulden	500.000	50.000

Schulden aan leveranciers en handelskredieten

	31-12-2024	31-12-2023
Crediteuren	98.827	72.800



Belastingen en premies sociale verzekeringen

	31-12-2024	31-12-2023
Correctie aangifte mei 2023	-	1.433
Aangifte december	59.935	76.653
Totaal langlopende schulden	59.935	78.086

Toelichting:

De aangifte loonbelasting van december 2024 is lager dan die van 2023. Dit komt doordat er in december 2023 vaststellingsovereenkomsten zijn afgesloten. Tevens is er conform de CAO in december een éénmalige uitkering van € 750,- per werknemer uitgekeerd en was de eindejaarsuitkering éénmalig 0,5% hoger.

Schulden ter zake van pensioenen

	31-12-2024	31-12-2023
Pensioenpremie oktober	13.830	13.691
Pensioenpremie november	14.243	13.425
Pensioenpremie december	13.928	13.654
Totaal langlopende schulden	42.001	40.770

Toelichting:

Het pensioenfonds Zorg & Welzijn loopt in het algemeen wat achter met het versturen van de nota's, waardoor Inversa deze nota's pas laat ontvangt. Om deze reden zijn de laatste 3 nota's ultimo 2023 nog niet geïncasseerd door het pensioenfonds.

Overige schulden

	31-12-2024	31-12-2023
Kortlopende lening W.P. Elfrink	50.000	1.611
Lening Majajo B.V.	50.000	-
Ontvangen waarborgsommen	1.761	1.611
Te betalen rente voor ontvangen leningen	2.814	625
Totaal langlopende schulden	104.575	2.236

Toelichting:

Ter ondersteuning van de liquiditeit in het 'doorbraakjaar van het businessplan 2.0' 2024 van Inversa heeft de heer W.P. Elfrink € 50.000,- geleend. Deze lening wordt door Inversa in het 2^e halfjaar 2025 terugbetaald.



Overlopende passiva

	31-12-2024	31-12-2023
Contractverplichting vastgoed	264.010	-
Verplichting persoonlijk budget levensfase	42.558	28.259
Te betalen vakantietoeslag	37.230	28.985
Verplichting jaarurensystematiek (plus-/minuren)	24.346	22.097
Verplichting vakantiedagen	17.331	13.579
Te betalen netto salarissen	-	17.751
Nog te ontvangen inkoopfacturen	24.972	35.084
Rente hypothecaire lening	6.399	10.882
Nog te betalen accountantskosten boekjaar	7.500	6.050
Vooruitontvangen bedragen	3.277	21.878
Vooruitgefactureerde bedragen	-	20.692
Overige overlopende passiva	14.715	3.643
Totaal overlopende passiva	442.338	208.900

Toelichting:

De volgende posten uit de overlopende activa worden nader toegelicht.

Contractverplichting vastgoed

De contractuele verplichting voor de aankoop van vastgoed is opgenomen onder de post *gebouwen*. De bijbehorende betalingsverplichting is verantwoord onder de *overlopende passiva*.

Verplichting jaarurensystematiek

Door de druk op de roosters heeft het personeel van Inversa in 2023 veel meeruren gemaakt. Deze meeruren zijn niet direct uitgekeerd, waardoor de post verplichting jaarurensystematiek is gestegen in 2023. In 2024 zijn deze uren ook nog niet allemaal uitbetaald.

Te betalen netto salarissen

In 2024 zijn alle netto salarissen betaald en hoeven er geen nabetalingen te worden gedaan.

Vooruitgefactureerde bedragen

Sinds 2024 factureert Inversa niet langer vooruit. Hierdoor loopt de facturatie synchroon met de betreffende maanden, wat bijdraagt aan meer overzicht en betere aansluiting met de werkelijke prestaties. Per 31 december 2024 zijn er dan ook geen vooruitgefactureerde bedragen meer opgenomen op de balans.



2.5 Specificaties op posten op de staat van baten en lasten 2024

8. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2024	2023
Wet langdurige zorg - PGB	1.476.264	1.372.939
Sociaal Domein	28.905	8.819
	1.505.169	1.381.758

Toelichting:

In 2024 zijn de opbrengsten uit zorg met ruim € 123.000 toegenomen ten opzichte van 2023. Deze stijging kan worden onderverdeeld in twee hoofdcategorieën:

1. A. PGB-opbrengsten:

De PGB-opbrengsten stijgen met ruim € 93.000, als gevolg van een combinatie van hogere tarieven en een toename van het aantal bewoners (met één extra bewoner vanaf augustus 2024).

B. PGB-opbrengsten, voorgaande jaren:

Daarnaast is € 10.000 aan PGB-gelden uit voorgaande jaren ontvangen. Hiervan had bijna € 7.000 betrekking op een langdurig geschil dat na ruim vier jaar in het voordeel van Inversa is beslecht. De overige € 3.000 is binnengekomen dankzij vasthoudend debiteurenbeheer.

2. Opbrengsten dagbesteding:

De opbrengsten uit dagbesteding zijn met ruim € 20.000 gestegen. Deze stijging komt doordat de twee externe cliënten in 2024 structureel gebruikmaken van de dagbesteding bij Stichting Inversa en daarbij meer dagen hebben afgenomen dan in 2023.

PGB-opbrengsten

De stijging in PGB-opbrengsten wordt verklaard door drie factoren:

1. **Tariefindexering:** De PGB-tarieven zijn in 2024 met 4,95% geïndexeerd ten opzichte van 2023.
2. **Aantal bewoners:** In 2024 waren er gemiddeld 17,67 bewoners in zorg (19 unieke bewoners), tegenover gemiddeld 17,0 (20 unieke) bewoners in 2023.
3. **Veranderde zorgzwaarte:** Op basis van de indexering en het hogere aantal bewoners zou een stijging van de opbrengsten met circa € 124.735 verwacht mogen worden.

- Verklaringen voor het lagere werkelijke verschil

Hoewel de opbrengsten zijn gestegen, blijft de feitelijke stijging achter bij de verwachting. Dit komt met name door:

Verklaring voor het lagere werkelijke verschil

Hoewel de opbrengsten daadwerkelijk zijn gestegen, blijft de feitelijke stijging achter bij de berekende verwachting. Dit heeft met name de volgende oorzaken:

- **Daling van de gemiddelde zorgzwaarte**

De gemiddelde indicatie (en daarmee de opbrengst per bewoner) lag in 2024 lager dan in



2023. Dit drukt de totale opbrengsten, ondanks de indexering en lichte groei in het aantal bewoners.

- **Effect van bewonerswisselingen**

In 2024 is één cliënt met een lagere indicatie vertrokken en vervangen door een cliënt met een hogere indicatie (impact: + € 16.000). Daarnaast is bij een bestaande bewoner de indicatie verhoogd (impact: + € 3.600). Daartegenover staan de effecten van bewonerswisselingen in 2023, die nog doorwerken in 2024 en een drukkend effect hebben op het opbrengstenniveau.

Gemiddelde opbrengst per bewoner

- Gemiddelde PGB-opbrengst per bewoner in 2023: € 80.383
- Gemiddelde PGB-opbrengst per bewoner in 2024: € 82.838

Op basis van de indexering alleen zou dit bedrag in 2024 op circa € 84.758 moeten uitkomen. Het verschil bevestigt het effect van de dalende zorgwaarde en de veranderde samenstelling van de bewonersgroep.

De zorgovereenkomsten omvatten zeven verschillende productcombinaties waarvoor PGB-gelden worden ontvangen, hetgeen bijdraagt aan de variabiliteit in opbrengsten per bewoner.

9. Overige baten

	2024	2023
Huuropbrengsten bewoners	157.100	153.816
Bijdragen voedingskosten bewoners	48.720	47.426
Huuropbrengsten derden	18.550	29.732
Bijdragen autokosten bewoners	11.979	11.074
Opbrengsten evenementen	1.322	5.173
Ontvangen giften en donaties	29.541	2.795
Opbrengsten overige activiteiten	4.827	1.142
Totaal overige baten	272.539	251.157

Toelichting:

In 2024 zijn de overige baten met ruim € 21.000 gestegen ten opzichte van 2023. Deze stijging is te verklaren door de volgende factoren:

Ontvangen giften en donaties

Vanuit fondsenwerving en crowdfunding is een aanzienlijk bedrag ontvangen. Dit bedrag omvat onder andere een gift van Stichting SFO van € 10.000 voor de realisatie van de nieuwe badkamers.

Huurindexering en Extra Bewoners

In 2024 heeft Stichting Inversa de huur met 5,8% geïndexeerd, wat heeft geleid tot een opbrengststijging van bijna € 5.000. Daarnaast heeft de toename van het aantal bewoners eveneens voor een extra opbrengst van ruim € 5.000 gezorgd.

De opbrengsten in 2023 waren hoger doordat toen nog enkele inkomsten uit voorgaande jaren zijn ontvangen. Deze eenmalige baten ontbreken in 2024, waardoor de overige baten per saldo lager uitvallen.



Huuropbrengsten Derden

De locatie in Nieuwkoop is per 10 juni 2024 verkocht, wat heeft geleid tot een afname van de huuropbrengsten uit derden.

Voeding

In 2024 zijn de factuurbedragen voor voeding niet geïndexeerd, omdat dit in 2023 al was gedaan. In 2024 is met name een inhaalslag gemaakt aan de uitgaven, om zo de uitgaven en opbrengsten weer met elkaar in evenwicht te brengen. Dit is grotendeels gelukt.

Vervoer

De bijdragen voor het vervoer zijn iets hoger dan in 2023; door stijging van het aantal bewoners en sponsoring.

Overige Inkomsten

De overige inkomsten zijn inkomsten die niet structureel van aard zijn. In 2024 waren deze € iets hoger dan in 2023.

10. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten zijn als volgt samengesteld:

	2024	2023
Personeel niet in loondienst	90.072	251.917
Onderaanneming dagbesteding	10.100	9.200
Totaal kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	100.172	261.117

11. Lonen, salarissen, sociale lasten en pensioenlasten

De kosten van Lonen, salarissen sociale lasten en pensioenlasten zijn als volgt samengesteld:

Lonen en salarissen

	2024	2023
Brutolonen (inclusief overwerk)	982.773	985.839
Ontvangen ziekengeld	-	-
Ontvangen loonsubsidies	-6.948	-2.415
	975.825	983.424

Sociale lasten

	2024	2023
Premies werknemersverzekeringen	155.221	155.173

Pensioenlasten

	2024	2023
Pensioenpremies	84.815	79.505



Toelichting (op zowel 10 als 11):

In 2024 waren gemiddeld **18,7 fte** werkzaam bij Inversa, tegenover **19,7 fte** in het jaar ervoor.

De kosten voor personele inzet valt in 2024 ruim € 163.000 lager uit dan in 2023, ondanks de cao-verhoging van 2024 en het na-ijleffect van de verhoging in 2023.

Deze daling is het gevolg van verschillende ontwikkelingen:

- De kosten voor uitbesteed werk en overige externe inhuur dalen met bijna € 161.000 ten opzichte van 2023.
- De kosten voor lonen en salarissen inclusief sociale lasten nemen met bijna € 8.000 af.

De verlaging van de personeelskosten hangt nauw samen met de herstructurering van het zorgteam eind 2023 en de actieve sturing op personeelsinzet in 2024.

Belangrijkste verklarende factoren: 1 tot en met 3 hebben een positief effect, 4 en 5 niet.

1. Laag ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage bedroeg in 2024 4,0%, dit is fors lager dan het percentage van 13,6% in 2023 en ruim onder het branchegemiddelde voor de gehandicaptenzorg van **8,23%**. Dit heeft geleid tot aanzienlijk lagere kosten voor vervanging.

Door aandacht voor de individuele medewerkers, het team als geheel én de herstructurering van het zorgteam is dit lage ziekteverzuimpercentage gerealiseerd.

2. Zorgbehoefte van de bewoners is beter op peil

In 2023 was sprake van een verhoogde zorgbehoefte bij enkele bewoners met moeilijk verstaanbaar gedrag, wat extra personele inzet vereiste. In 2024 is de zorgbehoefte beter afgestemd op de mogelijkheden van Inversa. Dit heeft geleid tot minder inzet van zowel eigen personeel als extern ingehuurd krachten.

3. Geen vaststellingsovereenkomsten

In 2023 heeft de herstructurering geleid tot enkele vaststellingsovereenkomsten, wat een eenmalige kostenpost van circa € 25.000 betekende. Deze kosten zijn in 2024 weggevallen.

4. CAO-verhogingen niet volledig gecompenseerd

De cao-verhogingen van 2% in juni en 2% in december 2024 zijn grotendeels opgevangen door de indexatie van de PGB-tarieven met 4,95%. Hiermee is ook deels het na-ijleffect van de verhoging in 2023 (3% per december) gedekt. Toch geldt dat het gecombineerde cao-effect over 2023 en 2024 niet volledig wordt gecompenseerd door de Nza-tarieven, waardoor een deel van deze kosten voor rekening van Inversa komt.

5. PBL-uren

Bij Inversa is in 2024 sprake van een aanzienlijke toename van niet-genoten PBL-uren. Dit zogenoemde 'stuwmeer' aan verlofuren – waarbij medewerkers hun opgebouwde verlofuren niet opnemen – heeft geleid tot extra kosten in 2024. Dit patroon wordt ook bij andere zorginstellingen gesignaleerd.

Hoewel het conform de geldende cao is toegestaan dat medewerkers deze uren niet direct opnemen, vormt de groei van het totaal aantal openstaande PBL-uren een financieel risico voor de toekomst. Inversa volgt deze ontwikkeling actief en onderzoekt welke maatregelen nodig zijn om dit in goede banen te leiden.



Financiële Gevolgen

De combinatie van deze factoren heeft geleid tot een daling van de personele kosten met ruim **€ 163.000** ten opzichte van 2023:

- **Lagere vervangingskosten door lager ziekteverzuim en stabielere zorgbehoefte:** Besparing van € 169.000 op externe inhuur; personeelskosten eigen personeel stabiel.
- **Geen Vaststellingsovereenkomsten:** Besparing van € 25.000 ten opzichte van 2023.
- **CAO-effecten:** Het gecombineerde cao-effect over 2023-2024 betekent een toename van circa € 12.000 aan kosten in 2024. (effect 2024: (6% → € 57.000, 2023: € 45.000)
- **PBL-stuwmeer:** € bijna 19.000,- meer kosten dan in € 2023.

De daling van de personeelskostenratio — de verhouding tussen personeelskosten en opbrengsten — van **89%** in 2023 naar **76%** in 2024 (streefwaarde maximaal 75%) benadrukt het belang van de herstructurering en de actieve sturing op personeelsinzet voor de financiële gezondheid van Inversa.

Gemiddeld aantal personeelsleden inclusief PNIL (fte)

	2024	2023
Personeel in loondienst	18,7	19,7
Personeel niet in loondienst	0,9	2,1
Totaal gemiddeld aantal personeelsleden (fte)	19,6	21,8

12. Overige personeelskosten

De specificatie van de overige personeelskosten is als volgt:

	2024	2023
Reiskostenvergoedingen	19.172	16.924
Onkostenvergoedingen	-	-
Studie - en opleidingskosten	8.488	9.840
Arbodienst / bedrijfsarts	2.481	8.368
Vrijwilligersvergoeding	4.200	4.150
Overige personeelslasten	4.267	31.814
	38.608	71.146

Toelichting:

In 2024 zijn de uitgaven voor overige personeelskosten met ruim **€ 32.000** gedaald ten opzichte van het voorgaande jaar.

Deze daling wordt voornamelijk veroorzaakt door twee factoren die samenhangen met de herstructurering van het team eind 2023 en de aandacht voor goed werkgeverschap in 2024.

Minder kosten voor de Arbodienst en Bedrijfsarts: € 6.000,-

In 2023 maakte Inversa, mede door vier langdurig zieke medewerkers, intensief gebruik van de Arbodienst en de bedrijfsarts. Dit leidde destijds tot extra kosten van ongeveer € 6.000. Dankzij het fors lagere ziekteverzuim in 2024 was deze extra inzet niet nodig, waardoor deze kosten zijn weggevallen. Dit resulteert in een besparing van € 6.000 op de overige personeelskosten.



Minder kosten voor Arbeidsmediation: € 27.000,-

In 2023 heeft Inversa aanzienlijke extra kosten gemaakt voor arbeidsmediation als gevolg van een verstoorde arbeidsrelatie met de vier langdurig zieke medewerkers. In 2024 is hier geen sprake meer van en zijn deze kosten weer genormaliseerd. Dit levert een besparing op van circa € 27.000.

13. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De specificatie van de afschrijving op materiële vaste activa is als volgt:

	2024	2023
Verbouwingen	8.503	5.630
Vervoermiddelen	115	-
Inventaris	12.728	8.280
Boekresultaat Materiële vaste activa	-166.840	-
	-145.495	13.910

Toelichting:

In 2024 is de boerderij in Nieuwkoop verkocht, waarbij een boekwinst van € 170.000 is gerealiseerd. Daarnaast is in 2024 het paard Afke, administratief opgenomen onder de inventaris, verkocht met een boekwinst van € 2.891.

In verband met de verbouwing van de boerderij in Woubrugge (project *Samen Thuis*) zijn in 2024 delen van de inventaris en eerdere verbouwingen versneld afgeschreven.

Alle resultaten zijn gerubriceerd onder het *boekresultaat materiële vaste activa*.

Tevens is in 2024 de Opel Combo vervangen door een Peugeot Partner.

14. Huisvestingslasten

De specificatie van de huisvestingslasten is als volgt:

	2024	2023
Onderhoud gebouwen en terreinen	45.694	16.688
Huurkosten	31.490	-
Gas, water en elektra	23.845	30.651
Bewakingskosten	14.959	5.602
Belastingen en zakelijke lasten	7.955	9.821
Onderhoud inventaris	2.314	9.465
Overige huisvestingslasten	467	104
	126.724	72.331

Toelichting:

De huisvestingslasten zijn in 2023 ruim € 54.000 hoger dan in 2022. Binnen deze stijging vallen een aantal posten op.



Onderhoud gebouwen en terreinen

In lijn met het langetermijnonderhoudsplan is een extra dotatie gedaan ter dekking van toekomstige onderhoudskosten. Daarnaast zijn in 2024 de badkamers verbouwd en is geïnvesteerd in de vernieuwing van het hardware-netwerk van de boerderij.

Huurkosten

In 2024 is de boerderij in Nieuwkoop verkocht en vervolgens teruggehuurd van de koper. Deze huurkosten zijn in 2024 toegevoegd en waren in voorgaande jaren niet van toepassing.

Gas, Water en Licht

Als gevolg van de oorlog in Oekraïne en de daarmee samenhangende inflatie waren de kosten voor gas, water en licht in 2023 fors hoger dan in voorgaande jaren. In 2024 zijn deze kosten weer iets gedaald.

Bewakingskosten

Deze kosten hebben voornamelijk te maken met de brandmeldinstallatie. In 2024 zijn er geen kosten meer voor branddoormelding. Daarentegen zijn er in verband met de verbouwing en de aanstaande verhuizing wel extra kosten gemaakt.

Onderhoud inventaris

In 2023 zijn aanzienlijke kosten gemaakt voor het onderhoud van de ketels. Deze kosten zijn in 2024 niet meer van toepassing en vallen daarmee weg.

15. Kosten cliëntenzorg

De specificatie van de kosten cliëntenzorg is als volgt:

	2024	2023
Huishoudgeld	45.598	53.750
Huishoudelijke artikelen - kleine investeringen	1.050	1.219
Dierenbenodigdheden	3.874	6.553
Inhuur gedragskundige / orthopedagoog	19.610	47.367
Kosten evenementen	286	1.269
Overige kosten cliëntenzorg	649	457
	71.067	110.615

Toelichting:

De kosten voor cliëntenzorg in 2024 zijn ruim € 39.000,- lager dan in 2023. Deze daling wordt veroorzaakt door drie factoren.

Huishoudgeld

Door de hoge inflatie in 2023 zijn de kosten voor voedingsmiddelen aanzienlijk gestegen. Inversa heeft deze kosten volledig zelf moeten dragen, omdat er vanuit de PGB-financiering geen vergoeding beschikbaar is. Hoewel de bijdrage van bewoners in 2023 is verhoogd, bleek dit niet voldoende om de stijgende uitgaven te compenseren.

In 2024 heeft Inversa daarom nadrukkelijker gelet op de uitgaven voor huishoudgeld. Dit heeft geleid tot een aanzienlijke besparing, enkel door beter te sturen op de kosten. Voor de



komende jaren zal worden onderzocht hoe de balans tussen de bijdragen van bewoners voor voedingskosten en de werkelijke kosten duurzaam kan worden hersteld.

Dierenbenodigdheden

Inversa heeft in 2024 nadrukkelijk gestuurd op de kosten voor dierenbenodigdheden. Daarnaast heeft de verkoop van het paard Afke geleid tot een verdere kostenbesparing.

Gedragskundige

De kosten voor de gedragskundige worden niet vergoed vanuit het PGB. Vanaf juli 2024 is Inversa daarom gestopt met het inhuren van de gedragskundige. Dit heeft vanzelfsprekend geleid tot een daling van deze kosten.

Wel blijft er nog een gedragskundige ingezet worden. Ouders en verwanten dienen de kosten voor psychologische behandeling voortaan zelf te regelen via de reguliere zorgverzekeringsroute, in overleg met Inversa.

16. Kantoorkosten

De specificatie van de kantoorkosten is als volgt:

	2024	2023
Kantoorbehoeften	776	360
Automatiseringskosten	1.631	1.149
Telefoon en internet	4.786	4.319
Porti	25	11
Contributies en abonnementen	8.449	7.716
	15.667	13.556

Toelichting:

Inversa streeft ernaar de kantoorkosten zo efficiënt mogelijk te beheren. De uitgaven voor kantoor- en administratiekosten in 2024 zijn vrijwel gelijk aan die van 2023 en 2022.

De kosten voor contributies en abonnementen zijn voornamelijk gerelateerd aan de ondersteuning van digitale systemen die essentieel zijn voor onze bedrijfsvoering. Deze omvatten onder andere het boekhoudpakket Exact Online, het roosterpakket Tactiplan en het Elektronisch Cliënt Dossier (ECD) Zilliz. Deze tools zijn cruciaal voor een efficiënte administratie en beheer, en de uitgaven voor deze abonnementen blijven in lijn met de voorgaande jaren.

17. Autokosten

De specificatie van de autokosten is als volgt:

	2024	2023
Brandstoffen	1.925	2.407
Onderhoud	698	423
Leasekosten	18.737	19.671
Overige autokosten	630	691
	21.990	23.192



Toelichting:

De grootste kostenpost binnen de autokosten betreft de leasekosten en benzinekosten van de Opel-bus in Woubrugge en de Renault Scenic in Nieuwkoop. Deze leaseauto's worden gebruikt voor het vervoer van bewoners. Bewoners en enkele sponsors dragen gezamenlijk bij aan deze kosten. Deze bijdrage van in totaal € 11.000 dekt echter niet de volledige autokosten.

In september 2024 is het leasecontract van de Renault vroegtijdig afgekocht vanwege de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop. Deze Renault werd specifiek voor het vervoer in Nieuwkoop gebruikt.

De onderhouds- en overige autokosten betreffen de Opel Combo die eigendom was van Inversa. Deze Opel Combo is in 2024 ingeruild voor een Peugeot Partner.

18. Algemene kosten

De specificatie van de algemene kosten is als volgt:

	2024	2023
Accountantskosten	7.500	6.310
Salarisadministratie	4.356	5.348
Juridische advieskosten	6.131	151
Verzekeringen	20.930	18.602
Kosten Covid-19 maatregelen	-	-
Promotiekosten	2.219	3.456
Overige algemene kosten	5.836	18.893
	46.972	52.760

Toelichting:

De totale algemene kosten in 2024 zijn gelijk aan die in 2023. Desondanks zijn er enkele significante verschillen tussen beide jaren, die hieronder worden toegelicht:

Juridische Advieskosten:

In 2023 zijn er bijna geen juridische advieskosten gemaakt. In 2024 was dit wel het geval.

Verzekeringen:

In 2024 heeft Inversa zich verzekerd voor de volgende risico's:

Rechtsbijstand: Ongeveer € 2.100,-
Aansprakelijkheid: Ongeveer € 15.300,-
Bestuurdersaansprakelijkheid: Ongeveer € 3.500,-

Overige Algemene Kosten:

De overige algemene kosten zijn in 2024 aanzienlijk lager dan in 2023. In 2023 zijn er enkele balansposten afgeboekt, wat toen leidde tot hogere kosten. Deze kostenpost is in 2024 niet meer van toepassing.



19. Financiële baten en lasten

De specificatie van de financiële baten en lasten is als volgt:

	2024	2023
Rente hypothecaire lening ABN-AMRO Bank N.V.	95.119	114.713
Rente/kosten ABN-AMRO BANK N.V.	6.741	1.282
Rente leningen de heer W.P. Elfrink	5.886	4.825
Rente lasten ontvangen leningen	4.469	625
Rente baten ABN-AMRO BANK N.V. spaarrekening	-1.295	-
	110.920	121.445

Toelichting:

De rente op de hypothecaire lening van ABN AMRO Bank N.V. is variabel. In de jaren 2021 en 2022 profiteerde Inversa van de toenmalig lage rentetarieven. In 2023 zijn de rentekosten echter aanzienlijk gestegen als gevolg van wereldwijde ontwikkelingen die de inflatie hebben aangewakkerd. Dit heeft geleid tot hogere rentelasten in 2023.

In 2024 zijn deze kosten weer iets gedaald. Deze daling is enerzijds het gevolg van een iets lagere variabele rente en anderzijds van een lagere schuldpositie; door de verkoop van de boerderij in Nieuwkoop heeft Inversa een deel van de hypothecaire lening kunnen aflossen.

Daarnaast zijn de kosten voor de ABN AMRO Bank gestegen. De bank stelt als voorwaarde dat de boerderijen jaarlijks worden getaxeerd, wat extra kosten met zich meebrengt.



2.6 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van Bestuur van Stichting Inversa heeft de jaarrekening 2024 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van **18 september 2025**.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verwerkt volgens de resultaatverdeling in de staat van baten en lasten.

Ondertekening door bestuurders

W.P Elfrink **17 oktober 2025**

A. Brans **17 oktober 2025**

M.J. van Hofwegen **17 oktober 2025**

M. Voerman **17 oktober 2025**

A.A.T. van der Voort **17 oktober 2025**





BIJLAGE

1

Segmentering jaarrekening

Bijlage 1: Splitsing resultaten naar segment

ZORG + ALGEMEEN			
	RESULTAAT 2024	JAARREKENING 2023	VERSCHIL 2024-2023
PGB Wlz	1.476.264	1.372.939	103.325
Sociaal Domein	28.906	8.819	20.087
Overige Opbrengsten	36.190	9.110	27.080
	1.541.359	1.390.868	150.491
Uitbesteed werk	100.172	309.284	-209.112
Lonen & Salarissen all-inn	1.254.469	1.289.248	-34.779
Kantoorkosten	15.667	13.556	2.111
Kosten cliëntenzorg	23.770	9.498	14.272
Algemene kosten	46.971	52.692	-5.721
Afschrijving levende have	583	1.000	-417
Financiële baten en lasten	15.801	6.732	9.069
RESULTAAT	83.926	-291.142	375.068
VASTGOED			
	RESULTAAT 2024	JAARREKENING 2023	VERSCHIL 2024-2023
Huur bewoners	157.100	153.816	3.284
Huur BW	18.550	29.732	-11.182
	175.650	183.548	-7.898
Huisvestingskosten	95.234	72.331	22.903
Rente Hypotheek	95.119	114.713	-19.594
Afschrijving verbouwing	8.503	5.630	2.873
Afschrijving inventaris	12.145	7.280	4.865
Winst verkoop Nieuwkoop	-166.840	-	-166.840
Huur Nieuwkoop	31.490	-	31.490
RESULTAAT	100.000	-16.406	116.406
VOEDING + HUISHOUDELIJKE ARTIKELEN			
	RESULTAAT 2024	JAARREKENING 2023	VERSCHIL 2024-2023
Bijdrage Voeding	48.720	47.426	1.294
Kosten Voeding	47.298	53.750	-6.452
RESULTAAT	1.422	-6.324	7.746
AUTO'S			
	RESULTAAT 2024	JAARREKENING 2023	VERSCHIL 2024-2023
Bijdrage Auto's	11.979	11.074	905
Kosten Auto's	22.105	23.192	-1.087
RESULTAAT	-10.126	-12.118	1.992



COLOFON

Eindredactie

Martin van Hofwegen

Vormgeving

Martin van Hofwegen

Fotografie

Eveline Malherbe

Druk

Inversa

Redactieadres

Afdeling Finance & Control
Boddens Hosangweg 39
2481 KX Woubrugge
06 - 27 11 78 78

E-mail

administratie@inversa.nl

Inversa is een kleinschalig (ouder)wooninitiatief in de landelijke omgeving van Nieuwkoop en Woubrugge. De bewoners met een verstandelijke beperking en autisme (VG3 t/m VG7) wonen en werken hier samen. Op onze woonzorgboerderij vind je kleinschaligheid, veiligheid en structuur in het dagelijks leven voor onze bewoners en professionele betrokkenheid door het hechte team van begeleiders en ouders/vertegenwoordigers. Een professioneel team van begeleiders ondersteunt de bewoners op basis van PGB/24-uurs zorg bij een leefstructuur die bij hen past. Bewoners gaan overdag naar de dagbesteding op de boerderij of daarbuiten. Wandelen, zwemmen en sporten zijn vaste prik in het weekprogramma. In de weekenden gaan we er regelmatig op uit.

De ouders en familie van de bewoners zijn zeer betrokken bij alles op en om de boerderij. We werken prettig samen om het leven van de bewoners iedere dag zo fijn en veilig mogelijk te maken. De rust, de ruimte en dieren op de boerderijen helpen daar zeker bij. Er wordt gekeken naar de behoeften en interesses van de bewoners en er wordt geleefd en gewerkt vanuit de overtuiging dat iedereen van waarde is in onze maatschappij.

GA NAAR
[INVERSA.NL](https://www.inversa.nl)



Inversa

Samen buiten leven