

# Jaarverslag 2025

KNGF Geleidehonden



Forvis Mazars N.V.  
Gewaarsmerkt voor  
identificatiedoelinden  
MvD | 11-06-2026

# Jaarverslag 2025

KNGF Geleidehonden



Mei 2026  
Stichting Koninklijk Nederlands Geleidehondenfonds  
Amsteldijk Noord 42  
1184 TD Amstelveen

**forvis  
mazars**

Forvis Mazars N.V.  
Gewaarmerkt voor  
identificatiedoeleinden  
MvD | 11-06-2026

# Inhoud

<b>I Bestuursverslag</b> .....	<b>4</b>
Verslag van de directie.....	5
Verslag van de raad van toezicht.....	10
Doelstelling, missie en visie.....	12
Belangrijkste risico's en onzekerheden.....	14
Doelrealisatie.....	16
Financieel beleid en financiële resultaten.....	18
Integriteit, governance en toezicht.....	22
Communicatie met belanghebbenden.....	25
Personeel & Organisatie.....	29
Verwachte gang van zaken.....	30
Maatschappelijke aspecten van ondernemen.....	32
Overige informatie.....	34
<b>II Jaarrekening</b> .....	<b>37</b>
Balans.....	38
Staat van baten en lasten.....	39
Kasstroomoverzicht.....	40
Toelichting behorende bij de jaarrekening.....	41
Toelichting op de balans.....	46
Toelichting op de staat van baten en lasten.....	56
Bestemming van het resultaat.....	64
Ondertekening.....	65

# I Bestuursverslag



# Verlag van de directie

## Een jaar van vieren, leren en vooruitgang

2025 was voor KNGF Geleidehonden een bijzonder jaar. We vierden onze negentigste verjaardag, een mijlpaal die ons deed stilstaan bij bijna een eeuw vakmanschap, maatschappelijke betrokkenheid en de enorme impact die onze honden hebben op het leven van mensen. Het was een jaar met feestelijke hoogtepunten, maar ook met complexe uitdagingen.

Het aantal cliënten dat momenteel zonder professioneel opgeleide hond zit en op de wachtlijst staat voor een nieuwe is groot. De grootste uitdaging daarbij ligt op dit moment niet in het opleiden van honden, maar in het beschikbaar krijgen van voldoende geschikte honden die met de opleiding kunnen starten. De afgelopen jaren zijn verschillende moederhonden zorgvuldig en verantwoord ingezet, wat heeft bijgedragen aan het herstellen van de pupopbrengst en het realiseren van een gezonde groei na de terugval in de periode 2020-2022. Door aangescherpte nationale en internationale regelgeving én door onze eigen keuzes voor kwaliteit en welzijn kunnen sommige van hen nu niet langer worden ingezet. Andere moederhonden zijn, in het belang van gezondheid en kwaliteit, bewust uit gefaseerd. Het opbouwen van een nieuwe, sterke en gezonde groep moederhonden kost tijd.

Daarom ligt onze focus de komende jaren op het vergroten van het aantal geschikte moederhonden om een goede en gezonde basis te leggen voor verdere groei. Tegelijkertijd zijn we in 2025 intensiever samen gaan werken met betrouwbare partnerorganisaties in onder andere België, Zweden en Finland. Dankzij deze samenwerking konden we afgelopen jaar de pech met kleinere nesten gedeeltelijk opvangen met honden die we via deze partners konden overnemen.

Vanwege de lange wachtlijsten blijven we inzetten op groei. Zodra die instroom weer stijgt, kunnen we de opleidingscapaciteit opschalen. We beschikken over voldoende deskundige instructeurs, werken daarnaast aan een toekomstbestendig opleidingsplan én we hebben een stabiel netwerk van ervaren partners die honden voor ons opleiden en cliënten begeleiden. Samen met hen is er een sterke opleidingsketen, die klaarstaat om meer honden te trainen zodra de toestroom groeit.

### **Pleeggezinnen blijven cruciaal**

Meer pups betekent ook: meer pleeggezinnen. De afgelopen jaren hebben we intensief gewerkt aan het vergroten van ons pleeggezinnennetwerk en de daarvoor benodigde professionele begeleiding. De positieve effecten daarvan werden zichtbaar in 2025: meer gezinnen waren bereid om een pup in huis te nemen en meer gezinnen kozen ervoor om opnieuw een pup te begeleiden, iets waar we enorm dankbaar voor zijn. Tegelijk blijven we ons actief inzetten om voldoende nieuwe pleeggezinnen te vinden. Hun rol blijft onmisbaar in het realiseren van de groei die nodig is.

## **Voor iedereen die wacht**

We beseffen heel goed wat het betekent om op een hond te wachten. Dat brengt onzekerheid, minder zelfstandigheid en minder vrijheid met zich mee. Juist daarom werken we iedere dag aan oplossingen voor de korte én lange termijn. We zetten alles op alles om de druk op de wachtlijsten te verlichten, maar dit is een opgave die zorgvuldig, stap voor stap en in samenwerking met alle betrokkenen moet worden aangepakt. We zijn onze wachtende cliënten dankbaar voor hun geduld, begrip en vertrouwen.

De eerste tekenen richting groei zijn gelukkig zichtbaar. Het aantal honden dat we in 2025 konden koppelen aan mensen met een serieuze hulpvraag, was met 104 ruim 15% hoger dan het jaar ervoor. Er studeerden meer blindengeleidehonden en PTSS-assistentiehonden af en het aantal assistentiehonden voor kinderen verdubbelde zelfs ten opzichte van het jaar ervoor. Ook kwamen er meer honden naar school en die zullen voor een deel in 2026 hun weg vinden naar een carrière waarin ze iemand met een beperking weer nieuw perspectief kunnen bieden. De precieze cijfers staan verderop in het jaarverslag gepubliceerd.

Om meer mensen te kunnen helpen, startte KNGF Geleidehonden het Programma Assistentiehond Coaching en Teamtraining (PACT). Binnen dit traject leiden cliënten, onder intensieve begeleiding van ervaren KNGF-instructeurs, hun eigen hond op tot officiële assistentiehond. Voordat cliënten met hun hond dit unieke traject mogen doorlopen, worden de honden zorgvuldig beoordeeld op karakter en belastbaarheid. Ook ondergaan ze een medische keuring om te onderzoeken of ze het assistentiewerk fysiek aan kunnen. Daarna start er een intensief traject, grotendeels in de thuissituatie. In 2025 studeerde de eerste cliënt af en mag zijn eigen hond het officiële PTSS-assistentiehondendekje dragen. Inmiddels zijn er meerdere cliënten aan dit traject bezig.

We hebben de aanbestedingsprocedure van de Politie met succes afgerond. Naast de verlenging van het contract voor de vooropgeleide honden, is ook voor PACT een overeenkomst met de Politie afgesloten. Beide contracten hebben een looptijd van elf jaar. Dat betekent dat PACT een vast onderdeel is geworden van onze dienstverlening en een grote mate van toekomstbestendigheid heeft bereikt. Sinds 1 maart 2025 biedt Defensie ook verschillende opties waarbij veteranen of dienstslachtoffers teamtraining volgen met hun eigen hond, gekochte pup of met een pup van de betreffende organisatie, waaronder het PACT-programma van KNGF Geleidehonden. Het Nederlands Veteraneninstituut voert deze regeling uit namens het ministerie van Defensie en vergoedt teamtrainingstrajecten voor een periode van twee jaar. Na deze periode wordt geëvalueerd of de regeling wordt voortgezet en met welke opleidingsscholen de samenwerking wordt voortgezet.

Net als de vergoeding vanuit de basisverzekering voor blindengeleidehonden en ADL-assistentiehonden vormt ook deze vergoeding een belangrijke erkenning van de bewezen effectiviteit van professioneel opgeleide assistentiehonden voor mensen met een beperking. Wij waarderen deze erkenning en de daarmee gepaard gaande steun. Tegelijkertijd dekken deze vergoedingen slechts een beperkt deel van de daadwerkelijke kosten. Voor het grootste deel blijven wij aangewezen op giften en donaties.

Het PAWS-programma dat we sinds 2012 aanbieden aan mensen die hun eigen huishond willen inzetten bij hun kind met autisme kreeg het afgelopen jaar een extra trainingslocatie. Voorheen was

de workshop alleen in Amstelveen te volgen, maar vanaf 2025 ook op locatie in Alphen aan de Rijn. Zo kunnen nog meer gezinnen begeleiding krijgen bij het vinden van een geschikte hond en het optimaal inzetten van hun hond binnen het gezin.

### **Een memorabel jubileum jaar**

We kunnen terugblikken op mooie resultaten die we behaalden in een druk jaar waarin we naast de vaste werkzaamheden, ons 90-jarig jubileum vierden met elkaar en met onze achterban. Tijdens het jubileumjaar stonden verbondenheid en trots centraal. Als eerste organiseerden we de Honden Helden Hike. Een sponsorwandeling met meer dan driehonderd deelnemers en honderdvijftig honden. Met hun inzet werd er zo'n 50.000 euro opgehaald. Aan het eind van de zomer was KNGF Geleidehonden onderwerp van de docuserie 'Bij ons op de Hondenacademie'. De EO-serie liet zien hoe essentieel de deskundigheid en betrokkenheid van de medewerkers zijn, en welke impact de honden hebben in het leven van iemand met een visuele, fysieke of mentale beperking. Niet alleen als praktische hulp, maar ook als bron van hoop en verbinding.

Op 30 september vierden we onze verjaardag op eigen terrein. Het was een dag vol warmte en trots, met de onthulling van het cortenstalen jubileumkunstwerk Ninety, gemaakt dankzij de bijzondere steun van onze pleeggezinnen. De feestdag vormde tevens het podium voor de officiële opening van onze nieuwe PTSS-assistentiehond ruimte, een indrukwekkende ervaring die bezoekers door het leven van een cliënt voert van worsteling naar mogelijkheid. Ook werd die dag de vernieuwde blindengeleidehondenbeleving geopend.

Het jubileumboek Dierbaar verscheen met daarin verhalen van mensen die aan KNGF Geleidehonden zijn verbonden en daardoor ook op een bepaalde manier met elkaar. Er was ook een speciale fokgast- en puppypleeggezinnendag met een jubileumtintje. Grote sponsors en mensen die KNGF in hun nalatenschap hebben opgenomen, werden getrakteerd op een mooi bedank-evenement op het KNGF-terrein.

Tot slot bracht het symposium "Zorg op vier poten" bij Muziekgebouw aan 't IJ professionals uit wetenschap, beleid, zorg en praktijk samen voor een inspirerende middag over de impact en toekomst van assistentiehonden.

### **Kwaliteit en professionalisering**

IGDF (International Guide Dog Federation) en ADI (Assistance Dogs International) zijn organisaties die streng controleren of hulphondenscholen goed werken. Ze letten op zaken als dierenwelzijn, training, veiligheid en de begeleiding van cliënten. In 2025 werd KNGF door IGDF onder de loep genomen met goed resultaat: het IGDF-certificaat is tot 2030 verlengd. Al vele jaren staat dierenwelzijn hoog bij ons in het vaandel. Een gelukkige hond is een goede geleidehond of assistentiehond. Dat we diervriendelijk bezig zijn, viel ook onze buitenlandse collega's op toen ze op bezoek waren: vanuit het IGDF kregen we complimenten voor onze werkwijze.

Naast het symposium dat we zelf organiseerden, namen diverse medewerkers deel aan internationale congressen, waaronder die van IGDF en ADI. Zij deden daar nieuwe inzichten op het gebied van welzijn, trainingsmethoden, technologie en duurzame fokprogramma's op. Deze kennis draagt direct bij aan het verbeteren van onze opleidingen en processen.

In juni waren we met een sterke KNGF-delegatie aanwezig op het IGDF-congres in Warwick.

Drie dagen lang doken we in workshops over werkhondenwelzijn, puppypleegprogramma's, technologie en de ontwikkeling van trainers en instructeurs. Aansluitend bezochten fokspecialisten de Breeders Conference, waar opnieuw waardevolle inzichten werden gedeeld. Ook was KNGF vertegenwoordigd op het internationale ADI-congres. De congressen brachten vooral veel open gesprekken, herkenning, nieuwe ideeën en samenwerkingsverbanden tussen scholen. Allemaal gericht op hetzelfde doel: mensenlevens verrijken in balans met het welzijn van de hond.

### **Voorlichting en belangenbehartiging**

Ook op het gebied van belangenbehartiging zijn we actief, rondom onderwerpen zoals hondenwelzijn, toegankelijkheid, vuurwerkbeleid, vraagstukken door de wolf, gebruikersvergoedingen en meer. Dat doen we door overleg te hebben en samen te werken met onder andere de Oogvereniging en de Koninklijke Hondenbescherming. Daarnaast zijn we op deze onderwerpen zeer actief binnen de branchebrede samenwerking van de in 2024 opgerichte Nederlandse Assistentiehonden Branchevereniging (NAHB). Gezamenlijk zetten we ons in voor de ontwikkeling en de lancering van een universeel assistentiehondendekje, zodat de professioneel getrainde hond beter herkenbaar wordt. Vanuit de NAHB initieerden we gesprekken met het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over de officiële certificering en erkenning van de assistentiehond.

### **Financieel**

In 2025 ontving KNGF Geleidehonden €19,7 miljoen aan inkomsten. Een groot deel daarvan, € 10,2 miljoen, oftewel 53%, was afkomstig uit nalatenschappen. Wij zijn bijzonder dankbaar voor het vertrouwen dat mensen ons op deze manier hebben gegeven. Van de nalatenschapsinkomsten bestond 84% uit erfstellingen en 16% uit legaten. Daarnaast kwam 38% van de totale inkomsten uit donaties en 9% uit vergoedingen.

Het aantal donateurs groeide van 69.818 naar 75.666, een stijging van 8,38%. Deze groei is opvallend in een periode waarin maatschappelijke onrust groot is en veel goede doelen strijden om aandacht en steun. Wij waarderen het enorm dat zoveel mensen ervoor kozen zich juist nu bij KNGF aan te sluiten, dan wel bij ons te blijven.

Binnen Fondsenwerving & Communicatie is ruim een jaar intensief gewerkt aan de overstap naar Microsoft Dynamics. In november 2025 ging het nieuwe CRM-systeem succesvol live. Daarmee beschikken we nu over één centrale database voor al onze relaties. Waar gegevens eerder versnipperd waren over meerdere systemen, is nu alles samengebracht. Dit zorgt voor meer overzicht, betere samenhang en een stevig fundament voor gerichte communicatie. Ook lanceerden we onze vernieuwde website, die toegankelijker is en beter aansluit op zowel donateurs als cliënten.

### **Investeren in de toekomst**

In de afgelopen jaren is onze organisatie flink gegroeid en het werk brengt meer beleidsmatige en operationele uitdagingen met zich mee. Hierdoor werd de dagelijkse aansturing voor de afdelingsmanager van het primaire proces te omvangrijk. Om tot een evenwichtiger aansturing van de organisatie en ons primaire proces te komen, zetten we daarom een stap vooruit waarbij per 1 januari 2026 de afdeling Training & Zorg in twee nieuwe afdelingen wordt opgesplitst. Deze verandering draagt bij aan de toekomstbestendigheid van de organisatie en aan het vergroten van de efficiency en effectiviteit binnen beide onderdelen van het primaire proces.

We investeerden in nieuwe elektrische bussen, vernieuwd kunstgras en verdere verduurzaming van ons terrein. Deze stappen dragen bij aan een veilige, moderne en duurzame omgeving. Alles opsummend is het een gigantisch druk jaar geweest, met mooie ontwikkelingen en blijvende uitdagingen. Die kunnen we alleen het hoofd bieden dankzij iedereen die KNGF ondersteunt: in tijd, in geld, of door simpelweg onze missie uit te dragen. Dankzij jullie kunnen wij doen wat we doen: onze cliënten weer vrijheid en zelfstandigheid geven met professioneel getrainde honden en het delen van expertise.

We kijken met vertrouwen vooruit, gesteund door de enorme betrokkenheid van onze achterban en gedreven door de kracht van ons gezamenlijke doel.

### ***Samen openen we werelden, al 90 jaar***

Monique Dolfing-Vogelenzang  
Directeur KNGF Geleidehonden



# Verlag van de raad van toezicht

De raad van toezicht kijkt terug op een bijzonder jaar, waarin het 90-jarig bestaan van KNGF Geleidehonden een centrale plek innam. De raad constateert dat de jubileumactiviteiten niet alleen betrokken stakeholders hebben samenbracht maar ook zichtbaar hebben gemaakt dat het succes van KNGF rust op gezamenlijke kracht: een organisatie waar medewerkers, vrijwilligers, cliënten en partners met elkaar het verschil maken, en dat elke schakel nodig is om van een team cliënt en hond een succes te maken.

Een van de hoogtepunten was de opening van de nieuwe PTSS-ervaringsruimte in aanwezigheid van een hooggeplaatste delegatie van de Politie en Defensie, waarmee we een waardevolle stap zetten in het vergroten van begrip en bewustwording rond deze doelgroep.

Wij zijn verheugd dat de organisatie in 2025 weer meer cliënten heeft kunnen helpen door hen kosteloos een professioneel opgeleide hond ter beschikking te stellen. Tegelijkertijd verdienen de oplopende wachtlijsten blijvende aandacht. De raad ziet dat de organisatie zich inspant om deze uitdaging het hoofd te bieden en waardeert het experiment met honden uit Scandinavië, waarmee onderzocht wordt hoe we in aanvulling op onze eigen fok de instroom op verantwoorde wijze kunnen vergroten.

Ook inhoudelijk en strategisch zijn er belangrijke stappen gezet. De verdere ontwikkeling van PACT en de koppelworkshops, evenals de voortgang binnen PAWS, vormen betekenisvolle uitbreidingen van onze maatschappelijke footprint. De raad ondersteunt van harte deze beweging om de unieke kennis en kunde van de organisatie breder toegankelijk te maken en zo méér mensen te helpen bij het inzetten van hun eigen hond als ondersteuning. Financieel kende 2025 een bijzonder lichtpunt: de overweldigende groei aan nalatenschappen die ten deel vielen aan KNGF Geleidehonden. Dit bood ruimte en stabiliteit in een jaar waarin tegelijkertijd kritisch werd gekeken naar doelmatigheid en duurzame bedrijfsvoering. De raad complimenteert de organisatie met de manier waarop deze middelen zorgvuldig en verantwoord worden beheerd. Zoals elk jaar heeft de raad van toezicht haar taken met toewijding uitgevoerd. De vergaderingen met de directeur en MT-leden boden ruimte voor constructieve gesprekken, transparantie en onderling vertrouwen. Daarnaast vonden wederom vertrouwelijke overleggen plaats met de ondernemingsraad, die zich ook dit jaar actief, betrokken en oplossingsgericht heeft opgesteld. De raad is vier keer samengekomen en twee keer was er overleg met de ondernemingsraad.

Onze commissies, de financiële auditcommissie, beleggingsadviescommissie en remuneratiecommissie, hebben ook in 2025 hun rollen zorgvuldig vervuld. Zij monitorde en bespraken onder meer de financiële voortgang, het beleggingsbeleid en voerden het evaluatiegesprek met de directeur. Daarnaast heeft de raad aandacht besteed aan haar eigen opvolgingsbeleid. Omdat de raad in 2018 volledig is vernieuwd, is het van belang om de opvolging gefaseerd (in 'dakpansgewijze' vorm) te organiseren. In het najaar is daarom gekeken naar de gewenste samenstelling van de raad, onder meer op het gebied van diversiteit en relevante kennis- en ervaringsgebieden. Op basis hiervan zijn twee nieuwe profielschetsen opgesteld. Vervolgens is een searchbureau ingeschakeld dat is gestart

met de wervingsprocedure, met als doel om in het voorjaar twee nieuwe leden te benoemen ter vervanging van Jan Sebel en Monique Vering.

Tot slot wil de raad benadrukken hoezeer zij onder de indruk is van de enorme inzet en intrinsieke motivatie van alle medewerkers. Hun betrokkenheid is zichtbaar in alle onderdelen van de organisatie: van fokkerij tot opleiding, van cliëntenbegeleiding tot fondsenwerving, en in alle ondersteunende functies. Dankzij deze gedeelde gedrevenheid blijft KNGF Geleidehonden in staat om mensen met een beperking meer zelfstandigheid, vrijheid en kwaliteit van leven te bieden. De raad van toezicht spreekt haar diepe waardering uit voor iedereen die bijdraagt aan dit prachtige werk: medewerkers, vrijwilligers, fok- en pleeggezinnen, donateurs en alle partners die ons ondersteunen. Samen bouwen we voort op negentig jaar ervaring en zetten we stappen richting een toekomst waarin nog meer mensen worden geholpen door een goed opgeleide hond of zorgvuldig opgebouwde expertise.

Huub Arendse

Voorzitter raad van toezicht KNGF Geleidehonden



# Doelstelling, missie en visie

## Visie

Meedoen in de samenleving en gelijke kansen krijgen is helaas niet voor iedereen vanzelfsprekend. Mensen met een beperking moeten vaak obstakels overwinnen om een plaats in de maatschappij te verwerven. Het vormen van een team met een assistentiehond vergroot de zelfstandigheid en het zelfvertrouwen, en biedt tevens mobiliteit en vrijheid. Een assistentiehond draagt bij aan een verbetering van de levenskwaliteit en een actieve deelname aan de samenleving om zo meer uit het leven te halen.

Ook is een verbetering van levenskwaliteit mogelijk met de inzet van onze kennis via workshops en trainingen. Zo helpen we mensen om hun eigen huishond in te zetten bij de uitdagingen die het leven met een beperking met zich meebrengt.

## Missie

*Met onze honden en onze expertise helpen wij mensen met een beperking obstakels te overwinnen en grenzen te verleggen.*

## Doelstelling

KNGF Geleidehonden is een missie gedreven organisatie met als doel mensen met een beperking met onze expertise en/of een professioneel opgeleide hond te ondersteunen. Een professioneel opgeleide hond biedt mobiliteit, zelfvertrouwen, sociale en arbeidsintegratie alsmede een aantoonbare afname van de behoefte aan professionele of mantelzorg. Daarnaast is hij ook een trouwe kameraad die vriendschap, steun en liefde geeft en op ieder gewenst moment bereid is zijn baas te helpen. Dankzij onze honden en het overbrengen van onze kennis zodat een eigen hond inzetbaar wordt, herkrijgen mensen met een beperking de regie over hun eigen leven.

## Blindengeleidehond

Blindengeleidehonden worden opgeleid om hun baas zo soepel mogelijk van A naar B te brengen. Een geleidehond leert rekening te houden met 1 meter ruimte in de breedte en 2 meter in de hoogte, zodat zijn baas nergens tegenaan loopt. Hij leidt zijn blinde of slechtziende baas soepel om deze hindernissen heen. Ook brengt hij zijn baas op commando energiek en kwispelend naar de bushalte, stationstrap of informatiebalie. Bijzonder is dat de blindengeleidehond een commando kan weigeren als er gevaar dreigt. Zo voorkomt hij dat zijn blinde of slechtziende baas per ongeluk van een hoge kade de diepte in stapt.

## ADL-assistentiehond

Een ADL-assistentiehond wordt speciaal getraind om binnens- en buitenshuis te helpen bij handelingen (Algemene Dagelijkse Levensverrichtingen) die de baas niet zelf kan uitvoeren of die veel pijn, moeite en energie kosten. Zo kan hij post halen, lichtknopjes bedienen, iets oprapen, de telefoon pakken, maar ook helpen met uitkleden of de benen op de juiste manier in de voetsteunen van de rolstoel plaatsen. Met hulp van de hond wordt de baas zelfstandiger en minder afhankelijk

van anderen. Buitenshuis loopt de hond rustig mee naast de rolstoel. In een winkel kan hij bijvoorbeeld boodschappen uit de onderste vakken pakken. De ADL-assistentiehond maakt mensen met een functiebeperking minder afhankelijk en helpt hen meer te ondernemen.

### **PTSS-assistentiehond**

Een PTSS-assistentiehond wordt speciaal getraind voor (oud-)geüniformeerden die een beroepsgerelateerde posttraumatische stoornis (PTSS) hebben. Sommige (oud-)geüniformeerden kampen als gevolg hiervan met angstaanvallen, nachtmerries, slapeloosheid, sociaal isolement en andere PTSS-klachten. Een speciaal getrainde assistentiehond van KNGF Geleidehonden kan met diverse praktische vaardigheden zijn baas ondersteunen. Zo kan hij de baas wekken bij nachtmerries. Daarnaast zorgt de assistentiehond voor rust, regelmaat en meer bewegingsvrijheid.

### **Assistentiehond voor kinderen**

De assistentiehond voor kinderen is specifiek getraind om diverse taken uit te voeren ter ondersteuning van kinderen met een fysieke beperking of een vorm van autisme. Daarnaast biedt hij dankzij zijn stabiele en betrouwbare karakter vertrouwen en sociale steun. Deze assistentiehond is meer dan een gezelschapsdier; hij is getraind op vaardigheden waardoor hij een speciaal dekje mag dragen dat hem officieel als hulphond identificeert.

### **Workshops en PACT**

Sinds 2011 bieden wij het PAWS (Parents Autism Workshop & Support) programma aan voor ouders van kinderen met autisme. Inmiddels hebben ongeveer 1500 gezinnen PAWS gevolgd. De workshops vinden plaats gedurende drie dagen. PAWS helpt de ouders bij het trainen van hun eigen huishond of begeleidt hen bij het zoeken naar een passende huishond voor deze taak. Zo'n speciaal getrainde huishond kan een zeer positief effect hebben op het gedrag van een kind met een autismespectrumstoornis. Via PACT, een opleidingsprogramma dat in 2024 gestart is, leidt de cliënt onder begeleiding van KNGF een eigen huishond op tot officiële PTSS en/of ADL-assistentiehond.

### **Inzet van kennis en ervaring**

Wij werken mee aan diverse onderzoeken in samenwerking met de Universiteitskliniek voor Gezelschapsdieren in Utrecht. Daarnaast nemen wij deel aan een lopend onderzoek van de Universiteit Utrecht V-PWR 2.0 over de impact van hulphonden op veteranen met PTSS en de invloed die dit op het hele gezin heeft. Ook hebben wij meegewerkt aan een onderzoek van de Radboud Universiteit dat als doel heeft om inzicht te verkrijgen in de specifieke taken waarbij assistentiehonden ondersteuning bieden aan hun eigenaren en om in kaart te brengen in hoeverre dit bijdraagt aan een vermindering van de zorg die geboden moet worden door het netwerk en/of professionals. Daarnaast beoogt het onderzoek inzicht te geven in hoeverre een assistentiehond impact heeft op de zelfstandigheid, het welzijn en algehele levenskwaliteit van de eigenaar. Tijdens het symposium “Zorg op vier poten” dat wij ter gelegenheid van ons 90-jarig jubileum hebben georganiseerd delen vier wetenschappers inzichten en uitkomsten van de diverse onderzoeken waar KNGF de afgelopen jaren aan heeft meegewerkt. Tenslotte zijn we een samenwerking met de VU Amsterdam gestart om in 2026 een onderzoek onder blindengeleidehonden gebruikers te doen en de persoonlijke en maatschappelijke impact van de blindengeleidehond te meten.

# Belangrijkste risico's en onzekerheden

KNGF beheert op gestructureerde wijze de belangrijkste risico's die de bedrijfsvoering en stichting kunnen raken. De risico's zijn in kaart gebracht en worden periodiek op MT-/directieniveau besproken.

## 1. Strategische risico's

De reputatie van KNGF is van groot belang; imagoschade kan de reputatie van KNGF aantasten. KNGF houdt zich aan de richtlijnen van Goede Doelen Nederland, waaronder de loongrens van de directeur-bestuurder. Tevens houdt KNGF zich aan het toegestane doelbestedingspercentage. Dit laatste is onderdeel van ons vrijwel real-time financieel dashboard. Daarnaast is er een klachtencommissie en worden klachten periodiek besproken met MT/directie. Mocht het nodig zijn, dan treedt het crisiscommunicatieprotocol in werking.

KNGF voert jaarlijks een cliënttevredenheidsonderzoek uit, een tevredenheidsonderzoek onder de pleeggezinnen en we doen tweejaarlijks een medewerkersonderzoek. Ook is er een vaste plaats binnen de raad van toezicht ingevuld door een cliënt.

In 2025 heeft KNGF vervolg gegeven aan de transformatie van haar IT-landschap en verdere stappen genomen voor een veilige digitale omgeving. Jaarlijks wordt door een onafhankelijke externe partij van een cybersecurity-scan uitgevoerd. Eventuele bevindingen worden opgevolgd. Om de bewustwording onder medewerkers te behouden wordt er een continue phishing-simulatie programma gedraaid en volgt iedereen verplicht een training met toetsing over dit onderwerp.

In 2025 hebben we onderzocht hoe we technisch gezien onze *first line off defence* kunnen verbeteren. Eind 2025 is naar aanleiding hiervan een oplossing gekozen die we in januari 2026 hebben geïmplementeerd. Ook in 2026 zullen we verdere stappen zetten in onze *awareness* en *security*. Door doorlopende ontwikkelingen vraagt dit blijvende aandacht houden.

We werken conform de AVG-wetgeving en zijn hier actief en bewust mee bezig. KNGF werkt hierbij samen met diverse expertorganisaties die ons de juiste en benodigde ondersteuning bieden. Daarnaast zijn medewerkers verplicht om via een online informatieplatform een training met toetsing te volgen om zo de AVG-kennis en -bewustzijn te vergroten en te borgen.

## 2. Financiële risico's

Door middel van een real-time financieel dashboard waarin begroting, realisatie en verwachting zichtbaar zijn, is er op ieder moment inzicht in de financiële positie van KNGF. Onderdeel hiervan is het doelbestedingspercentage. Wij passen strikte functiescheiding toe, volgen het vastgestelde procuratiebeleid en houden ons aan de richtlijnen RJ650, de handreikingen van Goede Doelen Nederland en voorschriften van het CBF en ANBI. De financiële auditcommissie houdt toezicht.

Daarnaast is in 2025 een liquiditeitsprognose opgesteld om financiële tekorten te voorkomen en tijdig bij te sturen wanneer dat nodig is. De effectenportefeuille is uitbesteed aan twee gerenommeerde vermogensbeheerders die conform het KNGF-beleggingsstatuut de portefeuille beheren. De beleggingsadviescommissie ondersteunt ons hierbij.

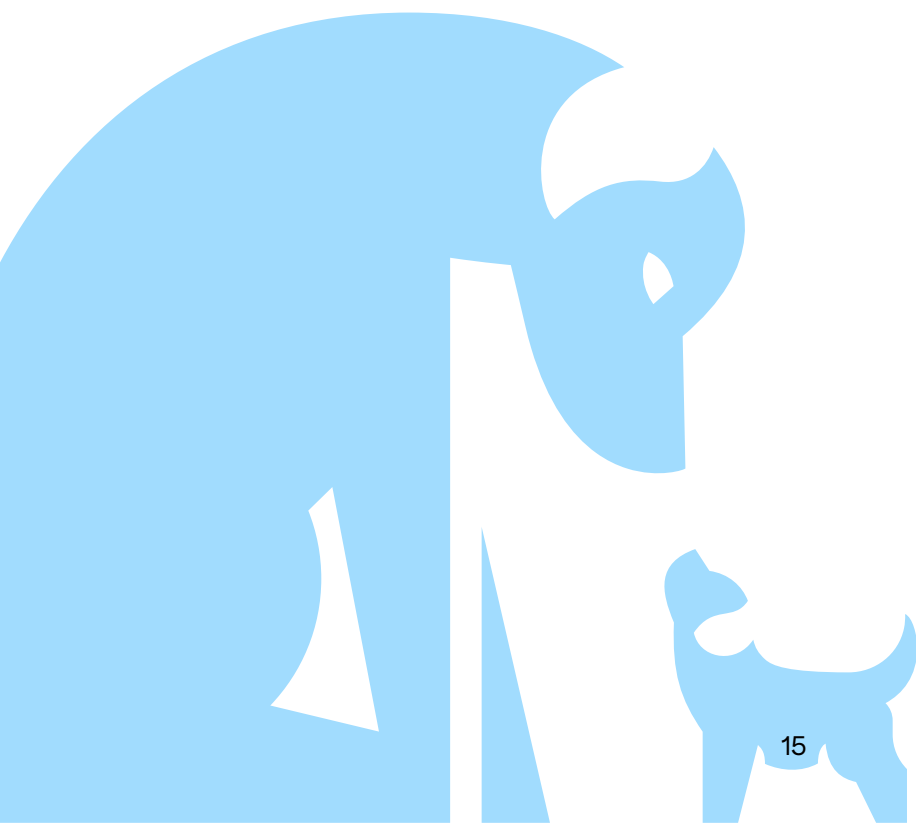
KNGF houdt middelen aan om in het geval van wegvallen van inkomsten gedurende meerdere jaren aan de vervangingsvraag van huidige cliënten te kunnen voldoen.

### **3. Operationele risico's**

De geleidehonden zijn het kapitaal van onze stichting. Een professioneel en zeer ervaren fokteam staat garant voor een zorgvuldige en professionele eigen fok. Daarnaast heeft KNGF een eigen dierenarts in dienst. Om de verdere risico's van deze levende have zoveel mogelijk te beperken is onderzoek naar de gezondheid van onze honden in iedere levensfase een vast onderdeel van onze processen en protocollen. Behoeften en rechten van onze honden in verschillende fasen zijn in bijbehorende maatregelen vastgelegd. Er is een specifieke commissie (WEI) die zich bezighoudt met hondenwelzijn.

Daarnaast worden onze honden in de opleidingsperiode onderworpen aan diverse toetsen.

KNGF wordt periodiek geaudit door twee internationale accreditatieorganisaties: IGDF voor blindengeleidehonden en ADI voor assistentiehonden. KNGF is dan ook voor beide type honden internationaal gecertificeerd.



# Doelrealisatie

In 2025 zijn de afleveringen weer gestegen en zijn er 104 nieuwe combinaties aan het werk gegaan. Dat is een stijging van 17% ten opzichte van 2024.

Het gemiddelde aantal pups per nest is in 2025 lager geweest dan gebruikelijk, hetgeen helaas heeft geresulteerd in een lager aantal geboren pups dan gepland. Daarnaast hebben we te maken met een uitfasering van een aantal van onze moederhonden, die aan hun welverdiende pensioen zijn begonnen. Om de schade hiervan te beperken is actief ingezet op (nieuwe) samenwerkingen met betrouwbare partnerorganisaties. Hierbij is samen met een partner in België een hybride oplossing ontwikkeld, waarbij moederhonden van een buitenlandse partner, gedekt door vaderhonden van KNGF, zijn bevallen in een KNGF-fokgastgezin. KNGF heeft deze bevallingen en de volledige nestperiode bij de fokgastgezinnen begeleid. Van deze in 2025 geboren pups gaan er zes pups in 2026 terug naar de Belgische partner. Ook is met succes ingezet op het verwerven van pups en honden die we via partners konden overnemen. Een deel van de volwassen honden konden in 2025 al instromen op school hetgeen heeft geresulteerd in een hoger aantal afleveringen van assistentiehonden dan gepland.

Van de 191 geboren pups en verkregen pups en honden houden we er een aantal aan voor onze foklijn. Het grootste deel maakt na een fijne periode in een puppypleeggezin de overstap naar school. Zes pups gaan terug naar België en twee pups zijn helaas in de nestperiode overleden. Onze fokspecialisten en PPZ-instructeurs ondersteunen onze fokgastgezinnen en puppypleeggezinnen in de belangrijke taak die zij volledig vrijwillig op zich nemen. Daarnaast is de werving van nieuwe puppypleeggezinnen onder andere met behulp van campagnes en vele voorlichtingsavonden in 2025 onverminderd voortgezet.

Na de pleeggezinnenperiode beginnen onze pups, dan al jonge honden, aan hun opleiding, die tussen vier en acht maanden duurt. Dit is afhankelijk van de carrière en de hond. De instroom in school is in 2025 met 9% (11 honden) gestegen ten opzichte van 2024. Lagere afleveringen in eerdere jaren hebben tot gevolg dat het totaal aantal lopende combinaties is gedaald. Naast het helpen van onze cliënten met een geleide- of assistentiehond vergroten wij onze impact door het delen van kennis en expertise binnen de KNGF Academie. In 2025 werden er 14 workshops gegeven voor mensen met een eigen huishond in het kader van PAWS of van PTSS. Daarnaast is er vanuit het PACT traject een eerste lopende combinatie PTSS-assistentiehond gerealiseerd. Inmiddels zijn er meerdere cliënten in dit traject gestart.

<b>Training &amp; cliëntenzorg</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>	<b>2023</b>
Aantal geboren/aangekochte pups & honden	191	198	171
Pups in pleeggezinnen (gem. per maand)	210	189	187
Instroom in school	137	126	113
<i>Aantal bezoeken:</i>			
Fokgastgezinnen*	291	304	195
Puppypleeggezinnen*	2.978	2.248	2.135
Adoptiegezinnen	149	120	149
<i>Afleveringen:</i>			
Blindegeleidehonden	104	89	99
ADL-assistentiehonden	64	57	64
PTSS-assistentiehonden	9	11	7
Assistentiehonden voor kinderen	17	15	14
	14	6	14
Actieve combinaties (gem. per maand)	628	661	699
PAWS-workshops	11	11	11
PTSS-workshops	3	4	3
Aantal deelnemers (totaal PAWS en PTSS)	142	135	163

*\*berekend op basis van bezoekplanning*

In 2025 was de doelstelling om in totaal 98 nieuwe assistentiehonden af te leveren. Deze doelstelling is ruimschoots behaald: 104 assistentiehonden zijn succesvol bij een client geplaatst. Voor de fok was het streven om 200 pups en honden te fokken of aan te kopen en 12 nieuwe ouderhonden te selecteren. Uiteindelijk zijn 191 pups en honden gefokt of aangekocht en zijn 11 nieuwe ouderhonden geselecteerd, waarmee de doelstellingen net niet zijn gehaald. Dit werd met name veroorzaakt doordat de gemiddelde nestgrootte 1 tot 2 pups lager uitviel dan verwacht en twee teven niet drachtig bleken. Ter compensatie zijn extra externe honden aangekocht. Daarnaast was het doel om 125 honden te laten instromen in de opleiding op school. Met 137 ingestroomde honden is ook deze doelstelling overtroffen.

# Financieel beleid en financiële resultaten

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de gerealiseerde baten en lasten in 2025, afgezet tegen de begroting 2025 en de realisatie 2024. Er zijn in 2025 geen bijzondere baten en/of lasten verantwoord. Evenmin zijn baten of lasten uit voorgaande jaren opgenomen die van invloed zijn op de gepresenteerde cijfers.

De geworven baten bestaan voor bijna 60% uit baten uit nalatenschappen en voor ca 40% uit donaties van particulieren en giften van bedrijven en organisaties. Het 90-jarig jubileum heeft in 2026 voor extra inkomsten van de major donors geleid. Baten uit nalatenschappen hebben een eenmalig karakter. Mede dankzij straatwerving en online campagnes mogen we elk jaar weer nieuwe donateurs verwelkomen. Dit resulteert in een jaarlijkse groei en daarmee tot een toename van donatie-inkomsten. Dat mensen vertrouwen hebben in KNGF en ons willen steunen, is het gevolg van het bouwen aan een sterk merk en de voortdurende inzet op zichtbaarheid, communicatie en voorlichting over de impact van het werk van KNGF.

## De baten en lasten in 2025: realisatie en begroting

(€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Vershil
Baten	19.318	14.989	4.329
Lasten	17.368	18.174	-806
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>1.950</b>	<b>-3.185</b>	<b>5.135</b>
Saldo van financiële baten en lasten	407	670	-264
<b>Resultaat</b>	<b>2.357</b>	<b>-2.515</b>	<b>4.872</b>

Het saldo van baten en lasten is € 4.9 miljoen hoger uitgekomen dan begroot voor 2025.

Het saldo van de operationele baten en lasten is € 5.1 miljoen boven de begroting uitgekomen. Enerzijds vielen de baten uit nalatenschappen hoger uit en anderzijds zijn de lasten lager uitgevallen door lagere personele, afschrijvings- en IT-kosten.

In het saldo van financiële baten en lasten zijn de beleggingsresultaten verantwoord. De gerealiseerde beurskoersen komen lager uit dan ten tijde van het opstellen van de begroting werd ingeschat.

## De baten en lasten in 2025 versus 2024

(€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Vershil
Baten	19.318	15.233	4.085
Lasten	17.368	15.806	1.562
<b>Operationeel resultaat</b>	<b>1.950</b>	<b>-573</b>	<b>2.523</b>
Saldo van financiële baten en lasten	407	2.776	-2.369
<b>Resultaat</b>	<b>2.357</b>	<b>2.203</b>	<b>154</b>

Het saldo van baten en lasten is € 0,2 miljoen hoger uitgekomen dan in 2024.

Dit komt voort uit geringere stijging van de koersen in 2024.

De baten zijn in 2025 hoger uitgevallen door hogere ontvangsten uit nalatenschappen.

De personele lasten zijn hoger dan in 2025, mede als gevolg van de salarisindexaties in 2025 die voort komen uit de afgesloten cao en een toename van het aantal fte's met name in binnen het operationele proces.

## Kengetallen

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<i>Ten opzichte van de totale lasten:</i>			
% lasten besteed aan doelstelling	74,9%	74,6%	73,2%
% lasten besteed aan fondsenwerving	19,2%	19,3%	20,4%
% lasten besteed aan beheer & administratie	5,8%	6,1%	6,4%
<i>Ten opzichte van de geworven baten:</i>			
% lasten besteed aan fondsenwerving	19,0%	27,1%	23,5%

## Fondsenwervingsmethode

De kern van de fondsenwervingsstrategie is gericht op het versterken en bestendigen van de relatie met de trouwe donateurs die het werk van KNGF mogelijk maken. Daartoe:

1. betrekken we zoveel mogelijk mensen bij onze missie met zichtbaarheids- en activatiecampagnes via radio, tv, online platforms, indoor- en outdoorreclame;
2. werven we nieuwe donateurs via face-to-face werving op straat en bij evenementen, via e-mail en online advertentiecampaagnes, en met goede formulieren op onze website;
3. vergroten we de loyaliteit van de bestaande donateurs door ze te bedanken, rond te leiden en relevante proposities en informatie aan te bieden, zoals Sponsor een Pup;
4. betrekken we donateurs die ons uit het oog zijn verloren weer bij onze missie met reactivatiecampagnes via (e-)direct mails en telemarketing.

## **Reserves en fondsen**

Het eigen vermogen van KNGF bestaat uit reserves en fondsen. Het vermogen is verdeeld over reserves en fondsen met een weerstandsfunctie, een bufferfunctie, een financieringsfunctie of een specifieke doelstelling.

De reserves worden op voorstel van de directie gevormd. De directie bepaalt jaarlijks, binnen vastgestelde kaders, de gewenste omvang van deze reserves. Fondsen zijn ontstaan omdat mensen geld aan KNGF schenken voor een specifiek doel. KNGF kan dit geld dan ook alleen voor dit specifieke doel aanwenden.

De reserves bestaan uit de continuïteitsreserve en bestemmingsreserves. De continuïteitsreserve dient als weerstandsvermogen en is gebaseerd op een gedegen risicoanalyse waarbij per risico de financiële impact is bepaald. De inschatting wordt periodiek door het management geëvalueerd.

De bestemmingsreserve Doorlopende levering honden is gevormd met een bufferfunctie. Deze reserve is bedoeld voor de financiering van de opleiding van honden, zodat cliënten in de toekomst een vervangende hond kan worden aangeboden en kan worden voorzien in de vraag van cliënten die momenteel actief op de wachtlijst staan.

In 2025 heeft een herijking van deze bestemmingsreserve plaatsgevonden. Daarbij is de kostprijs van de hond geactualiseerd, is op basis van data het vervangingspercentage opnieuw vastgesteld en zijn de vergoedingen die worden ontvangen van verzekeraars, (oud-)werkgevers en de Wmo hierop in mindering gebracht.

De overige reserves en fondsen hebben een financieringsfunctie of zijn ingesteld voor een specifieke doelstelling. Het verloop van de reserves wordt jaarlijks door KNGF bepaald via toevoegingen en onttrekkingen. Voor de fondsen geldt dat KNGF de bestemming volgt zoals vastgesteld door de gever. Na (gedeeltelijke) realisatie van het specifieke doel valt het resterende deel van het fonds vrij.

## **Beleggingsbeleid**

KNGF houdt een effectenportefeuille aan ter borging van continuïteit en ten behoeve van toekomstige investeringen. Daarbij wordt gestreefd naar voldoende beschikbaar vermogen om gedurende een periode van circa zes tot acht jaar – overeenkomstig de looptijd van de hond – te kunnen voorzien in de vervangingsvraag van onze cliënten.

De portefeuille wordt voorzichtig beheerd op basis van een beleggingsstatuut. Het vermogensbeheer is uitbesteed aan twee gerenommeerde professionele partijen waarbij de profielen defensief-neutraal worden toegepast. De beleggingsadviescommissie houdt toezicht op het beleggingsbeleid en volgt de prestaties van de externe vermogensbeheerders.

KNGF kiest voor duurzaam beleggen; de beleggingen in de portefeuille moeten voldoen aan vastgestelde duurzaamheidscriteria. KNGF volgt de richtlijn Financieel Beheer Goede Doelen Nederland, waarvan de UN Global Principles de basis vormen. Daarnaast worden de algemeen geldende richtlijnen (o.a. schending mensenrechten, kinderarbeid en discriminatie) onverkort toegepast. Voor wat betreft de bijzondere criteria geldt dat we niet willen beleggen in de productie van

tabak, sigaretten en sigaren, pornografie en bont. Voor de bijzondere duurzaamheidscriteria geldt dat minimaal 70% daarvan moet zijn afgedekt om het predicaat 'duurzaam' te verkrijgen.

KNGF belegt alleen het daarvoor aangewezen vermogen en geen donaties. De donaties en inkomsten van zorgverzekeraars en werkgevers worden jaarlijks rechtstreeks ingezet ter financiering van ons primaire proces. Het belegd vermogen is verdeeld over aandelen, obligaties, onroerend goed en de geldmarktinstrumenten. Het doel is om het vermogen op lange termijn in stand te houden door een rendement te realiseren dat minimaal gelijk is aan de inflatie. Onttrekkingen aan het vermogen kunnen plaatsvinden ten behoeve van organisatie ontwikkelingen.

In de tabel hieronder is een overzicht opgenomen van de effectenportefeuille per 31 december (€ x 1.000):

	31-12-2025		31-12-2024	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Aandelen	12.950	44	13.422	46
Obligaties	15.367	52	14.604	50
Onroerend goed	1.453	5	1.437	5
Geldmarktfonds	0	0	0	0
<b>Stand 31 december</b>	<b>29.769</b>	<b>100</b>	<b>29.464</b>	<b>100</b>

De koersen op de vermogensmarkten schommelen de laatste jaren. Na een daling in 2022 en een stijging van de koersen in 2023 en 2024 zijn de resultaten in 2025 wisselvallig geweest met per saldo aan het eind van het jaar positief resultaat.

Het grootste deel van de resultaten zijn ongerealiseerd. Om de verdeling van het behaalde saldo baten en lasten over de verschillende onderdelen van het eigen vermogen evenwichtiger te laten verlopen is per 2023 een bestemmingsreserve Ongerealiseerde koersresultaten gecreëerd. Hierdoor blijven de schommelingen in een en dezelfde reserve behouden.

# Integriteit, governance en toezicht

## Integriteit en veiligheid

Integere en respectvolle omgang vormt de basis van het handelen van KNGF. De organisatie beschikt over een integriteitscode en integriteitsbeleid waarin de normen en waarden van KNGF zijn vastgelegd, inclusief uitgangspunten met betrekking tot (het voorkomen van) grensoverschrijdend gedrag. Deze kaders worden ondersteund door een protocol en een formele klachtenprocedure, waarin ook een klokkenluidersregeling is opgenomen.

KNGF heeft een klachtencommissie Ongewenst Gedrag, bestaande uit twee interne leden en één extern lid. Ter borging van toegankelijkheid en onafhankelijkheid werkt de commissie samen met een externe vertrouwenspersoon, die rechtstreeks benaderbaar is voor alle medewerkers. In 2025 zijn bij de externe vertrouwenspersoon geen meldingen binnengekomen van ongewenst gedrag of integriteitsincidenten. Wel hebben vijf medewerkers gebruikgemaakt van de vertrouwenspersoon voor gesprekken over werkdruk en/of de verhouding met leidinggevenden.

## Klachtenregeling

KNGF hanteert een formele klachtenregeling voor externe klachten. De klachtencommissie rapporteert ieder kwartaal aan het managementteam en de directie. In 2025 is het aantal externe klachten en uitingen van ongenoegen afgenomen ten opzichte van het voorgaande jaar.

In 2025 ontving de organisatie 22 klachten (2024: 27) en 19 uitingen van ongenoegen (2024: 41). De meeste meldingen hadden betrekking op de werkwijze en communicatie van KNGF richting pleeggezinnen, of op door externen gesignaleerde zorgen met betrekking tot dierenwelzijn. Alle klachten zijn binnen de geldende afhandeltermijnen behandeld.

Vanaf 2025 is KNGF aangesloten bij De Geschillencommissie ([www.degeschillencommissie.nl](http://www.degeschillencommissie.nl)), die op onafhankelijke en onpartijdige wijze geschillen behandelt tussen aanbieders van producten en diensten en hun klanten of cliënten.

## De ondernemingsraad

De medezeggenschap van medewerkers is georganiseerd via de Ondernemingsraad (OR). De OR bestond in 2025 tot en met maart uit zeven leden. Vanaf april 2025 bestond de OR uit zes leden uit verschillende afdelingen van de organisatie. In 2025 heeft zesmaal informeel en zesmaal formeel overleg plaatsgevonden met de directie. Bij de formele afstemming is ook de hr-adviseur aanwezig geweest. Daarnaast heeft de OR tweemaal formeel overleg gevoerd met de raad van toezicht.

## Bestuur en toezicht

KNGF hanteert een two-tier bestuursmodel met een bestuurder en een raad van toezicht. De bestuurder is belast met de dagelijkse leiding van de organisatie en de bedrijfsvoering, zoals toegekend op grond van wet- en regelgeving. De bestuurder wordt ondersteund door het managementteam (mt).

De raad van toezicht heeft, op basis van de statuten, reglementen, de ANBI-status en de CBF-erkenning, toezichthoudende bevoegdheden en verantwoordelijkheden. De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de bestuurder en op de algemene gang van zaken binnen de organisatie. De taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van bestuurder en raad van toezicht zijn vastgelegd in de statuten en bijbehorende reglementen. Hiermee is de scheiding tussen bestuur en toezicht geborgd.

### **Raad van toezicht**

De raad van toezicht bestaat uit zes natuurlijke personen. De leden zijn onafhankelijk en staan niet in dienst van KNGF of van aan KNGF gelieerde organisaties. Het lidmaatschap van de raad van toezicht is onbezoldigd; gemaakte onkosten kunnen worden gedeclareerd.

De raad van toezicht onderschrijft en hanteert de Code Goed Bestuur bij de uitvoering van haar toezichthoudende taken. In 2025 is de raad van toezicht viermaal bijeen geweest.

De volgende besluiten van het bestuur zijn onderworpen aan goedkeuring door de raad van toezicht:

- vaststelling van het meerjarenplan en de meerjarenraming;
- vaststelling van de (investerings)begroting en het jaarplan;
- vaststelling van het jaarverslag en de jaarrekening;
- vaststelling van het beleggingsstatuut.

### **Bestuur**

De eenhoofdige statutaire directie, mevrouw Monique Dolfing-Vogelenzang, is verantwoordelijk voor het vaststellen van het beleid en de strategie van KNGF, alsmede voor het opstellen van de begrotingen. De directeur-bestuurder is tevens verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van de organisatie, waarbij taken en verantwoordelijkheden deels zijn gedelegeerd aan de leden van het managementteam. De directeur-bestuurder legt verantwoording af aan de raad van toezicht.

De beloning en overige arbeidsvoorwaarden van de directeur-bestuurder worden vastgesteld door de raad van toezicht, na advies van de remuneratiecommissie. Hierbij wordt de puntentelling uit het normenstelsel van de CBF-erkenningsregeling toegepast en hanteert KNGF het beleid om maximaal 90% van de toegestane norm te hanteren. De directeur-bestuurder wordt jaarlijks beoordeeld door de raad van toezicht, mede op basis van advies van de remuneratiecommissie.

### **Commissies van de raad van toezicht**

#### *Financiële auditcommissie*

De financiële auditcommissie is een vaste commissie van de raad van toezicht en houdt, onder verantwoordelijkheid van de raad van toezicht, toezicht op de financiële gang van zaken binnen KNGF. De commissie toetst de werking van de administratieve organisatie en interne beheersing, met specifieke aandacht voor de betalingsorganisatie en de interne risicobeheersings- en controle-systemen. Daarnaast adviseert de commissie de raad van toezicht over de jaarrekening, de (meerjaren)begroting, het beleidsplan en belangrijke kapitaalinvesteringen.

De commissie bestond in 2025 uit twee leden van de raad van toezicht, waaronder een voorzitter, en is viermaal bijeen geweest. Aan de vergaderingen namen tevens deel de directeur-bestuurder, de manager Bedrijfsvoering en de controller.

### *Beleggingsadviescommissie*

De beleggingsadviescommissie fungeert als advies en klankbordorgaan van de raad van toezicht. De directeur-bestuurder is verantwoordelijk voor het strategisch beleggingsbeleid. In 2025 bestond de commissie uit de directeur-bestuurder (voorzitter), twee leden van de raad van toezicht en de manager Bedrijfsvoering. De commissie is in 2025 tweemaal bijeen geweest, waarvan eenmaal in aanwezigheid van de vermogensbeheerders.

### *Remuneratiecommissie*

De remuneratiecommissie is een vaste commissie van de raad van toezicht en bestaat uit twee leden van de raad van toezicht. De commissie bereidt de besluitvorming door de raad van toezicht voor en adviseert over het werkgeverschap van de bestuurder.

### **Extern toezicht en externe toetsing**

In 2025 heeft KNGF haar werkzaamheden uitgevoerd en hierover verantwoording afgelegd conform de eisen van Goede Doelen Nederland en de CBF-Erkenningregeling. De financiële verantwoording vindt plaats op basis van de Richtlijnen voor de Jaarverslaggeving voor fondsenwervende instellingen (RJ 650), aangevuld met de bepalingen van Goede Doelen Nederland.

Daarnaast voldoet KNGF aan de lidmaatschapseisen van de International Guide Dog Federation (IGDF) en Assistance Dogs International (ADI). Deze lidmaatschappen worden periodiek getoetst. De ADI-certificering is geldig tot en met 2029. De vijfjaarlijkse toetsing door de IGDF is in 2025 succesvol afgerond, met een verlenging van het certificaat tot en met 2031.

### **Rolverdeling commissies KNGF Geleidehonden in 2025**

Onderstaand de samenstelling van de diverse commissies van KNGF Geleidehonden.

#### *Beleggingsadviescommissie*

- de heer drs. Jan Sebel                      lid raad van toezicht
- mevrouw drs. Jeltje Schraeverus      lid raad van toezicht

#### *Financiële auditcommissie*

- de heer drs. Jan Sebel                      voorzitter en lid raad van toezicht
- de heer drs. Roland Zegger              lid raad van toezicht

#### *Remuneratiecommissie*

- de heer drs. Huub Arendse                voorzitter raad van toezicht
- mevrouw drs. Jeltje Schraeverus      lid raad van toezicht

# Communicatie met belanghebbenden

## Omgang met belanghebbenden

KNGF Geleidehonden streeft naar goede relaties met alle belanghebbenden (stakeholders). Een belangrijke plaats is daarvoor weggelegd voor personeel, partners, cliënten, vrijwilligers en donateurs. KNGF Geleidehonden beschikt over meerdere instrumenten om de tevredenheid van haar belanghebbenden te peilen. Periodiek voert de stichting tevredenheidsonderzoeken uit onder medewerkers, vrijwilligers, donateurs en andere partners. Cliënten en pleeggezinnen worden jaarlijks structureel bevraagd over hun mening over de kwaliteit van de dienstverlening. Ook in 2025 vroegen we de puppypleeggezinnen en cliënten hoe de ondersteuning vanuit KNGF werd ervaren op een schaal van 1 tot 10. Vanuit de pleeggezinnen resulteerde dit in een mooie 8.83 als beoordeling. We zijn enorm blij dat maar liefst 76,3% van de pleeggezinnen de begeleiding van hun instructeur waardeert met een rapportcijfer 9 of 10. Cliënten spraken met een cijfer van maar liefst 8.32 eveneens hun tevredenheid uit over de dienstverlening van KNGF Geleidehonden. KNGF-medewerkers worden als betrokken omschreven en de persoonlijke aandacht wordt gewaardeerd. Cliënten voelen zich serieus genomen en goed begeleid. De wachttijd blijft een belangrijk aandachtspunt. Daarnaast kunnen de verwachtingen iets duidelijker gecommuniceerd worden en kan de structuur van de instructie nog iets consistentier.

Ten slotte hanteert KNGF Geleidehonden een formele klachtenregeling. Deze is telefonisch en via e-mail opvraagbaar en ook beschikbaar via de website van de organisatie.

## Altijd bereikbaar voor pleeggezinnen, cliënten en donateurs

Onmisbaar is de inzet van onze vrijwilligers als fokgastgezin en puppypleeggezin. Met deze gezinnen onderhouden we persoonlijk contact; ze krijgen regelmatig bezoek van onze fokspecialisten of puppy- en pleeggezininstructeurs voor een deskundige begeleiding bij bevallingen en de opvoeding en socialisering van de pup. Ons serviceteam staat de gezinnen bij met alle voorkomende vragen en is in noodgevallen zelfs 24/7 bereikbaar. Ook organiseren we bijeenkomsten, zoals nestreünies en diverse workshops waarbij we kennis delen. Cliënten kunnen eveneens met al hun vragen en uitdagingen terecht bij het Servicebureau. Daarnaast bezoeken we jaarlijks de teams van hond en baas om te kijken hoe het gaat. Als het nodig is zelfs vaker. Donateurs kunnen contact opnemen via de telefoon, mail of social media-kanalen.

Afgelopen jaar zijn we ook weer gestart met een klankbordgroep. Periodiek gaan de vertegenwoordigers van pleeggezinnen en fokgastgezinnen met diverse medewerkers van de betreffende afdelingen om tafel om het een en ander door te spreken, te toetsen en te evalueren. In de loop van 2026 zijn we ook van plan om een klankbordgroep met cliënten te vormen.

## Personeel en vrijwilligers

In 2025 hebben veel vrijwilligers zich ingezet voor KNGF; 210 puppypleeggezinnen, 50 fokgastgezinnen met een moeder- of vaderhond, 67 organisatievrijwilligers en 81 ambassadeurs.

Onze ambassadeurs verrichtten in 2025, 178 activiteiten, zoals lezingen, gastlessen op scholen, staan op een jaarmarkt, voorlichtingen bij organisaties en bedrijven, en interviews op radio en tv en in kranten. Al deze activiteiten hebben in 2025 een bereik gehad van naar schatting 11.000 mensen. Daarnaast zijn ambassadeurs actief op diverse social media. In november organiseerden we twee ambassadeursdagen. Het programma bestond uit een feestelijke lunch, diverse workshops en een bezoek aan de nieuwe PTSS-ruimte. In maart volgden drie nieuwe en twee bestaande ambassadeurs een ééndaagse presentatietraining om hun presentatievaardigheden te versterken. Zonder de inzet van al deze mensen zou KNGF haar doelstellingen niet kunnen realiseren en wij zijn hen dan ook bijzonder dankbaar.

### **Communicatie met stakeholders**

KNGF Geleidehonden besteedt veel aandacht aan een goede communicatie met iedereen die het mogelijk maakt de doelstellingen te realiseren: medewerkers, cliënten, vrijwilligers, donateurs en sponsors. Voor het personeel hebben we het intranet 'Sunny'. Donateurs worden op de hoogte gehouden door middel van nieuwsbrieven, het relatiemagazine 'Uitgelaten' en het jaaroverzicht, een verkorte versie van het jaarverslag. In 2026 is dat vervangen door een online versie. Verder vindt er veelvuldig communicatie plaats via de website, social media, persberichten en overige media. En zijn wij bereikbaar via social media, e-mail en telefoon voor allerhande publieksvragen en vragen van donateurs.

Voor fokgastgezinnen en puppypleeggezinnen is er een online portal. Via dit digitale platform kunnen wij makkelijk en snel met onze vrijwilligers communiceren. Hiermee houden we hen op de hoogte van actuele zaken en betrekken hen dichter bij onze organisatie. Daarnaast ontvangen cliënten, puppypleeggezinnen en fokgastgezinnen elk kwartaal een digitale nieuwsbrief met nieuws en verhalen.

Via geleidehond.nl kunnen toekomstige cliënten en professionals die cliënten hierbij ondersteunen meer informatie vinden over onze honden en een aanvraag doen voor een hulphond. Regelmatig organiseert KNGF Geleidehonden bijeenkomsten voor mensen die een aanvraag overwegen. Geïnteresseerden in een vrijwilligersbaan als puppypleeggezin kunnen zich aanmelden voor een fysieke of online informatieavond of direct het aanmeldformulier invullen. Iedereen die interesse heeft in onze missie kan zich via de website inlezen in de organisatie en een donatie doen. Op veel verschillende manieren en momenten proberen we nieuwe donateurs te betrekken bij ons werk. Straatwerving, social mediacampagnes, telemarketing en kijkmiddagen zijn belangrijke kanalen voor het werven van donateurs. Tot slot versturen we een corporate nieuwsbrief naar iedereen die zich daarvoor heeft aangemeld.

### **Omgang met onze honden**

KNGF Geleidehonden streeft naar een zo hoog mogelijk niveau van dierenwelzijn en werkt conform laatste (wetenschappelijke) inzichten en best practices. Onze honden hebben het recht en de mogelijkheid om eerst hond en pas daarna assistentiehond te zijn. Hoe KNGF het welzijn van haar honden borgt in de bedrijfsvoering is vastgelegd in het beleidsdocument Hondenwelzijn. Dit kan dan ook niet anders dan een "levend" document zijn dat, waar nodig, wordt aangepast aan voortschrijdende inzichten. Het document is via de website in te zien en te downloaden:

[geleidehond.nl/dierenwelzijn](https://geleidehond.nl/dierenwelzijn)

### **Contact met breder werkveld (nationaal)**

We besteden veel aandacht aan de communicatie en samenwerking met het bredere werkveld, zoals revalidatie-instellingen, zorgverzekeraars, relevante koepelorganisaties, nevenorganisaties, politici, zorginstellingen en andere betrokkenen. Met betrekking tot de assistentiehonden voor kinderen met een vorm van autisme is er regelmatig contact met de Nederlandse Vereniging voor Autisme (NVA). Daarnaast is er nauwe samenwerking met het Veteraneninstituut over de toewijzing van assistentiehonden aan (oud-)geüniformeerden met een posttraumatische stressstoornis (PTSS).

### **Branchevereniging**

KNGF Geleidehonden is lid van de in 2024 opgerichte Nederlandse Assistentiehondenscholen Branchevereniging Nederland (NAHB). De focus van de vereniging ligt op het bevorderen van kwaliteit, toegankelijkheid en uniformiteit binnen het domein van assistentiehonden. De hulphondscholen die lid zijn van de branchevereniging, zijn allen gecertificeerd door minimaal één van de twee officiële internationale accreditatieorganisaties, namelijk de International Guide Dog Federation (IGDF) en Assistance Dogs International (ADI). Verder denkt KNGF Geleidehonden actief mee over toegankelijkheidscriteria en normstelling voor assistentiehonden, in samenspraak met partners uit het veld en het ministerie van VWS.

### **Internationaal netwerk**

Internationaal onderhoudt KNGF Geleidehonden goede relaties met buitenlandse hulphondscholen, onder andere via lidmaatschappen van de International Association of Human-Animal Interaction Organizations (IAHAIO), Assistance Dogs International (ADI), Assistance Dogs Europe (ADEu) en van de International Guide Dog Federation (IGDF).

KNGF Geleidehonden heeft een actieve rol in het Europese initiatief om een officiële standaard te ontwikkelen voor assistentiehonden – de parapluterm voor alle typen assistentiehonden die een combinatie vormen met een cliënt. Het betreft hier onder meer blindengeleidehonden, ADL-assistentiehonden en PTSS-assistentiehonden en medisch-signaalhonden. De werkzaamheden vinden plaats in de Europese technische commissie CEN/TC 452.

Het bevorderen van draagvlak voor onze standpunten bij Europese en Nederlandse politiek, het bevorderen van kennisuitwisseling en het uitwisselen binnen van bewezen assistentiehondenfoklijnen ten behoeve van de fokkerij, zijn de belangrijkste pijlers van deze internationale samenwerkingsverbanden.

### **Fondsenwerving en Relatiebeheer**

In 2025 ontving KNGF Geleidehonden €19,7 miljoen aan inkomsten. Een groot deel daarvan, €10,4 miljoen, oftewel 53%, was afkomstig uit nalatenschappen. Wij zijn bijzonder dankbaar voor het vertrouwen dat mensen ons op deze blijvende manier hebben gegeven. Van deze nalatenschapsinkomsten bestond 84% uit erfstellingen en 16% uit legaten. Daarnaast kwam 38% van de totale inkomsten uit donaties en 9% uit vergoedingen.

Het persoonlijke relatiebeheer met toekomstige nalaters en mensen die ons met grotere bedragen steunen, wordt hoog gewaardeerd. Wij ontvangen deze relaties voor rondleidingen en evenementen

op onze hondenschool, en er is – indien dat gewenst is – veelvuldig persoonlijk contact. Deze relaties blijven vaak jarenlang betrokken en verbonden, en maken ons werk ook naar de toekomst toe, mogelijk.

Het aantal donateurs groeide van 69.818 naar 75.666, een stijging van 8,38%. Deze groei is een warme steun in de rug van onze betrokken particuliere donateurs. Wij waarderen het enorm dat zoveel mensen ervoor kozen zich juist nu bij KNGF aan te sluiten.

Om nieuwe donateurs een warm welkom te bieden, lanceerden we in 2025 een nieuwe geautomatiseerde welkomstjourney. Hiermee ontvangen zij vanaf het eerste moment relevante informatie en maken zij stap voor stap kennis met ons werk en de opleiding van onze hulphonden.

Online fondsenwerving leverde dit jubileumjaar sterke resultaten op. We noteerden een recordweek van €41.000 aan online donaties via de website. De totale online opbrengsten stegen, mede dankzij het toegenomen websiteverkeer door de KNGF-docuserie op NPO 1.

Daarnaast werkten we gericht aan het beperken van de uitstroom van donateurs. Op basis van een uitgebreide analyse is een plan opgesteld met vier deelprojecten, waaronder optimalisatie van straatwerving, aandacht voor storneringen en het bieden van mogelijkheden om een donatie tijdelijk te verlagen.

### **CRM-implementatie**

Door de collega's die zich bezighouden met fondsenwerving, marketing en communicatie is ruim een jaar intensief gewerkt aan de overstap naar een nieuw databasesysteem: Microsoft Dynamics. In november 2025 ging het nieuwe CRM-systeem succesvol live. Daarmee beschikken we nu over één centrale database voor al onze relaties. Waar gegevens eerder versnipperd waren over meerdere systemen, is nu alles samengebracht. Dit zorgt voor meer overzicht, betere samenhang en een stevig fundament voor gerichte communicatie.

De centrale database maakt ons werk efficiënter en biedt rijkere analysemogelijkheden. Daardoor kunnen we onze relaties beter begrijpen, gericht benaderen en kansen om betrokkenheid te vergroten nog beter benutten.

# Personeel & Organisatie

In 2025 zagen we een duidelijke verbetering in het ziekteverzuim: van 8,1% in 2024 daalde dit naar 6,58%. In het eerste halfjaar lag het verzuim nog op 8,2%, maar in de tweede helft daalde het sterk naar 4,95%. De meldingsfrequentie kwam uit op 0,58. KNGF Geleidehonden telde in 2025 in totaal 130 medewerkers (111 fte). Veertien nieuwe collega's traden in dienst en tien medewerkers verlieten de organisatie, onder wie drie medewerkers die na twee jaar ziekte instroomden in de WIA.

In de zomer werd na een onderhandelingstraject met de FNV een nieuwe cao afgesloten voor een periode van twee jaar. Deze behelst de breedte van arbeidsvoorwaarden, maar niet de salaris-component. Daarvoor volgt KNGF de cao Sociaal werk. Het jaar stond verder in het teken van verdere professionalisering van onze HR-processen. Zo introduceerden we aan het einde van het jaar een nieuwe methodiek voor het iedere zes maanden meten van medewerkersbetrokkenheid via pulse-metingen, met een respons van 95%. Daarnaast zijn de voorbereidingen gestart voor de overgang naar het nieuwe HR- en salarissysteem AFAS, is er een nieuwe cao tot stand gekomen en werd met de implementatie van een nieuwe arbodienst een belangrijke stap gezet in het moderniseren van onze werkwijze. Ook zijn alle personeelsdossiers volledig gedigitaliseerd en is de vrijwilligerscoördinatie verder geprofessionaliseerd. Binnen de afdeling Training & Zorg is het werving- en selectieproces efficiënter ingericht om doorlooptijden te verkorten en de succeskans te verhogen.

Om de onderlinge verbinding te versterken werden verschillende activiteiten georganiseerd. Er werden vier gezamenlijke personeelslunches georganiseerd, waarbij collega's highlights van hun werk met elkaar deelden. In maart schreven medewerkers elkaar complimentenkaartjes, in totaal 475. Ook vond datzelfde voorjaar het personeelsevent 'De Alleskunner' plaats. Ter gelegenheid van het 90-jarig bestaan werd in november een groot jubileumfeest georganiseerd op Forteiland IJmuiden, met gezamenlijke activiteiten, diner en feestavond.

# Verwachte gang van zaken

In 2026 zet de organisatie de ingezette koers uit het Meerjarenplan 2024–2026 voort. De focus ligt op het verder versterken van onze primaire taak: het ondersteunen van cliënten met een assistentiehond, het verkorten van wachttijden en het waarborgen van kwaliteit en welzijn voor mens en hond. Een speciaal punt van zorg en aandacht zijn de groeiende wachttijden voor een nieuwe of vervangende hond. Tegelijkertijd investeren we gericht in bedrijfsvoering, innovatie en organisatorische ontwikkeling om deze groei duurzaam te ondersteunen.

Voor 2026 streven wij ernaar om circa 635 cliëntcombinaties te ondersteunen en ongeveer 10% meer nieuwe assistentiehonden af te leveren. Daarnaast is het doel ten behoeve van de jaren daarop circa 190 pups en honden te fokken of aan te kopen. Door de sterke groei in pups uit eigen fok de afgelopen jaren, de beschikbaarheid van moederhonden en de grilligheid van de natuur is het behalen van de fokdoelstelling een uitdaging. De groei in aantallen vraagt daarom blijvende aandacht voor capaciteit, zowel binnen de fok en pleeggezinnen als in de opleidings- en trainingsteams. In 2026 wordt verder ingezet op het extern aankopen van pups en honden, samenwerkingen met partners, opleiden en behouden van medewerkers, vrijwilligers en externe partners.

Per 1 januari 2026 wordt de organisatie verder versterkt door de splitsing van de afdeling Training & Zorg in de afdelingen Fok, Veterinair & Pleeggezinnen en Opleiden & Cliënten. Deze nieuwe structuur biedt meer focus, duidelijkere verantwoordelijkheden en draagt bij aan verdere professionalisering van de primaire keten. Kwaliteitsborging, datagedreven werken en continue verbetering blijven hierin centrale thema's.

Binnen de bedrijfsvoering ligt in 2026 de nadruk op inzicht, efficiency en verduurzaming. ICTontwikkelingen spelen daarbij een belangrijke rol, onder meer via verdere digitalisering van processen, versterking van informatiebeveiliging en de doorontwikkeling van dashboards voor sturing en verantwoording. Ook wordt gestart met een groot project voor de herinrichting van terrein en gebouwen en het verder verduurzamen van het wagenpark.

In 2026 wordt de KNGF Academie verder uitgebouwd. De academie is in 2024 opgestart met als doel de kennis van KNGF over de inzet van professioneel getrainde honden te vergroten en de maatschappelijke impact hiervan te verbreden. Programma's zoals PACT en PAWS worden opgeschaald en verder ingebed in de organisatie. Daarnaast worden nieuwe initiatieven ontplooid, waaronder de inzet van bezoekhonden.

Op het gebied van fondsenwerving en communicatie ligt de focus op het versterken van de achterban, het vergroten van betrokkenheid en het behouden van stabiele inkomsten. Zichtbaarheid, belangenbehartiging en toegankelijkheid blijven daarbij belangrijke speerpunten. Met deze samenhangende inzet verwacht de organisatie ook in 2026 verdere stappen te zetten richting een toekomstbestendige, professionele en impactvolle ondersteuning van cliënten en hun honden.

De begroting voor 2026 ziet er als volgt uit:  
(€ x 1.000)

<b>BEGROTING 2026</b>	
<b>Som van de geworven baten</b>	<b>14.362</b>
Vergoeding hond	2.343
Overige baten	94
<b>Som der baten</b>	<b>16.799</b>
<b>Lasten</b>	
Besteed aan doelstelling	14.200
Wervingskosten	3.375
Kosten beheer en administratie	1.138
<b>Som van de lasten</b>	<b>18.713</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>	<b>-1.914</b>
Saldo financiële baten en lasten	0
<b>Saldo van baten en lasten</b>	<b>-1.914</b>

(Per)

<b>Kengetallen</b>	
<i>Ten opzichte van totale lasten:</i>	
% besteed aan doelstelling	75,9%
% besteed aan wervingskosten	18,0%
% besteed aan beheer en administratie	6,1%
<i>Ten opzichte van de som van de geworven baten:</i>	
% besteed aan wervingskosten	23,5%

# Maatschappelijke aspecten van ondernemen

KNGF stelt zich tot doel bij te dragen aan een duurzame samenleving. Vanuit onze missie ‘Met onze honden en onze expertise helpen wij mensen met een beperking obstakels te overwinnen en grenzen te verleggen’ leveren wij een structurele bijdrage aan een inclusievere, eerlijkere en betere wereld.

Met onze activiteiten ondersteunen wij in het bijzonder:

- SDG 10 – Ongelijkheid verminderen: ook in Nederland is sociale samenhang essentieel voor het functioneren van de samenleving. Iedereen moet de kans krijgen om volwaardig deel te nemen aan de sociale infrastructuur.
- SDG 3 – Goede gezondheid en welzijn: een gezond leven is een belangrijke randvoorwaarde voor duurzame ontwikkeling. Onze honden en expertise spelen hierin een wezenlijke rol binnen zorg en welzijn.

Naast onze maatschappelijke missie streven wij naar een duurzame bedrijfsvoering.

Onze duurzaamheidsvisie is gericht op een wereld waarin mens, planeet en welvaart met elkaar in balans zijn. Wij richten ons daarbij op:

- het herstellen en behouden van biodiversiteit;
- het structureel verminderen van onze ecologische footprint;
- het toewerken naar een circulaire bedrijfsvoering;
- het realiseren van een volledig energie neutrale organisatie in 2030.

Wij geloven in concrete, haalbare acties met een blijvende impact en werken hierbij samen met medewerkers en partners in onze directe omgeving.

## Organisatie en borging

Om deze ambities vorm te geven, werkt KNGF met een doorlopend duurzaamheidsproject waarvan de samenstelling periodiek wisselt. Iedere afdeling is vertegenwoordigd in het projectteam, zodat brede betrokkenheid binnen de organisatie is geborgd. Daarnaast maakt een communicatieadviseur deel uit van het team.

Binnen de vastgestelde kaders ontwikkelt het projectteam initiatieven, beoordeelt deze en voert ze uit. De initiatieven dragen bij aan de SDG's waarop KNGF met haar bedrijfsvoering focust: SDG 3 (goede gezondheid), 7 (duurzame energie), 12 (verantwoorde consumptie en productie) en 13 (klimaatverandering). Na vaststelling worden activiteiten en meetpunten overgedragen aan de organisatie, zodat zij onderdeel worden van de reguliere bedrijfsvoering.

Voor 2025 zijn binnen het project vier speerpunten vastgesteld: biodiversiteit, materiaalverbruik, verduurzaming van de kantine en verduurzaming van het wagenpark.

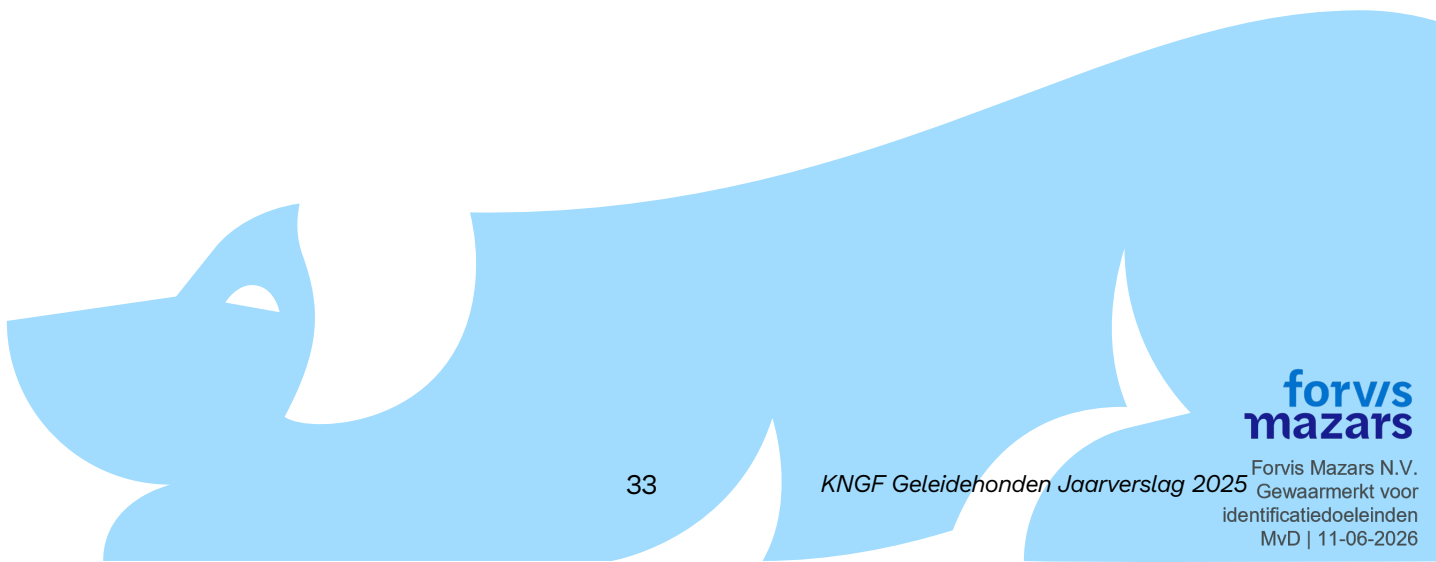
### **Concrete initiatieven**

Het terrein van KNGF kent veel groen. Er wordt bewust gekozen voor inheemse en biologische beplanting om de biodiversiteit te vergroten. Snoeiwerkzaamheden worden beperkt uitgevoerd en natuurlijke restmaterialen blijven deels liggen, zodat dieren zoals vogels, egels, hazen en insecten geschikte rust- en overwinterplekken vinden. Daarnaast is gekozen voor een gevarieerde beplanting met bomen en planten die op verschillende momenten in het jaar bloeien.

Bij het gebruik van materialen wordt zoveel mogelijk gekozen voor duurzame oplossingen. Gebruiksartikelen worden gerecycled waar dat mogelijk is. Hondenmaterialen worden hergebruikt; wanneer deze niet langer geschikt zijn voor KNGF, worden zij beschikbaar gesteld aan dierenasiels.

Het energie- en materiaalverbruik wordt actief gemonitord. Bussen worden 's nachts opgeladen en in 2025 is een hybride warmtepomp geplaatst. Een groot deel van de energie wordt opgewekt via zonnepanelen. In de kantine is het aanbod grotendeels vegetarisch en wordt het gebruik van plastic tot een minimum beperkt. Ook bij leveranciersselectie wordt nadrukkelijk gekeken naar duurzaamheidsbeleid. Zo werkt de cateraar met lokale producten en ontwikkelt de hovenier zich richting een volledig duurzaam en circulair bedrijfsmodel.

Op het gebied van mobiliteit zijn in 2025 benzineauto's vervangen door hybride voertuigen en zijn drie diesel trainingsbussen vervangen door volledig elektrische modellen. De benodigde laadinfrastructuur is in dat jaar aangelegd. De vervanging van de overige dieselmotoren vindt gefaseerd plaats in de komende jaren.



# Overige informatie

## Samenstelling raad van toezicht gedurende 2025

### Voorzitter: de heer drs. Huub Arendse RA

Actief als voorzitter/toezichthouder

- Voorzitter raad van commissarissen BNG Bank
- Voorzitter Stichting Administratiekantoor ANWB

### Algemeen lid: de heer drs. Jan Sebel

Actief als toezichthouder

*Nevenfuncties:*

- Voorzitter raad van toezicht HandicapNL
- Voorzitter bestuur Stichting Fair Capital Impact Fund
- Voorzitter bestuur Stichting Administratiekantoor Roto BV
- Lid bestuur What Matters to you
- Lid raad van toezicht en voorzitter auditcommissie Stichting IRC – Wash
- Lid bestuur Stichting ITGD
- Lid raad van toezicht Stichting Hospice Huizen

### Algemeen lid: mevrouw drs. Jeltje Schraeverus MHA

Hoofdfunctie: interim-bestuurder en organisatieadviseur

Bestuurder a.i. Syndion Gorinchem (van 15 april 2024 t/m 7 maart 2025)

Bestuurder a.i. HWW zorg (van 1 maart t/m 31 december 2025)

*Nevenfuncties:*

- Voorzitter raad van toezicht Rijndam Revalidatie
- Voorzitter raad van toezicht Cultuurfonds Almere

### Algemeen lid: de heer drs. Roland Zegger

Hoofdfunctie: zelfstandig consultant

*Nevenfuncties:*

- Lid raad van advies Sencillia bv
- Lid RvC Plantics bv
- Lid Raad van Advies Angiogenesis analytics bv

### Algemeen lid: mevrouw Monique Vering

Hoofdfunctie: zelfstandig adviseur en programmamanager

*Nevenfuncties:* Geen

### Algemeen lid: mevrouw Willemijn Dekker

Hoofdfunctie: directeur Binnenwerk – ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties

*Nevenfuncties:*

- (Toezichthoudend) bestuurslid Oogvereniging

Per 24 maart 2026 treden de heer drs. Jan Sebel en mevrouw Monique Vering af.  
Zij worden opgevolgd door:

**Algemeen lid: mevrouw drs. Maya Mungra RA**

Hoofdfunctie: Directeur Internal Audit, Coöperatie VGZ U.A.

*Nevenfuncties:*

- Lid van de Board of Trustees en voorzitter Auditcommissie, Frontline AIDS
- Lid van de raad van commissarissen, Agora Microfinance N.V.
- Bestuurslid tevens Penningmeester, Stichting Amsterdam Dinner Foundation
- Vertrouwenspersoon, Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

**Algemeen lid: mevrouw dr. Mirea Raaijmakers**

Hoofdfunctie: - Eigenaar adviespraktijk CulturEdge Strategies B.V.

- Associate professor bij Tias Business School
- Kerndocent VU School of Business & Economics

*Nevenfuncties:*

- Lid en voorzitter Auditcommissie raad van toezicht Instituut Sportrechtspraak (ISR)

**Rooster van benoeming en aftreden**

<b>Naam</b>	<b>Benoemd per</b>	<b>Eerste herbenoeming</b>	<b>Tweede herbenoeming</b>
H. Arendse	29 augustus 2024	29 augustus 2028	-
J.L. Sebel	2 juli 2018	2 juli 2022	-
J. Schraeverus	15 oktober 2018	15 oktober 2022	15 oktober 2026
R.A.J.M. Zegger	15 oktober 2018	15 oktober 2022	15 oktober 2026
M. Vering	7 maart 2022	-	-
W. Dekker	2 december 2024	2 december 2028	-
M.S. Mungra	24 maart 2026	24 maart 2030	-
M. Raaijmakers	24 maart 2026	24 maart 2030	-

**Bestuur**

**Directeur-bestuurder: mevrouw mr. Monique Dolfing-Vogelenzang**

Hoofdfunctie: directeur-bestuurder

*Nevenfuncties:*

- Voorzitter Nederlandse Assistentiehonden Branchevereniging (NAHB)
- Lid raad van toezicht Stichting Cardano Development
- Voorzitter bestuur Stichting Horizon

## Colofon

KANTOOR EN OPLEIDINGSCENTRUM  
Amsteldijk Noord 42  
1184 TD Amstelveen

Postadres: Postbus 544  
1180 AM Amstelveen

Telefoon: 020 - 496 93 33  
E-mail: [info@geleidehond.nl](mailto:info@geleidehond.nl)  
Internet: [www.geleidehond.nl](http://www.geleidehond.nl)

Bank:  
Rabobank: NL62 RABO 0354 1860 00  
ING: NL81 INGB 0000 2754 00

Kamer van Koophandel: 41200230

*KNGF Geleidehonden is:*

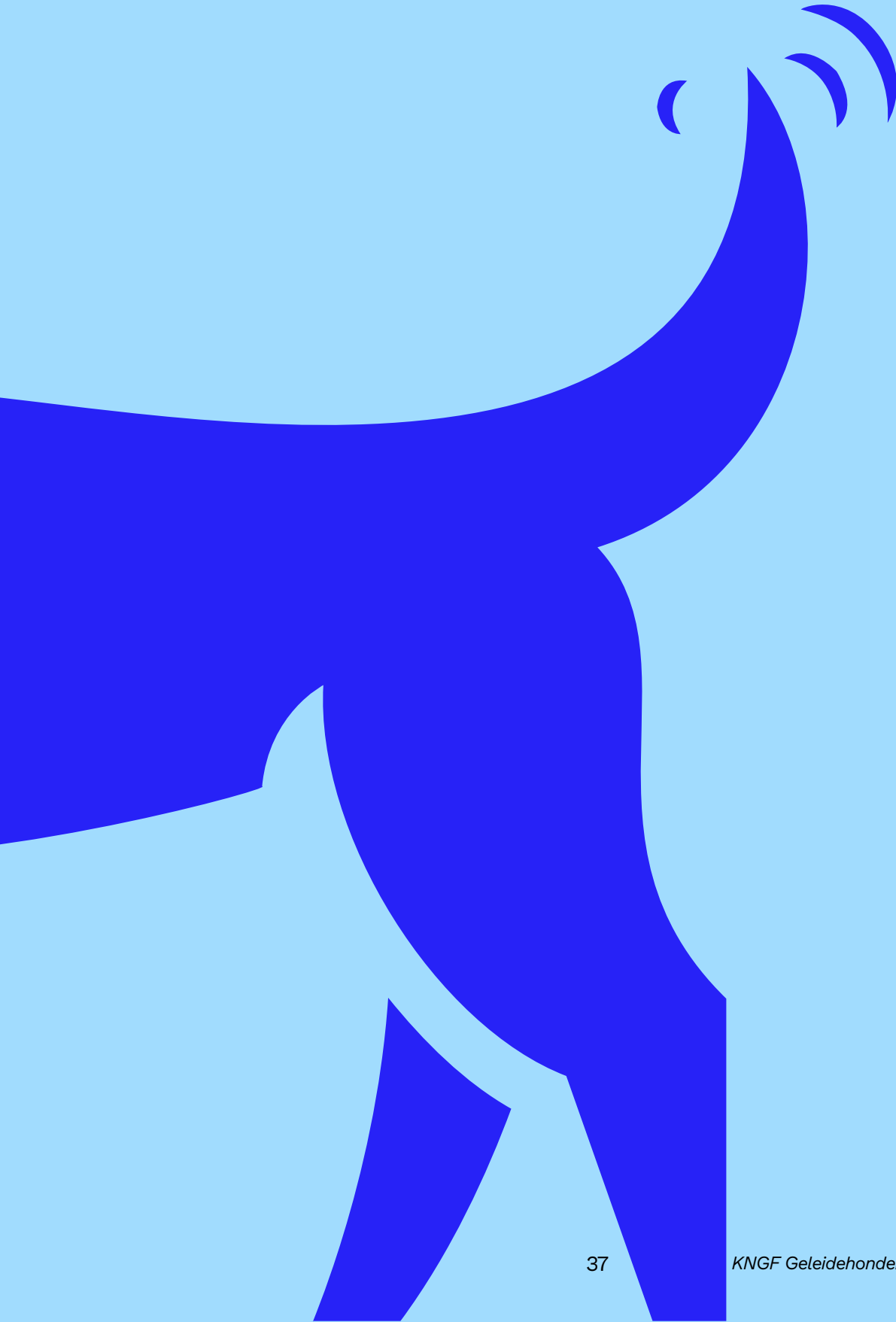
- een erkend goed doel volgens de Erkenningregeling van het Centraal Bureau Fondsenwerving;
- lid van International Guide Dog Federation (IGDF);
- lid van Assistance Dogs International (ADI);
- lid van International Association of Human Animal Interaction Organizations (IAHAIO);
- lid van de brancheorganisatie Goede Doelen Nederland;
- een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI) en als zodanig vrijgesteld van schenk- en erfbelasting.
- lid van Nederlandse Assistentiehonden Branchevereniging (NAHB)

*Keurmerken:*

CBF-erkend goed doel  
IGDF-keurmerk  
ADI-keurmerk



# II Jaarrekening



# Balans

Hieronder is de balans inclusief de verdeling van het resultaat opgenomen (€ x 1.000).

	<i>toelichting</i>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>ACTIVA</b>			
Immateriële vaste activa	1	1.874	1.250
Materiële vaste activa	2	2.712	2.416
Financiële vaste activa	3	<u>11</u>	<u>16</u>
		4.597	3.682
Vorraden	4	49	50
Vorderingen en overlopende activa	5	2.130	1.304
Effecten	6	29.769	29.464
Liquide middelen	7	<u>7.407</u>	<u>6.570</u>
		39.354	37.388
<b>Totaal activa</b>		<b><u>43.951</u></b>	<b><u>41.070</u></b>
<b>PASSIVA</b>			
<b><u>Reserves en fondsen</u></b>			
Continuïteitsreserve	8	9.314	9.314
Bestemmingsreserves	9	30.883	27.993
Bestemmingsfondsen	10	<u>1.225</u>	<u>1.758</u>
		41.422	39.065
Voorzieningen	11	130	98
Schulden en overlopende activa	12	<u>2.399</u>	<u>1.907</u>
<b>Totaal passiva</b>		<b><u>43.951</u></b>	<b><u>41.070</u></b>

# Staat van baten en lasten

(€ x 1.000)

	<i>toelichting</i>	<b>Realisatie 2025</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Realisatie 2024</b>
<i>Baten:</i>				
Particulieren		16.349	11.424	12.797
Bedrijven		512	448	331
Loterijorganisaties		4	3	3
Andere organisaties zonder winststreven		676	1.098	563
Subsidies van overheden		11	0	4
<b>Som van de geworven baten</b>	<b>13</b>	<b>17.551</b>	<b>12.973</b>	<b>13.698</b>
Vergoeding hond	14	1.728	1.957	1.505
Overige baten	15	39	54	31
<b>Som der baten</b>		<b>19.318</b>	<b>14.985</b>	<b>15.234</b>
<i>Lasten:</i>				
Besteed aan doelstelling	16	13.017	13.554	11.567
Wervingskosten		3.340	3.514	3.224
Kosten beheer en administratie		1.011	1.105	1.015
<b>Som van de lasten</b>		<b>17.368</b>	<b>18.173</b>	<b>15.806</b>
<b>Saldo voor financiële baten en lasten</b>		<b>1.951</b>	<b>-3.188</b>	<b>-572</b>
Saldo financiële baten en lasten	17	407	670	2.776
<b>Saldo van baten en lasten</b>		<b>2.357</b>	<b>-2.518</b>	<b>2.204</b>
<b>Bestemming saldo van baten en lasten:</b>				
• Continuïteitsreserve		0	-1.373	0
• Bestemmingsreserves		2.890	-719	2.600
• Bestemmingsfondsen		-532	-426	-396
<b>Totaal</b>		<b>2.357</b>	<b>-2.518</b>	<b>2.204</b>

Negatieve bedragen duiden op een onttrekking, positieve bedragen duiden op een dotatie aan een bestemmingsreserve of -fonds.

De verdeling van het resultaat is goedgekeurd door de raad van toezicht en verwerkt in de jaarrekening.

# Kasstroomoverzicht

Een kasstroomoverzicht is een overzicht van de kasstroom, ofwel de feitelijke geldstromen die in de organisatie in de loop van een boekjaar binnenkomen en uitgaan. Voor 2025 ziet dit overzicht er als volgt uit (€ x 1.000):

	2025	2024
<b>Resultaat</b>	<b>2.357</b>	<b>2.204</b>
<b><u>Kasstroom uit operationele activiteiten</u></b>		
<i>Aanpassingen:</i>		
• Afschrijvingen	639	572
• Afschrijvingen op desinvesteringen	-283	-987
• Mutatie voorraden/vorderingen	-825	160
• Mutatie schulden kortlopend	492	59
• Mutatie voorzieningen	33	8
Kasstroom uit operationele activiteiten	56	-189
<b><u>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</u></b>		
<i>Mutaties:</i>		
• Investerings	-1.562	-840
• Desinvesteringen *)	286	992
Kasstroom uit investeringsactiviteiten	-1.276	152
<b><u>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</u></b>		
• Verschuiving van/naar vermogensportefeuille	-352	-5.249
• Ongerealiseerd resultaat beleggingen	85	2.434
• Gerealiseerd resultaat beleggingen	-38	335
• Aflossing financiële vaste activa	4	18
	-301	-2.462
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>836</b>	<b>-295</b>
<i>Saldo liquide middelen</i>		
31 december	7.406	6.570
1 januari	6.570	6.865
<b>Mutatie liquide middelen</b>	<b>836</b>	<b>-295</b>

# Toelichting behorende bij de jaarrekening

## Algemeen

**Stichting Koninklijk Nederlands Geleidehondenfonds** is gevestigd te Amsterdam, kantoorhoudende te (1184 TD) Amstelveen, Amsteldijk Noord 42, en ingeschreven in het handelsregister onder nummer 41200230. De jaarrekening is opgesteld conform de algemeen geldende richtlijnen voor het opstellen van jaarverslagen, de Richtlijnen voor de Jaarverslaglegging voor Fondsenwervende organisaties (RJ 650).

## Verslaggevingsperiode

Het boekjaar valt samen met het kalenderjaar.

De bedragen zijn opgenomen in euro's. In de jaarrekening wordt ook 'k' gebruikt, bijvoorbeeld 10k. Deze letter staat voor 1.000 euro. 10k betekent 10.000 euro. De term 'mln.' staat voor miljoen.

## Grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling

### Algemeen

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva alsmede de resultaatbepaling zijn gebaseerd op historische kosten en continuïteitsveronderstelling. Voor zover niet anders is vermeld, worden activa en passiva opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs. Ontvangsten en uitgaven worden toegerekend aan de periode waarop zij betrekking hebben.

### Transacties in vreemde valuta

Transacties luidend in vreemde valuta worden omgerekend tegen de geldende wisselkoers per transactiedatum. In vreemde valuta luidende monetaire activa en verplichtingen worden per balansdatum in de functionele valuta omgerekend tegen de op die datum geldende wisselkoers. Niet-monetaire activa en passiva in vreemde valuta die tegen historische kostprijs worden opgenomen, worden naar euro's omgerekend tegen de geldende wisselkoersen per transactiedatum. De bij omrekening optredende valutakoersverschillen worden in de staat van baten en lasten opgenomen.

### Gebruik van schattingen

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

## Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten investeringen in aandelen en obligaties, handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. In de jaarrekening zijn de volgende categorieën financiële instrumenten opgenomen: handelsportefeuille, gekochte aandelen en obligaties, verstrekte leningen en overige vorderingen. KNGF Geleidehonden maakt in de bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de organisatie blootstellen aan markt-, valuta-, rente-, kasstroom-, krediet- en liquiditeitsrisico's. Om deze risico's te beheersen heeft de stichting een gematigd defensief tot neutraal beleid, inclusief een stelsel van limieten en procedures, opgesteld om de risico's van onvoorspelbare ongunstige ontwikkelingen op de financiële markten en daarmee de financiële prestaties van de stichting zoveel mogelijk te beperken. Om valutarisico's te beheersen kan KNGF Geleidehonden gebruikmaken van termijntransacties met een looptijd van maximaal een jaar, waarbij ultimo elk boekjaar alle termijntransacties aflopen. Deze transacties worden niet ingezet voor handelsdoeleinden, maar slechts ter afdekking van valutarisico's.

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn voor het grootste deel geconcentreerd bij grote zorgverzekeraars in Nederland. Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. De stichting heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken teneinde (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

## Grondslagen voor waardering van activa en passiva

### Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen. Onderhouds-uitgaven worden geactiveerd indien zij de economische gebruiksduur van het actief verlengen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur.

	percentages	
	afschrijving	restwaarde
• Software	14-33	0

### Materiële vaste activa

De gebouwen en terreinen, machines en installaties, andere vaste bedrijfsmiddelen en materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering alsmede vooruitbetalingen op materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs verminderd met de cumulatieve afschrijvingen en bijzondere waardevermindering. Onderhoudsuitgaven worden slechts geactiveerd indien zij de economische gebruiksduur van het object verlengen. De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de aanschafprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Op terreinen (grond), dienstwoningen en op materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

	percentages	
	afschrijving	restwaarde
• Hoofdgebouw	5	0
• Kennel	7	0
• Infrastructuur	10	0
• Bedrijfswagens	15-25	0
• Inrichting/inventaris	10-20	0
• Machines, hardware	14-33	0

### **Financiële vaste activa**

Leningen worden opgenomen tegen geamortiseerde kostprijs onder aftrek van noodzakelijk geachte waardeverminderingen.

### **Voorraden**

Voorraden worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. De verkrijgingsprijs omvat de inkoopprijs en bijkomende kosten, zoals transportkosten en andere kosten die direct kunnen worden toegerekend aan de verwerving van voorraden. Bij de waardering van de voorraden wordt rekening gehouden met de eventueel op balansdatum opgetreden waardeverminderingen.

### **Vorderingen en overlopende activa**

Vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs (nominale waarde) onder aftrek van een voorziening voor oninbaarheid. Voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de inbaarheid van de vorderingen.

### **Effecten**

De op de beurs genoteerde effecten worden gewaardeerd tegen reële waarde (marktwaarde). Alle gerealiseerde en niet-gerealiseerde waardeveranderingen van de beursgenoteerde effecten worden verantwoord in de staat van baten en lasten.

### **Continuïteitsreserve**

De continuïteitsreserve is gevormd voor de dekking van risico's en om zeker te stellen dat KNGF ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen.

De omvang van de continuïteitsreserve is gebaseerd op een gedegen risicoanalyse waarbij per risico de financiële impact is bepaald.

### **Bestemmingsreserves**

De beperkte bestedingsmogelijkheid van de bestemmingsreserves is door de directie met goedkeuring van de raad van toezicht bepaald en betreft geen formele verplichting.

### **Bestemmingsfonds(en)**

Een bestemmingsfonds bevat middelen die zijn verkregen van derden (schenkers) met een door die derden aangegeven specifieke bestemming.

## **Voorziening**

Voor verwachte jubileumuitkeringen aan personeel is een voorziening gevormd. Voorzieningen worden opgenomen in geval er sprake is van een feitelijke dan wel wettelijke verplichting. De omvang is op betrouwbare wijze te schatten en de post leidt waarschijnlijk tot uitstroom van middelen.

## **Pensioenregeling**

De stichting heeft aan haar werknemers een 'toegezegde bijdrageregeling' toegekend. In overeenstemming met de Richtlijn voor de Jaarverslaggeving RJ 271.302 wordt deze regeling in de jaarrekening verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling. De stichting heeft in het geval van een tekort bij het bedrijfstakpensioenfonds geen verplichtingen tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. Voor zover bekend zijn er per balansdatum geen tekorten of overschotten bij het bedrijfstakpensioenfonds die van invloed kunnen zijn op de omvang van de in de toekomst te betalen premies.

## **Kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld op basis van de indirecte methode. Kasstromen in buitenlandse valuta zijn herleid naar euro's met gebruikmaking van de gewogen gemiddelde omrekeningskoersen voor de desbetreffende periodes.

## **Grondslagen voor de resultaatbepaling**

### **Baten uit fondsenwerving**

Donaties en giften zonder specifieke bestemming (algemene bijdragen) worden verantwoord in het jaar waarin zij worden ontvangen. Donaties en giften met een specifieke bestemming worden in het jaar verantwoord conform de voorwaarden die aan de gift gesteld zijn. Giften van een zaak in natura worden gewaardeerd tegen de reële waarde in Nederland. De inzet van vrijwilligers wordt niet in geld gewaardeerd.

Donaties en giften van andere organisaties zonder winststreven worden verantwoord in het jaar waarin zij worden ontvangen.

Ontvangen subsidies worden verantwoord in het jaar waarop de subsidiegelden betrekking hebben.

### **Baten uit nalatenschappen**

Voor nalatenschappen waarin KNGF Geleidehonden is benoemd als (mede-)erfgenaam geldt de vordering in de administratie wordt opgenomen op het moment waarop het overzicht rekening en verantwoording is ontvangen. Voorlopige uitbetalingen, in de vorm van voorschotten, worden verantwoord in het boekjaar waarin ze worden ontvangen. De opbrengsten uit legaten worden in principe verantwoord in het jaar waarin het legaat aan KNGF Geleidehonden is gemeld.

Uitzondering op deze regel vormt de situatie waarin op voorhand kan worden ingeschat dat het legaat mogelijk niet kan worden uitgekeerd.

### **Verkoop van artikelen**

Opbrengsten uit de verkoop van artikelen worden onder de baten tegen de brutowinst opgenomen. De brutowinst is de netto-omzet verminderd met de kostprijs van de verkochte artikelen. Onder de netto-omzet wordt verstaan de opbrengst onder aftrek van kortingen en over de omzet geheven

belastingen. Onder de kostprijs wordt verstaan de inkoopwaarde van de goederen, verhoogd met de op de inkoop en verkoop drukkende directe (aan derden betaalde) verwervingskosten. De door de stichting in dit verband gemaakte eigen kosten worden als kosten van fondsenwerving verantwoord.

### **Kostentoerekening**

Kosten worden toegerekend aan de categorieën 'doelstelling', 'werving baten', 'beheer en administratie' en 'beleggingen'. Direct aan deze categorieën toerekenbare kosten worden ook direct daaraan toegerekend. Onder de categorie 'doelstelling' vallen de afdelingen Training & Zorg en Voorlichting. Tot de afdeling Training & Zorg behoren de volgende onderdelen: puppypleeggezinnenzorg, fok, het servicebureau voor puppypleeggezinnen en cliënten, de teams Training & Zorg die zich bezighouden met het opleiden van geleidehonden met behulp van trainers, instructeurs en kennelmedewerkers en Training & Zorg algemeen met veterinaire specialisten, cliënt-coördinatoren, externe trainers, ontwikkeling en kwaliteitsbeheer.

Aan de 'werving baten' worden de directe kosten van de afdeling Fondsenwerving & Communicatie en werving nalatenschappen toegerekend. De kosten van de directie, afdeling Bedrijfsvoering, de ondernemingsraad en de raad van toezicht worden toegerekend aan 'beheer en administratie'. Beleggingskosten worden direct toegerekend aan 'beleggingen'.

Niet direct toerekenbare kosten worden in eerste instantie toegerekend aan het bedrijfsonderdeel waarop deze kosten betrekking hebben.

De overige niet direct toerekenbare kosten worden aan de hand van de volgende uitgangspunten toegerekend aan de bovenstaande categorieën:

- kosten ICT, waaronder de afschrijvingen van (algemene) hard- en software, worden toegerekend op basis van het aantal werkplekken;
- kosten P&O, salarisadministratie en het facilitair loket worden toegerekend op basis van de personele bezetting van de afdelingen (uitgedrukt in fte's);
- kosten F&C algemeen waaronder kosten van fondsenwerving en voorlichting vallen, worden voor 50% toegerekend aan fondsenwerving en voor 50% aan voorlichting;
- huisvestingskosten inclusief afschrijvingskosten van de gebouwen worden toegerekend op basis van het aantal m<sup>2</sup> dat de verschillende bedrijfsonderdelen in gebruik hebben.

Rentetoerekening is niet van toepassing.

# Toelichting op de balans

## 1. Immateriële vaste activa

Onder de immateriële vaste activa vallen de investeringen in software. Het verloop van deze investeringen in 2025 is als volgt (€ x 1.000):

	Software	Projecten in uitvoering	Totaal
<i>Aanschafwaarde</i>			
Saldo 1 januari	1.811	257	2.069
Investerings	722	135	858
Ingebruikname	257	(257)	0
Desinvesteringen	5		5
<b>Saldo 31 december</b>	<b>2.786</b>	<b>135</b>	<b>2.922</b>
<i>Afschrijvingen</i>			
Saldo 1 januari	819		819
Afschrijvingen	232		232
Desinvesteringen	3		3
<b>Saldo 31 december</b>	<b>1.047</b>		<b>1.047</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>1.739</b>	<b>135</b>	<b>1.874</b>

### Software

Eind 2025 is KNGF voor haar CRM-pakket overgegaan naar een Engage/Ifunds en Microsoft oplossing die op hetzelfde cloudplatform werkt als onze oplossing 'Buddy' binnen het optionele proces van de afdeling Training & Zorg. Voor de live gang is gekozen voor een minimal viable product (MVP).

Voor Training & Zorg is de portal voor pleeggezinnen verder ingericht door hier de verschillende updates beschikbaar te stellen. In 2025 is deze applicatie verder doorontwikkeld ten behoeve van procesverbeteringen. Er is automatisering gerealiseerd voor het adoptiebeheer, een uitbreiding is doorgevoerd binnen de koppeling met het internationale platform IWDR, de vastlegging van onze dienstverlening van PACT, waaronder de trainingsrapporten, is ingericht in de Buddy-omgeving. Daarnaast is de nieuwe website in 2025 live gegaan.

### Projecten in uitvoering

Alle projecten die eind 2024 in uitvoering waren zijn in 2025 afgerond.

Het project CRM van Fondsenwerving & Communicatie is in 2025 opgeleverd en zal in 2026 worden doorontwikkeld.

Ook wordt er gewerkt aan diverse dashboards met behulp van PowerBI voor Training & Zorg, het doorvoeren van de digitale handtekening, AFAS voor de salarisadministratie en het verder verstevigen van onze cyber security.

## 2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële vaste activa in 2025 is als volgt weer te geven (bedragen x € 1.000):

	Gebouwen, terreinen en infrastructuur	Vervoermiddelen	Hardware	Overige investeringen	Projecten in uitvoering	Totaal
<i>Aanschafwaarde</i>						
Saldo 1 januari	8.947	1.273	215	1.305	24	11.763
Investeringen	108	322	54	150	71	705
Ingebruikname	8		16		-24	0
Desinvesteringen	0	52	135	97		283
<b>Saldo 31 december</b>	<b>9.063</b>	<b>1.543</b>	<b>150</b>	<b>1.358</b>	<b>71</b>	<b>12.184</b>
<i>Afschrijvingen</i>						
Saldo 1 januari	7.221	902	147	1.077		9.347
Afschrijvingen	116	159	53	78		406
Desinvesteringen	0	51	133	96		280
<b>Saldo 31 december</b>	<b>7.337</b>	<b>1.010</b>	<b>67</b>	<b>1.059</b>	<b>0</b>	<b>9.473</b>
<b>Boekwaarde per 31 december 2025</b>	<b>1.726</b>	<b>533</b>	<b>83</b>	<b>298</b>	<b>71</b>	<b>2.712</b>

### Gebouwen, terreinen en infrastructuur

De aanschafwaarde van € 8,9 mln. heeft betrekking op de aankoopwaarde van grond aan de Amsteldijk Noord 41/42 te Amstelveen, alsmede op drie dienstwoningen, een kennelgebouw, investeringen in het hoofdgebouw en het oude kennelgebouw dat volledig is gerenoveerd en in gebruik is genomen als kantoorpand, investeringen in zonnepanelen en lichtmasten op het terrein. Op grond en dienstwoningen wordt niet afgeschreven.

Er is geïnvesteerd in een hybride warmtepomp, het pompgemaal, schilderwerk buiten, uitvoering scope 12 en de infrastructuur voor het opladen van de elektrische bussen is aangelegd.

De WOZ-waarde van het onroerend goed per peildatum 1-1-2025 is vastgesteld op € 5,6 mln.

Het onroerend goed is verzekerd voor € 7,8 mln.

### Vervoermiddelen

Binnen het wagenpark zijn 3 elektrische bussen, 2 hybride auto's aangeschaft en zijn accu's vervangen of aangeschaft.

Het totale wagenpark per 31-12-2025 bestaat uit 34 auto's/bussen en 2 aanhangers.

In 2025 is één afgeschreven Caddy gedesinvesteerd. Ook in 2026 worden personenauto's door het bereiken van het maximale kilometrage uit het wagenpark gehaald.

### Hardware

In 2025 zijn een aantal volledig afgeschreven iPads, iPhones uitgefaseerd. Dit is opgenomen onder desinvestering.

### Overige investeringen

In 2025 heeft een investering plaats gevonden voor het vervangen van de kunstgrasvelden voor de honden.

In 2025 is inrichting, inventaris en machines buiten gebruik gesteld.

### Projecten in uitvoering

De projecten in uitvoering betreffen de aanschaf van 2 auto's.

Van de materiële activa wordt per 31 december 2025 € 0,3 mln. aangehouden voor de bedrijfsvoering en € 2,4 mln. voor de directe aanwending in het kader van de doelstelling.

## 3. Financiële vaste activa

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt weer te geven (€ x 1.000):

	31-12-2025	31-12-2024
Stand per 1 januari	16	34
<i>Mutaties:</i>		
• Verstrekte geldlening		
• Aflossing	5	18
<b>Stand per 31 december</b>	<b>11</b>	<b>16</b>

De stand per 31 december 2025 heeft betrekking op een geldlening in het kader van de doelstelling. Deze lening is verstrekt aan een toeleverancier ter financiering van de uitbreiding van hun productiecapaciteit. De lening kent een looptijd van tien jaar en eindigt in 2028. De rentevergoedingen bedraagt 2,0%.

## 4. Voorraden

De voorraden zijn beschikbaar voor de doelstelling en bestaan uit accessoires voor de honden (€ x 1.000):

	31-12-2025	31-12-2024
Voorraad	49	50

Het doel is om een minimale voorraad aan te houden. In plaats van voorraad aan te houden worden de benodigdheden, waar mogelijk, meermaals gebruikt of anders just-in-time via de leverancier afgenomen.

## 5. Vorderingen en overlopende activa

(€ x 1.000)

	31-12-2025	31-12-2024
Debiteuren	169	57
Te vorderen uit nalatenschappen	986	580
Te vorderen omzetbelasting (voorheffing)	425	229
Te vorderen uit beleggingen (couponrente, dividend en rente)	173	165
Vooruitbetaalde en nog te ontvangen bedragen	377	273
<b>Totaal vorderingen</b>	<b>2.130</b>	<b>1.304</b>

Alle vorderingen hebben een looptijd korter dan een jaar.

Het bedrag verantwoord onder debiteuren is inclusief de vorderingen op zorgverzekeraars.

Het bedrag aan te vorderen nalatenschappen is bepaald op basis van nalatenschappen waarvoor de rekening en verantwoording is ontvangen, maar waarvan de financiële afwikkeling plaatsvindt in 2026. Ook aangemelde legaten die bestaan uit een vast bedrag worden onder deze post opgenomen.

De vooruitbetaalde bedragen betreffen vooruitbetaalde verzekeringen, trainingen van honden en nog te ontvangen uitkeringen UWV. De nog te ontvangen bedragen betreffen voornamelijk de nog aan zorgverzekeraars te factureren bijdragen voor afgeleverde assistentiehonden eind 2025.

## 6. Effecten

	31-12-2025		31-12-2024	
	x € 1.000	%	x € 1.000	%
Aandelen	12.950	44	13.422	46
Obligaties	15.367	51	14.604	49
Onroerend goed	1.453	5	1.437	5
Geldmarktfonds	0	0	0	0
<b>Stand 31 december</b>	<b>29.769</b>	<b>100</b>	<b>29.464</b>	<b>100</b>

Tot de beleggingsportefeuille van de vermogensbeheerders worden naast bovenstaande effecten ook de liquide middelen behorende bij de aandelen- en obligatieportefeuilles gerekend. Deze liquide middelen zijn direct opeisbaar en worden verantwoord onder de liquide middelen. Een klein deel van het belegde vermogen behoort tot het bestemmingsfonds J.C. Bloemen. De stijging van de beurskoersen in 2025 deed de totale waarden van de aandelen- en obligatieportefeuilles licht toenemen.

## 7. Liquide middelen

Hieronder volgt een overzicht van de liquide middelen (€ x 1.000):

Specificatie:	31-12-2025	31-12-2024
ABN AMRO Bank	450	448
ING Bank	2.382	742
Caseis bank	119	170
Van Lanschot	2.209	2.145
Rabobank	2.247	3.064
Kas	0	1
<b>Totaal liquide middelen</b>	<b>7.407</b>	<b>6.570</b>

Bovenstaande liquide middelen staan ter vrije beschikking aan de organisatie.

### Reserves en fondsen

Het vermogen van KNGF Geleidehonden is onderverdeeld in reserves en fondsen, waarbij de functie van het vermogen als leidraad wordt gebruikt. Hierdoor is dit vermogen verdeeld over (vrije) reserves en fondsen met een bufferfunctie, een financieringsfunctie of een specifieke doelstelling.

Tot de categorie bufferfunctie behoort de reserve 'doorgaande levering honden'. Tot de categorie vrije reserve behoort de continuïteitsreserve om op basis van een gedegen risico analyse zeker te stellen dat KNGF ook in de toekomst aan haar verplichtingen kan voldoen. Tot de categorie financieringsfunctie behoort de reserve ter financiering van vaste activa (zoals kennels, ICT, gebouwen en voorraden). Tot de categorie specifieke doelstelling behoren de overige bestemmings-reserves en -fondsen.

Het vermogen dat niet is vastgelegd in activa wordt belegd.

In deze paragraaf volgt een overzicht van en toelichting op het vermogen.

Het verloop van de reserves en fondsen in 2025 is als volgt (€ x 1.000):

	Continuïteits- reserve	Bestemmings- reserves	Bestemmings- fondsen	Totaal 31-12-2025	Totaal 31-12-2024
Stand per 1 januari	9.314	27.993	1.758	39.065	36.862
<i>Mutaties:</i>					
• dotatie	0	4.583	7	4.590	3.476
• onttrekking		1.693	540	2.233	1.273
<b>Stand per 31 december</b>	<b>9.314</b>	<b>30.883</b>	<b>1.225</b>	<b>41.422</b>	<b>39.065</b>

Op de volgende pagina volgt een toelichting op de mutaties in het vermogen in 2025.

## 8. Continuïteitsreserve

Op basis van de opgestelde risicoanalyse wordt de gewenste hoogte van de continuïteitsreserve bepaald. De risicoanalyse is opgedeeld naar een aantal vaste onderdelen, cliënt-markt risico's, Interne processen, organisatieniveau, financieel niveau, bedrijfsmatige risico's en imagoschade en crisis. Onder deze onderdelen hangen diverse risico's. Deze risico's zijn per onderdeel beoordeeld op financiële impact en besproken binnen de financiële auditcommissie. De totale financiële omvang van deze reserve is vastgesteld op 9.434k en is voor 99% gedekt. KNGF evalueert jaarlijks haar risico-inschatting.

## 9. Bestemmingsreserves

Hieronder volgt een overzicht van de ontwikkeling van de bestemmingsreserves in 2025 (€ x 1.000):

	stand per 1-1-2025	via resultaatbestemming		stand per 31-12-2025
		dotatie	onttrekking	
Doorgaande levering honden	16.823		414	16.409
Innovatie	1.171	1.218	983	1.405
Financiering activa	3.390	19	66	3.343
Organisatieontwikkeling	1.746	3.261	196	4.811
Ongerealiseerde koersresultaten	4.863	85	33	4.915
<b>Totaal</b>	<b>27.993</b>	<b>4.583</b>	<b>1.693</b>	<b>30.883</b>

### Bestemmingsreserve Doorgaande leveringen honden

KNGF Geleidehonden heeft als streven de huidige cliënten van assistentiehonden zekerheid te geven ten aanzien van de toekomstige vervanging van hun assistentiehond. Daarvoor is een bestemmingsreserve gevormd. In 2025 is een aanscherping voor deze bestemmingsreserve doorgevoerd. De kostprijsberekening van de hond per carrière is geëvalueerd en opnieuw vastgesteld. Hierop worden de te verwachte vergoeding vanuit zorgverzekeraars, WMO of (voormalig) werkgevers in mindering gebracht. Daarnaast heeft per cliëntgroep een analyse plaats gevonden op de verwachte vervangingsvraag. Ook deze component is onderdeel van onderliggende berekening voor deze reserve.

De maximale omvang van deze reserve is gebaseerd op de kostprijs van het vervangen van assistentiehonden per carrière van het huidige cliëntenbestand in de komende acht jaar en cliënten die op de wachtlijst staan voor een vervangende hond. Deze periode is gelijk aan de maximale looptijd van een assistentiehond. Waarbij een 100% dekking wordt nagestreefd en gerealiseerd.

### Bestemmingsreserve Innovatie

Voor de vervanging van hardware, de doorontwikkeling van Buddy, de portal voor pleeggezinnen, het CRM F&C systeem, de nieuwe website, een uitbreiding van de IWDR-koppeling en de vervanging van Firewall en switches wordt er onttrokken aan de bestemmingsreserve Innovatie. Daarnaast worden ICT-investeringen uit de begroting 2026 gedoteerd aan deze reserve. In 2026 realiseren we een dashboard voor Training & Zorg en Fondsenwerving, ontwikkelen we door op de CRM F&C oplossing en Buddy, digitaliseren we het kennelplanbord, wordt de digitale handtekening

geïntegreerd doorgevoerd in Buddy, wordt de eventplanning geautomatiseerd, de portal voor pleeggezinnen verder uitgebreid, online trainingsmateriaal voor de academie beschikbaar gesteld, de IT security verder uitgebreid en nemen we de HR- en salarisoplossing van AFAS in gebruik.

De investering voor de blindengeleidehondenbeleving is bestemd voor de verwachte vervanging van de loopband. Daarnaast zien we dat er op het vlak van technologie veel verandert. Dit heeft of gaat impact hebben op onze cliënten. KNGF wil hier op aansluiten en om deze reden zijn er middelen nodig om aan te sluiten en gebruik te maken van deze technologische ontwikkelingen.

### **Bestemmingsreserve Financiering vaste activa**

Voor dat deel van het vermogen dat is vastgelegd in de activa ten behoeve van de bedrijfsvoering en doelstelling – bestaande uit de boekwaarde van bedrijfsgebouwen inclusief grond, vervoermiddelen, inrichting, inventaris, hard- en software, verstrekte leningen en voorraden – is een reserve gevormd. Jaarlijks wordt het saldo van de mutaties in deze balansposten onttrokken aan deze reserve.

Vanuit het resultaat van 2015 is een reserve gevormd ter financiering van de verbouwing van de oude kennel. De functie c.q. de bestemming van de oude kennel is in 2016 omgezet van opslagruimte/ kennel naar kantoren met een geïntegreerd kenneldeel. De jaarlijkse afschrijvingskosten van deze verbouwing worden onttrokken uit deze reserve.

Ten behoeve van het gebruik van duurzame energie is oorspronkelijk een bedrag gereserveerd van 275k. Hiervan is de renovatie van het oude kennelgebouw alsmede het plaatsen van zonnepanelen op het dak van dat gebouw bekostigd. Ook de daken van het hoofdgebouw en de nieuwe kennel zijn voorzien van zonnepanelen. De panelen zijn in 2018 in gebruik genomen. De jaarlijkse afschrijvingskosten worden uit deze reserve gefinancierd.

### **Bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling**

De bestemmingsreserve Organisatieontwikkeling is bedoeld om investeringsuitgaven als gevolg van organisatiegroei en -verandering op te vangen. Binnen de academie bouwen we voort op de succesvolle PAWS- en PTSS-workshops voor mensen met een eigen huishond. Daarnaast zijn we, om meer mensen te kunnen helpen, gestart met het Programma Assistentiehond Coaching en Teamtraining (PACT). Binnen dit traject leiden cliënten, onder intensieve begeleiding van ervaren KNGF-instructeurs, hun eigen hond op tot officiële assistentiehond. In 2025 studeerde de eerste cliënt af en mag zijn eigen hond het officiële PTSS-assistentiehondendekje dragen. Inmiddels zijn er meerdere cliënten aan dit traject bezig. Vanuit giften worden middelen voor de KNGF Academie toegevoegd, daarnaast is het resultaat van de Academie onttrokken.

In 2003 heeft een grote renovatie en nieuwbouw van de gebouwen en een herindeling van het terrein van KNGF Geleidehonden plaatsgevonden. Gedurende de afgelopen twintig jaar hebben kleine optimalisaties en regulier onderhoud plaatsgevonden, maar alle veranderingen, zoals nieuwe carrières van onze honden en de activiteiten van de academie vragen om andere inrichting voor onder andere trainingsdoeleinden en bijeenkomsten (workshops). De afgelopen jaren is er dan ook behoefte ontstaan aan andere soorten ruimten en meer diversiteit aan indeling van ruimten en een verbeterde indeling, mogelijk ook van de kennel. In 2026 wordt een plan opgesteld voor de herinrichting terrein en gebouwen. De voortkomende kosten van de realisatie worden gedekt binnen deze reserve.

## Bestemmingsreserve Ongerealiseerde koersresultaten

Het doel van de bestemmingsreserve Ongerealiseerde koersresultaten is om de schommelingen in de jaarlijkse ongerealiseerde koersresultaten op te vangen. De onttrekking en dotatie in 2025 zijn gebaseerd op de mutaties per balansdatum in de effectenportefeuille van het ongerealiseerd en gerealiseerd koersresultaat.

## 10. Bestemmingsfondsen

Een bestemmingsfonds betreft middelen die zijn afgezonderd vanwege de beperkte bestedingsmogelijkheid die door derden is aangebracht. Deze derden schenken geld voor een specifieke bestemming, waardoor KNGF Geleidehonden niet vrijelijk over dit geld kan beschikken.

De ontwikkeling in de bestemmingsfondsen was in 2025 als volgt (€ x 1.000):

Bestemmingsfondsen:	stand per 1-1-2025	via resultaatbestemming		stand per 31-12-2025
		dotatie	onttrekking	
J.C. Bloemenfonds	756		105	651
Fonds T.D.M.A. Jansen	135	7	7	135
J.F. van Duijkeren	375		34	340
Van Benthem Opleidingen Fonds	492		393	98
<b>Totaal</b>	<b>1.758</b>	<b>7</b>	<b>540</b>	<b>1.225</b>

### Bestemmingsfonds 'J.C. Bloemen'

Wijlen de heer J.C. Bloemen heeft aan KNGF Geleidehonden een erfenis nagelaten waaruit dit fonds is gevormd. Het doel hiervan is gedurende zestig jaar jaarlijks een bedrag beschikbaar te stellen ter dekking van (een deel van) de kosten van een blindengeleidehond. De toegenomen waarde in dit fonds, dividend en jaarlijkse toegestane vrijval is in 2025 aan het fonds onttrokken voor een gedeeltelijke financiering van het fokken, trainen c.q. afleveren van een blindengeleidehond.

### Bestemmingsfonds 'T.D.M.A. Jansen'

Wijlen de heer T.D.M.A. Jansen heeft aan KNGF Geleidehonden een deel van zijn erfenis nagelaten van waaruit dit fonds is gevormd. Het saldo van dit fonds valt in 2041 vrij en mag dan aan de doelstelling worden besteed. De opbrengsten van dit fonds (vaste rente) mogen daarentegen wel jaarlijks worden besteed aan de doelstelling.

### Bestemmingsfonds 'J.F. van Duijkeren'

Uit de erfenis van de heer J.F. van Duijkeren zijn in 2015 gelden ontvangen ter vorming van een fonds op naam. Dit fonds kent een looptijd van twintig jaar. De renteopbrengst van dit fonds wordt jaarlijks toegevoegd aan het resultaat. Daarnaast wordt 1/20 deel van dit fonds van het saldo onttrokken ter financiering van het fokken, trainen c.q. afleveren van blindengeleidehonden dan wel het geven van nazorg aan blindengeleidehondengebruikers.

### Bestemmingsfonds 'Van Benthem Opleidingen Fonds'

Mevrouw L.N. Konijnenburg-van Benthem heeft ons in 2019 een bedrag nagelaten om te besteden

aan het opleiden van geleidehonden en instructeurs. Haar verzoek was om dit bedrag onder te brengen in een fonds op naam. In 2020 is het resterende deel ontvangen en gedoteerd. Dit fonds kent een looptijd van zes jaar. De renteopbrengst uit dit fonds wordt jaarlijks toegevoegd aan het resultaat. Per jaar, vanaf 2020, mag van dit fonds 1/6 deel van het saldo onttrokken worden ter financiering van het opleiden van geleidehonden en instructeurs.

## 11. Voorzieningen

De post voorzieningen betreft de voorziening voor verwachte jubileumuitkeringen aan personeel. Het verloop van deze voorziening was in 2025 als volgt (bedragen in € x 1.000):

	31-12-2025	31-12-2024
Stand per 1 januari	98	90
• dotatie	34	12
• onttrekking	2	4
<b>Stand per 31 december</b>	<b>130</b>	<b>98</b>

De hoogte van de verwachte toekomstige uitkeringen bepaalt de hoogte van de jaarlijkse dotatie aan de voorziening. Deze dotatie wordt ten laste van de staat van baten en lasten gebracht om de lasten van toekomstige jubilea-uitkeringen te kunnen dekken.

Aan de voorziening jubilea personeel wordt jaarlijks het in het betreffende jaar uitbetaalde bedrag vanwege jubilea van personeel onttrokken.

## 12. Kortlopende schulden

De onder deze post opgenomen verplichtingen hebben een looptijd korter dan één jaar. Verplichtingen die betrekking hebben op jaren gelegen na één jaar na balansdatum worden verwerkt onder de langlopende schulden. Per 31 december 2025 zijn dergelijke verplichtingen niet aanwezig. Een overzicht van de kortlopende schulden per 31 december volgt hierna (€ x 1.000):

	31-12-2025	31-12-2024
Crediteuren	916	761
Nog te betalen bedragen	535	297
Belastingen, sociale en pensioenpremies	811	706
Reservering vakantiedagen	109	131
Overige schulden	27	12
<b>Totaal schulden op korte termijn</b>	<b>2.399</b>	<b>1.907</b>

De nog te betalen bedragen hebben betrekking op posten waarvan de factuur niet in 2025 is ontvangen, maar waarvan de kosten wel in 2025 zijn gemaakt. Op de balans is een verplichting voor deze kosten opgenomen.

## **Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen**

### *Rechten uit nalatenschappen*

KNGF verantwoordt in de jaarrekening de nalatenschappen waarover rekening & verantwoording is afgelegd. Van een aantal nalatenschappen is bekend dat KNGF (mede-)erfgenaar is, het recht op een nalatenschap heeft, maar die nog niet in de jaarrekening zijn opgenomen omdat nog geen rekening & verantwoording is afgelegd.

### *Investeringsverplichtingen*

KNGF Geleidehonden is per balansdatum investeringsverplichtingen aangegaan voor 129k betreffende vaste activa die in het eerstvolgende boekjaar zullen worden geleverd en geactiveerd. Dit betreft 3 hybride auto's, printers en onderhoud pand.

### *Leaseverplichtingen*

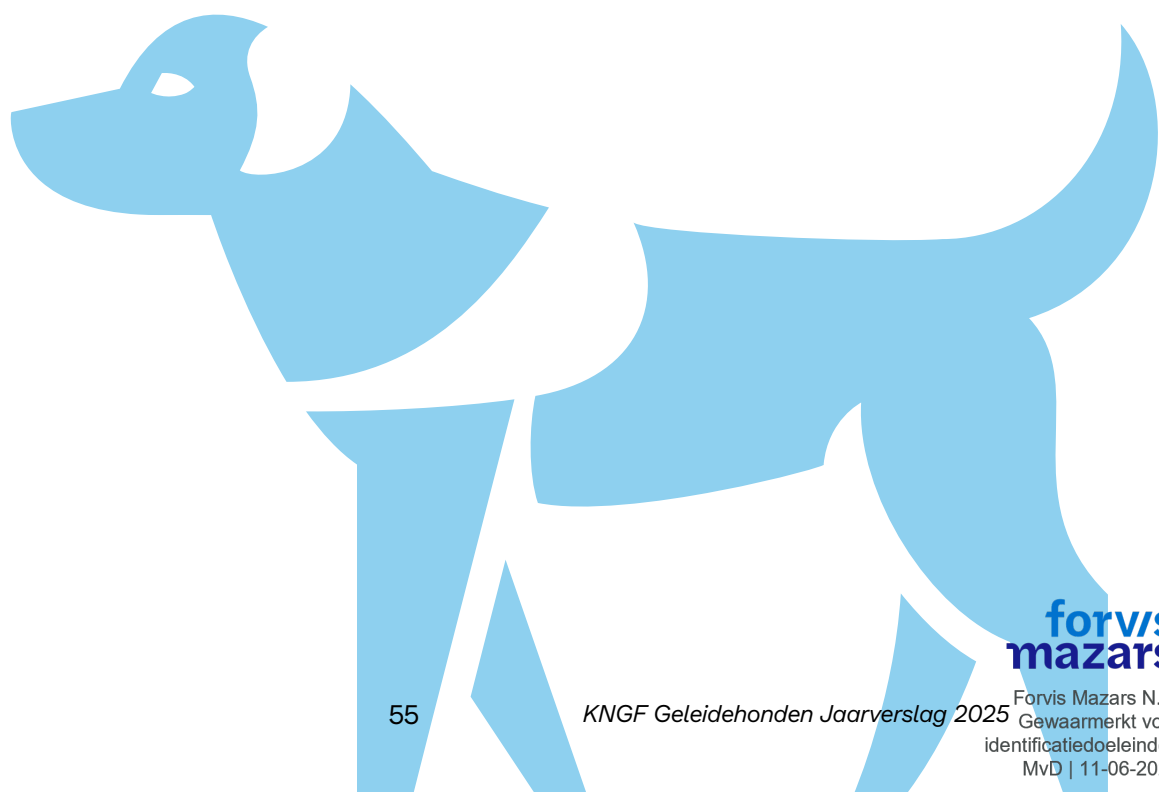
KNGF Geleidehonden heeft 34 auto's onder beheercontract bij de leasemaatschappij welke dagelijks opzegbaar zijn. Er zijn vier volledige leasecontracten met een verplichting van 24k in 2026. De contracten hebben een looptijd van 1 tot 5 jaar. Na 2026 bedraagt de verplichting nog 14k.

### *Verplichtingen uit contracten op ondersteunende gebieden*

Op facilitair en IT-gebied zijn contracten aangegaan met betrekking tot catering, schoonmaak, onderhoud terreinen, telefonie alsmede beheer en support van IT. Voor 2026 bedraagt de verplichting voor deze activiteiten 270k. Voor de periode na 2026 zijn verplichtingen vastgelegd ter grootte van 80k.

## **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen die in dit kader benoemd dienen te worden.



# Toelichting op de staat van baten en lasten

## 13. Geworven baten

(€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Particulieren	6.161	5.227
Nalatenschappen (particulieren)	10.187	7.570
Bedrijven	512	331
Loterijorganisaties	4	3
Andere organisaties zonder winststreven	676	563
Subsidies van overheden	11	4
<b>Totaal geworven baten</b>	<b>17.551</b>	<b>13.698</b>

### Particulieren

Particulieren hebben € 6.1 mln gedoneerd in 2025, en dat is een toename van 18% ten opzichte van de realisatie in het jaar ervoor. Dit is het resultaat van de groeistrategie voor wat betreft het aantal particuliere donateurs, waardoor de inkomsten toenemen. De belangrijkste bron van nieuwe donateurs is straatwerving, hoewel de digitale kanalen steeds succesvoller zijn. Naast het uitbreiden van het aantal donateurs wordt steeds meer geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit van de relaties, dat is een verschuiving. De overstap naar het nieuwe CRM-systeem met alle donateurdata gaat helpen met het maken van kwalitatieve verbeterlagen.

Trouwe donateurs en sponsors maken het werk van KNGF Geleidehonden mogelijk. In het jubileumjaar werd dat nadrukkelijk zichtbaar dankzij een grote schenking van een particuliere sponsor, waardoor het mogelijk werd om de bezoekersbeleving aan te passen en uit te breiden. Zo creëert de organisatie nog meer blijvende impact door de duizenden bezoekers per jaar te laten ervaren hoe het is om met een beperking alledaagse dingen te doen, en hoe een hulphond daarbij het verschil kan maken.

### Nalatenschappen

De nalatenschappen worden onderscheiden in legaten en erfenissen. De onderverdeling is als volgt (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<i>Baten als gevolg van benoeming als:</i>			
• legataris	1.703	972	1.294
• erfgenaam	8.485	5.515	6.275
<b>Totaal</b>	<b>10.187</b>	<b>6.487</b>	<b>7.570</b>

### Bedrijven

KNGF Geleidehonden ontving diverse donaties van verschillende bedrijven, waaronder van trouwe sponsors Elanco Animal Health, Eukanuba. Elanco doneerde voor algemene kosten van training en zorg en voor medicatie in natura. Eukanuba sponsorde ook in 2025 het voer.

### Andere organisaties zonder winststreven

Stichting Adhertas en Stichting D-Dog doneerden de nieuwe betonvloer in de kennel en Stichting Goede doelen Nh1816 doneerde een trainingsbus. Andere grote donaties kwamen van Stichting Fonds 1999, Stichting Humor doet Leven, Familiefonds Jan Waal en Stichting Vrienden dopen Nederland.

## 14. Vergoeding hond

Een deel van de in 2025 afgeleverde honden kwam in aanmerking voor een bijdrage van zorgverzekeraars, de WMO of voor een vergoeding vanuit de (voormalig) werkgever.  
(€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Vergoeding hond	1.728	1.957	1.505

In 2025 zijn voor bijna alle afgeleverde blindengeleidehonden en ADL-assistentiehonden vergoedingen van zorgverzekeraars ontvangen. Ook is voor bijna alle afgeleverde PTSS-assistentiehonden een vergoeding ontvangen via of Defensie of de Politie.

## 15. Overige baten

(€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Overige baten	39	54	31

Onder overige baten worden opgenomen de vergoedingen van de bijdragen van adoptiegezinnen voor honden die wegens diverse redenen hun weg naar een cliënt niet hebben kunnen voltooien en de opbrengsten van PAWS- en PTSS-workshops.

## 16. Lastenverdeling

Specificatie en verdeling kosten naar bestemming (€ x 1.000):

Bestemming	Doelstelling	Wervingskosten	Beheer & Administratie	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Directe kosten	3.223	2.068	0	5.291	5.053	4.475
Personeelskosten	8.017	1.073	812	9.901	10.655	9.315
Autokosten	286	0	0	286	371	289
Huisvestingskosten	271	23	36	331	233	231
Afschrijvingskosten	571	38	33	643	807	576
Algemene kosten	649	138	130	917	1.055	920
<b>Totaal</b>	<b>13.017</b>	<b>3.340</b>	<b>1.011</b>	<b>17.368</b>	<b>18.173</b>	<b>15.806</b>

De uitgangspunten voor de verdeling van de lasten over de verschillende bestemmingen zijn opgenomen in de paragraaf 'Grondslagen voor de resultaatbepaling'.

### Kengetallen

De gewenste verhouding is afhankelijk van de organisatieontwikkeling waarbij KNGF in ieder geval voldoet aan de Erkenningregeling.

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<i>Ten opzichte van de totale lasten:</i>			
% lasten besteed aan doelstelling	75,0%	74,6%	73,2%
% lasten besteed aan fondsenwerving	19,2%	19,3%	20,4%
% lasten besteed aan beheer & administratie	5,8%	6,1%	6,4%
<i>Ten opzichte van de geworven baten:</i>			
% lasten besteed aan fondsenwerving	19,0%	27,1%	23,5%

### Directe kosten

Specificatie directe kosten (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Uitbesteed werk aan externe partners	1.055	1.060	962
Fokken	81	34	14
Voer en materialen	262	260	247
Medische kosten	576	545	466
Gezinnen en nazorg cliënten	118	133	123
Voorlichting	1.132	818	633
Fondsenwerving	2.067	2.202	2.030
<b>Totaal</b>	<b>5.291</b>	<b>5.053</b>	<b>4.475</b>

### *Uitbesteed werk aan externe partners*

De trainingen van de honden vinden deels plaats door de medewerkers van KNGF en deels door externe partners die KNGF inhuurt. Doordat er in 2025 meer honden zijn afgeleverd zijn deze kosten gestegen ten opzichte van 2024 maar wel in lijn met het budget.

### *Fokken*

De fok komt in aantallen boven verwachting uit. Door de focus op verbetering van de moederhonden en het opvangen van kleinere nesten hebben we een aantal extra honden bij onze partners en uit het buitenland gehaald of kunnen aankopen bij gerenommeerde externe partijen. Deze uitgaven liggen boven budget maar dragen bij aan de impact die KNGF maakt.

### *Gezinnen en nazorg cliënten*

Aan kosten voor relatiebeheer is in 2025 iets minder uitgegeven dan begroot. Hierbij valt te denken aan onkosten van medewerkers die bij fokgastgezinnen, puppypleeggezinnen en cliënten op bezoek gaan. Tevens zijn minder kosten dan begroot uitgegeven aan consulten en medicijnen ten behoeve van honden bij cliënten.

### *Voorlichting*

In verband met de viering van het 90-jarig jubileum zijn er gedurende het hele jaar extra activiteiten georganiseerd en is er meer zichtbaarheid in de media ingekocht. Daarnaast is de bezoekers Experience 2025, bestaande uit een interactieve expo over de blindengeleidehond en de PTSS-assistentiehond, uitgebreider gerealiseerd dan initieel begroot, dankzij een grote gift van een trouwe sponsor. Daardoor zijn de voorlichtingskosten in het jubileumjaar substantieel hoger dan in andere jaren.

## **Personeelskosten**

Specificatie personeelskosten(€ x 1.000):

	<b>Realisatie 2025</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Realisatie 2024</b>
Salarissen	7.071	7.384	6.385
Sociale lasten	1.186	1.348	1.110
Pensioenlasten	671	713	604
Overige personele kosten	644	874	757
Inhuur tijdelijk personeel	329	337	459
<b>Totaal</b>	<b>9.901</b>	<b>10.655</b>	<b>9.315</b>
<i>Gemiddeld aantal fte's:</i>			
Doelbesteding	87,2	91,0	83,1
Fondsenwerving	10,5	10,5	9,7
Beheer & Administratie	6,4	6,6	6,7
Ondersteunende afdelingen	7,1	7,1	7,4
<b>Totaal gemiddeld aantal fte's</b>	<b>111,2</b>	<b>115,2</b>	<b>106,9</b>

### Salarissen

De salarissen zijn in 2025 ten opzichte van 2024 gestegen met 11.5%. Deze stijging is ontstaan door een cao-verhoging per 1 oktober van 3.51%. Ten opzichte van de begroting zijn de salaris-kosten lager dan begroot door een gemiddeld lager aantal gerealiseerd fte's dan begroot.

### Overige personele kosten

De overige personele kosten zijn in 2025 hoger dan in 2024 door een toename van reiskostenvergoeding (zowel de vaste woon-werk vergoeding als de zakelijke kilometers), kosten personeelsactiviteiten en dotatie voorziening jubilea. De arbokosten, opleidingskosten, organisatie-ontwikkelingskosten en dotatie reservering vakantiedagen zijn lager.

### Inhuur tijdelijk personeel

De kosten voor inhuur tijdelijk personeel zijn in 2025 lager dan 2024. Belangrijkste reden is dat een aantal vacatures ingevuld zijn die in 2024 nog door tijdelijk personeel ingevuld werden.

### Bezoldiging directeur-bestuurder

De dagelijkse leiding van de stichting berust bij de directeur-bestuurder.

De bezoldiging van de directeur-bestuurder bedraagt over 2025 en 2024

	2025	2024
<b>Naam</b>	<b>mw. M. Dolfing-Vogelenzang</b>	<b>mw. M. Dolfing-Vogelenzang</b>
Functie	directeur	directeur
<i>Dienstverband:</i>		
Aard (looptijd)	Bepaald	Bepaald
Aantal uren per week	36	36
Parttimepercentage	94,74	94,74
Periode	01-01 t/m 31-12	01-01 t/m 31-12
<b>Bezoldiging (in €)</b>		
Brutosalaris	119.267	114.047
Vakantiegeld	9.541	9.124
Eindejaarsuitkering	10.691	10.223
<b>Jaarinkomen</b>	<b>139.500</b>	<b>133.394</b>
Belaste vergoedingen	2.459	2.520
Pensioenlast (wg-deel)	15.361	15.260
Sociale lasten (wg-deel)	12.381	11.476
Totale bezoldiging	169.701	162.650

Het beloningsbeleid voor de directeur-bestuurder is vastgesteld door de remuneratie commissie en is gebaseerd op salarisschaal I van de regeling 'Beloning directeuren' van de brancheorganisatie Goede Doelen Nederland. Volgens deze regeling is de BSD-eindscore vastgesteld op 485 punten

en is het normbedrag voor het jaarinkomen van schaal I € 201.337. Hiermee ligt de bezoldiging van de directeur-bestuurder met 16.6% ruim onder de norm. De BSD-score is vastgesteld door de raad van toezicht. Het jaarinkomen valt onder deze norm.

Leden van de raad van toezicht ontvangen geen bezoldiging voor hun werkzaamheden. Aan de leden van de raad van toezicht zijn geen leningen, voorschotten of garanties verstrekt.

#### *Beloningsbeleid*

De directeur-bestuurder van Stichting KNGF Geleidehonden ontvangt een beloning die is vastgesteld door het bestuur en is afgestemd op de aard, omvang en het maatschappelijk karakter van de organisatie.

#### **Autokosten**

Specificatie autokosten (€ x 1.000)

	<b>Realisatie 2025</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Realisatie 2024</b>
Leasekosten	111	127	111
Brandstofkosten	87	96	85
Overige autokosten	88	148	92
<b>Totaal</b>	<b>286</b>	<b>371</b>	<b>289</b>

De leasekosten komen in 2025 uit onder de begroting. De incidentele autokosten (onder meer onderhoud en schade) zijn in 2025 lager uitgevallen dan begroot en vorig jaar.

#### **Huisvestingskosten**

Specificatie huisvestingskosten (€ x 1.000)

	<b>Realisatie 2025</b>	<b>Begroting 2025</b>	<b>Realisatie 2024</b>
Schoonmaakkosten	106	90	86
Onderhoudskosten	171	100	104
Gas/water/licht	56	51	48
Kosten beveiliging	17	15	16
Diverse opbrengsten en kosten	-19	-23	-23
<b>Totaal</b>	<b>331</b>	<b>233</b>	<b>231</b>

De huisvestingskosten zijn in 2025 hoger dan in 2024 voornamelijk door hogere indexeringen en vervanging van pompgemaal en sinkhole, de scope 10 inspectie en het oplossen van de daaruit volgende bevindingen.

## Algemene kosten

Specificatie algemene kosten (€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
ICT-kosten	422	446	401
Facilitaire kosten	140	145	124
Algemene kosten	355	464	395
<b>Totaal</b>	<b>917</b>	<b>1.055</b>	<b>920</b>

### ICT-kosten

De ICT-kosten zijn ten opzichte van 2024 toegenomen als gevolg van een stijging in licentie, data opslag, SLA en beheerkosten van de ingebruikname van het nieuwe het nieuwe CRM-systeem. De CRM-applicatie is eind 2025 live gegaan. De kosten waren voorzien en zijn binnen budget gebleven.

### Facilitaire kosten

De gerealiseerde kosten voor facilitair liggen iets onder begroting en zijn iets gestegen ten op zichte van de realisatie in 2024 mede als gevolg van indexatie.

### Algemene kosten

Specificatie algemene kosten (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Kosten nalatenschappen	54	65	50
Kosten kwaliteit	30	37	43
Verzekeringen, belastingen	49	53	43
Accountantskosten	50	47	45
Overige algemene kosten	172	262	214
<b>Totaal</b>	<b>355</b>	<b>464</b>	<b>395</b>

De overige algemene kosten zijn in 2025 lager dan in 2024 waarin advies is ingewonnen over de implementatie van verbeterinitiatieven. De overige algemene kosten zijn lager uitgekomen doordat minder is uitgegeven aan advieskosten en lobby en verbreding.

## 17. Financiële baten en lasten (beleggingen)

Hieronder is het overzicht van de financiële baten en lasten opgenomen. (€ x 1.000)

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Financiële baten	534	771	2.875
Financiële lasten	127	100	100
<b>Saldo van financiële baten en lasten</b>	<b>407</b>	<b>670</b>	<b>2.776</b>

## Financiële baten

De opbouw van de baten uit beleggingen is als volgt (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Opbrengst couponrente	227	160	193
Opbrengst dividend	140	105	134
Gerealiseerd koersresultaat effecten	85	-	201
Ongerealiseerd koersresultaat effecten	-38	355	2.245
Gerealiseerd koersresultaat valuta	-	-	0
Ongerealiseerd koersresultaat valuta	-	-	-4
Opbrengst onroerend goed	48	60	18
Renteopbrengst liquiditeiten	71	91	87
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>534</b>	<b>771</b>	<b>2.875</b>

### Ontwikkeling op de beurzen

Het daarvoor aangewezen vermogen is belegd in aandelen, obligaties, onroerend goed en de geldmarkt. In onze beleggings-strategie hanteren we een zevenjaarshorizon en beleggen we defensief-neutraal. Doel is om op de langere termijn het vermogen in stand te houden door het rendement minimaal gelijk op te laten gaan met de inflatie. Onttrekkingen aan het vermogen kunnen plaatsvinden ten behoeve van organisatieontwikkeling.

KNGF belegt alleen het daarvoor aangewezen vermogen en geen donaties. De donaties en inkomsten van zorgverzekeraars, WMO en werkgevers worden ieder jaar rechtsreeks ingezet om ons primaire proces te financieren.

Voor het bedrag aan ongerealiseerde koersresultaten effecten is een bestemmingsreserve gevormd. Meer informatie hierover is te vinden onder de toelichting op het eigen vermogen.

### Opbrengst onroerend goed

In 2025 heeft een stijging van de WOZ geleid tot een stijging van de waarde van het onroerend goed uit nalatenschappen.

## Financiële lasten

De financiële lasten zijn als volgt te specificeren (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
Beheerkosten	96	78	91
Bankkosten belegd vermogen	11	10	1
Exploitatiekosten onroerend goed	21	12	7
<b>Totaal</b>	<b>127</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

# Bestemming van het resultaat

Hieronder is een overzicht van de bestemming van resultaat opgenomen (€ x 1.000):

	Realisatie 2025	Begroting 2025	Realisatie 2024
<b>Resultaat</b>	<b>2.357</b>	<b>-2.518</b>	<b>2.204</b>
<i>Het resultaat is als volgt bestemd:</i>			
Continuïteitsreserve	-	-1.373	0
<i>Bestemmingsreserves:</i>			
• Doorlopende leveringen honden	-414	-1.373	175
• Innovatie	150	-880	693
• Financiering vaste activa	38	1.703	6
• Organisatieontwikkeling	3.065	-169	-519
• Ongerealiseerde koersresultaten	52	-	2.245
Totaal	2.890	-719	2.600
<i>Bestemmingsfondsen:</i>			
• J.C. Bloemenfonds	-105	1	31
• Jansenfonds	-	0	0
• Van Duijkerenfonds	-34	-34	-34
• Van Benthem Opleidingen Fonds	-393	-393	-393
• Kenneldak			-
Totaal	-532	-426	-396
<b>Totaal bestemd</b>	<b>2.357</b>	<b>-2.518</b>	<b>2.204</b>

Negatieve bedragen duiden op een onttrekking, positieve op een toevoeging c.q. een dotatie aan een reserve c.q. een fonds. De verdeling van het resultaat is goedgekeurd door de raad van toezicht en verwerkt in de jaarrekening.

# Ondertekening

Aldus opgemaakt en ondertekend door de directie van KNGF Geleidehonden te Amstelveen op ..... / ..... /2026.

.....  
M. Dolfing-Vogelenzang  
directeur-bestuurder

Aldus opgemaakt en ondertekend door de raad van toezicht van KNGF Geleidehonden te Amstelveen op ..... / ..... /2026.

.....  
H. Arendse  
Voorzitter raad van toezicht

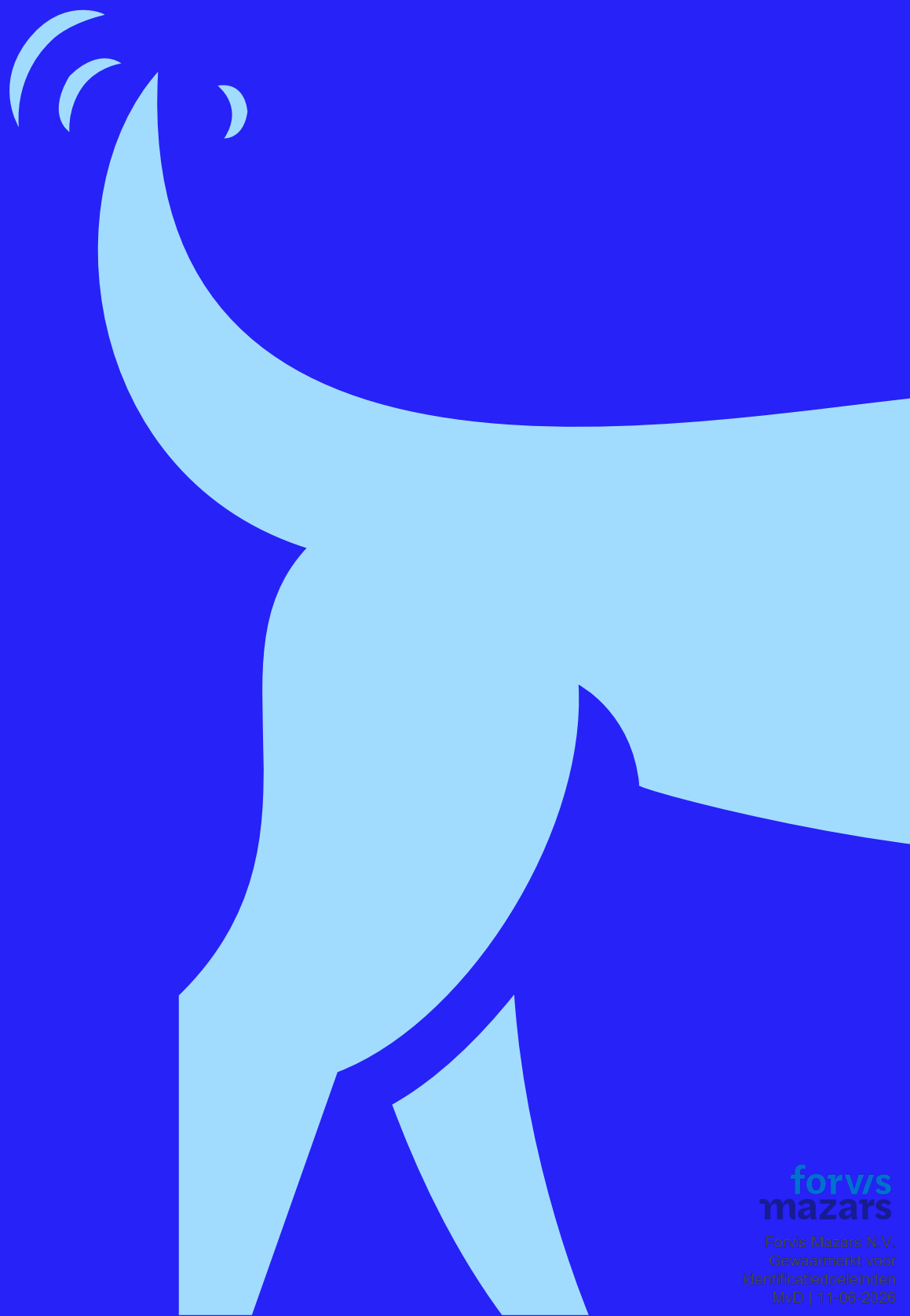
.....  
M. Raaijmakers  
Lid raad van toezicht

.....  
J. Schraeverus  
Lid raad van toezicht

.....  
M. Mungra  
Lid raad van toezicht

.....  
W. Dekker  
Lid raad van toezicht

.....  
R.A.J.M. Zegger  
Lid raad van toezicht



**forvis  
mazars**

Forvis Mazars N.V.  
Gewaarmerkt voor  
identificatiedoeleinden  
MvD | 11-06-2026