



# Jaarverslag 2025

# Colofon

## **Adres**

De Horecabond,  
Veluwezoom 5,  
1327 AA Almere

## **E-mail**

[info@dehorecabond.nl](mailto:info@dehorecabond.nl)

## **Website**

[www.dehorecabond.nl](http://www.dehorecabond.nl)

## **Eindredactie**

Afdeling Marketing, Commercie en  
Communicatie

## **Dtp**

Gewoon!nger, Inger Bos

# Inhoudsopgave

<b>1. Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>2. Bestuursverslag</b>	<b>7</b>
2a. Bestuursverslag algemeen	7
2b. Werkorganisatie en projecten 2025	12
2c. Organigram	14
2d. Organisatie algemeen	15
2e. Pensioenen	37
2f. Beleggingsbeleid en financiële instrumenten	38
2g. Financiële vooruitblik 2026	40
2h. Verslag van de raad van toezicht	42
2i. Verslag van de geschillencommissie	43
<b>3. Jaarrekening</b>	<b>44</b>
3a. Balans per 31 december 2025	44
3b. Staat van baten en lasten 2025	45
3c. Toelichting op de balans en staat van baten en lasten	47
<b>4. Bijlagen</b>	<b>71</b>
4a. Overige gegevens	71
4b. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	72
4c. Opgave bestuurs- en nevenfuncties leden bestuur en raad van toezicht	78

# 1. Voorwoord

Beste leden en lezers,

Voor je ligt het jaarverslag van De Horecabond over 2025. Een jaar vol inzet van leden en collega's. Met cijfers, maar vooral met verhalen van mensen die ons nodig hadden. En daar zijn we trots op.

Want De Horecabond was in 2025 financieel gezond. Daarmee werd 2025 een kantelpunt. Na vijftien jaar schrijven we weer zwarte cijfers op eigen benen. We groeiden naar ruim 24.000 leden en we waren zichtbaar waar het nodig was. Onze ledengroei is extra waardevol omdat we veel jonge vakkrachten wisten aan te sluiten. Dat is goed nieuws voor de toekomst van het vak, maar het legt meteen een opdracht op tafel. Groei is pas echt winst als leden ook vertrouwen houden en ons weten te vinden als het erop aankomt. Dat vraagt om duidelijke keuzes, goede dienstverlening en een bond die niet alleen aan tafel zit waar dat nodig is, maar ook op de werkvloer en online zichtbaar en bereikbaar is.

In 2025 hebben we die aanwezigheid concreet gemaakt. Onze website werd 390.307 keer door unieke bezoekers bezocht en onze cao's zijn ruim 35.000

keer gedownload. We hadden 12.916 contactmomenten met leden en werkenden via chat, telefoon en e-mail en we pakten 447 dossiers en kwesties op. Dit zijn niet alleen mooie cijfers. Dit zijn momenten waarop iemand ons nodig had en wij er stonden. Dat is waar het lidmaatschap zich bewijst. En we deden méér dan reageren. We voerden succesvolle cao-campagnes, we zetten een volgende stap in onze digitale dienstverlening met de lancering van onze AI-chat, we gingen de sector in met scholenvoorlichtingen en bedrijfsbezoeken en we startten met een studentlidmaatschap om nieuwe generaties aan ons te binden.

Onze koers is samengevat in vijf speerpunten: eerlijk werk en eerlijke beloning, investeren in groei en vakmanschap, voorbereid zijn op de toekomst van werk, ambassadeurs en medezeggenschap als motor van verandering, en kansen en binding voor anderstaligen. In 2025 hebben we deze speerpunten niet als losse projecten behandeld, maar als manier van werken. We kiezen waar we onze capaciteit op inzetten, we meten bereik en effect en we leggen verantwoording

af over wat wel en niet werkte. Nu we financieel weer gezond zijn, verschuift de opgave. Niet alleen groeien, maar de groei verduurzamen. Niet alleen nieuwe leden, maar loyale leden. Niet alleen dienstverlening leveren, maar de beste dienstverlening willen leveren.

Dit jaarverslag laat daarom niet alleen zien wat we gedaan hebben, maar ook het waarom, hoe het past in onze koers en wat dit betekent voor de komende jaren. We zijn trots op 2025, maar we zijn niet klaar. De lat ligt hoger, juist nu. Dit jaarverslag bestaat uit twee delen. In het eerste deel schetsen we de hoofdlijnen van 2025: onze koers, de belangrijkste resultaten, de inzet voor leden en de activiteiten van vereniging en werkorganisatie. In het tweede deel volgt de jaarrekening met balans, staat van baten en lasten en toelichtingen. Zo zie je eerst wat we deden en daarna hoe dat financieel is onderbouwd.

*Erwin Gosselink, secretaris/  
penningmeester De Horecabond*





## 2. Bestuursverslag

### 2a. Bestuursverslag algemeen

De Horecabond is er voor iedereen die werkt, gaat werken of heeft gewerkt in de horeca, recreatie en catering. We komen op voor het versterken van inkomen, arbeidsomstandigheden, zeggenschap en ontwikkeling. Onze basis is simpel: solidariteit, sociale rechtvaardigheid en zelfredzaamheid. Onze visie is helder. Werken in de gastvrijheid moet blijvend lonen. Dus eerlijke lonen, werkzekerheid, ruimte voor ontwikkeling, rust en balans en waardering voor het vak.

Onze sectoren staan al jaren onder druk: tekorten aan vakkrachten, hoge uitstroom, forse werkdruk en te vaak onveiligheid. Dat los je niet op met losse acties. Dat vraagt om beleid, samenwerking en volhouden. Daarom gaven we in 2025 ons beleid vorm rond vijf speerpunten, concreet en met resultaat dat leden merken op de werkvloer en in de waardering voor het vak.

#### **Speerpunt 1:**

##### **Eerlijk werk, eerlijke beloning**

Dit gaat over loon en roosters, werkdruk, balans en het aanpakken

van grensoverschrijdend gedrag.

In 2025 zaten we aan alle relevante tafels, ook waar het schuurt.

Samen met sociale partners en het regeringscommissariaat onder leiding van Mariëtte Hamer zetten we (seksueel) grensoverschrijdend gedrag structureel op de agenda. We voerden meerdere cao-campagnes, met als doel om die in 2026 om te zetten in sterke cao's. 2025 was daarbij vooral een 'cateringjaar', met één cao-traject dat veel aandacht vroeg.

#### **Speerpunt 2:**

##### **Investeren in groei en vakmanschap**

De sector blijft alleen sterk als vakmensen blijven. Dat vraagt om erkenning, ontwikkeling en perspectief. In 2025 wisten werknemers ons massaal te vinden met vragen, cao-informatie en hulp. Zo bereikten we honderdduizenden werkenden in onze sectoren. Daarnaast waren we betrokken bij het Hospitality Pact: een landelijke samenwerking tussen werkgevers, vakbonden, onderwijs en overheid om de arbeidsmarkt in de gastvrijheidsbranche structureel te verbeteren.

### **Speerpunt 3:**

#### **Voorbereid op de toekomst van werk**

Technologie verandert het werk. Wij omarmen innovatie, als het werk er beter van wordt en werkenden kunnen meekomen. Daarom maken we afspraken over nieuwe technologie en zorgen we voor ondersteuning en training. In 2025 lanceerden we onze AI-chat. In 2026 bouwen we dit verder uit, met één simpele toets: wat merkt de werkende hier morgen van?

### **Speerpunt 4:**

#### **Ambassadeurs als motor van verandering**

Trots op het vak helpt bij instroom en behoud. We koppelen dat aan ambassadeurs, medezeggenschap en rolmodellen. In 2025 zijn we gestart met Young Ambassadors, een korte opleiding voor toekomstige actieve leden. We werkten aan bundeling en opleiding van medezeggenschapsorganen en zagen kaderleden opstaan in bedrijven, bij acties en op events. Ons doel blijft: meer ambassadeurs, PVT's en OR'en, betere ondersteuning en stevige rechtsbescherming.

### **Speerpunt 5:**

#### **Kansen en binding voor anderstaligen**

Een groot deel van onze sector bestaat uit mensen met een migratieachtergrond. Dat is een kracht, maar vraagt om slimme ondersteuning. In 2025 legden we de basis voor een meertalig kennisplatform

op B1-niveau. Met informatie over werken in Nederland en arbeidsrechten. Inclusief praktische checks zoals het controleren van je loonstrook, met lancering in 2026. We zetten extra in op taal, vaktaal en gelijke rechten. Ook werkten we samen met andere landen en de European Labour Authority in de campagne Fair horeca in the EU. We zien nu al dat veel anderstaligen ons weten te vinden met vragen.

#### **Verenigingsorganen en activiteiten van de vereniging**

De Horecabond is een vereniging van leden. Via onze verenigingsorganen bepalen leden de koers, kiezen zij het bestuur en de raad van toezicht en houden zij ons scherp op wat er speelt in de sectoren. Daarnaast voert onze professionele werkorganisatie deze koers uit en zorgt voor de dagelijkse dienstverlening: cao-werk, juridische hulp, voorlichting, campagnes en zichtbaarheid in de sectoren en online.

Onze actieve leden zijn de schakel. Zij staan met beide benen op de werkvloer, brengen signalen uit bedrijven en opleidingen en helpen plannen om te zetten in acties die landen op de werkvloer.

#### **Ledencongres**

Het Ledencongres is het hoogste orgaan van De Horecabond en komt minimaal

één keer per jaar samen. Alle leden kunnen deelnemen, vragen stellen en voorstellen doen. Het Ledencongres beoordeelt het beleid van het bestuur via het jaarverslag, kiest leden van bestuur en raad van toezicht en kan statuten en reglementen wijzigen.

Het Ledencongres vond plaats op 26 mei 2025 in Dierenpark Rhenen. Er waren 120 leden aanwezig. Op de agenda stonden de (her)verkiezing van leden van de raad van toezicht en het vaststellen van het jaarverslag over 2024. Daarnaast waren er goedbezochte workshops, waaronder een adventurous food clinic met een leuke koppeling tussen voeding en dierentuin en een workshop van Denice Dest, bekend als de maître d' van

First Dates, over hospitality in de praktijk. Leden kregen ook een rondleiding door het park. We sloten af met een netwerkborrel en diner. De evaluatie was positief: een 8,5 als rapportcijfer.

### Bestuur

Het bestuur bepaalt de hoofdlijnen van het beleid en is verantwoordelijk voor de voorbereiding en uitvoering. Jaarlijks legt het bestuur via het jaarverslag verantwoording af aan het Ledencongres, onder toezicht van de raad van toezicht. Het bestuur bestond op 31 december 2025 uit **Edwin Vlek (voorzitter)** en **Erwin Gosselink (secretaris/penningmeester)**. Beiden zijn bezoldigde bestuurders in dienst van de bond.



Het bestuur vergaderde in 2025 het hele jaar door, minimaal één keer per maand, over beleid, ambities, doelstellingen, rapportages, projecten en voortgang. De notulen van iedere bestuursvergadering zijn toegevoegd aan het verenigingsarchief en gedeeld met de raad van toezicht.

### Raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het werk en beleid van het bestuur. In vergaderingen komen onder meer de financiële positie, begroting, jaarverslag, cao's, ontwikkelingen werkorganisatie en andere belangrijke onderwerpen aan bod. De raad van toezicht bestond op 31 december 2025 uit **Bert Veldman (voorzitter), Ronald van Driel, Martien de Haan (vicevoorzitter), Eric Vermaas** en **Erwin Kotten**. De leden ontvangen geen salaris, wel een kostenvergoeding.

De raad van toezicht kwam in 2025 vier keer samen. De notulen zijn toegevoegd aan het verenigingsarchief. Daarnaast kwamen bestuur en raad van toezicht in 2025 drie keer gezamenlijk bijeen, twee keer in een gezamenlijke vergadering en één keer tijdens een meerdaagse beleidsconferentie.

### Sectorraad

De Sectorraad stelt het algemene arbeidsvoorwaardenbeleid vast en kiest de leden van de cao-commissies. De Sectorraad komt minimaal één keer per

jaar samen. Alle leden kunnen deelnemen, vragen stellen en voorstellen doen.

Op maandag 8 september 2025 organiseerden we onze jaarlijkse Sectorraad in Centrum De Engel in Houten. Er waren 56 leden aanwezig. We bespraken de arbeidsvoorwaardenagenda voor 2025 en kozen de leden van de cao-commissies. In de middag gingen de commissies uiteen om per sector de cao-inzet en lopende dossiers te verdiepen, met ruimte om elkaar te ontmoeten en ervaringen te delen. We sloten af met een gezamenlijke borrel en een moment van afscheid voor vertrekkende cao-commissieleden. De aanwezigen beoordeelden de dag met een gemiddelde 8.

### Cao-commissies

Iedere sector heeft een cao-commissie. De leden worden gekozen tijdens de Sectorraad. De cao-commissie speelt een centrale rol in het cao-traject. Zij stelt de voorstellenbrief op en beoordeelt of een onderhandelingsresultaat voldoende is voor een cao. De commissies vergaderen onder leiding van een sectorbestuurder. De commissies bestaan uit leden die zelf in de sector werken. Zij vormen onze inhoudelijke ruggengraat aan de cao-tafel.

Al onze cao-commissies kwamen in 2025 25 keer samen om de stand van zaken per sector te bespreken en de inzet richting werkgevers voor te bereiden.

De notulen zijn toegevoegd aan het verenigingsarchief.

### Geschillencommissie

De Horecabond heeft een vaste geschillencommissie. Deze commissie komt minimaal één keer per jaar samen. Op 31 december 2025 bestond de commissie uit **Arnaud Stadermann (onafhankelijk voorzitter), Piet Hamelink (lid) en Joyce Beije (lid)**. In 2025 heeft de geschillencommissie geen geschillen voorgelegd gekregen.

### Activiteitenteam

Het landelijk activiteitenteam, met leden uit verschillende delen van het land, organiseert activiteiten voor leden en helpt bij de uitvoering. Het Landelijk Activiteitenteam kwam in 2025 vier keer bijeen. In 2025 organiseerde het team de nationale jubilarisdag in Dierenpark Amersfoort. Dat werd een succes en een mooi moment om trouwe leden in het zonnetje te zetten. De aanwezige leden gaven de dag in de evaluatie een 8,5. Daarnaast organiseerde het activiteitenteam per cao-commissie ook een activiteit.

### Ledenparlement FNV

In 2025 zijn drie leden van De Horecabond geïnstalleerd in het Ledenparlement van de FNV: **Marisa Kleinee, Peter Stoute en Rob Sander**. Tijdens het Ledencongres van november 2024 zijn zij door de leden

als afgevaardigden voor onze bond gekozen. Sindsdien vertegenwoordigen zij onze sectoren in het Ledenparlement FNV.

### Financiële prestaties en positie 2025

De Horecabond heeft in 2025 een positief financieel resultaat behaald van € 2,1 miljoen. De totale baten bedroegen € 5,7 miljoen en de lasten € 5,0 miljoen. Daarnaast is een positief beleggingsresultaat gerealiseerd van € 1,4 miljoen.

De financiële positie van de organisatie is solide. Het eigen vermogen bedraagt per 31 december 2025 € 33,3 miljoen. De solvabiliteit is daarmee zeer hoog, wat betekent dat De Horecabond haar verplichtingen op lange termijn goed kan nakomen.

De liquiditeitspositie is beperkt in verhouding tot het totale vermogen (€ 0,1 miljoen liquide middelen), maar dit hangt samen met het feit dat een groot deel van het vermogen is belegd en daarmee op langere termijn wordt aangehouden. Deze middelen zijn beschikbaar en kunnen indien nodig worden vrijgemaakt.

Het positieve resultaat en de sterke vermogenspositie geven De Horecabond een stabiele basis om haar activiteiten voort te zetten en verder te investeren in dienstverlening aan leden.



## 2b. Werkorganisatie en projecten 2025

Naast een sterke vereniging voert onze professionele werkorganisatie de koers van de leden uit en zorgt voor onze dagelijkse dienstverlening. In 2025 werkten we steeds planmatiger en vaker projectmatig, vaak samen met actieve leden. We kijken wat werkt, meten ons bereik en effecten en leren van wat beter kan.

Die aanpak zie je terug in de cijfers. We eindigden 2025 met 24.120 leden, een netto groei van 924. Een groot deel daarvan bestaat uit studenten in de gastvrijheid. Groei is mooi, maar behoud en betaalde groei zijn in 2026 minstens zo belangrijk.

### Scholenvoorlichting

We hebben in 2025 stevig ingezet op instroom van jonge vakmensen, juist omdat onze sectoren jong zijn en mensen snel afhaken als ze geen perspectief zien. In totaal gaven we 105 scholenvoorlichtingen aan 1.168 studenten (gemiddelde leeftijd 18,5). Dat leverde 739 gratis lidmaatschappen op. Van de studenten die we konden nabellen, stapten 119 over naar een betaald lidmaatschap (ongeveer 24% conversie). Na één jaar was 93% van deze groep nog lid (687 studenten). Dit is precies het type groei die toekomst oplevert: vroeg binden en daarna bouwen aan loyaliteit.

### Beurzen

Ook beurzen hielpen ons groeien. In 2025 stonden we op 7 beurzen en gaven

1.704 werkenden bij ons aan graag meer van ons te horen. Dat leverde 220 nieuwe leden op.

### AI-chat

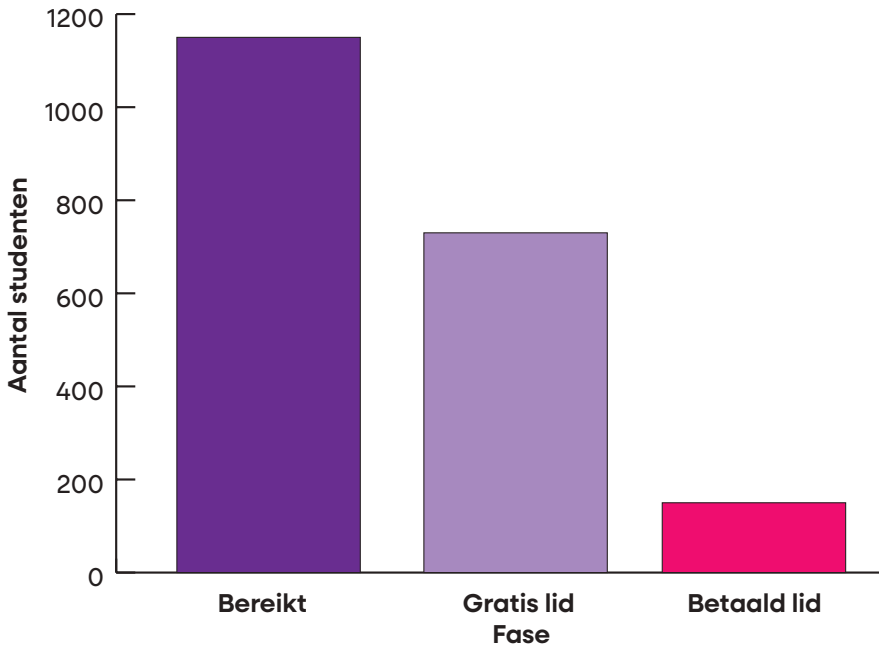
In 2025 hebben we een eerste stap gezet richting onze ambitie uit het beleidskader: een 'AI-chat' die werkenden helpt, rechten toegankelijk maakt en ons 24/7 bereikbaar maakt. Halverwege 2025 lanceerden we onze AI-chat Fin. Fin heeft in 2025 al 1.722 chats zelfstandig beantwoord en afgerond. In 2026 bouwen we dit door richting een echte buddy voor werkenden, met één toetssteen: wordt hulp sneller, slimmer

en laagdrempeliger, zonder dat de menselijke maat verdwijnt?

### Doorkijk 2026

Voor 2026 ligt er veel klaar: meertalige landingspagina's en content voor anderstaligen, een brigade nieuwe collega's die op grotere schaal op de werkvloer gaat voorlichten, meer en betere medezeggenschap (meer OR'en/PVT's), een arbeidsmarktdatabank en een loonberekeningstool. De rode draad blijft: groeien is mooi, maar groei wordt pas winst als leden blijven en ons weten te vinden op het moment dat het ertoe doet.

### Scholenvoorlichting: van bereik naar betaald lid (2025)

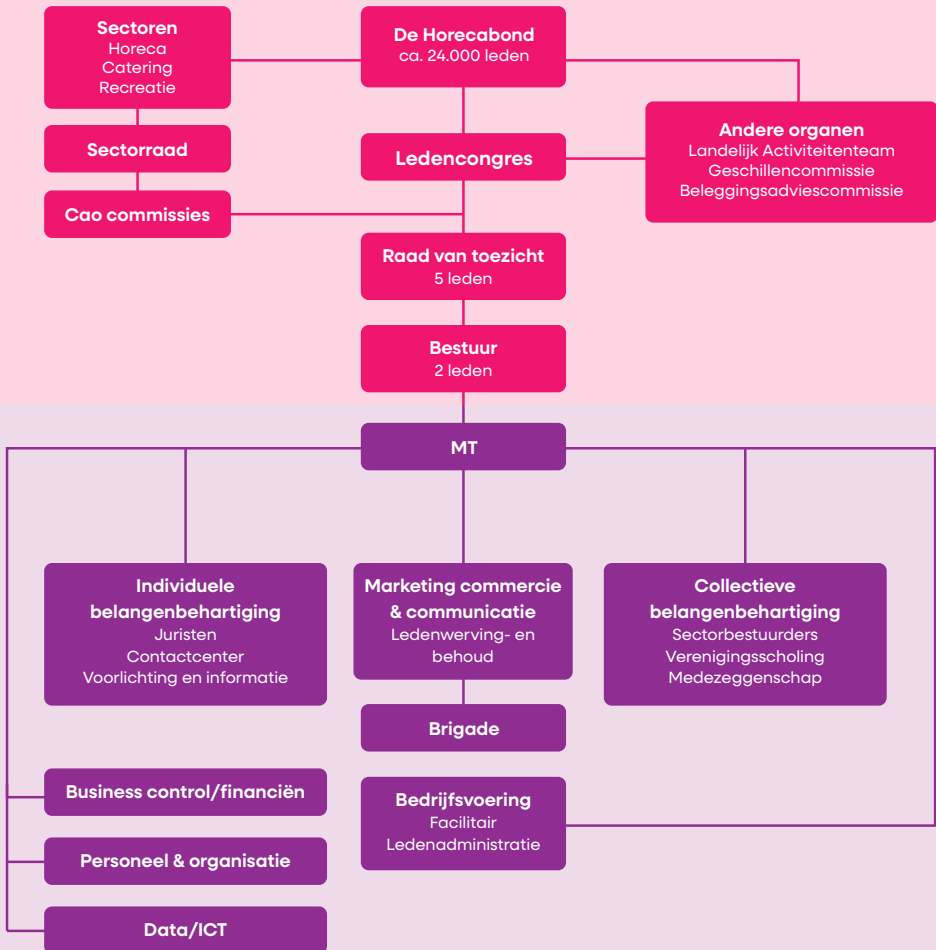


## 2c. Organigram

# De Horecabond (DHB)

## vereniging en werkorganisatie

Aantallen gebaseerd op december 2025



## 2d. Organisatie algemeen

### Werving en behoud

De Horecabond heeft 2025 afgesloten met een winst van 924 leden. Op 31 december 2025 waren er 24.120 leden, waarvan 21.693 betalende leden.

Sinds 2020 is er een stijgende lijn in het ledenaantal zichtbaar, doordat er een extra focus is gekomen op de ledenwerving. Door de extra druk

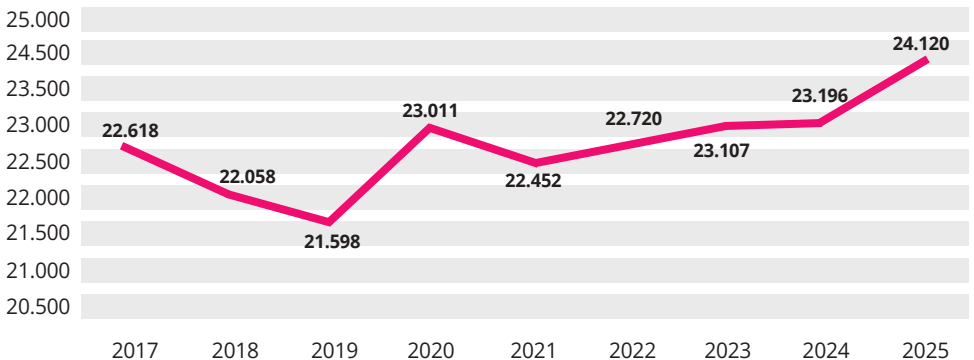
die op de sectoren is ontstaan, is het aantal uitschrijvingen de laatste jaren hoog, met name door leden die de sectoren verlaten. Door de extra focus op de ledenwerving stijgt het aantal inschrijvingen echter ook, wat in 2025 wederom tot ledengroei heeft geleid. De uitstroom in 2025 is toegenomen ten opzichte van 2024: er waren 309 meer uitschrijvingen. Het aandeel van de betalende leden op het totaal is afgenomen van 96% in 2024 naar 90% in 2025.

### Ledenontwikkeling

	Inschrijvingen	Uitschrijvingen	Resultaat	Ledenstand
<b>Totaal</b>	<b>5.694</b>	<b>4.770</b>	<b>924</b>	<b>24.120</b>
Horeca	5.018	4.102	916	19.741
Catering	327	421	-94	2.982
Recreatie	349	247	102	1.397

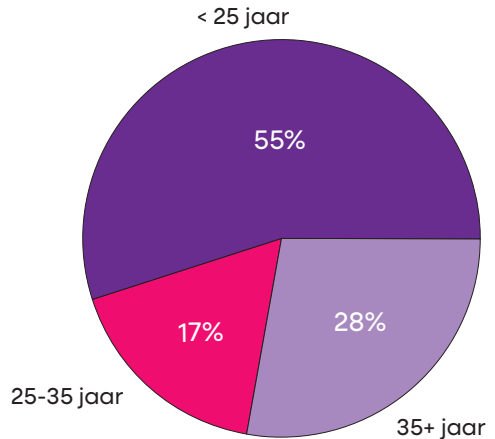
Ten opzichte van 2024 is er een stijging van 4% in het ledenaantal zichtbaar. Ten opzichte van 2020 is er een groei van bijna 5% in het ledenaantal zichtbaar.

### Ledenontwikkeling 2017 - 2025



- Telefonische werving blijft de belangrijkste bron van instroom van nieuwe leden, gevolgd door aanmeldingen via internet en aanmeldingen via FNV.
- De meest voorkomende reden van uitschrijving is het verlaten van de bedrijfstak, met 39% is dit 3% hoger dan vorig jaar.
- Daarnaast zijn er 7% overschrijvingen naar een andere FNV-vakbond geweest, dit is gelijk aan vorig jaar.
- Het aantal opzeggingen waarbij geen opgave van redenen is gegeven is verder gedaald van 6% in 2024 naar 5% in 2025. Dit komt omdat wij meer mensen telefonisch spreken voordat zij opzeggen, waardoor we actiever de opzegredenen uit kunnen vragen.
- Van alle uitschrijvingen is tenminste 50% niet te beïnvloeden (verlaten van de sector, emigratie, overlijden etc.).
- 55% van de nieuwe leden (2025) is jonger dan 25 jaar, 17% is tussen de 25 en 35 jaar. De uitstroom onder deze leeftijdsgroepen is relatief gezien lager dan de instroom: 51% van de uitschrijvingen is door leden onder de 35 jaar.
- Van de totale instroom in 2024 is 49% vrouw en 51% man, er stroomden 51% mannen en 49% vrouwen uit.
- De gemiddelde lidmaatschapsduur van de leden die uitstroomden in 2025 was 5,3 jaren.

## Leeftijdverdeling nieuwe leden (2025)



### Juridische zaken en individuele dienstverlening

Onze individuele dienstverlening is vaak het eerste moment waarop het lidmaatschap zich bewijst. Onze collega's van het Contactcenter staan klaar om alle vragen te beantwoorden: klopt mijn loon, mag dit rooster, wat zijn mijn rechten bij ziekte, en wat teken ik precies bij ontslag?

In 2025 hadden we via het Contactcenter 12.916 contactmomenten met werkenden. Dat is een toename van 321 contacten ten opzichte van 2024. Het aantal telefonische gesprekken nam af en kwam uit op 3.794. Het aantal adviezen per e-mail bleef met 3.749 ongeveer gelijk. Het aantal chats nam fors toe naar 5.372 chatgesprekken, waarin juridisch advies werd gegeven. Voor het eerst kwam een deel van die juridische adviezen via chat van Fin, onze AI-chat. Daarmee hebben we meer contact

gehad dan in de jaren ervoor, en dat is precies de bedoeling: hoe eerder mensen hun rechten kennen, hoe kleiner de kans dat problemen groter worden.

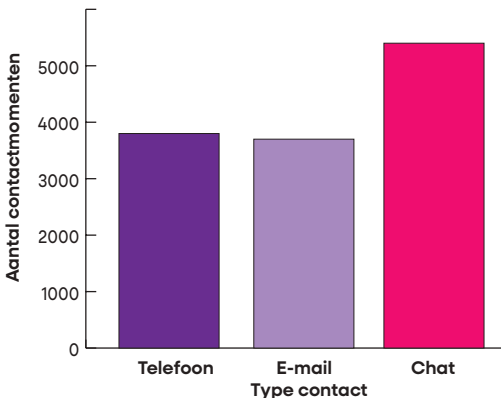
Uit die contacten ontstonden 263 nieuwe dossiers en pakten onze juristen 184 kwesties op, samen 447 zaken waarin we echt verder hielpen. Het belangrijkste signaal is positief: het overgrote deel van de vragen lossen we op met advies en praktische stappen, zonder dat er een dossier nodig is. Dat houdt het laagdrempelig en helpt leden sneller verder.

We registreren elk contact op onderwerp en sector. Dat geeft inzicht: waar lopen mensen tegenaan, en waar moeten wij dus extra zichtbaar zijn met informatie, tools en cao-inzet. In 2025 gingen de meeste vragen over re-integratie en ziekte, loonvorderingen, vaststellingsovereenkomsten, vakantie, loonstroken, minuren en werktijden. Dat

zijn precies de onderwerpen waar een kleine fout in een contract, loonstrook of afspraak direct geld en zekerheid kost.

Ook in dossiers zien we duidelijke patronen. Het vaakst ging het om vaststellingsovereenkomsten, loonvorderingen, arbeidsconflicten, eindafrekeningen en eenzijdige wijzigingen van afspraken. Dat past bij een sector waar flexibiliteit veel voorkomt, en waar wisselingen van werkgever, contractvorm en uren aan de orde van de dag zijn. Juist dan is een bond nodig die snel kan schakelen, maar ook zorgvuldig is als het moet. Voorkomen wordt steeds belangrijker. We zien het effect van vroeg helpen ook in de trend: ten opzichte van 2020 startten we in 2025 bijna 1.000 minder dossiers. Minder problemen die uit de hand lopen, meer oplossen aan de voorkant. Dat is winst voor leden én voor onze slagkracht. Twee quotes uit onze ledentevredenheidsenquête:

**Contactmomenten Contactcenter (2025)**



*“Ik ben erg blij dat ik, en andere mensen, toch een keer kunnen bellen ondanks je geen lid bent. Ik, als 22-jarige, heb niet veel juridische kennis of ‘vrienden’ die kunnen helpen. Dus is dit heel erg fijn. Echt super, geweldig dat jullie dit aanbieden. Super vriendelijke medewerkster die mij ook echt begreep”*

*“Blij dat ik lid ben ... Een vd weinige kosten die iets waardevols opleveren”*

## Contract - vaste uren

### Loon

Vast loon per maand

Loondoorbetaling bij ziekte

Vakantiedagen

Minimaal 5 weken o.b.v. uren

Rooster: 3 weken

8% vakantietoeslag

Jaarlijks uitgekeerd in mei



## **Marketing, Commercie & Communicatie**

2025 stond voor de afdeling MCC in het teken van fase 2 van de herpositionering van De Horecabond. Waar in 2024 de basis werd gelegd met een nieuwe naam, propositie en merkwaarden, lag de focus in 2025 op de verdere doorvertaling hiervan in onze communicatie, campagnes en interne werkwijze. We hebben het vernieuwde merk De Horecabond verder zichtbaar gemaakt in onze campagnes, publicaties en online kanalen. Intern organiseerden we meerdere workshops over onze tone of voice en merkwaarden, zodat collega's deze beter kunnen toepassen in hun dagelijkse werk.

Zo bouwen we stap voor stap verder aan een herkenbaar en sterk merk De Horecabond, met onze kernboodschap: Samen zorgen dat werken in de gastvrijheid blijvend loont.

### **Marketing**

Om onze dienstverlening nog beter aan te laten sluiten op onze (potentiële) leden en onze positie in de sectoren nog meer te verstevigen hebben we in 2025 een merkpositioneringsonderzoek gedaan. 974 respondenten hebben het onderzoek ingevuld. Dit onderzoek helpt ons scherper te worden in hoe we werken, communiceren en keuzes maken. Ook stonden er diverse events op de agenda: een Ledencongres, diverse beurzen en cao campagnes.

## **Commercie**

In het eerdere onderdeel 'Werving en Behoud' is duidelijk in kaart gebracht hoe we hier in 2025 aandacht aan hebben besteed en met welke resultaten. Verder zijn er op commercieel gebied de volgende ontwikkelingen te melden:

### *Online leadwerving*

In 2025 hebben we een medewerker aangenomen voor de online leadwerving. Dit zorgt niet alleen voor een daling in de kosten, maar ook voor meer interne kennis en betrokkenheid en een beter resultaat in de online leadwerving.

### *Lidmaatschapsvorm voor studenten*

In 2025 hebben we de laagdrempelige lidmaatschapsvorm voor studenten die een (bij)baan in de horeca hebben verder uitgerold. Naast de vele studenten die een bijbaan in de horeca hebben is dit ook een interessante kennismaking met De Horecabond voor studenten die een horecaopleiding volgen. Naast het aanbieden van deze lidmaatschapsvorm tijdens scholenvoorlichtingen bieden we deze nu ook aan tijdens beurzen. Op deze manier binden we deze doelgroep direct aan ons met een lidmaatschap, met een mogelijkheid tot omzetting naar een Zeker! Pakket voor horecastudenten. Dit zorgt voor een hogere instroom van leden en meer efficiëntie bij onze callcenters.

### *Voorlichting vanuit collectieve belangenbehartiging*

In 2025 is het pilotproject voor het geven van voorlichting vanuit collectieve belangenbehartiging gestart. Dit zorgde ervoor dat wij meer zichtbaar waren binnen de bedrijven en ons konden inzetten op het geven van laagdrempelige voorlichting op het gebied van arbeidsvoorwaarden. Dit ging in samenwerking met medewerkers van de werkorganisatie en met goed getrainde medewerkers van een promotiebureau. Met behulp van lessen uit deze pilot zijn we eind 2025 gestart met het opzetten van een project voor een Brigade, waardoor we de voorlichting verder op kunnen schalen. Dit project wordt verder vormgegeven in 2026.

### *Opzeggers*

In 2023 zijn we gestart met een 'opzeglijn'. Via een vast telefoonnummer kunnen leden die op willen zeggen ons bereiken. Omdat de eerste resultaten goed waren hebben we dit project doorgezet in 2024 en 2025 en de resultaten blijven zeer goed. We behouden meer leden die eerst op wilden zeggen en kunnen elk lidmaatschap op een persoonlijke positieve manier afsluiten.

### *Contact over betalingsachterstanden*

In 2025 hebben we het aantal contactpogingen (vooral telefonisch)

met leden met een betaalachterstand verder opgevoerd. Daarnaast hebben we contactflows aan mensen met een betalingsachterstand verder geoptimaliseerd, met bijvoorbeeld communicatie via SMS. Dit zorgt ervoor dat we meer leden spreken die een betaalachterstand hebben, waardoor we samen met deze leden een oplossing kunnen vinden en het aantal royementen verder is afgenomen.

### *Werving via social media*

In 2025 heeft de focus voornamelijk gelegen op het maken van informatieve filmpjes door collega's vanuit de werkorganisatie. Deze filmpjes hebben een goed bereik op social media, waardoor we bredere voorlichting kunnen geven en mensen kunnen interesseren voor een lidmaatschap.

### *Beurzen*

In 2025 hebben wij bij deelname aan beurzen het laagdrempelig informeren over werk en inkomen van medewerkers als belangrijk focuspunt meegenomen. Met verschillende instrumenten (bijvoorbeeld een grijpspel) wisten wij mooie aantallen medewerkers te bereiken. Hiervoor hebben wij technologisch verbeteringen doorgevoerd. Ook konden bezoekers direct lid worden en werden deze gegevens automatisch en gecontroleerd in onze systemen gezet.

### *Anderstaligen*

We zijn in 2025 gestart met een project om anderstaligen binnen de sectoren beter te kunnen bereiken en aan ons te kunnen binden. We zijn hierbij gestart met het vertalen van onze website, dit project wordt verder uitgerold in 2026.

### *Cao campagnes*

Vanuit de cao-campagnes voor de catering en de recreatie hebben we, naast onze bestaande leden, ook niet-leden weten te bereiken en deze als nieuwe leden in kunnen schrijven.

### *Marketing acties*

We hebben in 2025 een lid-werft-lid actie gedaan in de kerstperiode en een eindejaar actie via e-mail die mooie aantallen nieuwe leden heeft opgeleverd.

### *Collectieve zaken*

We hebben in 2025 meerdere collectieve zaken behandeld, waarbij we ook meerdere nieuwe leden hebben kunnen inschrijven.

## **Communicatie**

In 2025 stond communicatie in het teken van het verder versterken van het merk De Horecabond. Na de herpositionering en introductie van het nieuwe merk in 2024 was 2025 het eerste volledige jaar waarin we vanuit deze nieuwe identiteit werkten. In alles wat we doen staat onze kernboodschap centraal. Onze communicatie draagt

altijd bij aan één van onze belangrijkste doelen: leden werven en behouden, onze naamsbekendheid vergroten en de interactie met onze doelgroep versterken.

Het aantal websitebezoekers lag in 2025 met 390.307 unieke bezoekers lager dan in 2024. Dit hangt samen met het samenvoegen van meerdere websites naar één centrale website. Ook via e-mail bereikten we onze doelgroep goed. De ledennieuwsbrieven lieten opnieuw sterke resultaten zien, met een gemiddelde Click-Open Rate (COR) van 47% en een Click-Through Rate (CTR) van 8%. Daarmee presteren we boven de e-mailbenchmark.

Social media blijft een belangrijke pijler in het contact met onze doelgroep, die voor een groot deel jong is. In 2025 zijn de verschillende social kanalen samengebracht onder het merk De Horecabond. Hoewel het totaal aantal volgers daardoor iets lager uitvalt dan het jaar ervoor, zien we juist een duidelijke stijging in bereik en interactie. Met name via onze advertenties bereikten we miljoenen mensen. Op Instagram groeide het aantal volgers sterk en steeg het aantal profielbezoeken aanzienlijk. Ook de interactie met onze content nam met 19% toe. Opvallend is dat vooral videocontent veel betrokkenheid oplevert.

Naast onze online communicatie hebben we in 2025 ingezet op zichtbaarheid via projecten, campagnes en events. Zo waren we aanwezig op verschillende vakbeurzen, organiseerden we het Ledencongres en voerden we meerdere onderzoeken uit rondom cao-trajecten en de positionering van De Horecabond.

Persvoorlichting blijft een belangrijk instrument bij actuele thema's en cao-trajecten. In 2025 verstuurden we zes persberichten en waren we zichtbaar en hoorbaar in verschillende media, waaronder radio. Journalisten weten ons goed te vinden wanneer er ontwikkelingen zijn in de gastvrijheidsbranche.

## **ICT**

In 2025 is verder gebouwd op de stabiele en gestandaardiseerde ICT-omgeving die in de afgelopen jaren is gerealiseerd. De focus lag daarbij steeds meer op het verder optimaliseren van processen en het verbeteren van de ondersteuning van zowel medewerkers als werkenden in de sector.

Een belangrijke ontwikkeling is dat in 2025 is gestart met het uitwerken van de contouren voor een meer datagedreven manier van werken. Hiermee willen we de dienstverlening aan leden en breder aan alle werkenden

in de sector verder verbeteren door beter gebruik te maken van beschikbare data en inzichten.

Daarnaast zijn verdere stappen gezet in de automatisering en optimalisatie van het debiteurenbeheer. Het incassoproces is verbeterd, waarbij mislukte incasso's efficiënter worden opgevolgd door gerichte communicatie en het automatisch innen van een aanvullende termijn. Ook wordt voorzien in de mogelijkheid voor leden om zelf de incassodatum te bepalen, waarmee de dienstverlening verder wordt afgestemd op de behoeften van de gebruiker.

Na de professionaliseringsslag van de afgelopen jaren wordt in 2026 een volgende stap gezet in de doorontwikkeling van de ICT-omgeving. Hierbij zal onder andere aandacht worden besteed aan het vernieuwen van de werkplekapparatuur en het verder versterken van de beveiliging en het beheer van de systemen, passend bij de huidige eisen en ontwikkelingen op het gebied van informatiebeveiliging en continuïteit.

## **Collectieve belangenbehartiging Horeca**

De horeca draait goed, maar staat financieel onder druk door hoge kosten, coronaschulden en stijgende



lonen. Niet alle kosten kunnen worden doorberekend, waardoor het aantal faillissementen en overnames toeneemt. Nieuwe maatregelen, zoals btw-verhoging op logies en een hoger minimumloon voor jongeren, vergroten de zorgen. Tegelijk kampt de sector met personeelstekorten en hoog verloop. Het werk is zwaar en andere sectoren zijn aantrekkelijker. Het versterken van het imago en de arbeidsvoorwaarden is daarom een gezamenlijke opgave voor sociale partners.

Door de aanpassing van de werkingssfeer in de cao 2024 loopt het conflict met het Nederlands Horeca Gilde (NHG) door. Dit jaar zijn er twee rechtszaken geweest over de afwijzing van hun dispensatieverzoek voor de cao 2024; in beide gevallen is NHG in het ongelijk gesteld. Ook tegen de afwijzing van het dispensatieverzoek voor de cao 2025/2026 heeft NHG bezwaar gemaakt. Die procedure loopt nog; begin 2026 wordt hierover duidelijkheid verwacht. De verwachting is dat NHG blijft procederen, ondanks eerdere uitspraken in hun nadeel.

### **Sector cao**

Per 1 januari 2025 is er een nieuwe cao horeca afgesproken die loopt tot 31 december 2026. Medewerkers hebben er in 2025 2 keer een loonsverhoging

bij gekregen, per 1 januari 2025 2,5% voor iedereen en per 1 juli, 1% voor alle binnenschelijke werknemers. De sector cao is per 2 augustus 2025 algemeen verbindend verklaard t/m 31 augustus 2026. Ook dit traject heeft langer geduurd door bedenkingen die NHG had ingediend.

### **Paritaire projecten**

2025 stond vooral in het teken van het uitwerken van gemaakte cao-afspraken. Zo is er in een paritaire commissie gewerkt aan het herschrijven van de cao-tekst op B1 niveau en het vormgeven van een gezamenlijk cao-boekje. Dit project zal begin 2026 afgerond zijn.

Daarnaast zijn cao-partijen zelf aan de slag gegaan met het bevorderen van medezeggenschap bij de achterban. Bij De Horecabond heeft dit geleid tot een project medezeggenschap, dat breder is dan enkel horeca. Zie hiervoor het kopje 'medezeggenschap'.

In 2025 zijn sociale partners in samenwerking met het regeringscommissariaat seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (RCGOG) gestart aan de ontwikkeling van een paritaire aanpak grensoverschrijdend gedrag. Ook andere stakeholders zijn hierbij betrokken zoals Stichting van de Arbeid, Rutgers en Movisie en natuurlijk ook werkgevers en werknemers uit de

branche. In kerngroepen en subgroepen wordt gewerkt aan deze sectoraanpak waarbij het de bedoeling is dat in 2026 de volgende instrumenten beschikbaar zijn:

- Campagne gericht op bewustwording en gedragsverandering
- Centraal informatiepunt waar horecaondernemers en medewerkers terecht kunnen voor informatie
- Sectorale vertrouwenspersonen
- Model-gedragscode en -huisregels opstellen die bedrijven kunnen overnemen en aanpassen aan hun situatie
- Trainingen aanbieden voor leidinggevend en medewerkers om beter om te leren gaan met (seksueel) grensoverschrijdend gedrag richting medewerkers en gasten

Vanuit het HOP is €1,5 miljoen beschikbaar gesteld voor de financiering van dit project.

### **HOP**

Het sociaal fonds is in 2025 van gestart gegaan. Op 1 april 2025 is er gestart met premie inhouding bij werknemers. De inning bij werkgevers is gestart in november 2025 met terugwerkende kracht per 1 april 2025. Daarbij is een website gelanceerd waar alle informatie over het HOP te vinden is inclusief alle projecten die door HOP worden gefinancierd.

De dispensatiecommissie die onder dit fonds hangt heeft in 2025 meerdere dispensatieverzoeken behandeld,



echter zitten hier opvallend genoeg geen verzoeken bij van NHG-bedrijven. De commissie werkingssfeer is nog niet geformeerd. Vanuit de horeca is het initiatief gekomen om dit alsnog op korte termijn te gaan doen en een uniform reglement te ontwikkelen voor de catering, recreatie en horecasector. Alle drie de cao's kennen nu een eigen reglement, maar verwijzen wel naar elkaar zonder dat daar ooit afstemming over heeft plaatsgevonden. Dit project is opgestart en loopt door in 2026. De Beroepscommissie Functie-Indeling Horeca is geformeerd, maar is nog niet actief geweest in 2025.

### **Collectieve belangenbehartiging**

Met sociale partners, verschillende externe partijen en horecabedrijven hebben er gesprekken plaatsgevonden over de sector om gezamenlijke belangen en verantwoordelijkheden te onderzoeken.

Op het gebied van fusies en overnames, wet melding collectief ontslag, reorganisaties en bedrijfssluitingen hebben we begeleiding en ondersteuning geboden aan leden. Een aantal kwesties zijn daarbij groots aangepakt zoals het Hilton Amsterdam Apollolaan waar een sociaal plan voor is afgesproken en een mooie samenwerking heeft plaatsgevonden met De Vakbeweging. Andere grotere kwesties betroffen

Walibi en Bilderberg. Dit zijn kwesties die doorlopen in 2026.

Verder zijn er misstanden onderzocht, aangepakt en/of hebben we daarin ondersteuning aan leden geboden. Deze misstanden waren onder meer (eenzijdige) verslechteringsvoorstellen van diverse werkgevers op het punt van arbeidsvoorwaarden, werktijden en werkdruk w.o. NHG.

### **Cao-commissie**

In 2025 hebben we afscheid genomen van 4 cao-commissieleden tijdens de Sectorraad. Er zijn geen nieuwe leden bij gekomen. Wel zijn er nieuwe toehoorders en er worden gesprekken gevoerd met potentieel nieuwe toehoorders.

### **Beurzen**

We zijn in 2025 aanwezig geweest op vijf beurzen: Horecava in Amsterdam, Horeca vakbeurs in Hardenberg, HorecaEvenTT in Leeuwarden, Gastvrij in Rotterdam en de BBB in Maastricht. Op de stand zijn we met bezoekers in gesprek gegaan over de nieuwe cao en de loonsverhogingen die in de cao afgesproken zijn. In het najaar lag daarbij de nadruk op de looncheck. De beurzen zijn goed bezocht. Op de stand is een activiteit aanwezig om de aandacht van bezoekers te trekken. Dit jaar was dat een grijpmachine.

## **Medezeggenschap**

In 2025 stond het verhogen van kwantiteit en kwaliteit van medezeggenschapsorganen wederom centraal. In het kader van dit project zijn meerdere medezeggenschapsorganen (OR-en en Pvt's) geadviseerd bij de oprichting, verkiezingen en bij medezeggenschapsvraagstukken.

Ook zijn de banden met de SER versterkt en de daarbij behorende Commissie Bevordering Medezeggenschap (CBM). Vanuit het CBM is de horeca een aandachtspunt, aangezien recent onderzoek wederom heeft uitgewezen dat het instellingspercentage in de horeca een stuk lager ligt dan het gemiddelde (50% versus 70% gemiddeld).

De Horecabond gaat de komende jaren medezeggenschap stevig in de organisatie verankeren zodat het uiteindelijk een vast onderdeel wordt van onze dienstverlening. Dit komt mede voort uit de cao-afspraken en de financiële ruimte die beschikbaar komt door de gelden uit het HOP. In het najaar van 2025 is een start gemaakt met het project medezeggenschap.

## **Hospitality Pact**

De Horecabond maakt deel uit van het Hospitality Pact en neemt deel aan de werkgroep Sociaal Beleid. Hierin stond in 2025 hoe we de gastvrijheidssector

aantrekkelijk kunnen maken om in te (blijven) werken, gericht op 'goed werkgeverschap'. Met de volgende drie thema's die in 2026 verder uitgewerkt worden: diversiteit en inclusie, medewerkersparticipatie en veilig en gezond werken.

## **Catering**

Ook in 2025 verliepen de cao-onderhandelingen moeizaam. Al vóór de start van de formele onderhandelingen zijn gesprekken gevoerd over eerdere onderhandelingstrajecten en de daarbij ontstane vertrouwensbreuk tussen werkgevers en vakbonden. Terwijl De Horecabond zich voorbereidde op nieuwe cao-onderhandelingen en input ophaalde vanuit de sector via de cao-campagne, vonden binnen werkgeversvereniging Veneca parallel andere gesprekken plaats.

## **Ophaaltraject**

Voor de onderhandelingen zijn we gestart met een succesvolle online en offline campagne om vooral input op te halen. Door deze aanpak is een basis gelegd voor structurele herhaling van onder andere bedrijfsbezoeken.

## **Ontwikkelingen aan werkgeverszijde**

De cao-campagne werd voortijdig stopgezet door ontwikkelingen bij de werkgevers. Na het opzeggen van het

lidmaatschap door Veneca-leden, ontbrak een formele onderhandelingspartij voor een cao catering 2026. De focus verschoof naar het informeren van de leden door middel van blogs en een 'levende' FAQ.

In het najaar van 2025 zijn, op aandringen van de vakbonden en op initiatief van enkele werkgevers, alsnog gesprekken gestart. Na een moeizaam traject met wisselende belangen aan werkgeverszijde is uiteindelijk een cao-akkoord bereikt en door vrijwel alle voormalige Veneca-leden ondertekend. De samenwerking tussen de vakbonden verliep gedurende het hele proces positief en constructief.

Het uiteindelijke onderhandelingsresultaat is binnen het afgegeven mandaat van de cao-commissie overeengekomen. Bij de ledenstemming stemde 88% vóór, waarna de cao-commissie unaniem instemming heeft verleend.

### **Cao-commissie catering**

In 2025 zijn meerdere nieuwe leden toegetreden tot de cao-commissie. Gedurende het cao-proces is de commissie actief betrokken en goed geïnformeerd. Er is consequent ingezet op duidelijke communicatie en het vragen van mandaat.



## Ontwikkelingen binnen de sector

### Albron Center Parcs

Binnen de locaties van Center Parcs is herstructurering noodzakelijk gebleken. Deze herstructurering heeft tot gevolg dat functies wijzigen of komen te vervallen. Met als doel het behoud van personeel is hiervoor een sociaal plan opgesteld, waarin onder andere afspraken zijn gemaakt over boventalligheid en herplaatsing. Het sociaal plan is door de leden akkoord bevonden.

### Overname Vermaat door Compass Group

De grootste ontwikkeling binnen de sector was de overname van Vermaat door Compass Group. Er is overleg gevoerd met de directies van Vermaat en Compass, dat op 1 oktober 2025 heeft geleid tot een protocol tussen De Horecabond, CNV, de Ondernemingsraad van Vermaat en de directie. In dit protocol zijn duidelijke afspraken vastgelegd over werkgelegenheid, behoud van arbeidsvoorwaarden, medezeggenschap en periodiek overleg. Dankzij de constructieve samenwerking met de OR is hiermee rust en duidelijkheid voor de medewerkers geborgd.

Vermaat blijft in Nederland opereren als zelfstandig platform binnen Compass Group. Beide partijen hebben de cao catering 2026 niet ondertekend, maar toegezegd deze te zullen volgen en toepassen.

### Overgang richting cao horeca

Een groot deel van de catering-werkgevers heeft de intentie uitgesproken om over te stappen naar de cao horeca. Deze intentie is vastgelegd in een intentieverklaring, ondertekend door onder andere De Horecabond, CNV, KHN en een groot deel van de werkgevers. Een kleiner deel van de werkgevers heeft de verklaring niet ondertekend en beraadt zich nog op de te volgen koers.

### Inflight cao commissie

De cao-commissie Inflight is gedurende het gehele traject actief geïnformeerd en betrokken. Ook hier is steeds mandaat gevraagd en een beroep gedaan op solidariteit. Sinds september 2025 hebben zich meerdere toehoorders gemeld en is de cao-commissie uitgebreid met nieuwe leden. De toekomst van de arbeidsvoorwaarden binnen de sector Inflight staat de komende periode op de agenda.

### Cao catering 2026: belangrijkste resultaten

- **Looptijd:** 1 januari 2026 tot en met 31 december 2026
- **Loonontwikkeling:**
  - In deel A en B worden de lonen in de schalen 1 en 2 verhoogd met het wettelijk minimumloon. Dat is per 1 januari 2026 2,16%\*.
  - In deel A worden de lonen in de schalen 3 tot en met 9 verhoogd met 2,5%\*

- In deel B worden de lonen in de schalen 3 tot en met 11 verhoogd met 2,5%\*.
- Inflight: 2,5% loonsverhoging per 1 januari 2026.
- Geen FBA/FBS premie meer en dus geen inhouding meer van 0,2%.
- Eenmalige uitkering: € 225,- bruto naar rato van het dienstverband. Hiervoor moet je op 1 oktober 2025 in dienst zijn en op 1 oktober 2026 nog steeds in dienst zijn.
- Arbeidsvoorwaarden in deel A: ongewijzigd, met uitzondering van het meegroeien van de reiskostenvergoeding als deze in deel B stijgt.

\* Voorwaarde voor de verhoging is minimaal één jaar in dienst op het moment van verhoging. Functiegroep 1 en 2 volgen het wettelijk minimumloon.

## Recreatie

### Cao campagne

In 2025 zijn we voor een nieuwe cao recreatie gestart met een succesvolle (online) cao-campagne en zijn er ongeveer 100 recreatieparken bezocht. De vragenlijst om input op te halen is na een korte verlenging gesloten op 6 oktober 2025. Hoewel niet alle doelstellingen volledig zijn behaald, zijn de meeste doelstellingen ruimschoots overtroffen. Op basis van de opgehaalde resultaten is samen met de cao-

commissie een inzet vastgesteld. Deze inzet heeft de onderhandelingstafel echter niet bereikt.

### Pauze in de cao-onderhandelingen

Op 13 oktober 2025 vond sociaal overleg plaats tussen de vakbonden en HISWA-RECRON. In dit overleg stonden de zorgen en onzekerheden binnen de sector centraal. Werkgevers gaven aan geconfronteerd te worden met meerdere kostenverhogende factoren, waaronder:

- de btw-verhoging van 9% naar 21%
- en forse stijging van de minimumjeugdlonen
- de verhoging van het minimumloon
- stijgende gemeentelijke lasten en toenemende regeldruk.

HISWA-RECRON gaf aan geen mandaat te hebben van de cao-commissie om de onderhandelingen te starten en besloot daarom de pauze-knop in te drukken.

### Acties

Vervolgens heeft De Horecabond twee acties ingezet. Allereerst is richting werkgevers duidelijk gemaakt dat de vakbonden niet akkoord gingen met een volledige stillegging van de onderhandelingen. En verzocht om per 1 januari 2026 alsnog een (gedeeltelijke) loonsverhoging toe te kennen. Ook is aangegeven dat eventuele latere

verhogingen met terugwerkende kracht zouden moeten gelden. Werkgevers zijn niet op dit verzoek ingegaan. In 2025 hebben geen verdere overleggen meer plaatsgevonden.

Ook organiseerden we een kerstkaart-actie waarbij medewerkers via een QR-code een kerstwens voor hun werkgever konden insturen. Deze kerstwensen zijn gebundeld en gedrukt op een tafelkleed, dat begin 2026 aan werkgevers is aangeboden.

### **Cao-commissie**

Binnen de cao-commissie zijn momenteel geen toehoorders actief. Tijdens de sectorraad van september is één nieuw lid benoemd. De commissie is gedurende het jaar geïnformeerd over alle ontwikkelingen rondom de onderhandelingen. Mandaat voor de gevoerde overleggen is opgehaald en de ingezette acties zijn afgestemd met de commissie.

### **Interne en externe samenwerking**

Tijdens campagnes, acties en overleggen is intensief samengewerkt binnen De Horecabond. Nieuwsbrieven zijn geschreven en geredigeerd en er zijn diverse blogs gepubliceerd over de onderhandelingen. Ook tijdens de cao-campagne verliep de samenwerking prettig en efficiënt.

## **Ontwikkelingen binnen de sector**

### **Efteling**

Begin 2025 ontvingen medewerkers van de Efteling een voorstel om hun contractvorm aan te passen. Naar aanleiding van signalen van leden heeft De Horecabond bijeenkomsten georganiseerd om medewerkers te informeren over hun rechtspositie en de mogelijke gevolgen.

Medewerkers hebben vervolgens besloten hun bestaande arbeids-overeenkomst te behouden en dit aan de werkgever kenbaar te maken. In de daaropvolgende communicatie heeft de Efteling bevestigd dat er geen wijzigingen in de arbeidsvoorwaarden worden doorgevoerd en dat medewerkers gebruik blijven maken van het urenregistratiesysteem. De Horecabond heeft medewerkers hierbij ondersteund en het proces begeleid.

### **EuroParcs**

Het sociaal plan van EuroParcs is, met instemming van de leden, met één jaar verlengd. Daarbij zijn enkele wijzigingen doorgevoerd. Zo is de procedure rondom boventalligheid verduidelijkt, is een bezwaarcommissie ingesteld voor geschillen over aangeboden en benodigde scholing, en is het plan uitgebreid naar pilots op de parken. Hiermee wordt ongelijke behandeling tegengegaan.

## Landal

Met terugwerkende kracht per 1 juli 2025 geldt een vernieuwd Sociaal Plan voor Landal in Nederland. Het vorige plan liep af op 30 juni 2025. Het vernieuwde sociaal plan is tot stand gekomen in een constructieve samenwerking. Tijdens reorganisaties op kantoren en parken zijn bijeenkomsten en bedrijfsbezoeken georganiseerd, waarbij medewerkers hun zorgen en ervaringen deelden. Deze signalen zijn meegenomen in gesprekken met leden, de ondernemingsraad en de organisatie. Dit heeft geleid tot een breed gedragen verlenging waarin alle partijen zich kunnen vinden.

## Personeel & Organisatie

De werkorganisatie is volop in beweging. Tegelijk geeft het de stabiliteit dat 2025 het eerste volwaardige jaar is geweest van ons bestuur in de huidige samenstelling. Door het daarnaast hebben van een stevige basis in de personeelsbezetting, onze cultuur, processen en systemen ontstaat er ruimte voor ontwikkeling, optimalisatie en creatie. Dit gaat hand in hand met de ontwikkeling die de vereniging doormaakt door voor het eerst sinds jaren weer zwarte cijfers te laten zien. Met onze ambities en doelstellingen in beeld werken we verder aan resultaatgericht werken. Elke collega heeft zijn of haar kernwerkzaamheden. Daarnaast werken we aan projecten

op basis van ieders talent en ervaring. Steeds meer wordt duidelijk hoe waardevol en effectief dat is voor het bereiken van de juiste resultaten om onze doelstellingen en ambities te realiseren. Het versterkt ook de onderlinge collegiale banden. Hoe beter de communicatie en samenwerking, hoe doelgerichter en effectiever we als werkorganisatie te werk kunnen gaan voor onze leden en het zijn van een relevante sterke vakbond.

Het doorlopende cultuurprogramma speelt hierin een belangrijke rol. Belangrijk onderdeel is daarbij de kwartaalmeeting. Een kwartaalmeeting heeft als doel de collega's te informeren over de belangrijkste (financiële) ontwikkelingen van de werkorganisatie en onze dienstverlening. Ook is het een uitgelezen moment om met elkaar op thema's belangrijke input te vergaren of uit te wisselen. Tot slot gebruiken we de kwartaalmeetings om duidelijke richting en sturing te geven door het jaar heen. Zoals eerder gezegd, het blijft immers de sleutel tot succes als elke werknemer weet wat zijn of haar waarde is, weet wat hij of zij moet doen en waarom.

## Cultuurprogramma

Onze cultuur krijgt blijvend aandacht. Het is een van de belangrijke pijlers om een optimaal functionerende organisatie

te hebben. Het vormt het onzichtbare fundament onder gedrag, beslissingen en resultaten.

Afgelopen jaar was het thema verbinding. De projectgroep heeft de naam Verbinden & Vieren en een afvaardiging van deze projectgroep en HR heeft in de loop van 2025 de nieuw gestarte werknemers meegenomen in onze organisatiecultuur en in belangrijke lessen die we in de afgelopen jaren van ons cultuurprogramma hebben geleerd en toepassen. Zoals feedback geven en ontvangen. Ook maakt elke nieuwe werknemer een DISC-test. De uitkomst

geeft inzicht in de voorkeurstijl qua communicatie en gedrag van collega's. Heel waardevol om dit zelf en van elkaar te weten en hier rekening mee te houden in de samenwerking.

Een sterke cultuur geeft duidelijkheid over hoe we met elkaar werken, het geeft herkenning door gezamenlijke waarden wat weer leidt tot meer verbondenheid, werkplezier, inzet en minder verloop. Een sterke cultuur bevordert verder het vertrouwen en een open communicatie wat belangrijk is voor een constructieve samenwerking wat weer leidt tot meer eigenaarschap en verhoogde productiviteit.



Op deze manier behalen we zo optimaal mogelijk onze doelen. Heel belangrijk om hier doorlopend aan te blijven werken met elkaar. Het opvolgend jaar wordt voortgeborduurd op wat verdere verdieping nodig heeft vanuit 2025, dit zal zijn 'Van Verbinden naar Verankeren'.

Om goede resultaten te behalen, is interne samenwerking van groot belang. In het cultuurprogramma staat het werken aan Vertrouwen, Verbinding en Veiligheid centraal. Aan de hand van trainingen (o.a. over resultaatgericht werken en veilig communiceren) en informele activiteiten is de cultuur in 2025 verder versterkt Dit heeft onder andere geresulteerd in een tevredenheid van 4,6 (uit 5) over het werken bij De Horecabond.

### **Verder professionalisering HR-beleid en instrumentarium**

Doorgaand wordt er gewerkt aan de optimalisatie van het HR-beleid, HR-processen en HR-instrumenten. Een stevige HR-basis staat en dat moet ook zo blijven. We optimaliseren verschillende regelingen. De gesprekscyclus wordt vereenvoudigd ter voorbereiding op de startgesprekken van 2026.

### **Strategische personeelsplanning**

In 2025 hebben we een aantal nieuwe collega's mogen verwelkomen. Zo heeft de afdeling Marketing, Communicatie

& Commercie een Online Marketeer en een collega Communicatie en Marketing in hun team welkom geheten. De onlinewereld wordt steeds belangrijker en we willen onze doelgroepen zo goed mogelijk kunnen blijven bereiken. Verder is het Contactcenter uitgebreid met twee nieuwe collega's. Verder worden er eind 2025 voorbereidingen getroffen voor de werving van een Manager Belangenbehartiging en Juridische Zaken, een senior medewerker Opleiding en Ontwikkeling en onze Brigade. De Brigade wordt een extra gezicht naar buiten toe voor het geven van voorlichting en informeren over werk en inkomen van alle werkenden in de gastvrijheidsbranche.

Wat we zien is dat we in 2025 een stevige personeelsbezetting hebben. Wel kijken we kritisch vooruit welke capaciteit nodig is om onze ambities waar te maken. Op pensionering, zwangerschapsverlof, piek en ziek moeten we goed voorbereid zijn of veerkrachtig kunnen reageren. Als middel gebruiken we daarvoor onze strategische personeelsplanning. Zo spelen we in op de ontwikkeling die nodig is onder de huidige collega's, welke capaciteit nodig is en welke veranderingen ten opzichte van onze dienstverlening we vorm moeten geven zoals het digitalisering- en AI-vraagstuk. Zo kunnen we onze leden en werkenden

zo optimaal mogelijk blijven bedienen en de veranderende wereld om ons heen.

### **Ondernemingsraad**

In augustus 2025 liep de termijn van de vrijwillige OR af. Voorafgaand hebben WOR-bestuurder en Ondernemingsraad geëvalueerd met als doel te beslissen of de OR vrijwillig wordt voortgezet ja of nee. Naar aanleiding van dit constructieve overleg is besloten de vrijwillige OR voort te zetten. Er is een nieuwe vrijwillige OR-overeenkomst gesloten tot en met 31 juli 2027.

Het is soms zoeken hoe de medezeggenschap het meest effectief vorm te geven in onze werkorganisatie, daarom is gezien de omvang, besloten de vrijwillige OR voort te zetten in een vernieuwde vorm die de samenwerking tussen WOR-bestuurder en de OR informeler, laagdrempeliger en wendbaarder laat verlopen.

### **Formatie en cao**

In 2025 is de formatie toegenomen. Waar De Horecabond op 31 december 2024 20,92 fte (24 werknemers) in dienst had, bedroeg dit per 31 december 2025 24,17 fte (27 werknemers). De gemiddelde formatie over 2025 kwam uit op 22,38 fte. De groei in formatie hangt samen met de verdere versterking van de organisatie en de uitbreiding van activiteiten.

Per 1 mei 2023 is De Horecabond aangesloten bij de cao FNV Organisaties. Deze cao heeft een looptijd tot en met 30 april 2026.

### **Verzuim**

In de periode januari tot en met december 2025 bedraagt het netto ziekteverzuimpercentage 1,11%. Dit ligt ruim onder ons streefcijfer van 4% en betekent opnieuw een zeer gunstig verzuimbeeld voor de organisatie. Het verzuim bestaat uit 11 meldingen met in totaal 78,84 verzuimdagen. Het grootste deel van het verzuim valt in de categorie 43-730 dagen. Er is geen verzuim langer dan twee jaar.

Ter vergelijking: in 2024 bedroeg het totale verzuimpercentage 3,82%. Het verzuim is in 2025 daarmee verder gedaald en blijft ruim onder de norm. Dit bevestigt dat het structureel monitoren en managen van verzuim, de aandacht voor onze processen en de focus op organisatiecultuur hun effect behouden.

### **Vertrouwenspersoon**

Over het jaar 2025 zijn er geen meldingen gedaan bij onze externe vertrouwenspersoon.



## 2e. Pensioenen

In 2025 lag de focus bij zowel het Pensioenfonds Horeca & Catering als het Pensioenfonds Recreatie op de afronding van de voorbereidingen voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel per 1 januari 2026. Sociale partners, fondsbesturen en uitvoeringsorganisaties werkten intensief samen om de implementatie zorgvuldig voor te bereiden, de financiële positie te monitoren en de communicatie richting deelnemers en werkgevers te borgen.

### **Pensioenfonds Horeca & Catering**

- Beleidsdekkingsgraad (31 december 2025): 145% (2024: 134%)
- Actuele dekkingsgraad (31 december 2025): 155% (2024: 131%)
- Pensioenen en uitkeringen per 31 dec 2025 verhoogd met: 2,77%

Het fondsbestuur gaf op 11 december 2025 definitief groen licht voor de invoering van de nieuwe pensioenregeling per 1 januari 2026. Gedurende het jaar vonden regelmatig overleggen plaats over implementatie, monitoring, invaarmelding bij DNB en scenario's binnen het FTK-kader. De vertegenwoordigers van De Horecabond in het verantwoordingsorgaan en fondsbestuur kwamen meerdere keren met de bestuurders van De Horecabond bijeen om de voortgang te bespreken.

### **Pensioenfonds Recreatie**

- Dekkingsgraad (31 december 2025): 131,6% (2024: 115,7%)
- Beleidsdekkingsgraad (31 december 2025): 123,4% (2024: 118,4%)
- Pensioenen en uitkeringen per 1 januari 2026 verhoogd met: 1,11%

Aan de Pensioentafel werd in 2025 gesproken over invaarmelding, evenwichtigheid van de overgang, solidariteitsreserve, premie en pensioenopbouw, datakwaliteit en communicatie. Eind november 2025 ontving het fonds een positieve beschikking van DNB voor de overgang naar het nieuwe pensioenstelsel. Sociale partners en het fondsbestuur blijven nauw betrokken bij de verdere uitwerking van de regeling en de gevolgen voor deelnemers en werkgevers.

De leden zijn geïnformeerd over de gemaakte stappen via de nieuwsbrieven. De sectorraadvergaderingen komen jaarlijks bijeen en worden uitgebreid geïnformeerd over de voortgang naar de nieuwe pensioenregeling. Besluiten worden genomen binnen de betreffende cao-commissies.

Een voordeel van het Pensioenfonds Horeca & Catering is dat het fonds een eigen uitvoeringsorganisatie heeft die kwalitatief goed werk levert tegen lage kosten.



## 2f. Beleggingsbeleid en financiële instrumenten

De Horecabond beschikt over een belegd vermogen dat wordt ingezet ter ondersteuning van de continuïteit van de organisatie. Het beleggingsbeleid is

gericht op het in stand houden van het vermogen en het realiseren van een stabiel rendement op lange termijn.

Het vermogen wordt gezamenlijk belegd via het Gemeenschappelijk Beleggingsfonds (GBF) van de FNV.

Daarbij wordt een strategische verdeling gehanteerd van circa 40% aandelen en 60% vastrentende waarden. Door deze spreiding wordt het risico beperkt.

Het beleid is defensief van aard en gericht op lange termijn waardeontwikkeling. De Horecabond belegt voornamelijk in brede, gespreide beleggingsfondsen en vermijdt complexe of risicovolle producten. Het gebruik van derivaten is beperkt en uitsluitend toegestaan ter beperking van risico's binnen fondsen. Daarnaast wordt maatschappelijk verantwoord belegd. Hierbij wordt rekening gehouden met milieu, sociale omstandigheden en goed bestuur (ESG-criteria), met speciale aandacht voor arbeidsrechten.

Aan het beleggen van vermogen zijn risico's verbonden. De belangrijkste risico's zijn:

- Schommelingen in aandelenmarkten (marktrisico)
- Veranderingen in rente (renterisico)
- Kredietrisico bij tegenpartijen
- Valutarisico bij beleggingen buiten de eurozone
- Liquiditeitsrisico bij minder verhandelbare beleggingen

Deze risico's worden beheerst door spreiding van beleggingen, duidelijke bandbreedtes en periodieke monitoring door het bestuur en de beleggingsadviescommissie. Daarnaast wordt gewerkt met professionele vermogensbeheerders en vaste rapportagemomenten. Door deze aanpak blijven de risico's beheersbaar en passend bij de doelstellingen van de organisatie.

De Horecabond maakt gebruik van financiële instrumenten in de vorm van beleggingsfondsen in aandelen en vastrentende waarden. Deze instrumenten worden ingezet om rendement te behalen op het vermogen en dragen daarmee bij aan de financiering van de activiteiten van de organisatie.

De waarde van deze instrumenten kan fluctueren als gevolg van ontwikkelingen op financiële markten. Deze fluctuaties worden direct verwerkt in het resultaat. Het gebruik van financiële instrumenten is passend bij de omvang van het vermogen en de lange termijn doelstellingen van De Horecabond.

## 2g. Financiële vooruitblik 2026

Onze begroting voor 2026 gaat uit van een verwachte ledengroei van 2,5% in het aantal betalende leden. Deze groei is gebaseerd op de inzet op intensievere ledenwerving, onder andere via telemarketing, beurzen en gerichte campagnes. Dit is in lijn met de realistische verwachtingen die we de afgelopen jaren hebben ontwikkeld.

Voor 2026 wordt een licht positief exploitatieresultaat van ongeveer € 62 duizend begroot. Daarmee is 2026 het eerste jaar waarin De Horecabond, na een lange periode van begrote exploitatietekorten, weer een sluitende exploitatie begroot. Dit benadrukt een belangrijk moment, aangezien hiermee de reorganisatie die in 2018 is ingezet feitelijk wordt afgerond. Sinds 2018 is het structurele exploitatietekort stapsgewijs teruggebracht tot een situatie waarin baten en lasten weer in evenwicht zijn.

Een belangrijke ontwikkeling in 2026 is de verdere groei van het Sociaal Fonds binnen de horecasector: het Horeca Ontwikkel Platform (HOP). Waar 2025 nog in het teken stond van de opstartfase, is het HOP in 2026 voor het eerst een volledig jaar

operationeel. Dit vertaalt zich in een substantiële stijging van de subsidie-inkomsten en daarmee een groter aandeel van deze middelen in de totale baten.

Tegelijkertijd is 2026 het laatste jaar waarin nog baten worden verwacht uit de catering gerelateerde subsidie (Stichting Fonds Bevordering Arbeidsverhoudingen Contract-catering). Deze activiteiten worden beëindigd, waarbij in de begroting nog rekening is gehouden met een laatste uitkering uit het liquidatiesaldo van het betreffende fonds.

Om de toegenomen activiteiten, met name binnen het Horeca Ontwikkel Platform (HOP), adequaat te kunnen uitvoeren, wordt de formatie in 2026 uitgebreid. Deze uitbreiding is primair gericht op het versterken van de voorlichtingsfunctie binnen de sector. De inzet richt zich op het breed en laagdrempelig informeren van werkkenden over arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen, zowel via digitale kanalen als door fysieke aanwezigheid op de werkvloer, zoals bedrijfsbezoeken en onderwijsactiviteiten. Daarnaast wordt het Contactcenter en de ondersteuning van sectoraal overleg verder versterkt.

Per saldo laat de begroting voor 2026 zien dat De Horecabond zich ontwikkelt naar een financieel stabiele organisatie, met een sluitende exploitatie, een groeiende

ledenbasis en een toenemende inzet van middelen voor een inhoudelijke en toekomstbestendige versterking van het vakbondswerk binnen de sectoren.



## 2h. Verslag van de raad van toezicht

De raad van toezicht (RvT) bestond in 2025 uit 5 leden. In mei is er afscheid genomen van Dirk Breedveld en Marcel Oudejans. Op het Ledencongres zijn Ronald van Driel en Erwin Kotten benoemd tot toezichthouder en zijn Bert Veldman en Martien de Haan herkozen. In overeenstemming met de statuten is de raad van toezicht volledig bevoegd geweest.

De RvT kwam 4 keer samen met het bestuur voor regulier overleg en de beleidsconferentie. De RvT bereidt de gezamenlijke vergaderingen vooraf onafhankelijk voor.

De RvT heeft in 2025 ook aandacht gehad voor het Ledencongres, waaraan de RvT aanwezig was en zijn input leverde. Ook was er aandacht voor de Sectorraad, de cao-commissies en de Jubilarisdag (het Landelijke Activiteitenteam).

De leden van de RvT hebben in 2025 meer aandacht gegeven aan de nieuwe richting en groei van De Horecabond. Op de jaargenda van de RvT was er nadrukkelijk aandacht voor:

- De missie en visie van de bond,
- De samenstelling van bestuur,
- De financiële positie van de bond, het vervolg van de reorganisatie en de beoogde groei,

- Het jaarverslag, de begroting, het verslag van de accountant,
- De ontwikkelingen binnen de werk-organisatie, scholing en ontwikkeling,
- De ledenontwikkeling en de inzet van de werkorganisatie in de groei van het ledenaantal,
- De arbeidsvoorwaarden in de sectoren en hun ontwikkelingen. Daarbij is er aandacht voor de arbeidsvoorwaarden nota, cao's en de pensioenfondsen PH&C, recreatie en is de ontwikkeling van het Horeca Ontwikkel Platform gemonitord.

De RvT heeft met een positief gevoel geconstateerd dat de vereniging zich open en actief positioneert, zowel naar binnen als naar buiten. Meetbare resultaten zijn o.a. de ledenontwikkeling, de nieuwe cao's in de horeca en recreatie en catering. De samenwerking met het bestuur is als open en constructief ervaren.

De RvT kijkt met een goed gevoel uit naar de ontwikkelingen in 2026, die De Horecabond verder gaan versterken. De onbezoldigde leden van de RvT in 2025 waren:

- **Bert Veldman** - voorzitter
- **Martien de Haan** - vicevoorzitter
- **Eric Vermaas** - algemeen lid
- **Ronald van Driel** – algemeen lid
- **Erwin Kotten** – algemeen lid



## 2i. Verslag van de geschillencommissie

In 2025 zijn géén klachten ingediend bij de permanente geschillencommissie. Gedurende heel 2025 was de

permanente geschillencommissie volledig bemenst. Er was geen aanleiding om als commissie in 2025 fysiek bijeen te komen, wel is er schriftelijk onderling en met het bestuur contact geweest.

# 3. Jaarrekening

## 3a. Balans per 31 december 2025

(na voorstel resultaatbestemming)

Activa	31 december 2025		31 december 2024	
<i>Vaste activa</i>	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Immateriële vaste activa (2.1)</b>				
Software		<b>306.440</b>		<b>409.923</b>
<b>Materiële vaste activa (2.2)</b>				
Inventaris	22.467		7.298	
Vervoermiddelen	68.289		-	
Andere vaste bedrijfsmiddelen	501		2.792	
		<b>91.257</b>		<b>10.090</b>
<b>Financiële vaste activa (2.3)</b>				
Waarborgsommen	7.892		7.892	
Vastrentende beleggingsfondsen	18.384.389		18.010.378	
Aandelen beleggingsfondsen	14.279.227		13.722.145	
		<b>32.671.508</b>		<b>31.740.415</b>
<i>Vlottende activa</i>				
<b>Vorderingen (2.4)</b>				
Overige vorderingen	943.862		281.651	
		<b>943.862</b>		<b>281.651</b>
<b>Liquide middelen (2.5)</b>		<b>138.886</b>		<b>435.367</b>
		<b>34.151.953</b>		<b>32.877.446</b>

**Passiva****31 december  
2025****31 december  
2024**

EUR

EUR

EUR

EUR

**Eigen vermogen (2.6)**

Algemene reserve

27.916.843

25.827.592

Bestemmingsreserves

5.356.695

5.351.695

**33.273.538****31.179.287****Kortlopende schulden (2.7)**

Crediteuren

110.982

77.656

Belastingen

55.244

58.607

Pensioenen

29.548

81.315

Verlofdagen

116.389

81.060

Overige schulden

566.252

1.399.521

**878.415****1.698.159****34.151.953****32.877.446****3b. Staat van baten en lasten 2025****Begroting  
2025****Realisatie  
2025****Realisatie  
2024**

EUR

EUR

EUR

**Baten**

Contributie leden

**3.00**

3.911.614

3.822.986

3.696.393

Subsidies

**3.01**

1.598.000

1.809.166

973.897

Vacatiegelden en vergoedingen

**3.02**

10.039

18.913

10.083

Overige baten

**3.03**

-

27.353

119.695

**Totaal baten****5.519.653****5.678.418****4.800.068**

		Begroting 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
		EUR	EUR	EUR
<b>Lasten</b>				
Personeelskosten	<b>3.04</b>	2.737.871	2.702.900	2.993.809
Afschrijvingskosten	<b>3.05</b>	163.722	158.514	163.818
Algemene kosten	<b>3.06</b>	557.313	509.554	490.475
Communicatie	<b>3.07</b>	907.282	757.203	855.588
Individuele dienstverlening	<b>3.08</b>	524.094	395.460	515.988
Collectieve belangenbehartiging	<b>3.09</b>	261.228	247.400	214.358
Verenigingsactiviteiten	<b>3.10</b>	166.913	121.332	134.263
Kosten subsidieprojecten	<b>3.11</b>	521.600	122.897	34.340
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Totaal lasten</b>		<b>5.840.023</b>	<b>5.015.260</b>	<b>5.402.639</b>
		<hr/>	<hr/>	<hr/>
<b>Exploitatieresultaat</b>		<b>-320.370</b>	<b>663.158</b>	<b>-602.571</b>
Financiële baten en lasten	<b>3.12</b>		1.431.093	2.971.460
<b>Resultaat</b>		<b>-320.370</b>	<b>2.094.251</b>	<b>2.368.889</b>
ten gunste van Bestemmingsreserve Internationaal Solidariteitsfonds			5.000	5.000
ten (laste) gunste van Bestemmingsreserve Strijdfonds			-	-
ten (laste) gunste van Algemene reserve			2.089.251	2.363.889
			<hr/>	<hr/>
<b>Totale resultaatbestemming</b>			<b>2.094.251</b>	<b>2.368.889</b>

## 3c. Toelichting op de balans en staat van baten en lasten

### Algemene toelichting

#### Tenaamstelling en vestigingsadres

De Horecabond draagt de statutaire naam: Federatie Nederlandse Vakbeweging Horecabond en is (statutair) gevestigd aan de Veluwezoom 5, 1327 AA te Almere. De vereniging is ingeschreven in de Kamer van Koophandel onder nummer 40530088.

#### Activiteiten

De kernactiviteiten van De Horecabond betreffen:

- collectieve belangenbehartiging door het afsluiten van cao's en sociale plannen voor alle werknemers in de bedrijfstakken horeca, contractcatering en recreatie of in de daarin werkzame bedrijven;
- individuele dienstverlening, waaronder rechtshulp, aan de leden;
- voorlichting en informatievoorziening aan leden;
- verenigingsactiviteiten, uit te splitsen in werkzaamheden van leden binnen activiteitenteams en binnen de verenigingsorganen.

#### Schattingen

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt het bestuur van

De Horecabond zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

### Grondslagen voor waardering van activa en passiva

#### Algemeen

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Richtlijn voor de jaarverslaggeving 640 'organisaties zonder winststreven'. De richtlijnen voor de jaarverslaggeving worden integraal toegepast. De jaarrekening is opgesteld in euro's en uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderinggrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs. In de balans en de staat van baten en lasten zijn referenties opgenomen. Met deze referenties wordt verwezen naar de toelichting.

## **Functionele valuta**

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de groepsmaatschappij haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta van De Horecabond.

## **Vergelijking met voorgaand jaar**

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

## **Operationele leasing**

Bij de vereniging kunnen leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij de vereniging ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de staat van baten en lasten over de looptijd van het contract. De gemiddelde looptijd bedraagt 33 maanden.

## **Immateriële vaste activa**

Immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire

afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur of lagere realiseerbare waarde.

## **Materiële vaste activa**

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs plus bijkomende kosten onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de geschatte economische levensduur of lagere realiseerbare waarde.

## **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa zijn bestemd om de uitoefening van de werkzaamheid van de vereniging duurzaam te dienen.

- Waarborgsommen worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs.
- De onder financiële vaste activa opgenomen beleggingen in vastrentende beleggingsfondsen en aandelen beleggingsfondsen worden gewaardeerd tegen reële waarde. De koersresultaten komen ten bate of ten laste van het resultaat. De reële waarde bestaat uit de genoteerde marktprijzen van de vastrentende beleggingsfondsen en aandelen beleggingsfondsen.

## **Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

De vereniging beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn

dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroom genererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is, wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. De in aftrek te brengen kosten bij het bepalen van de opbrengstwaarde zijn gebaseerd op de geschatte kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de verkoop en nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief/ de kasstroom genererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Een bijzondere-waardevermindering-verlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief. De terugname wordt beperkt tot maximaal het bedrag dat nodig is om het actief te waarderen op de geamortiseerde kostprijs op het moment van de terugname, als geen sprake geweest zou zijn van een bijzondere waardevermindering. Het teruggenomen verlies wordt in de staat van baten en lasten verwerkt.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. De reële waarde benadert de boekwaarde. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de staat van baten en lasten gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

## **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

## **Eigen vermogen**

Het eigen vermogen bestaat uit de algemene reserve en bestemmingsreserves.

## **Kortlopende schulden**

De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar, tenzij anders is vermeld in de toelichting. Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. De reële waarde benadert de boekwaarde.

## **Grondslagen voor bepaling van het resultaat**

### **Algemeen**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen het totaal der baten en het totaal der lasten. De baten worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd; de lasten reeds zodra zij voorzienbaar zijn.

### **Lasten**

De lasten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

De afschrijvingen op vaste activa worden gebaseerd op basis van de verkrijgingprijs. Afschrijvingen vinden plaats volgens de lineaire methode op basis van de geschatte economische levensduur. Tevens wordt rekening gehouden met bijzondere waardeverminderingen zoals beschreven in de waarderingsgrondslagen voor vaste activa.

Indien een schattingswijziging plaatsvindt van de toekomstige gebruiksduur, dan worden de toekomstige afschrijvingen aangepast.

## **Personeelsbeloningen en pensioenen**

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de staat van baten en lasten. De Horecabond heeft een pensioenregeling, die tot en met 2014 was verzekerd bij een pensioenverzekeraar. Met ingang van 2015 zijn de pensioenen ondergebracht bij pensioenfonds PFZW als een geïndexeerde middelloon regeling. Voor deze regeling betaalt De Horecabond verplichte basispremies aan het pensioenfonds. Behalve de betaling van premies heeft De Horecabond geen verdere verplichtingen uit hoofde van deze pensioenregeling. De premies worden verantwoord als personeelskosten als deze verschuldigd zijn. Vooruitbetaalde premies worden opgenomen als overlopende activa

indien dit tot een terug storting leidt of tot een vermindering van toekomstige betalingen. PFZW heeft per december 2025 een dekkingsgraad van 126,0% (december 2024 109,5%).

### **Financiële baten en lasten**

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen gerealiseerde en ongerealiseerde waardeveranderingen van financiële instrumenten. Alle waardeveranderingen van beleggingen worden direct in de staat van baten en lasten opgenomen als indirecte beleggingsresultaten. Waardeveranderingen van andere financiële activa en financiële verplichtingen worden ook direct in het resultaat opgenomen onder beleggingsresultaten.





# Toelichting op de balans

## 2.1 Immateriële vaste activa

Software	2025	2024
	EUR	EUR
<b>1 januari</b>		
Aanschafwaarde	737.163	579.621
Cumulatieve afschrijvingen	327.240	200.022
	<hr/>	<hr/>
<b>Boekwaarde</b>	<b>409.923</b>	<b>379.599</b>
<b>Mutaties</b>		
Investeringen	48.915	157.542
Desinvestering aanschafwaarde	-	-
Desinvestering cum. afschrijving	-	-
Afschrijvingen	-152.398	-127.218
	<hr/>	<hr/>
	<b>-103.483</b>	<b>30.324</b>
<b>31 december</b>		
Aanschafwaarde	786.078	737.163
Cumulatieve afschrijvingen	479.638	327.240
	<hr/>	<hr/>
<b>» Boekwaarde</b>	<b>306.440</b>	<b>409.923</b>
	<hr/>	<hr/>
Afschrijvingspercentages	20%	20%

## 2.2 Materiële vaste activa

	Inventaris	Vervoer- middelen	Andere vaste bedrijfs- middelen	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>1 januari 2025</b>				
Aanschafwaarde	13.981	-	114.659	128.640
Cumulatieve afschrijvingen	6.683	-	111.867	118.550
<b>Boekwaarde</b>	<b>7.298</b>	<b>-</b>	<b>2.792</b>	<b>10.090</b>
<b>Mutaties 2025</b>				
Investeringen	18.994	68.289	-	87.283
Desinvestering aanschafwaarde	-	-	-	-
Desinvestering cum. afschrijving	-	-	-	-
Afschrijvingen	-3.825	-	-2.291	-6.116
	<b>15.169</b>	<b>68.289</b>	<b>-2.291</b>	<b>81.167</b>
<b>31 december 2025</b>				
Aanschafwaarde	32.975	68.289	114.659	215.923
Cumulatieve afschrijvingen	10.508	-	114.158	124.666
<b>Boekwaarde</b>	<b>22.467</b>	<b>68.289</b>	<b>501</b>	<b>91.257</b>
Afschrijvingspercentages	20%	20%	33,3%	

## 2.3 Financiële vaste activa

	Waarborg- sommen	Vastrentende beleggings- fondsen	Aandelen beleggings- fondsen	Totaal
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>1 januari 2025</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>7.892</b>	<b>18.010.378</b>	<b>13.722.145</b>	<b>31.740.415</b>
<b>Mutaties 2025</b>				
Aankoop	-	-	-	-
Aflossing/verkoop	-	-	-500.000	-500.000
Rente	-	-	-	-
Waardeveranderingen	-	374.011	1.057.082	1.431.093
	-	<b>374.011</b>	<b>557.082</b>	<b>931.093</b>
<b>31 december 2025</b>				
<b>Boekwaarde</b>	<b>7.892</b>	<b>18.384.389</b>	<b>14.279.227</b>	<b>32.671.508</b>

In 2025 zijn er bedragen vanuit de aandelenportefeuille opgenomen ter financiering van de negatieve kasstroom op de exploitatie. Dit om binnen de bandbreedte van de strategische assetmix te blijven. Verder hebben de beleggingen gedurende 2025 een positief resultaat opgeleverd.

### Asset mix totaal belegd vermogen De Horecabond

	Strategisch doelpercentage	2025	2024
	%	%	%
Aandelen	40,0	43,7	43,2
Vastrentende waarden (incl. deposito's)	60,0	56,3	56,8
<b>Totaal</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Alle financiële vaste activa staan ter vrije beschikking van De Horecabond. De doelpercentages zijn in 2025 ongewijzigd.

## 2.4 Vorderingen

Overige vorderingen	31 december 2025	31 december 2024
	EUR	EUR
Vooruitbetaalde bedragen	146.447	137.494
Debiteuren	19.396	23.194
Nog te ontvangen subsidies	755.583	37.500
Overige	22.436	83.463
	<b>943.862</b>	<b>281.651</b>

Alle vorderingen hebben een resterende looptijd korter dan een jaar.

## 2.5 Liquide middelen

	31 december 2025	31 december 2024
	EUR	EUR
Kas	-	-
ING Bank	138.886	435.367
	<b>138.886</b>	<b>435.367</b>

De liquide middelen staan geheel ter vrije beschikking.

## 2.6 Eigen vermogen

2024	31 december 2023	Resultaat verdeling	Resultaat verdeling onttrekking	31 december 2024
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Algemene reserve</b>	<b>23.463.703</b>	<b>2.363.889</b>	-	<b>25.827.592</b>
Bestemmingsreserve Internationaal				
Solidariteitsfonds	110.116	5.000	-	115.116
Bestemmingsreserve Strijdfonds	5.236.579	-	-	5.236.579
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>5.346.695</b>	<b>5.000</b>	-	<b>5.351.695</b>

2025	31 december 2024	Resultaat verdeling	Resultaat verdeling onttrekking	31 december 2025
	EUR	EUR	EUR	EUR
<b>Algemene reserve</b>	<b>25.827.592</b>	<b>2.089.251</b>	-	<b>27.916.843</b>
Bestemmingsreserve Internationaal				
Solidariteitsfonds	115.116	5.000	-	120.116
Bestemmingsreserve Strijdfonds	5.236.579	-	-	5.236.579
<b>Totaal bestemmingsreserves</b>	<b>5.351.695</b>	<b>5.000</b>	-	<b>5.356.695</b>



## **Algemeen**

Aan de van het eigen vermogen afgezonderde bestemmingsreserves is door het bestuur een beperktere bestedingsmogelijkheid gegeven dan, gezien de doelstelling van de organisatie, zou zijn toegestaan.

## **Algemene reserve**

Het bestuur heeft als uitgangspunt dat de algemene reserve voldoende groot moet zijn om twee jaren de exploitatie te kunnen financieren bij gebrek aan andere opbrengsten. Daarnaast dient de algemene reserve van voldoende omvang te zijn om een schokeffect op de financiële markten te kunnen opvangen. Tot en met 2018 was er ook nog een bestemmingsreserve t.b.v.

strategische doelstellingen. Met ingang van 2020 heeft het bestuur ervoor gekozen om deze samen te voegen met de algemene reserve.

## **Bestemmingsreserve Internationaal Solidariteitsfonds**

De reserve kan uitsluitend worden aangewend om internationale projecten te subsidiëren op het terrein van arbeidsverhoudingen in sectoren die verwant zijn aan De Horecabond. De toevoeging in 2025 bestond uit de jaarlijkse toevoeging van € 5.000.

In 2025 zijn er geen projecten gefinancierd en heeft er derhalve geen onttrekking plaatsgevonden.

## Bestemmingsreserve strijdfonds

De vereniging heeft de gewenste omvang van het fonds vastgesteld op 5 miljoen met een ondergrens van 3 miljoen en een bovengrens van 7 miljoen. Met een dergelijke omvang is de bestemmingsreserve strijdfonds voldoende om de kosten van mogelijke acties en stakingen te dekken. In 2025 zijn er geen activiteiten geweest waarvoor de bestemmingsreserve strijdfonds is aangewend.

## 2.7 Kortlopende schulden

Alle kortlopende schulden hebben een resterende looptijd van korter dan een jaar.

Kortlopende schulden worden gewaardeerd tegen de reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde

kostprijs. De reële waarde benadert de boekwaarde. De afname van de kortlopende schulden wordt in hoofdzaak veroorzaakt door het betalen van contractueel overeengekomen bedragen inzake de uitbesteding van juridische dienstverlening aan FNV. Deze bedragen zijn onderdeel van de overige schulden.

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

De verplichtingen bestaan uit de uitbesteding van de juridische dossiers, de huur van het pand aan de Veluwezoom 5 te Almere en de leaseauto's. De gemiddelde resterende looptijd van de leaseauto's bedraagt 33 maanden. De leasetermijnen die betrekking hebben op de leaseauto's zijn geboekt onder de personeelskosten.

	<1 jaar (2026)	1-5 jaar (2027-2030)	>5 jaar (2031 e.v.)
	EUR	EUR	EUR
<b>31 december 2025</b>			
Uitbesteding juridische dossiers	412.300	-	-
Huisvesting	71.053	-	-
Leaseauto's	53.555	114.524	-
<b>Verplichting</b>	<b>536.908</b>	<b>114.524</b>	-

De kosten van dit jaar ad € 395.404 voor de uitbesteding van de juridische dossiers zijn opgenomen onder de kosten van de individuele dienstverlening, de huurlasten van dit jaar voor het pand Veluwezoom 5 ad € 77.357 zijn opgenomen onder de algemene kosten en de kosten van dit jaar ad € 59.852 voor de leaseauto's zijn opgenomen onder de personeelskosten in het exploitatieresultaat 2025.

# Toelichting op de staat van baten en lasten

## 3.00 Contributie leden

	2025	2024
	EUR	EUR
Contributie leden	3.852.788	3.739.461
Inningsverliezen	-29.802	-43.068
	<b>3.822.986</b>	<b>3.696.393</b>

	2025	2024
	Aantal	Aantal
Aantal leden per 1 januari	23.196	23.107
Afvoeringen (uitschrijvingen)	-4.770	-5.079
	<b>18.426</b>	<b>18.028</b>
Inschrijvingen aantal leden gedurende het jaar	5.694	5.168
Aantal leden per einde verslagperiode 31 december	24.120	23.196
<b>Gemiddeld aantal leden</b>	<b>23.658</b>	<b>23.152</b>
<b>Gemiddelde contributie verslagperiode</b>	<b>163</b>	<b>162</b>

### 3.01 Subsidies

	2025	2024
	EUR	EUR
Subsidie Horeca Ontwikkel Platform (HOP)	750.000	-
Subsidie Vakraad voor de Contractcateringbranche	744.166	723.897
Subsidie Sociaal Fonds Recreatie	315.000	250.000
	<b>1.809.166</b>	<b>973.897</b>

De subsidiebaten hebben betrekking op bijdragen van verschillende subsidiegevers ter financiering van specifieke activiteiten en projecten binnen de organisatie.

De ontvangen subsidies worden naar hun aard aangemerkt als incidenteel, aangezien jaarlijks afzonderlijke subsidieaanvragen worden ingediend en toegekend.

Aan de subsidies zijn voorwaarden verbonden, waaronder de verplichting tot besteding conform de subsidieaanvraag en het afleggen van verantwoording hierover aan de subsidieverstrekkers. De verantwoordingen over het boekjaar zijn opgesteld en door een accountant gecontroleerd. Deze verantwoordingen zijn, inclusief accountantsverklaring, ingediend bij de subsidieverstrekkers.

Op het moment van het opstellen en vaststellen van het jaarverslag zijn de subsidieafrekeningen over het boekjaar nog niet definitief vastgesteld door de subsidieverstrekkers.

### 3.02 Vacatiegelden en vergoedingen

In het verslagjaar 2025 heeft De Horecabond vacatiegelden ontvangen voor de deelname van haar vertegenwoordigers aan bestuursvergaderingen van diverse paritaire organisaties binnen de sectoren recreatie en contractcatering. Deze vergoedingen zijn ontvangen voor de inzet in de volgende organen:

- Stichting Sociaal Fonds Recreatie (SFRecreatie) – bekend onder de handelsnaam KIKK Recreatie
- Stichting Examenwerk
- Stichting Fonds Bevordering Arbeidsverhoudingen Contractcatering (FBA)
- Stichting Opleidingen Contractcatering (OCC)
- Stichting Vrijwillig Vervroegd Uittreden voor de Contractcateringbranche II (SUCON II)
- Stichting Horeca Ontwikkel Platform (HOP)

### 3.03 Overige baten

	2025	2024
	EUR	EUR
Werkgeversbijdragen afsluiten cao's en sociaal plannen	27.300	27.115
Vergoeding organiseren catering congres	-	40.263
Nagekomen incidentele bate afgewikkelde beleggingen	-	52.317
Overige	53	-
	<b>27.353</b>	<b>119.695</b>

### 3.04 Personeelskosten

	2025	2024
	EUR	EUR
Salarissen	1.672.968	1.902.374
Tijdelijk personeel	325.327	312.775
Pensioenlasten	220.035	230.957
Sociale lasten	287.448	280.643
	<b>2.505.778</b>	<b>2.726.749</b>
Overige personeelskosten	197.122	267.060
	<b>2.702.900</b>	<b>2.993.809</b>

Het gemiddeld aantal productieve formatieplaatsen in het verslagjaar bedroeg 22,38 (dit ten opzichte van 22,23 in 2024). Geen van de werknemers is werkzaam buiten Nederland.

## Bestuurders

2025

2024

EUR

EUR

Bezoldiging (inclusief sociale lasten en pensioenlasten)

**299.022**

**387.349**

Ultimo 2025 wordt De Horecabond aangestuurd door het bestuur met ondersteuning van een Management Team (MT).

### 3.05 Afschrijvingen

2025

2024

EUR

EUR

Immateriële vaste activa

152.398

127.218

Materiële vaste activa

6.116

36.600

**158.514**

**163.818**

### 3.06 Algemene kosten

2025

2024

EUR

EUR

Kosten bedrijfsvoering

226.924

199.386

Huisvestingskosten

81.546

85.939

ICT- kosten

201.084

205.150

**509.554**

**490.475**

In de kosten bedrijfsvoering is een bedrag van € 78.136 (2024 € 66.550) begrepen als accountantskosten met betrekking tot controle van de jaarrekening.

### 3.07 Communicatie

	2025	2024
	EUR	EUR
Advertenties (online) en ledenwerving	291.900	274.999
Telemarketing	214.331	267.031
Horeca Info	125.479	131.678
Campagne sectoren	39.652	27.007
Beurzen	63.534	42.840
Onderhoud website	14.827	3.748
Diverse projecten communicatie & marketing	3.012	9.189
Kosten branding	314	76.288
Projecten sectoren	-	13.576
Brochures en mailingen	1.163	6.696
Promotiemateriaal	2.991	2.536
	<b>757.203</b>	<b>855.588</b>

### 3.08 Individuele dienstverlening

	2025	2024
	EUR	EUR
Kosten uitbestede zaken	395.460	515.988
	<b>395.460</b>	<b>515.988</b>

Met ingang van 1 januari 2021 zijn de medewerkers van de afdeling Juridische zaken overgegaan naar de FNV en is er met de FNV een contract afgesloten om de juridische dossiers voor onze leden uit te besteden aan de FNV. Het eerste contract dat met een looptijd van 3 jaar eindigde per 31 december 2023 is voor een periode van 3 jaar voortgezet en eindigt nu per 31 december 2026.

### 3.09 Collectieve belangenbehartiging

	2025	2024
	EUR	EUR
Bijdrage FNV	242.736	228.283
Eenmalige korting voor 2024	-	-17.875
Bijdrage FNV Weerstandsfonds en het Vakbondsmuseum	4.292	3.950
Collectieve en cao-acties	372	-
	<b>247.400</b>	<b>214.358</b>

### 3.10 Verenigingsactiviteiten

	2025	2024
	EUR	EUR
Zaalhuur	26.852	31.150
Declaraties	43.691	36.492
Jubilarissen	20.850	18.418
Congres	29.939	46.743
Scholing	-	1.460
	<b>121.332</b>	<b>134.263</b>

### 3.11 Kosten subsidieprojecten

Dit betreft de externe kosten die gemaakt worden ten behoeve van de uitvoering van de projecten zoals die onder 3.01 zijn opgenomen onder het kopje als vermelde subsidieopbrengsten.

### 3.12 Financiële baten en lasten

	2025	2024
	EUR	EUR
Koersresultaten beleggingen betreffen het ongerealiseerde resultaat	1.431.093	2.971.460
	<b>1.431.093</b>	<b>2.971.460</b>

In 2025 werd het beleggingsresultaat beïnvloed door een gematigder en volatieler beursklimaat dan in de voorgaande jaren. Na de sterke rendementen in 2023 en 2024, die werden gedreven door dalende inflatie en verwachtingen van renteverlagingen, bleef de inflatie in 2025 hardnekkiger dan verwacht en was het tempo van renteverlagingen beperkter. Dit zorgde voor wisselende prestaties op zowel de aandelen- als obligatiemarkten.

Aandelenmarkten lieten over het jaar per saldo een positief maar grillig verloop zien, waarbij met name technologie en AI-gerelateerde ondernemingen relatief sterk bleven presteren, terwijl andere sectoren onder druk stonden door onzekerheid over economische groei en geopolitieke ontwikkelingen.

Binnen de vastrentende portefeuille leidde de aanhoudend relatief hoge rente enerzijds tot stabiele couponinkomsten, maar anderzijds tot beperkte koerswinsten, doordat verdere rentedalingen uitbleven.

Per saldo resulteerde dit in een lager beleggingsresultaat dan in 2024. In 2025 bedragen de financiële baten en lasten € 1,4 miljoen positief, hetgeen € 1,5 miljoen lager is dan in 2024.

## **Analyse van significante verschillen tussen de begroting en de realisatie**

### **Baten €158.765 hoger dan begroot (€5.519.653)**

De totale baten zijn hoger uitgekomen dan begroot. Dit wordt met name verklaard door hogere subsidie-inkomsten en aanvullende, niet-begrote baten.

De contributie-inkomsten zijn €88.628 lager dan begroot. Dit komt doordat het aantal betalende leden lager is uitgekomen dan in de begroting was verondersteld.

Daartegenover staan hogere subsidie-inkomsten van €211.166. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een hogere toekenning vanuit het Horeca Ontwikkel Platform (€200.000 meer dan begroot) en aanvullende indexaties die niet in de oorspronkelijke begroting waren opgenomen.

Daarnaast zijn er overige baten gerealiseerd (€27.353) die niet waren begroot. Deze bestaan uit werkgeversbijdragen in het kader van de cao dagrecreatie.

Per saldo resulteren deze ontwikkelingen in hogere baten dan begroot.

### **Totale lasten €824.763 lager dan begroot (€5.840.023)**

De totale lasten zijn aanzienlijk lager uitgekomen dan begroot. Dit verschil wordt voornamelijk veroorzaakt door lagere kosten op een aantal grote posten, met name communicatie, individuele dienstverlening en subsidieprojecten.

De personeelskosten zijn €34.971 lager dan begroot. Hoewel er sprake is geweest van extra inhuur van externe expertise (o.a. HR en Finance), wordt dit per saldo gecompenseerd door het later invullen van vacatures en lagere overige personeelskosten, zoals opleidingskosten en strategische sessies.

De communicatiekosten zijn €150.079 lager dan begroot. Dit komt met name door lagere telemarketingkosten als gevolg van een lagere instroom van nieuwe betalende leden en het uitblijven van begrote projecten. Tegelijkertijd zijn bepaalde kosten, zoals beurzen en online ledenwerving, juist hoger uitgevallen door een intensievere inzet op leadgeneratie.

De kosten voor individuele dienstverlening zijn €128.634 lager dan begroot, voornamelijk doordat minder juridische dossiers zijn uitbesteed aan FNV dan vooraf ingeschat.

De kosten van subsidieprojecten zijn €398.703 lager dan begroot doordat een groot deel van de begrote externe kosten met interne inzet is uitgevoerd.

Daarnaast zijn ook lagere kosten zichtbaar bij verenigingsactiviteiten (€45.581 lager), onder andere doordat er minder congressen en activiteiten hebben plaatsgevonden dan begroot.

Het exploitatieresultaat komt uit op €663.158 positief, ten opzichte van een begroot negatief resultaat van €320.370. Dit verschil van circa €984.000 wordt verklaard door de hogere baten en lagere lasten zoals hiervoor toegelicht.

### **Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum geweest die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum dan wel gebeurtenissen die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

### **Verwerking resultaat**

De verwerking van het resultaat is onderstaand weergegeven.

	EUR
Ten gunste van algemene reserves	2.089.251
Ten gunste van Bestemmingsreserve Internationaal Solidariteitsfonds	5.000
	<hr/>
<b>Resultaat conform de staat van baten en lasten</b>	<b>2.094.251</b>
	<hr/>



## Handtekeningen

Almere, 11 mei 2026

Opgemaakt door het bestuur en goedgekeurd door de raad van toezicht,

**Origineel getekend**

**E. Vlek**

Voorzitter

**Origineel getekend**

**E.G. Gosselink**

Secretaris-penningmeester

**Origineel getekend**

**A.H. Veldman**

Onbezoldigd lid,

Voorzitter raad van toezicht

**Origineel getekend**

**M. de Haan**

Onbezoldigd lid, raad van toezicht

**Origineel getekend**

**A.H.M. Vermaas**

Onbezoldigd lid, raad van toezicht

**Origineel getekend**

**R. van Driel**

Onbezoldigd lid, raad van toezicht

**Origineel getekend**

**E. Kotten**

Onbezoldigd lid, raad van toezicht

## 4. Bijlagen

### 4a. Overige gegevens

#### **Statutaire bepalingen omtrent de resultaatbestemming**

Er zijn in de statuten geen bepalingen opgenomen aangaande de resultaatbestemming.

### CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: het bestuur en leden van de Raad van Toezicht van  
Federatie Nederlandse Vakbeweging Horecabond

**Countus Audit B.V.**

Dokter Stoltweg 2  
8025 AV Zwolle  
Postbus 10055  
8000 GB Zwolle

**Telefoon** 038-4552600

**Website** www.countus.nl

**E-mail** info@countus.nl

**Bankrek.** NL24RABO0344870804

**K.v.K.nr.** 88242099

**BTW nr.** NL864550510801

### Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Federatie Nederlandse Vakbeweging Horecabond te Almere gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Federatie Nederlandse Vakbeweging Horecabond op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

#### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Federatie Nederlandse Vakbeweging Horecabond zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

### **Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van de in Nederland geldende RJ-richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van het bestuursverslag en de overige gegevens in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven.

### **Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening**

#### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de Raad van Toezicht voor de jaarrekening**

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de in Nederland geldende RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de onderneming in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de vennootschap te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is.

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de vennootschap.

#### **Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening**

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude en fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel-kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fraude of fouten, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de vereniging;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de onderneming haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een onderneming haar continuïteit niet langer kan handhaven;
- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

Wij communiceren met de Raad van Toezicht onder andere over de geplande reikwijdte en timing van de controle en over de significante bevindingen die uit onze controle naar voren zijn gekomen, waaronder eventuele significante tekortkomingen in de interne beheersing.

Wij bevestigen aan de Raad van Toezicht dat wij de relevante ethische voorschriften over onafhankelijkheid hebben nageleefd. Wij communiceren ook met de raad over alle relaties en andere zaken die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid kunnen beïnvloeden en over de daarmee verband houdende maatregelen om onze onafhankelijkheid te waarborgen. Wij hebben geen zaken geïdentificeerd die redelijkerwijs onze onafhankelijkheid beïnvloeden.

Zwolle, 11 mei 2026

Origineel getekend

R.A. Uenk RA



## 4c. Opgave bestuurs- en nevenfuncties leden bestuur en raad van toezicht

### De Horecabond per 31 december 2025

Hierachter staat een overzicht van alle bestuurs- en nevenfuncties van de leden van het bestuur en raad van toezicht (onder een bestuursfunctie verstaan wij een functie die direct voortvloeit uit de hoofdfunctie).

#### NAAM E. (EDWIN) VLEK

**Geboortedatum** 19 januari 1986.

**Beroepssituatie** Lid bestuur De Horecabond (bezoldigd).

**Hoofdfunctie** Voorzitter met beleidsportefeuilles:

- Arbeidsvoorwaardenbeleid;
- Arbeidsmarkt;
- Pensioen;
- Onderwijs;
- Communicatiebeleid;
- Externe contacten.

#### Bestuursfuncties

- Voorzitter Horeca Ontwikkel Platform (HOP);
- Lid FNV Vereniging Leden Rechtspersonen (VLR);
- Lid regiegroep Hospitality Pact;
- Lid werkgroep sociaal beleid Hospitality Pact;
- Lid werkgroep onderwijs Hospitality Pact;
- Lid sectorkamer Voedsel Groen en Gastvrijheid;
- Aankomend lid raad van toezicht Stichting Vakbekwaamheid Hospitality (SVH);
- Deelnemer Overleg Sociale partners Pensioenfonds horeca en catering.

Voor een aantal van bovenstaande bestuursfuncties worden vacatiegelden uitgekeerd. Deze gelden en alle vergoedingen daarvoor komen rechtstreeks ten goede aan De Horecabond.

#### Nevenfuncties

- Clubscheidsrechter vv ASW (onbezoldigd).

**Geboortedatum** 10 mei 1984.

**Beroepssituatie** Lid bestuur De Horecabond (bezoldigd).

**Hoofdfunctie** Secretaris/penningmeester met beleidsportefeuilles:

- Financieel beleid (inclusief beleid ten aanzien van de sociale fondsen en heffingen);
- Beleggingen;
- Verenigingsbeleid en -activiteiten;
- Beleid ten aanzien van juridische zaken;
- Aansturing werkorganisatie;
- Aansturing MT;
- Bestuurder WOR.

### **Bestuursfuncties**

- Voorzitter Sociaal Fonds voor de Recreatie (KIKK);
- Voorzitter bestuur Gemeenschappelijk Beleggingsfonds FNV (GBF);
- Voorzitter Stichting Fonds Bevordering Sociale Verhoudingen Contractcatering (FBS);
- Voorzitter Stichting Fonds Bevordering Arbeidsverhoudingen Contractcatering (FBA);
- Voorzitter Beleggingsadviescommissie (BAC);
- Bestuurslid bestuur SUCON II;
- Lid FNV Vereniging Leden Rechtspersonen (VLR);
- Bestuurslid Vereniging FNV organisaties;
- Deelnemer Pensioentafel Recreatie.

Voor een aantal van bovenstaande bestuursfuncties worden vacatiegelden uitgekeerd. Deze gelden en alle vergoedingen daarvoor komen rechtstreeks ten goede aan De Horecabond.

### **Nevenfuncties**

- Adviseur bij Stichting Keurmerk Fysiotherapie (SKF);
- Bestuurslid bij Stichting CAI Harderwijk.

## NAAM A.H. (BERT) VELDMAN

**Geboortedatum** 9 juli 1948.

**Beroepssituatie** Voorheen bedrijfsleider.

### **Hoofdfunctie**

Voorzitter Raad van Toezicht De Horecabond (onkostenvergoeding).

### **Nevenfuncties**

- Lid Landelijk Activiteiten Team De Horecabond.

## NAAM (MARTIEN) DE HAAN

**Geboortedatum** 26 november 1962.

**Beroepssituatie** Zelfstandig werkend kok, sector contractcatering, sectie onderwijs catering. In loondienst binnen dit contract bij Cirfood en zijn drie voorgangers sinds september 2003, locatie Nicolaes Tulphuis, Hogeschool van Amsterdam.

### **Hoofdfunctie**

Vicevoorzitter raad van toezicht De Horecabond.

### **Nevenfuncties**

- Lid verantwoordingsorgaan Pensioenfonds Horeca & Catering (Vacatievergoeding SER-norm);
- Lid Bedrijfsledengroep Cirfood;
- Bedrijfscontactpersoon Cirfood;
- Penningmeester IJclub de Volharding-Waver.

## NAAM A.H.M. (ERIC) VERMAAS

**Geboortedatum** 28 juni 1957.

**Beroepssituatie** ZZP, part-time projectmanager keuken en gastvrijheidsmanagement in zorginstelling en de horeca.

### **Hoofdfunctie**

Lid raad van toezicht De Horecabond.

### **Nevenfuncties**

- Voorzitter Centrale Cliëntenraad Zorggroep Azora;
- Voorzitter cliëntenraad Gertrudis ouderenzorg locatie van Azora in 's-Heerenberg.

## NAAM R.N. (RONALD) VAN DRIEL

**Geboortedatum** 31 maart 1961.

**Beroepssituatie** Directeur Savantis en gelieerde stichtingen.

**Hoofd functie**

Lid raad van toezicht De Horecabond.

**Nevenfuncties**

- Onafhankelijk voorzitter college deskundigen Stichting Veilig werken op Hoogte.

## NAAM E. (ERWIN) KOTTEN

**Geboortedatum** 2 oktober 1980.

**Beroepssituatie** Foodcare specialist restaurant & catering bij Huuskes.

**Hoofd functie**

Lid raad van toezicht De Horecabond.



**Contact:**

Veluwezoom 5, 1327 AA Almere  
[dehorecabond.nl/contact](https://dehorecabond.nl/contact)

**Volg ons ook op social media:**

