

Jaarverantwoording Careander 2024

Deel 1 en 2

Harderwijk, 22 mei 2025

Jaarverslag 2024

Deel 1

Harderwijk, 22 mei 2025



Voorwoord



In het afgelopen jaar heeft Careander zich gericht op het versterken van de organisatie, door de Koers verder uit te werken en de belangrijke processen die deze ondersteunen te optimaliseren. Er is een aanzet gemaakt voor een besturingsmodel om het gevoel van verbondenheid onder medewerkers en het lerend vermogen te vergroten. Hiermee creëert Careander een stabiele basis voor de toekomst.

In ons meerjarenbeleid hebben we dit jaar als speerpunten het centraal stellen van de leefwereld en de ontwikkelingsmogelijkheden van cliënten en medewerkers gesteld. We streven ernaar om onze besturingsfilosofie verder te verduidelijken en te implementeren, zodat iedere medewerker weet binnen welke kaders men bijdraagt aan onze missie en visie. Bij de optimalisatie van de ondersteunende diensten staan de behoeften van cliënten en medewerkers centraal.

Duurzaamheid blijft een belangrijk aandachtspunt, met initiatieven zoals de verduurzaming van ons vastgoed en bewustwordingscampagnes rondom energieverbruik. In 2024 hebben we Methodisch cyclisch werken (MCW) verder geïmplementeerd. MCW vormt de basis voor onze zorg en ondersteuning en we blijven dit verder ontwikkelen om kwalitatief hoogwaardige zorg te bieden.

Careander is een organisatie in beweging met oog voor zowel interne als externe ontwikkelingen. Samen maken we onze zorg klaar voor de toekomst.

Terry Brouwer
Raad van Bestuur

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Terry Brouwer'.

Inhoudsopgave

Inleiding	4	3.5 Ondernemingsraad	19
1.Organisatieprofiel	5	3.5.1 Onderwerpen, advies en instemming 2024	20
1.1 Wij zijn Careander	6	3.6 Cliëntenraad	22
1.2 Missie en Visie	6	3.6.1 Cliëntenraad voor elke locatie	22
1.3 Waarden	7	3.6.2 Verwantenraden	22
1.4 Juridische structuur en doelstelling	8	3.6.3 Medezeggenschap ambulante cliënten	22
1.5 Algemene identificatiegegevens	8	3.6.4 Onderwerpen, advies en instemming 2024	23
1.6 Werkgebied en algemene identificatiegegevens	10	4. Beleid en toekomstverwachting	24
1.7 Kerngegevens Careander	11	4.1 De Koers van Careander	25
1.8 Samenwerkingsrelaties		4.2 Ontwikkelingen in 2025 en volgende jaren	27
2. Terugblik op 2024	12	5. Naleving Gedragscodes	28
2.1 Cliënten	13	5.1 Leidende principes in de Governance Code zorg 2022	29
2.2 Kwaliteit van zorg	13	6. Bedrijfsvoering	31
2.3 Personeel	13	6.1 Algemeen	32
2.3.1 Duurzame inzetbaarheid	13	6.2 Medewerkers	33
2.3.2 Ziekteverzuim	13	6.3 Kwaliteit	33
2.3.3 Personeelsverloop	13	6.3.1 Kwaliteit in beweging	33
2.3.4 Projecten	13	6.3.2 Externe ISO-toetsing	33
2.4 Duurzaamheid	14	6.3.3 Kwaliteitskaders	33
2.4.1 Ambities en maatregelen	14	6.4 ANBI - status	33
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	15	7. Financieel beleid Careander	34
3.1 Bestuur van Careander	16	7.1 Financieel beleid Careander	35
3.2 Organigram Careander	18	7.1.1 Huidige ratio's	36
3.3 Raad van Toezicht	19	7.1.2 Financiële instrumenten	37
3.4 Medezeggenschap	19	7.2 Financiële resultaten 2024	37
		7.3 Financiering	38
		7.4 Verwachtingen voor 2025 en volgende jaren	38
		7.5 Risicomanagement	39
		Deel 2 Jaarverslag Raad van Toezicht	

Inleiding



Voor het verlenen van goede zorg is het van belang om een stabiele organisatie te zijn. Het bestuursverslag maakt onderdeel uit van onze verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties in 2024. Careander voldoet daarmee aan de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en andere geldende richtlijnen voor de jaarverantwoording. Dit jaarverslag van het bestuur, het jaarverslag van de Raad van Toezicht en de jaarrekening 2024 worden gepubliceerd op de website van [Careander](#). Op deze wijze willen we verantwoording afleggen over het beleid dat in het jaar 2024 is gevoerd.

1. Organisatieprofiel



Het organisatieprofiel geeft een weergave van Careander als organisatie. Het betreft onder andere een beschrijving van de missie en visie, de waarden, juridische structuur en het werkgebied.

1. Organisatieprofiel

1.1 Wij zijn Careander

Careander ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand. Wij werken vanuit de christelijke visie dat ieder mens uniek en waardevol is. Vanuit een veilige en stimulerende omgeving helpen wij mensen het beste uit zichzelf te halen. Hierdoor kunnen zij het leven leiden dat past bij hun talenten en ambities. Careander is actief in diverse plaatsen in Gelderland.

1.2 Missie en visie

Het leven is een ontdekkingsreis, waarin wij altijd onderweg zijn. Onze cliënten en medewerkers zijn van betekenis voor elkaar tijdens deze reis. Wij verrijken elkaars leven. Samen ontdekken en ontwikkelen wij talenten en dromen. Wij bieden perspectief om te groeien. Samen reiken wij naar het hoogst haalbare. Voor iedereen binnen Careander. Zodat cliënten het leven leiden dat bij hen past en medewerkers plezier en uitdaging ervaren in hun werk.

Bij Careander zien wij ieder mens als uniek, waardevol en door God geliefd. Wij bieden een veilige en stimulerende omgeving waarin onze cliënten en medewerkers het beste in zichzelf en elkaar naar boven halen. Van hieruit ontstaat het verlangen om de ander écht te ontmoeten. Onze cliënten, hun naasten, onze vrijwilligers en collega's. Iedereen is verschillend en dat mag. Dit is voor ons een bron van inspiratie. En creëert een gevoel van respect en erkenning voor onze cliënten. Onze ambitie is dat onze cliënten een zo zelfstandig mogelijke plek binnen de samenleving innemen, op het gebied van wonen, werken en vrije tijd.



1. Organisatieprofiel

1.3 Waarden

Onze kernwaarden zijn: **verantwoordelijk, professioneel en samen**. In deze begrippen ligt de nadruk op datgene dat wij van elkaar kunnen verwachten en wat nodig is om succesvol te kunnen zijn.

Verantwoordelijk



Wij geven medewerkers de ruimte om eigen regie te nemen. Hierdoor kan iedereen binnen professionele kaders invulling geven aan zijn of haar functie. Verantwoordelijkheid hoort bij ons mens-zijn. Dit houdt in dat wij verantwoordelijkheid nemen en verantwoording.

Professioneel



Wij werken vanuit een professionele beroepshouding. Wij gaan met elkaar in gesprek, voelen ons verantwoordelijk, houden ons vak bij, vinden het belangrijk om ons te ontwikkelen, kennen onze grenzen, zijn duidelijk over onze werkwijze en kijken kritisch naar ons functioneren.

Samen



Bij ons hoort iedereen erbij. Iedereen wordt serieus genomen in de regie over zijn eigen leven. Wij respecteren elkaars mening.



1. Organisatieprofiel

1.4 Juridische structuur en doelstelling

Careander is een stichting die statutair gevestigd is te Harderwijk. De doelstelling van Careander zoals opgenomen in de statuten is het behartigen van de belangen van mensen met een verstandelijke beperking en bijkomende problematieken, evenals de bevordering en behoud van hun maatschappelijke zelfstandigheid en hun integratie in de samenleving. De stichting kent een eenhoofdig bestuur en een raad van toezicht.

1.5 Algemene identificatiegegevens



Westeinde 27A, 3844 DD in Harderwijk



0341 - 46 78 20



info@careander.nl



www.careander.nl

KVK 41035212



1.6 Werkgebied

Onder Careander vallen 32 locaties voor wonen en dagbesteding voor mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand. Deze locaties liggen verspreid in het werkgebied, de Noord-West Veluwe.



1. Organisatieprofiel

1.7 Kerngegevens Careander

	2024	2023	2022
Aantal cliënten	1.185	1.158	1.161
Waarvan:			
• WLZ	726	710	685
• WMO	168	163	158
• Jeugdwet	34	48	201
• PGB	80	91	
• Zorg op nota	160	144	
• Zorgverzekeringswet	17	2	
• Overig			117
Aantal medewerkers:			
• Medewerkers	897	875	886
• FTE	498	498	489
Verzuimpercentage	7,2%	7,2%	9,1%
Opbrengsten	€ 52.714.336	€ 48.487.449	€ 46.941.749
Resultaat	€ 179.934	€ 23.517	€ 375.455



“Wij zetten ons samen in voor 1.185 cliënten”



1. Organisatieprofiel

1.8 Samenwerkingsrelaties

Voor het uitvoeren van haar zorg en dienstverlening werkt Careander samen met een groot aantal externe partijen die ieder hun eigen rol en verantwoordelijkheid hebben. Careander streeft naar een goede samenwerking met haar externe relaties gericht op een zo optimale dienstverlening aan haar cliënten waarbij de client centraal staat. De belangrijkste externe partijen zijn:

Zorgkantoren: Zilveren Kruis Zwolle en Menzis Arnhem

Toeziethouders: Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), Zorginstituut en Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ).

Gemeenten: Harderwijk, Elburg, Nunspeet, Ermelo, Oldebroek, Putten, Zeewolde, Nijkerk, Amersfoort, Barneveld en Ede.

Uitvoering Jeugdwet: Voor de uitvoering van de Jeugdwet voor diverse gemeenten in de regio Harderwijk werkt Careander samen met de Omega Groep uit Zwolle.

Financiers: Rabobank, Waarborgfonds voor de Zorgsector, Bank Nederlandse Gemeenten en Waterschapsbank.

Onderaannemers: Careander heeft contracten met meer dan 20 onderaannemers voor de levering van specifieke dag- en werkactiviteiten ten behoeve van cliënten.

Externe partijen: Careander werkt samen met een groot aantal leveranciers van goederen en diensten zoals woningbouwcorporaties, apotheken en leveranciers van voedingsmiddelen. Daarnaast is er samenwerking met overige VG partijen Noordwest-Veluwe, G-AAN, en voorliggende voorzieningen.



2. Terugblik op 2024



In het verslagjaar heeft Careander de basis gelegd voor een solide toekomst. De strategische koers is herijkt en heeft geleid tot 'de Koers' van Careander voor de periode 2024-2027. Deze koers is verder uitgewerkt in een meerjarenbeleidsplan en jaarplannen voor de verschillende onderdelen van de organisatie. Careander streeft ernaar betrokken zorg te organiseren waarbij de leefwereld van de cliënt centraal staat.

De doelgroepenvisie is vastgesteld en het methodisch cyclisch werken (MCW) is geïmplementeerd en geïntegreerd in de organisatie. Dit zorgt voor een continu verbeterende zorgkwaliteit en een lerende organisatie. Medio 2024 kent het managementteam (MT) weer de gewenste bezetting, waardoor de slagkracht van Careander wordt vergroot en er verder kan worden gebouwd aan de toekomst van de organisatie. Dit versterkt onze capaciteit om de strategische doelen te realiseren en de kwaliteit van zorg te waarborgen.

Careander is een financieel gezonde organisatie. In het afgelopen jaar heeft Careander een positief resultaat geboekt van circa € 180.000. Voor gedetailleerde financiële informatie verwijzen wij u naar hoofdstuk 7 van dit verslag.

2. Terugblik op 2024

2.1 Cliënten

De grote kracht van Careander is de betrokkenheid van de medewerkers bij hun cliënten. De beleving van de kwaliteit van zorg is dan ook hoog. Cliënten geven aan dat zij goed ondersteund worden in leven en de wensen die zij hierbinnen hebben. Ook het aanbod van werk en dagactiviteiten sluit hier goed op aan. De kwaliteit van de producten die door de cliënten gemaakt worden is hoog. De creativiteit en het gebruik van materialen is indrukwekkend. Het zijn creatieve, duurzame en liefdevolle ontwerpen die stuk voor stuk uniek zijn.

“Ziekteverzuim is met 7,2% minder dan het sectorgemiddelde”

2.2 Kwaliteit van zorg

Careander wil betrokken zorg leveren die van goede kwaliteit is. Het kwaliteitsbeleid vloeit voort uit de Koers, het meerjarenbeleidsplan, de doelgroepenvisie, wetgeving en het Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg. Waar nodig en gewenst wordt aanvullend beleid op organisatieniveau uitgewerkt. Protocollen en werkinstructies zijn ondersteunend aan het geven van goede zorg.

2.3 Personeel

2.3.1 Duurzame inzetbaarheid

Careander heeft in 2024 opnieuw haar blik gericht op het door ontwikkelen van beleid rondom duurzame inzetbaarheid. In september 2024 is een subsidie aanvraag MDIEU gedaan om een tal van activiteiten ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid financieel interessant uit te kunnen voeren in 2025. Ook zonder toekenning worden activiteiten uitgevoerd. Hiermee is in 2024 een start gemaakt.

2.3.2 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim heeft gedurende 2024 een dalende trend laten zien en is hiermee onder het sectorgemiddelde gekomen (7,2% vs. 8,1%).

2.3.3 Personeelsverloop

Het verloop onder medewerkers binnen Careander op basis van FTE is 14%. Het verloop binnen de zorgteams is het hoogst met 15%.

2.3.4 Projecten

In 2024 is gestart met het project 'Samen goed geregeld' wat zicht richt op een nieuwe en toekomstbestendige manier van centraal plannen en capaciteitsmanagement. Ook is er gestart met een nieuw onboardingsprogramma. Dit programma zorgt er medio 2025 voor dat nieuwe medewerkers een warme en effectieve start bij Careander maken, goed ingewerkt worden en zich makkelijker verbinden aan de organisatie. Na de implementatie van een nieuw personeelsinformatiesysteem is in 2024 een optimalisatie van het systeem ingezet. Careander heeft in 2024 de inhuurstrategie rondom PNIL primaire proces gewijzigd.



2. Terugblik op 2024

2.4 Duurzaamheid

Careander hecht veel waarde aan duurzaamheid, zowel voor de huidige als toekomstige bewoners. Dit thema wordt steeds belangrijker in wetgeving en financiering, waarbij er meer eisen worden gesteld aan de duurzaamheid van onze gebouwen. Brancheverenigingen, zoals de zorgbranche, stimuleren duurzame initiatieven, waaronder de Green Deal voor de zorg. Deze deal richt zich niet alleen op de duurzaamheid van gebouwen en energieverbruik, maar ook op de gezondheid van cliënten en medewerkers, het reduceren van grondstoffenverbruik, medicijngebruik en voedselverspilling. Careander streeft ernaar om de Green Deal 3.0 te ondertekenen.

Careander voldoet aan alle wettelijke verplichtingen op het gebied van duurzaamheid en beschouwt dit als een fundamenteel principe. We hebben al stappen gezet richting een duurzamere organisatie en willen deze koers voortzetten en versnellen.

2.4.1 Ambities en maatregelen

1. Bewustwording en kennis: In 2024 heeft een werkgroep presentaties gehouden om cliënten en medewerkers bewust te maken van duurzaam energieverbruik, afvalscheiding en milieuvriendelijke voeding. Initiatieven zoals korter douchen, lampen uitdoen en vegetarische maaltijden zijn ontstaan.

2. CO2-reductie: In 2023 is een CO2 Routekaart opgesteld en in 2024 definitief vastgesteld. Maatregelen zoals zonnepanelen, ledverlichting en een warmtepomp zijn geïmplementeerd. Careander heeft de status GROEN op de ZorgDuurzaamKaart verkregen.

3. Energieopslag: In 2024 is onderzoek gestart naar energieopslag bij het Servicebureau in Harderwijk. In 2025 zal een grote batterij worden geplaatst om energie efficiënt op te slaan en te gebruiken.

4. Grondstofverbruik: Hoewel er nog geen beleid is, krijgt circulair bouwen bij nieuwbouwprojecten de nodige aandacht.

5. DUMAVA-subsidie: Careander heeft in 2024 subsidie aangevraagd voor verduurzaming van de lunchroom De Postkamer en energieopslag bij het Servicebureau, met toekenningen van respectievelijk € 69.771,- en € 18.133,-.

Careander blijft zich inzetten voor duurzaamheid, met plannen om huidige locaties verder te verduurzamen en oude locaties te vervangen door nieuwbouw.



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap



In hoofdstuk 3 wordt het bestuur, toezicht en medezeggenschap van Careander weergegeven. De interne organisatiestructuur is vertaald in een organigram.

3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Bestuur van Careander

Het besturen van de stichting Careander is opgedragen aan het (eenhoofdig) bestuur. Mevrouw T.W.M. Brouwer en is geheel 2024 bestuurder van Careander.

Bestuur	Nevenfunctie(s)
Mw. T.W.M. Brouwer	Bestuurslid Care Academy Veluwe (onbezoldigd) q.q.

Het bestuur is zelfstandig bevoegd om de stichting te vertegenwoordigen. De verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het bestuur zijn neergelegd in de statuten en het bestuursreglement.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor de algemene gang van zaken binnen Careander en legt hierover rekenschap af aan de raad van toezicht. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen Careander. Behalve als toezichthouder fungeert de raad vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid en deskundigheid tevens als klankbord en adviesorgaan van het bestuur.

Kwaliteit en integriteit van bestuur en toezicht zijn cruciaal voor de maatschappelijke legitimering en het effectief opereren van zorgorganisaties. Careander onderschrijft en volgt integraal de normen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording, zoals die zijn vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode 2022.

In de jaarrekening 2024 wordt de bezoldiging van de bestuurder toegelicht. De vergoede onkosten van de bestuurder worden, gespecificeerd naar soort kosten, jaarlijks openbaar gemaakt via de website van Careander, gelijktijdig met de publicatie van dit jaarverslag.



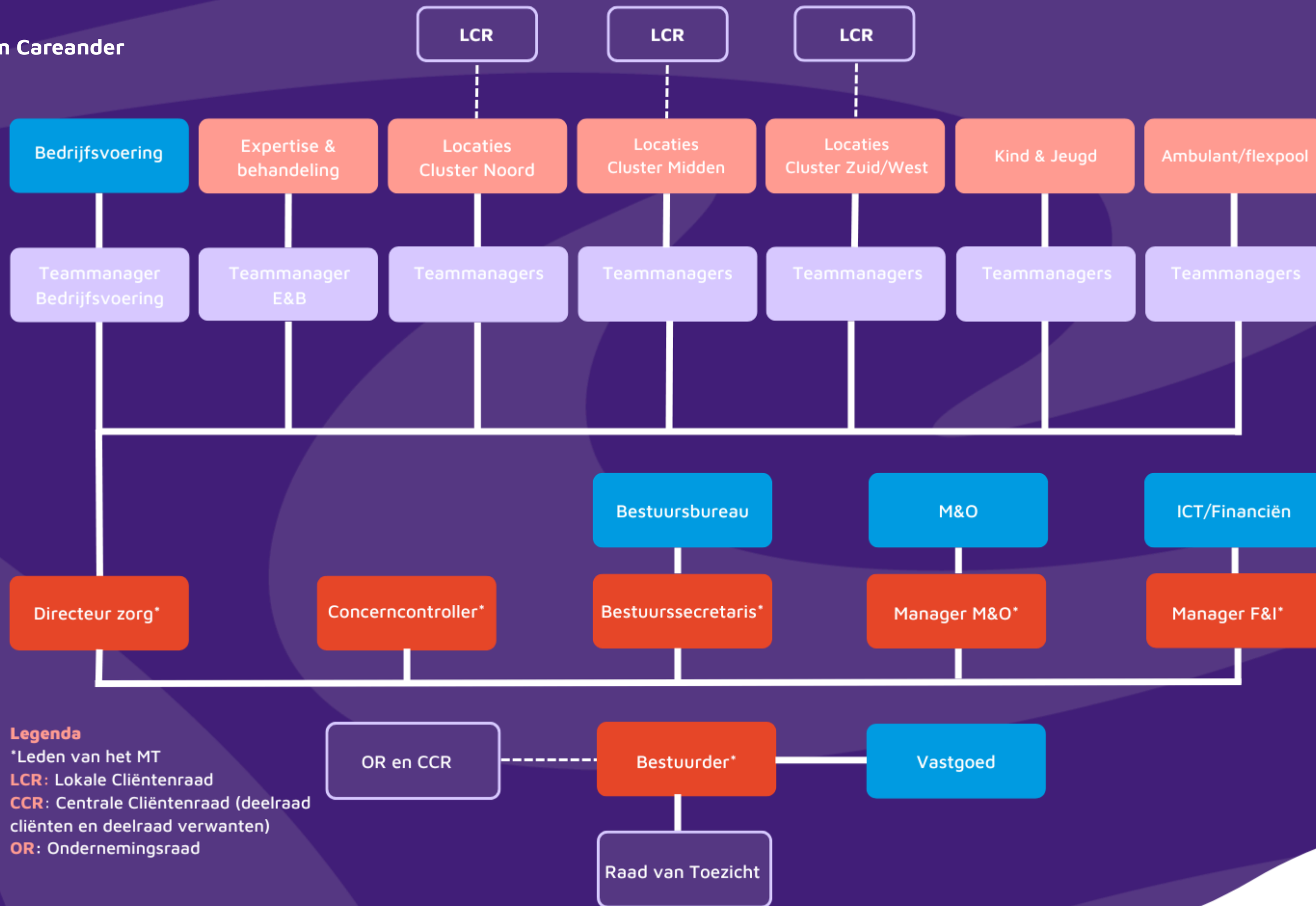
3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

Het bestuur wordt ondersteund door een managementteam dat bestaat uit de volgende leden:

- Mevrouw E. de Craen – directeur Zorg, Ondersteuning & Behandeling (tot 1 mei 2025);
- Mevrouw T. van Mourik – manager Medewerker & Organisatie;
- De heer A. Hahné, manager Financiën & Informatievoorziening;
- De heer R. Petri – concerncontroller;
- Mevrouw M.A. Driest-Wijnholds, bestuurssecretaris.



3.2 Organigram Careander



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.3 Raad van Toezicht

De raad van toezicht van Stichting Careander bestaat per 31 december 2024 uit 5 personen.

Een toelichting op de samenstelling, werkwijze en bezoldiging van de raad van toezicht is opgenomen in het separate verslag van de raad van toezicht, zie deel II van dit jaarverslag. In de jaarrekening is een toelichting opgenomen op de bezoldiging van de raad van toezicht.

3.4 Medezeggenschap

Medezeggenschap speelt een cruciale rol binnen Careander. Bij het nemen van besluiten en het vaststellen van beleid, protocollen en regelingen is advies en/of instemming van de ondernemingsraad of cliëntenraad noodzakelijk om goed te kunnen beoordelen wat de impact van deze besluiten is op cliënten en medewerkers. Binnen Careander is de medezeggenschap georganiseerd in een centrale ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad en decentrale cliëntenraden.

3.5 Ondernemingsraad

Careander heeft een actieve ondernemingsraad (OR) die de belangen van zowel de medewerkers als de organisatie behartigt. De OR bestaat uit vertegenwoordigers van verschillende werkvelden en clusters binnen de organisatie. De OR heeft de volgende speerpunten:

- Behartigen van de belangen van de organisatie en werknemers in overleg met het bestuur.
- Balans zoeken tussen organisatie- en medewerkersbelangen, met een focus op open communicatie.
- Werken vanuit een meedenkende rol, waarbij formele procedures worden bewaakt.
- Open en gelijkwaardige dialoog met het bestuur, met formele vastlegging van resultaten.
- Input van de achterban meenemen in het overleg met het bestuur.

Samenstelling en werkwijze OR

De OR bestaat eind 2024 uit 13 leden:

- 5 leden uit het onderdeel Wonen
- 5 leden uit het onderdeel Dagbesteding/dagbehandeling
- 2 leden uit het onderdeel Ambulant Volwassenen/Kind en Jeugd
- 1 lid uit het onderdeel Ondersteuning



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

De OR is onderverdeeld in een dagelijks bestuur (DB) en verschillende commissies. Het DB bestaat uit de voorzitter, vicevoorzitter, een algemeen OR-lid en een ambtelijk secretaris. Het DB fungeert als eerste aanspreekpunt voor de Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en het MT.

De OR heeft de volgende commissies: Sociaal Beleid, Arbo & VGWM, Financiën, ICT, PR en communicatie, Scholing, Extern overleg, en Organisatieontwikkeling. De OR vergadert maandelijks en daarnaast elke twee maanden met de Raad van Bestuur en twee keer per jaar met de Raad van Toezicht in aanwezigheid van de Raad van Bestuur.

De OR heeft op 5 en 6 november 2024 een training gevolgd verzorgd door Schateiland met als thema 'Doelgericht samenwerken in de OR'.

3.5.1 Onderwerpen, advies en instemming 2024

Op de onderstaande onderwerpen is advies of instemming gegeven door de OR. Daarnaast zijn een aantal onderwerpen informatief besproken.

In 2024 heeft de OR drie adviesaanvragen ontvangen en na uitgebreid onderzoek en besproken positief geadviseerd, te weten:

- Voorstel nieuwe functie Aspirant leerling (persoonlijke) begeleiding
- Project dependance van De Schutse in Zeewolde
- Samenwerking Careander Ruiter Werkt en De Beer.

In dit jaar zijn vijf instemmingsverzoeken ontvangen en na uitgebreid onderzoek en besproken ingestemd, te weten:

- Pilot flexibel opleiden Arbeidstijden
- Carré en Sluntherhof
- Wijziging AO en LAO (arbeidsovereenkomst en leerarbeidsovereenkomst)
- Aanpassing salaris leerling en zij-instromer
- Beleid grensoverschrijdend gedrag

In het jaar 2024 heeft de OR één initiatiefvoorstel gedaan aan de bestuurder:

- Initiatiefvoorstel mobiliteit ambulante zorgmedewerker.



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

De volgende thema's zijn onder andere aan de orde gekomen in de overleggen:

- Pilot georganiseerd roosteren
- RI&E
- FWG(-bezwaren)
- De Koers van Careander
- Medewerkersbelevingsonderzoek
- ZZP'ers in de zorg
- Verzuimbeleid
- Strategisch vastgoedplan
- Samenwerking OR & bestuurder
- Kind & Jeugd
- Attentieregeling
- AFAS Proces
- Evelief



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.6 Cliëntenraad

Careander heeft een centrale cliëntenraad (CCR), bestaande uit een deelraad cliënten en een deelraad verwanten. Beide deelraden denken mee over besluiten die voor heel Careander gelden, zoals regelingen voor cliënten en beleidsmatige onderwerpen. Ze werken naast elkaar en vergaderen afzonderlijk met de bestuurder. Elk jaar is er een gezamenlijke themavergadering van de CCR-deelraden met de raad van toezicht en het managementteam van Careander. In de bijeenkomst in het najaar van 2024 was het thema “transitie van de zorg” en de gezamenlijke uitdagingen die wij hierin hebben.

De deelraden geven advies over onderwerpen die belangrijk zijn voor het leven van de cliënten. Onderwerpen met betrekking tot bedrijfsvoering en financiën worden met de deelraad verwanten besproken. De leden van de cliëntenraden worden ondersteund door een coach cliëntenraden en een aandachtsfunctionaris cliëntenraad.

3.6.1 Cliëntenraad voor elke locatie

Op elke locatie van Careander is een cliëntenraad actief óf is een vorm van groepsgesprek. Samen wordt er gesproken over belangrijke dingen op de locatie. Zoals de warme maaltijd, de veiligheid en het organiseren van leuke activiteiten. Ook in de lokale cliëntenraden en bij de groepsgesprekken is er ondersteuning van de cliënten aanwezig.

3.6.2 Verwantenraden

Op de meeste locaties zijn verwantenraden actief. In de verwantenraad zitten cliënt-vertegenwoordigers/verwanten. De verwantenraad heeft een rol die aanvullend is op de rol van de cliëntenraad. Daarnaast heeft de verwantenraad aandacht voor de betrokkenheid van verwanten bij de locatie.

3.6.3 Medezeggenschap ambulante cliënten

In de centrale cliëntenraad zitten ook ambulante cliënten die aandacht hebben voor de belangen van de ambulante cliënten.



3. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.6.4 Onderwerpen, advies en instemming 2024

Op de onderstaande onderwerpen is advies of instemming gegeven door de CCR. Daarnaast zijn een aantal onderwerpen informatief besproken.

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Koers van Careander – uitwerking ontwikkelthema's• Budgetten cliëntenraden• Externe audit• Begroting 2024• Jaarverslagen 2023 Klachtenfunctionaris en Cliëntvertrouwenspersonen• Jaarrekening 2023• Stopzetten onkostenvergoeding cliënten dagactiviteiten• Functioneren TV en internet op locaties• Licentieorganisatie Geef me de 5• Communicatie App Careander• Werving 2 leden Raad van Toezicht | <ul style="list-style-type: none">• Wisseling voorzitterschap CCR• Interne audit• Analyse/onderzoek onvrijwillige zorg• Procedure zorgweigering en zorgbeëindiging• Taxivervoer van en naar de dagactiviteitenlocaties• Strategisch vastgoedplan• Bijeenkomst CCR deelraad verwanten over erfrecht• Inventarisatie onderwerpen voor begroting 2025• Doelgroepenvisie• Kwaliteitsdialoog• Contract collectieve inkoop boodschappen• Kaderbrief 2025 |
|--|---|



4. Beleid en toekomstverwachting



In hoofdstuk 4 wordt het beleid en de toekomstverwachting van Careander omschreven. Dit valt onder De Koers van Careander die loopt tot en met 2027.

4. Beleid en toekomstverwachting

4.1 De Koers van Careander

In de Koers van Careander worden vier ontwikkelthema's onderscheiden:

Leefwereld centraal

Bij alles wat we doen vragen we ons af of dit de gewenste impact heeft in de leefwereld van de cliënt of medewerker. We realiseren ons dat we te gast zijn bij de cliënt. Iedereen mag zijn wie hij of zij is en is van waarde. De cliënt en medewerkersreis lopen hierbinnen parallel. Omdat we elkaar ondersteunen en samen optrekken.

We werken, handelen en leiden ontwikkelingsgericht

Cliënten en medewerkers stromen door in wonen en werken naar het hoogst haalbare op basis van hun gewenste ontwikkeling. We hebben een transparante wederkerige relatie met verwanten en onze omgeving. We focussen op hetgeen we kunnen beïnvloeden en accepteren wat niet beïnvloed kan worden. Dit levert ons een hoge mate van client en medewerker tevredenheid en betrokkenheid op.

Onze visie op doelgroepen is leidend bij onze ontwikkeling.

Per doelgroep concretiseren we onze aanpak.

Zorgtechnologie ondersteunt ons en de cliënt zo maximaal mogelijk!

Dit zorgt ervoor dat de directe ondersteuning voor de cliënt plaats en tijd onafhankelijk aanwezig is. Hetgeen de communicatie met cliënt en omgeving vergemakkelijkt en de werkdruk verlaagd. Technologie vervangt zeker niet het menselijke contact maar kan er wel voor zorgen dat we meer tijd overhouden voor menselijk contact of met meer cliënten in contact kunnen staan.

In 2024 is ervoor gekozen om de vier ontwikkelthema's verder gestalte te geven in samenspraak met medewerkers, cliënten en verwanten. In een aantal bijeenkomsten zijn doelen bepaald, waarmee de ontwikkelthema's verdere invulling kunnen krijgen. De vertaling van deze doelen heeft plaatsgevonden in het jaarplan.



De Koers van Careander

Bij Careander maken we ons klaar voor de toekomst.
Samen met jou. Zodat we ons werk goed blijven doen
en we onze cliënten goede zorg geven.

Van 2023 tot 2027 werken we aan de vier ontwikkelthema's.

De vier ontwikkelthema's



Leefwereld



Ontwikkelingsgericht



Doelgroepenvisie



Zorgtechnologie



4. Beleid en toekomstverwachting

4.2 Ontwikkelingen in 2025 en volgende jaren

In ons jaarplan voor 2025 hebben we drie belangrijke doelen vastgesteld waaraan we zullen werken.

- Verdere invulling van de ontwikkelthema's;
- Doorvoering en borging besturingsmodel van Careander;
- Optimalisatie van processen en systemen.

Daarnaast richten we ons op de volgende belangrijke elementen:

- Maximaal inrichten van inspraak en medezeggenschap voor cliënten, verwanten en medewerkers;
- Realisatie en actualisering van het strategisch vastgoedplan voor de komende 10 -15 jaar;
- Invulling geven aan ontwikkelingsgericht werken, handelen en leiden door:
 - o Vaststelling en doorontwikkeling van strategisch personeelsbeleid;
 - o Implementatie en borging in de lijn van Methodisch cyclisch werken;
 - o Invulling van Leiderschap binnen Careander;
 - o Faciliteren ontwikkelingsgericht werken door de serviceteams;
 - o Verdere gebruikmaking van kwaliteitsgegevens voor ontwikkeling en verbetering processen;
 - o Verdere ontwikkeling van project Samen goed geregeld.
- Verdere ontwikkeling en implementatie van zorgtechnologie bij Careander.
- Versterking regionale verbinding.



5. Naleving Gedragscodes



Careander heeft een formele gedragscode. Medewerkers ontvangen deze gedragscode bij indiensttreding en de code is te vinden op het intranet voor medewerkers. Deze code beschrijft expliciet hoe het gedrag van de medewerkers dient te zijn naar de cliënten en hun naastbetrokkenen, naar elkaar en naar de organisatie. Daarnaast zijn de medewerkers uiteraard ook gehouden aan de specifieke gedragsregels/-codes geldend voor de eigen beroepsgroep en onderschrijft en volgt Careander de Governancecode Zorg 2022.

5. Naleving Gedragscodes

In onderstaand overzicht zijn de leidende principes uit de code weergegeven inclusief een toelichting op de werkwijze bij Careander.

5.1 Leidende principes in de Governance Code Zorg 2022

Leidend principe	Omschrijving	Toelichting
Principe 1: Goede Zorg	De maatschappelijke doelstelling en legitimatie van de zorgorganisatie is het bieden van goede zorg aan cliënten.	Het bieden van goede zorg staat voorop bij Careander. Toetsing vindt plaats door Onderzoek onder cliënten. Rapportage van en zo nodig maatregelen nemen naar aanleiding van incidenten.
Principe 2: Waarden en Normen	De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht hanteren waarden en normen die passen bij de maatschappelijke positie van de zorginstelling.	De normen en waarden van de organisatie zijn in de missie en visie van de organisatie verwoord. Normen en waarden worden door bestuur en management consequent nageleefd en uitgedragen.
Principe 3: Invloed belanghebbenden	De zorgorganisatie schept randvoorwaarden en waarborgen voor adequate invloed van belanghebbenden.	Careander beschikt over een goede functionerende Centrale Ondernemingsraad en Centrale Cliëntenraad (inclusief Verwantenraad). Voor cliënten is een vertrouwenspersoon aangesteld door de organisatie.
Principe 4: Inrichting governance	De raad van bestuur en de Raad van Toezicht zijn eenieder verantwoordelijk voor de governance van de organisatie.	Voor bestuur en Raad van Toezicht zijn reglementen beschikbaar.

Tabel gaat verder op de volgende pagina.



Leidend principe	Omschrijving	Toelichting
Principe 5: Goed bestuur	De Raad van Bestuur bestuurt de zorgorganisatie gericht op haar maatschappelijke doelstelling.	Al het handelen van het bestuur is gericht op het realiseren van de missie van Careander. Het leveren van kwalitatief goede zorg en begeleiding staat daarbij voorop binnen de geldende kaders.
Principe 6: Verantwoord toezicht	De raad van toezicht houdt toezicht op de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie.	De raad van toezicht houdt op nauwgezette wijze toezicht op de realisatie van de maatschappelijke doelstellingen van Careander.
Principe 7: Continue ontwikkeling	De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht ontwikkelen permanent hun professionaliteit en deskundigheid.	Bestuur en Raad van Toezicht schenken beiden permanent aandacht aan ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid. Reflectie en (zelf)evaluatie maken daarvan structureel onderdeel uit.

Careander heeft een Klokkenluidersregeling opgesteld ter bescherming van werknemers die een werk gerelateerd misstand willen melden. De klokkenluidersregeling is vindbaar en toegankelijk via de website van Careander.

In 2024 is de Governance Code Zorg verder geïmplementeerd en geborgd in de planning & control en beleidscyclus van de organisatie. De reglementen van bestuur en toezicht zijn geactualiseerd en er is een conflictregeling en informatieprotocol Raad van Toezicht opgesteld. Deze stukken zijn gepubliceerd op de website van Careander.



6. Bedrijfsvoering



In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de bedrijfsvoering van het afgelopen jaar. We bespreken de belangrijkste operationele activiteiten en de strategische initiatieven die zijn ondernomen om de efficiëntie en effectiviteit van onze organisatie te verbeteren.

6. Bedrijfsvoering

6.1 Algemeen

In 2024 is Careander erin geslaagd om voor de ondersteunende diensten veel vacatures in te vullen met medewerkers in loondienst. Dit heeft geleid tot een grotere stabiliteit binnen de ondersteunende diensten, waardoor er gewerkt kan worden aan de verbetering van processen en de kwaliteit van dienstverlening. Bovendien worden kosten bespaard op de inhuur van extern personeel.

De herijking van de strategische koers voor 2024-2027 heeft richting gegeven aan de ontwikkeling van de bedrijfsvoering organisatiebreed. In het verslagjaar is gewerkt aan de volgende beleidsplannen en onderzoeken:

- Uitwerking van de doelgroepenvisie.
- Strategische risico-analyse met uitwerking in het jaarplan 2025 en acties voor de bedrijfsvoering.
- Ontwikkeling en implementatie Methodisch Cyclisch werken.
- Herziening van governance documenten.
- Besluit tot herbouw van Bergveste en het afsluiten van contracten met de Woningbouwcorporatie.
- Eerste verkenning richting NIS 2 op het gebied van informatiebeveiliging.
- Opstellen van de besturingsfilosofie.

Ter verbetering van de personeelsprocessen is per 1 januari 2024 Afas-HR geïmplementeerd. Hiermee is de basis gelegd voor de optimalisatie van personeelsgerelateerde processen, inclusief verzuimmanagement, en is een vereenvoudiging gerealiseerd in het applicatielandschap van Careander.

Careander, net als vele andere organisaties, staat voor uitdagingen op de arbeidsmarkt. Hierdoor is het soms noodzakelijk om extern personeel in te schakelen. Ons doel is om dit zoveel mogelijk te beperken, zodat we kennis intern kunnen behouden en stabiliteit en rust binnen de verschillende afdelingen kunnen waarborgen. Regionaal onderzoeken we de mogelijkheden om moeilijk vervulbare posities gezamenlijk in te vullen.



6. Bedrijfsvoering

6.2 Medewerkers

In december 2024 waren er 498 fte werkzaam bij Careander. Dit betreft in totaal 897 medewerkers. In 2024 bedroeg het verzuim bij Careander 7,2%. Dit is 1,9% lager dan het in 2023 waarin het verzuim 9,1% was. Eén van de redenen voor de daling, is meer focus op de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Andere onderwerpen op het gebied van medewerker en organisatie zijn terug te lezen in hoofdstuk 2 onder personeel.

6.3 Kwaliteit

6.3.1 Kwaliteit in beweging

Goede zorg en ondersteuning sluiten aan bij de persoonlijke wensen en behoeften van mensen met een beperking. Medewerkers van Careander werken dagelijks samen met cliënten en hun verwanten om deze zorg en ondersteuning te bieden. We meten de ervaringen van zowel cliënten als medewerkers en verzamelen objectieve gegevens binnen de organisatie. Zo krijgen we een duidelijk beeld van wat goed gaat en waar verbetering mogelijk is. Dit is een continu proces van meten, evalueren en verbeteren. We beschrijven de kwaliteit die we willen leveren en handelen daarnaar. Vervolgens meten we hoe we handelen en evalueren dit regelmatig. Binnen Careander volgen we deze kwaliteitscyclus nauwgezet.

De methode 'Dit Vind Ik Ervan' wordt gebruikt als basis voor het zorgplan. Hierdoor wordt elk zorgplan afgestemd op de individuele wensen, behoeften en ervaringen van de cliënt. Zeggenschap speelt een cruciale rol in de gezondheid en welzijn van cliënten. Het gebruik van deze methode draagt significant bij aan het leven van iedere cliënt.

6.3.2 Externe ISO-toetsing

Careander is ISO-gecertificeerd. Dit betekent dat al onze medewerkers werken volgens de kwaliteitsnormen ISO 9001:2015. Daarmee laten we zien dat we voldoen aan de kwaliteitseisen voor goede en veilige zorg. Jaarlijks wordt Careander hierop getoetst door de certificerende instantie Certificatie in de Zorg.

6.3.3 Kwaliteitskaders

Careander ondersteunt zowel cliënten vanuit de Wet langdurige zorg (Wlz) als vanuit het sociaal domein. We werken samen met gemeentes en volgen diverse landelijke kwaliteitskaders. Aan de hand van deze kaders, zoals het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 en het kwaliteitskader jeugd, sturen we de kwaliteit van zorg. Careander gebruikt verschillende instrumenten om informatie over kwaliteit te verzamelen en te benutten voor leren en verbeteren. We voeren interne en externe audits uit, organiseren visitaties voor een externe blik, houden jaarlijkse kwaliteitsdialogen en gebruiken een cliënttevredenheidsinstrument. Daarnaast rapporteren we tweejaarlijks over de kwaliteit van zorg in het Kwaliteitsbeeld.

6.4 ANBI - Status

Careander is door de belastingdienst aangemerkt als een Algemeen Nut Beogende Instelling (ANBI). Een donateur van een ANBI mag giften aftrekken van inkomsten- of vennootschapsbelasting.



7. Financieel beleid Careander



In dit hoofdstuk wordt het financieel beleid van het afgelopen jaar besproken. Het beleid was gericht op het versterken van de financiële positie van de organisatie door middel van strategische investeringen en kostenbeheersing. Daarnaast worden de belangrijkste financiële prestaties en uitdagingen van het jaar belicht, evenals de maatregelen die zijn genomen om financiële risico's te beperken en toekomstige groei te waarborgen.

7. Financieel beleid Careander

7.1 Financieel beleid Careander

Het financieel beleid van Careander is gericht op het waarborgen van de continuïteit van Careander en het zorgdragen voor voldoende financiële slagkracht om de toekomstige ontwikkelingen van Careander adequaat te faciliteren.

Gehanteerde uitgangspunten van het financieel beleid zijn:

- Resultaatdoelstelling (resultaatratio) van tenminste 1,5% van de omzet per jaar (interne norm).
- Positief resultaat zorg
- Positief resultaat vastgoed
- Solvabiliteit gedefinieerd als aandeel eigen vermogen in het balanstotaal van tenminste 25 procent (= interne norm, externe norm is 20%).
- Een Debt Service Coverage ratio (DSCR: kengetal dat het vermogen weergeeft om aan de schulden richting financiers te voldoen) van minimaal 1,4.
- Een loan to value percentage van maximaal 80%.
- Liquiditeit: de direct ter beschikking staande liquide middelen (inclusief beschikbaar rekening-courantkrediet) zijn toereikend om tenminste 2 maanden out of pocket te betalen (betreft circa € 8 miljoen).

In bijzondere omstandigheden kan worden afgeweken van bovenstaande uitgangspunten. Dit vindt altijd plaats in goed overleg tussen het bestuur en de raad van toezicht.



7. Financieel Beleid Careander

7.1.1 Huidige ratio's

In onderstaande tabel zijn de hiervoor genoemde ratio's weergegeven.

	Norm Extern	2025 - begroting	2024 - realisatie	2023 - realisatie	2022 - realisatie	2021 - realisatie
Resultaattratio	1,5%	1,1%	0,34%	0,05%	0,8%	2,4%
Solvabiliteit	20%	35,0%	35,0%	35,4%	32,7%	32,5%
Debt Service Coverage Ratio (incl. huur)	1,4	1,62	1,59	1,30	1,45	1,72
Debt Service Coverage Ratio (excl. huur)	1,4	2,89	2,72	1,64	2,14	2,73
Loan to Value (% rentedragende schuld t.o.v. boekwaarde)	Max. 80%	58%	56%	59%	68%	67%



7. Financieel beleid Careander

7.1.2 Financiële instrumenten

Het toegestane gebruik van financiële instrumenten door Careander is vastgelegd in het in 2023 geactualiseerde treasurystatuut. Careander maakt en zal geen gebruik maken van financieel instrumenten (beleggingen) met een hoger risico dan obligaties van de Nederlandse staat. Leningen welke door Careander worden opgenomen zijn gedeeltelijk geborgd bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector en de Nederlandse Staat.

7.2 Financiële resultaten 2024

Careander sluit het verslag jaar 2024 af met een positief resultaat van circa € 180.000. In de onderstaande tabel zijn de kerncijfers van de financiële resultaten over de periode 2024 – 2021 weergegeven. Voor een volledig beeld van de balans en winst- en verliesrekening wordt verwezen naar de jaarrekening 2024.

Bedragen * € 1.000	Begroting 2025		Realisatie 2024		Realisatie 2023		Realisatie 2022		Realisatie 2021	
Totaal opbrengsten	54.777	100%	52.714	100%	48.487	100%	46.942	100%	46.364	100%
Personeelskosten	36.403	55,5%	32.251	61,2%	28.651	59,1%	27.352	58,3%	27.475	59.3%
Uitbesteed werk - ext kosten	2.149	3,9%	4.083	7,7%	4.519	9,3%	4.066	8,7%	3.228	7,0%
Overige kosten	12.934	23,6%	13.506	25,6%	12.904	26,6%	12.581	26,8%	11.713	25,3%
Afschrijvingen	2.431	4,4%	2.441	4,6%	2.046	4,2%	2.086	4,4%	2.310	5,0%
Totaal kosten	53.917	98,4%	52.281	99,2%	48.120	99,2%	46.085	98,2%	44.726	96,5%
Saldo rentebaten en -lasten	-283	0,5%	-253	0,5%	-344	-0,7%	-482	-1,0%	-516	1,1%
Resultaat	577	1,1%	180	0,3%	23	0,0%	375	0,8%	1.122	2,4%
Eigen Vermogen	14.529		13.952		13.372		13.748		13.373	



7. Financieel beleid Careander

In 2024 valt nagenoeg de volledige productie ten behoeve van financiers (zorgkantoren en gemeenten) binnen de gemaakte afspraken en wordt daarmee vrijwel volledig vergoed. Het resultaat van Careander over 2024 is met € 180.000 lager dan begroot (begroot 2024: € 341.000). Belangrijkste oorzaak hiervan is de eenmalige afboeking van niet meer aanwezige activa van € 390.000. Genormaliseerd is daarmee het resultaat over 2024 circa € 570.000 positief.

In 2024 heeft Careander een circa € 1,6 miljoen hogere omzet gerealiseerd dan begroot. Deze hogere omzet is met name gerealiseerd in de productie ten behoeve van de Jeugdwet en de WLZ. Ook in 2024 heeft Careander relatief fors gebruik moeten maken van personeel niet in loondienst. Dit geldt zowel voor zorg gerelateerd personeel als ten behoeve van de ondersteunende diensten. In 2025 is het beleid van Careander erop gericht om de inzet van personeel niet in loondienst te minimaliseren door het maximaal invullen van openstaande vacatures en het beter inzetten van de beschikbare capaciteit. De inzet van de beschikbare capaciteit wordt in 2025 verbeterd door de implementatie van georganiseerd roosteren.

7.3 Financiering

In 2024 heeft Careander 2 kleine leningen afgelost op het renteherzieningsmoment. De aanwezige liquiditeit stond dit toe en leidde per saldo tot een reductie in de financieringslasten. Begin 2025 heeft Careander de rente van een lening bij de BNG-Bank voor 20 jaar verlengd tegen een gunstige rente. Hierdoor dalen de financierslasten in 2025 verder. Voor de investeringen in nieuwe of vernieuwde locaties zal er financiering moeten worden aangetrokken. De solide financiële positie van Careander biedt daartoe de gewenste mogelijkheden.

7.4 Verwachtingen voor 2025 en volgende jaren

Voor 2025 werkt Careander met een begroting waaruit een begroot resultaat van circa 1,1% van de opbrengsten blijkt. De geplande investeringen in 2025 kunnen uit eigen middelen worden gedaan. In 2025 wil Careander werken aan verbetering van de resultaten naar de gewenste doelstelling van 1,5% van de opbrengsten. Daarnaast dient er een beter evenwicht tussen het resultaat op zorg en het resultaat op vastgoed te worden gerealiseerd. Dit is van belang voor de gewenste toekomstige investeringen in vastgoed.

Naar verwachting zullen de resultaten vanaf 2025 verder onder druk komen te staan als gevolg van het afnemen van het vastgoedresultaat door investeringen in nieuwe of vernieuwde locaties, toenemende investeringen in duurzaamheid maar ook oplopende personeelskosten die in onvoldoende mate in de tarieven zullen worden gecompenseerd. Voor 2026 wordt daarnaast een bezuiniging op de behandelcomponent verwacht.

In 2023 heeft Careander haar strategisch vastgoedplan vastgesteld. Dit plan geeft de richting aan waarin Careander haar vastgoed wil ontwikkelen voor een aangename leef- en werkomgeving voor onze cliënten en medewerkers. In 2024 zijn door Careander met woningbouwcorporatie Woonstede te Ede de contracten getekend voor vervanging van locatie Bergveste. Woonstede realiseert voor Careander een nieuwe locatie en Careander verkoopt haar oude locatie aan Woonstede.

In 2025 wordt er gewerkt aan de realisatie van diverse vastgoedprojecten (o.a. verbouw Postkamer en uitbreiding van beschikbare plaatsen op diverse locaties) die ook gaan bijdragen aan de verbetering van het resultaat van Careander doordat effectiever en efficiënter werken mogelijk wordt gemaakt.



7. Financieel Beleid Careander

7.5 Risicomanagement

In 2023 heeft Careander de strategische koers voor de jaren 2024 – 2027 vastgesteld. Deze strategische koers is mede van belang voor de invulling van het strategisch risicomanagement. De komende jaren wil Careander door ontwikkelen in risicomanagement naar het niveau waarbij sprake is van gestructureerd en geformaliseerd risicomanagement. De voornaamste risico's voor de organisatie zijn in onderstaande tabel opgenomen. Deze risico's, maar ook de risico's die gedurende het jaar kunnen ontstaan, worden door Careander nauwgezet gevolgd.

Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Onvoldoende dossiervorming	Minimaal	In 2025 verdere optimalisering van het gebruik.	Opleiding van alle bij Methodisch Cyclisch Werken betrokken medewerkers wordt in 2025 afgerond en daarna opgenomen in standaard opleidingsplan.
Onvoldoende gekwalificeerd personeel	Minimaal	Strategisch personeelsplan. Integrale managementrapportage	Versterken flexpool en ondersteuning van roosteren en planning d.m.v. project georganiseerd roosteren
Risico op onvoldoende consistentie in beleid en uitvoering	Minimaal	Strategische koers is vastgesteld en vormt de basis voor ons denken en handelen.	Doelgerichter werken van de organisatie. Toename van de cliënttevredenheid en kwaliteit van zorg. Jaarplannen leidend in uitvoering van activiteiten.

Tabel gaat verder op de volgende pagina.



Voornaamste risico's en onzekerheden	Risicobereidheid	Maatregelen	Impact boekjaar en verwachte impact
Risico op onvoldoende liquiditeit	Minimaal	Meerjarenbegroting voor investeringen opstellen Opnemen in integrale managementrapportage Tijdig overleg met financiers/banken	Voor toekomstige investeringen in met name vastgoed tijdig financiering aantrekken.
Risico op onvoldoende solvabiliteit	Minimaal	Sturen op positief begrotingsresultaat Sturen op kengetallen Opnemen in integrale managementrapportage.	Continuïteit van de organisatie. Sturen op positief resultaat per onderdeel.
Informatieveiligheid	Minimaal	Stroomlijnen ICT-organisatie Communicatie over informatieveiligheid in de organisatie. Periodiek uitvoeren van Pen-tests op de ICT-infrastructuur.	Cybersecurity volgens NIS-2 implementeren
(Te) veel kennis is aanwezig bij extern ingehuurd medewerkers	Minimaal	Intern expertise opbouwen op kritische onderwerpen zoals informatievoorziening, informatiebeveiliging en privacy.	Minder inhuur van externe medewerkers. Verbetering van de slagkracht van de organisatie.
Op orde houden van vastgoedportefeuille en tijdig realiseren van vervangende locaties	Minimaal	Actief in de markt opereren, contacten onderhouden met gemeenten en beleggers. Streven naar gezonde mix tussen eigendom en huurlocaties.	In verslagjaar zeer beperkt risico. Op termijn kan het risico toenemen indien de organisatie er onvoldoende in slaagt om het vastgoed te vernieuwen tegen aanvaardbare kosten.



**“Samen maken we onze
zorg klaar voor de toekomst”**

Jaarverslag Raad van Toezicht 2024

Deel 2

Harderwijk, 22 mei 2025



Inleiding



De Raad van Toezicht van Careander legt in het kader van 'goed toezicht' jaarlijks verantwoording af over zijn handelen en de resultaten daarvan door publicatie van het jaarverslag op de website van Careander. Uitgangspunten in de uitwerking van zijn maatschappelijke verantwoording zijn de Governance Code Zorg 2022 en de intern vastgestelde toezichtvisie die te downloaden is via de website van Careander.

De Raad van Toezicht heeft zijn toezichtvisie als volgt verwoord (vastgesteld op 16 december 2020):

"De bedoeling van het toezicht is te bezien of de missie en strategische doelen van de organisatie Careander in voldoende mate worden gerealiseerd. De kernvraag is of de cliënt bij de besluiten centraal staat. Daarbij stelt de Raad van Toezicht zich tot doel een maatschappelijke toegevoegde waarde te hebben (inspanningsverplichting). De Raad zorgt ervoor dat hij zijn kennis en ervaring inbrengt op hoofdlijnen over de visie, missie en de strategie. Zijn focus is de lange termijn."

In het jaarverslag wordt onder andere informatie opgenomen over de samenstelling van de Raad van Toezicht, de aandachtsgebieden van de leden en hun nevenfuncties, genomen besluiten en de wijze waarop toezicht is gehouden.

Hieraan voorafgaand gaan we kort in op een aantal belangrijke gebeurtenissen voor Careander, en daarmee ook voor de Raad van Toezicht, in 2024.

Met de Koers speelt Careander in op de uitdagingen die de gehandicaptenzorg te wachten staan zoals de krapte op de arbeidsmarkt, de dubbele vergrijzing, een complexere zorgvraag en toenemende schaarste aan middelen. In 2024 zijn de doelstellingen van de Koers van Careander vertaald in een meerjarenbeleidsplan.

Voor een toekomstbestendige gehandicaptenzorg zijn verdere ontwikkeling van het zorgproces, zorgtechnologie en vastgoed noodzakelijk. Dit vereist ook verdere doorontwikkeling van een professionele service-organisatie en adequate sturing op de bedrijfsvoering en kwaliteit. Als Raad van Toezicht constateren wij dat deze elementen binnen Careander blijvende aandacht nodig hebben en verder ontwikkeld dienen te worden. De noodzakelijke randvoorwaarden kunnen door de organisatie worden ingevuld. De financiële positie van Careander is solide en biedt voldoende speelruimte.

De Raad van Toezicht heeft werkbezoeken gebracht aan verschillende locaties van Careander. Uit eerste hand horen en ervaren wat er speelt op de locaties en bij de medewerkers helpt bij het gesprek met de bestuurder.

De Raad van Toezicht spreekt zijn dank en waardering uit aan bestuur, medewerkers, verwanten van cliënten en cliëntvertegenwoordigers van Careander voor hun betrokkenheid en grote inzet in het afgelopen jaar in het belang van onze cliënten.

Martine van den Berg,
Vice-voorzitter Raad van Toezicht

Inhoudsopgave

Inleiding	2	4. De samenwerking met het bestuur	18
1. Raad van Toezicht	5	5. Taken en rollen	19
1.1 Samenstelling Raad van Toezicht	6	5.1 Toezichthoudende en controlerende rol	21
1.2 Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling	7	5.2 Klankbord voor het bestuur	22
1.3 Overzicht hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2024 en educatie	7	5.3 Werkgever van het bestuur	22
1.4 Rooster van aan- en aftreden	8		
1.5 Commissies Raad van Toezicht	9	6. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht	23
1.6 Werkwijze	10	6.1 Interne reflectie	24
2. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht	11	6.2 Teaming	24
2.1 Overzicht van de vergaderingen en bijeenkomsten	12	6.3 Educatie en ontwikkeling	24
2.1.1 Toelichting	14	6.4 Verantwoording bezoldiging	25
3. Besluiten Raad van Toezicht	15	6.5 Verantwoording Raad van Toezicht	25
3.1 Genomen besluiten Raad van Toezicht	16		

1. De Raad van Toezicht



1. De Raad van Toezicht

1.1 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kenmerkt zich als een goed team met verschillende expertisegebieden en persoonlijkheden. De leden vullen elkaar aan, waardoor onderwerpen vanuit verschillende gezichtspunten worden beschouwd. Samen beschikken de leden van de Raad van Toezicht over de noodzakelijke kennis om de strategie, de doelen van het beleid, de kwaliteit en de resultaten van geboden zorg, de organisatie en de bedrijfsvoering te kunnen beoordelen en daarnaast sparringpartner en klankbord te kunnen zijn voor de bestuurder. De profielschets voor de Raad van Toezicht van Careander beschrijft de kwalificatievereisten voor en competenties van de individuele leden van de raad van toezicht. Ook bevat de profielschets de randvoorwaarden voor het functioneren van de raad als geheel. De profielschets voldoet aan de eisen die de Governancecode Zorg stelt. In de huidige samenstelling van de Raad van Toezicht beschikt ten minste één lid over relevante kennis en ervaring in de zorg. In 2024 is de samenstelling van de raad van toezicht onveranderd gebleven. Eind december 2024 bestond de Raad van Toezicht uit vijf leden (zie volgende paragraaf).

Twee leden van de Raad van Toezicht worden benoemd op bindende voordracht van de medezeggenschapsorganen (de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad). Deze leden voldoen aan de door de raad van toezicht gestelde profielkenmerken en zijn aanvullend aan de andere leden. Net als de andere leden van de Raad van Toezicht werken zij zonder last of ruggespraak.

Met het vertrek van de heer Stoter en de heer Fokkema per 1 januari 2025 is een wervingsprocedure gestart voor de invulling van twee vacaturestwee nieuwe leden. Na een zorgvuldig selectieproces, in samenspraak met de CCR, OR en andere stakeholders, zijn per 1 januari 2025 mevrouw Den Hertog benoemd als voorzitter en de heer Sas als nieuw lid.



1. De Raad van Toezicht

1.2 Onafhankelijkheid en belangenverstrengeling

De leden van de Raad van Toezicht dienen onafhankelijk te zijn. Dit is vastgelegd in de statuten en het reglement van de Raad van Toezicht, evenals bepalingen om belangenverstrengeling tegen te gaan. De Raad van Toezicht is zodanig samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, van het bestuur en van welk deelbelang dan ook, onafhankelijk en kritisch kunnen opereren. Onderstaand overzicht toont de primaire functie en nevenfuncties van de leden van de Raad van Toezicht op 31 december 2024.

De Raad van Toezicht heeft in 2024 geconstateerd dat er geen sprake is geweest van belangenverstrengeling.

1.3 Overzicht hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2024 en educatie

Naam/functie	Hoofdfunctie	Nevenfunctie	Opleiding/educatie in 2024
De heer K. Stoter	Gepensioneerd	Auditor Stichting Perspekt Adviseur Kuiper aannemer Arnhem	-
Mevrouw M. van den Berg	Managing Partner/Eigenaar Quiris Adviesgroep en AAD Advies	Lid Raad van Toezicht Junis Kinderopvang	-
De heer J. Telgen	Gepensioneerd	Lid Raad van Toezicht Limor Lid Raad van Toezicht Stichting Jeugddorp de Glind Voorzitter Stichting tot steun van CPS, Voorzitter Rekenkamer Veenendaal Voorzitter Coöperatie Marke van Ruinen	Intervisie voor toezichthouders – VOOR Effectief rapporteren – NVRN Webinar “samenwerken voor passend aanbod LVB”- Ketenbureau Sociaal Domein
De heer E. Fokkema	Voorzitter Raad van Bestuur Archipel Zorggroep te Eindhoven	Voorzitter bestuur milieuplatform zorg (MPZ) Voorzitter bestuur stichting kerstpakketten Barneveld	-
Mevrouw J. Kleis	Directeur-bestuurder Wijkgezondheidscentrum Lindenholt Nijmegen		Masterclasses “Meesterlijk aanspreken” en “Oplossingsgericht leidinggeven”



1. De Raad van Toezicht

1.4 Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	Einde termijn (maximaal)	Herbenoembaar	Aftredend/afgetreden per
De heer K. Stoter	01-01-2017	01-01-2025	nee	31-12-2024
Mevrouw M. van den Berg	29-05-2019	29-05-2027	nee	29-05-2027
De heer E. Fokkema	01-01-2017	01-01-2025	nee	31-12-2024
De heer J. Telgen	12-02-2020	12-02-2028	nee	12-02-2028
Mevrouw J. Kleis	24-05-2022	24-05-2030	27-05-2026	24-05-2030
Mevrouw E. den Hertog	01-01-2025	01-01-2033	01-01-2029	31-12-2032
De heer E. Sas	01-01-2025	01-01-2033	01-01-2029	31-12-2032



1. De Raad van Toezicht

1.5 Commissies Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht kent drie commissies, deze vaste commissies bevorderen een goede informatievoorziening aan de Raad van Toezicht. Zij ondersteunen en adviseren de Raad van Toezicht bij de onafhankelijke uitvoering van het toezicht. De Raad van Toezicht heeft de volgende commissies ingericht:

Auditcommissie

Deze commissie richt zich op financiële vraagstukken, zoals de jaarrekening, begroting, overleg met de accountant, de risico- en beheersingssystemen en op vastgoed en op ICT;

Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie toetst gevraagd en ongevraagd de besturing van de organisatie op aspecten van kwaliteit en veiligheid, en de ontwikkeling daarvan. Hiertoe volgt zij bijvoorbeeld de dialoog over kwaliteit, de audits, calamiteiten en tevredenheidsonderzoeken.

Remuneratiecommissie

Deze commissie ondersteunt de raad in de advisering over een adequaat bezoldigingsbeleid van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. De commissie vult ook de werkgeversrol van de Raad van Toezicht in.

De bezetting van de commissies was in 2024 als volgt:

Commissie	Leden
Auditcommissie	De heer E. Fokkema (vrz) De heer J. Telgen
Commissie Kwaliteit en Veiligheid	Mevrouw J. Kleis (vrz) De heer K. Stoter
Remuneratiecommissie	Mevrouw M. van den Berg (vrz) De heer K. Stoter



1. De Raad van Toezicht

1.6 Werkwijze

De voorzitter van de Raad van Toezicht stelt de vergaderagenda vast, leidt de vergadering en is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de Raad van Toezicht en zijn commissies.

De leden van de Raad van Toezicht openen hun netwerk voor de organisatie. Ze leggen zelf contacten met externe belanghebbenden als dat voor de invulling van hun taak van belang is. Dit vindt plaats in samenspraak met het bestuur in een met het bestuur afgestemde rolinvulling.

Het managementteam (MT) wordt minimaal 1x per jaar uitgenodigd voor een gedachtewisseling met de raad van toezicht over de relevante ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg. Dit maakt deel uit van de jaarplanning. De Raad van Toezicht geeft voorafgaand thema's of vragen voor dat gesprek aan.

De Raad van Toezicht overlegt minimaal 1x per jaar over inhoudelijke thema's met de OR en de CCR. De bestuurder woont deze vergadering bij.

Elke vergadering van de Raad van Toezicht wordt afgesloten met een korte evaluatie. Hierin wordt getoetst op rolvastheid en onderlinge samenwerking en de samenwerking met de bestuurder. Jaarlijks evalueert de raad zijn eigen functioneren, periodiek onder begeleiding van een externe begeleider.



2. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht



2. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

2.1 Overzicht van de vergaderingen en bijeenkomsten

Onderstaand een overzicht van de vergaderingen en bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2024 en de belangrijkste onderwerpen.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van Toezicht	5	• Uitwerking de Koers van Careander • Actualisering governance documenten • Jaarrekening en jaarverslag 2023 • Financiële en kwaliteitsrapportages • Kaderbrief en Meerjarenbeleidsplan • Begroting 2025 • Diverse vastgoedonderwerpen • WNT- klasse 2024 • Locatiebezoek Bergveste • Kwaliteitsbeeld • Methodisch Cyclisch werken • Doelgroepenvisie 2024-2028
Raad van Toezicht zonder de bestuurder	1	• Zelfevaluatie
Remuneratiecommissie	2	• Jaargesprek bestuurder • Tussenevaluatie bestuurder

Tabel gaat verder op de volgende pagina.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Auditcommissie	4	• Jaarrekening en jaarverslag 2023 • Financiële en kwaliteitsrapportages • Kaderbrief en Meerjarenbeleidsplan • Procuratiereglement • Treasurystatuut en -jaarplan • WNT klasse- 2024 • Begroting 2025 • Diverse vastgoedonderwerpen • Stand van zaken ICT
Commissie kwaliteit en veiligheid	3	• Kwaliteitsrapportages • Kwaliteitsindicatoren 2024 • Methodisch cyclisch werken- voortgang • Interne/externe audit • Doelgroepenvisie • Kwaliteitsindicatoren • Voedselveiligheid
Raad van Toezicht met OR	2	• Project georganiseerd roosteren (vanaf 2025 project Samen goed geregeld) • Samenwerking in de organisatie • Artikel 24 overleg
Raad van Toezicht met CCR	1	Overleg bijgewoond van de CCR- deelraad verwanten. Onderwerpen die zijn besproken: • Werving nieuwe verwanten voor raden • Kwaliteit van zorg • Samenwerking
Andere bijeenkomsten	3	Themabijeenkomst met CCR en OR - onderwerp: de transitie van de zorg (begeleiding Reliëf) Kwaliteitsdialoog, een gesprek met stakeholders over de kwaliteit van zorg. Themabijeenkomst met MT - onderwerp: ‘bestuur, management en toezicht in tijden van transitie’ (begeleiding Theo Schraven)

2. Vergaderingen en bijeenkomsten Raad van Toezicht

2.1.1 Toelichting

In 2024 is de Raad van Toezicht 5 maal in reguliere vergadering bijeengewees, in aanwezigheid van het bestuur. Ook heeft in 2024 de werving plaats gevonden van 2 nieuwe leden voor de Raad van Toezicht. Hiertoe heeft de Raad van Toezicht meerdere gesprekken gevoerd met leden van het managementteam, leden van de CCR – deelraad verwanten en cliënten en leden van de ondernemingsraad. Na een mooi traject met betrokkenen heeft de Raad van Toezicht besloten om mevrouw Den Hertog per 1 januari 2025 te benoemen als voorzitter van de raad en de heer Sas als lid.



3. Besluiten Raad van Toezicht



3. Besluiten Raad van Toezicht

3.1 Genomen besluiten Raad van Toezicht

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring	Datum
Jaarrekening en jaarverslag 2023	Goedkeuring	21-05-2024
Governance documenten	Besluit	21-05-2024
WNT-klasse 2024	Besluit	21-05-2024
Kaderbrief	Goedkeuring	08-10-2024
Conflictregeling	Besluit	08-10-2024
Samenwerkingsovereenkomst Woonstede	Goedkeuring	08-10-2024
Benoeming mevrouw E. den Hertog als voorzitter Raad van Toezicht	Besluit	12-12-2024
Benoeming de heer E. Sas als lid Raad van Toezicht	Besluit	12-12-2024



4. De samenwerking met het bestuur



4. De samenwerking met het bestuur

De Raad van Toezicht werkt samen met het bestuur als adviseur en kritische sparringpartner. Dit komt vooral tot uiting door:

- Belangstelling te tonen voor de ontwikkelingen binnen de organisatie en de persoon van de bestuurder.
- Goed, tijdig en zo volledig mogelijk geïnformeerd te willen worden.
- Informatie te verzamelen en te ontvangen van interne en externe stakeholders, zonder hierbij een oordeel te geven over het beleid van de bestuurder.
- Ervaringen te willen delen en tips te geven aan de bestuurder, waarbij de raad als klankbord fungeert.
- Kritisch te zijn en de juiste vragen te stellen.
- Bij voorkeur te willen toetsen in plaats van te controleren.
- Volledig te willen zijn en daarmee de hoofdlijnen te bewaken.
- Te handelen conform de kernwaarden van Careander.

De Raad van Toezicht verwacht van het bestuur:

- Gevraagd en ongevraagd geïnformeerd te worden over onderwerpen die relevant en actueel zijn en mogelijk tot imago- of financiële problemen kunnen leiden voor de organisatie.
- Een kwalitatieve analyse van cijfers, die een weergave zijn van de actuele praktijk.
- In het periodiek verslag een toelichting op de actuele ontwikkelingen die consequenties hebben op korte of lange termijn voor Careander, waaronder doelen, afspraken of richtlijnen.
- Dat de bestuurder leiderschap en kwetsbaarheid toont en bovendien tegengeluid organiseert.
- Verantwoord risico's neemt en ondernemerschap stimuleert.

Dit alles zodat de Raad van Toezicht zijn rol adequaat kan vervullen om de continuïteit van de zorg en het welzijn van de cliënten, zowel binnen als buiten Careander, te waarborgen.



5. Taken en rollen



5. Taken en rollen

De Raad van Toezicht en het bestuur zijn volgens de wettelijke en statutaire taakverdeling verantwoordelijk voor de governance van Careander. Beide zijn verantwoordelijk voor de naleving van de Governancecode Zorg 2022.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor en belast met het besturen van de zorgorganisatie en het vervullen van de maatschappelijke opdracht van Careander die tot uiting komt in de strategische doelstellingen van de organisatie.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en het reilen en zeilen van de organisatie. Daarnaast is de Raad van Toezicht klankbord voor het bestuur en staat het bestuur daarbij met raad terzijde.

De taken van de Raad van Toezicht en het bestuur zijn uitgewerkt in de statuten, het reglement Raad van Toezicht en het bestuursreglement. Op grond van artikel 23 van de statuten is goedkeuring van de Raad van Toezicht benodigd voor een aantal specifieke bestuursbesluiten.

Vanuit zijn onafhankelijke positie beoordeelt de Raad van Toezicht de integraliteit en integriteit van de besluitvorming tegen de achtergrond van de relevante belangen van alle belanghebbenden van Careander. De kernvraag is of de cliënt bij de besluiten centraal staat. Daarbij stelt de Raad van Toezicht zich tot doel een maatschappelijke toegevoegde waarde te hebben (inspanningsverplichting). De raad zorgt ervoor dat hij zijn kennis en ervaring inbrengt op hoofdlijnen over de visie, missie en de strategie. Zijn focus is de lange termijn.

De Raad van Toezicht heeft ook een externe rol. De Raad van Toezicht staat open voor de buitenwereld en verkent de belangrijkste maatschappelijke thema's. Daarbij gaat de Raad van Toezicht na wat deze thema's voor de opdracht van de organisatie en van de Raad van Toezicht betekenen.

Careander heeft gekozen voor een drietal waarden, die leidend zijn voor het gedrag. Deze kernwaarden zijn: verantwoordelijk, professioneel en samen. De raad streeft ernaar zijn toezichtstijl zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij deze kernwaarden. De leden zijn hier individueel en collectief op aanspreekbaar. De intentie is om hierbij samen op te trekken met het bestuur.

In de uitoefening van toezicht maakt de raad ook gebruik van contacten met anderen dan het bestuur, zoals de ondernemingsraad, cliënten, verwanten en de accountant. Deze contacten dragen bij aan het beeld van het functioneren van de organisatie en geeft een beeld over de besturing van de organisatie. Ook roepen deze contacten soms nadere vragen of aandachtspunten op, die kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het beleid.



5. Taken en rollen

Op basis van wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg en de statuten van Careander vervult de raad de volgende rollen:

1. Toezichthoudende en controlerende rol;
2. klankbord voor het bestuur;
3. werkgever van het bestuur;

De Raad van Toezicht is een creatieve sparringpartner voor het bestuur vanuit de opgaven waarvoor Careander staat. Dit alles met elkaar, met het bestuur én de organisatie, ieder vanuit zijn rol, taak en verantwoordelijkheid. Dat vraagt reflectie van de Raad van Toezicht, samen met het bestuur, op toezicht houden en op de onderlinge samenwerking.

5.1 Toezichthoudende en controlerende rol

De raad houdt toezicht op:

- de (maatschappelijke) effecten en resultaten van Careander;
- de realisatie van de doelstellingen;
- het beleid en beheer van het bestuur met de bijbehorende resultaten;
- prestaties en risico's;
- het naleven van wet- en regelgeving;
- het voldoen aan de eisen van de financiële verslaggeving;
- de interne controle en risicobeheersing;
- de te leveren kwaliteit en kwantiteit van producten en diensten;
- de doelmatigheid en efficiency;
- de integriteit;
- en op het bewaken van de christelijke identiteit.

De toezichthouder geeft over bovenstaande punten gevraagd én ongevraagd advies aan het bestuur. Hierbij zijn niet alleen de cijfers van belang, maar ook de stand van de organisatieontwikkeling en cultuur. Voor de Raad van Toezicht is het van belang te begrijpen hoe beleid tot stand komt, wat de dilemma's waren en waar de zorgen zitten. Op die manier kan gedurende het jaar de realisatie van doelstellingen gevolgd worden, beoordeeld worden of bijsturing nodig is en er geen onnodige risico's ontstaan.



5. Taken en rollen

5.2 Klankbord voor het bestuur

De Raad van Toezicht gaat samen met het bestuur in op inhoudelijke discussies, waarin het bestuur zijn visie of vragen tegen het licht kan houden, bijvoorbeeld een discussie over de te voeren strategie van Careander. Maar het kan ook zijn dat het bestuur met de raad mogelijkheden voor zijn aanpak wil bespreken. In deze situatie is de raad een klankbord en maakt het bestuur zijn eigen keuzes.

5.3 Werkgever van het bestuur

Formele taken van de Raad van Toezicht zijn de benoeming, schorsing en het ontslag van het bestuur. De raad beoordeelt het functioneren van het bestuur. Namens de raad bespreekt de remuneratiecommissie de uitkomsten hiervan met het bestuur, in het periodiek te houden functioneringsgesprek. Ook stelt de raad de bezoldiging van het bestuur vast, binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens.



6. Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht



6. Reflectie op eigen functioneren Raad van Toezicht

6.1 Interne reflectie

Eind 2024 heeft de Raad van Toezicht haar functioneren geëvalueerd tijdens een bijeenkomst zonder aanwezigheid van het bestuur, in de vorm van een zelfevaluatie. Tijdens deze zelfevaluatie heeft de raad onder andere gesproken over het toezicht op de kwaliteit van zorg. De raad wil meer aandacht besteden aan de eigen agendavoering en deze thematisch inrichten. Indien nodig en gewenst, wil de raad separaat van de bestuurder een zelfgekozen onderwerp bespreken. Het vooroverleg van de Raad van Toezicht kan hierbij behulpzaam zijn.

De Raad van Toezicht vindt dat zij haar klankbordfunctie voor de bestuurder adequater kan invullen en zal hier het komende jaar extra aandacht aan schenken. In de gesprekken met de bestuurder zoekt de raad steeds de verdieping, waarbij cultuur en het samenspel tussen bestuur en raad van toezicht gericht zijn op een productieve samenwerking met scherpte en het behalen van resultaten.

Verder wil de raad meer inzicht krijgen in de interne organisatie en het komende jaar beter op de hoogte zijn van de externe contacten en het netwerk. Ook dit jaar hebben de leden zich geschoold in actuele onderwerpen binnen het toezicht.

6.2 Teaming

De Raad van Toezicht heeft geïnvesteerd in de onderling relatie tussen de leden onder meer tijdens een informele bijeenkomst in het najaar. Eind 2024 is afscheid genomen van twee leden van de Raad van Toezicht in verband met einde zittingstermijn. De twee vertrekkende leden hebben met de nieuwe leden een overdrachtsmoment gehad zodat zij hun kennis en ervaring uit het verleden hebben overgedragen. Begin 2025 volgt een teamsessie met de nieuwe leden van de Raad van Toezicht onder externe begeleiding. Daarin wordt ruimte georganiseerd voor een uitgebreide kennismaking tussen nieuw Raad van Toezicht en ook de onderlinge verhoudingen, rolverdeling en omgang bespreekbaar te maken.

6.3 Educatie en ontwikkeling

De leden van de Raad van Toezicht zijn lid van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). In 2024 hebben diverse leden van de Raad van Toezicht opleidingen en seminars gevolgd teneinde hun kennis en kunde te versterken ten behoeve van de toezichthoudende functie. Een overzicht hiervan is opgenomen in de tabel met hoofd- en nevenfuncties.



6. Reflectie op eigen functioneren raad van toezicht

6.4 Verantwoording bezoldiging

De Raad van Toezicht hanteert Wet Normering Topinkomens (WNT) met betrekking tot het maximum van de bezoldiging. Jaarlijks wordt de klasse-indeling voor Careander vastgesteld. De honorering is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie en passend bij de maatschappelijke positie van de zorgorganisatie. Een toelichting op de bezoldiging is opgenomen in de jaarrekening, die jaarlijks openbaar wordt gemaakt via onder meer de website van Careander.

6.5 Verantwoording Raad van Toezicht

De raad is verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn eigen functioneren en heeft zijn taken en werkwijze vastgelegd in het reglement. De raad is verder aanspreekbaar op de realisatie van de maatschappelijke opgave door de organisatie. De Raad van Toezicht legt verantwoording af over de eigen taken en verantwoordelijkheden en over de wijze waarop de raad toezicht gehouden heeft op de realisatie van de maatschappelijke opgave. Dat gebeurt in het jaarverslag, op de website en ook tijdens contacten.



**“Samen maken we onze
zorg klaar voor de toekomst”**