

Jaarverantwoording 2025

Stichting Careander



careander

**Prot. Chr. Stichting voor mensen met een
verstandelijke beperking, gevestigd te Harderwijk**

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **19/05/2026**.

INHOUDSOPGAVE		Pagina
1	Jaarverslag	3
2	Jaarrekening	4
2.1	Balans per 31 december 2025	5
2.2	Winst- en verliesrekening over 2025	7
2.3	Kasstroomoverzicht over 2025	8
2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	9
2.5	Toelichting op de balans per 31 december 2025	14
2.6	Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	21
2.7	Toelichting op de winst- en verliesrekening over 2025	22
2.8	Vaststelling en goedkeuring	27
3	Overige gegevens	28
3.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	29
3.2	Nevenvestigingen en handelsnamen	29
3.3	Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	29

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **19/05/2026**

Jaarverantwoording

Bestuursverslag Careander 2025

Versie 2.0 | 19 mei 2026



Voorwoord

In het afgelopen jaar heeft Careander stevige stappen gezet in een duurzame inrichting van de organisatie. De Koers van Careander is hierin leidend geweest. Het centraal stellen van de leefwereld van de cliënt en die van de medewerker vragen immers ook om een integraal besturingsmodel.

De beweging “Van zorg naar gewoon leven” deed in 2025 zijn intrede in onze organisatie. In deze beweging staan het vergroten van de vaardigheden van cliënten en het uitlichten van hun talenten centraal. De beweging vertrekt nadrukkelijk vanuit het perspectief van de cliënt. Hij of zij bepaalt immers zelf wat gewoon leven betekent. Familie, netwerk en samenleving spelen hierin een belangrijke rol, ondersteund door passende zorgtechnologie.

Dit vraagt om een andere manier van kijken, van alle betrokkenen én de maatschappij. De beweging “Van zorg naar gewoon leven” is een waardevolle katalysator gebleken om deze stap te zetten. Het vraagt ook om ander leiderschap.

Het leidinggevend kader is dan ook gestart met een MD (Management Drives)-traject, waarin leiderschap en invulling van het besturingsmodel centraal staan. De integrale ondersteuning van de serviceteams is onderdeel van dit traject. De diepe drijfveer daarbij is om alle processen ondersteunend te laten zijn aan de kwaliteit en continuïteit van zorg.

Om te anticiperen op de uitdagingen van de toekomst kent Careander diverse programma's, waaronder Samen Goed Geregeld (georganiseerd roosteren) en Samen Doen (informele zorg). Ook is onze blik in 2025 nadrukkelijk naar buiten gericht gebleven. Via het platform G-AAN hebben we de regionale samenwerking geïntensiveerd op thema's zoals digitalisering, de zorg in de nacht en Medisch Generalistische Zorg (MGZ).

Het jaar 2025 kende een aantal forse uitdagingen. Zo registreerden we een hoog verzuimpercentage, waardoor de inzet van PNIL hoger was dan wenselijk. Tevens stotten we een locatie voor werk- en dagactiviteiten af, omdat in deze gemeente het aanbod groter was dan de vraag. Samen met onze medewerkers, cliënten en hun naasten blijven we bouwen aan een organisatie waar ieder mens uniek en waardevol is. Ik spreek mijn grote waardering uit voor de enorme inzet en veerkracht die iedereen het afgelopen jaar heeft getoond.

Terry Brouwer,
bestuurder

Inhoud

1	Profiel van de organisatie.....	5
1.1	Algemene identificatiegegevens	5
1.2	Structuur van het concern.....	5
1.3	Kerngegevens	5
1.3.1	Doelstelling en kernactiviteiten.....	5
1.3.2	Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten	6
1.3.3	Werkgebieden	7
1.4	Samenwerkingsrelaties	7
2	Bestuur, toezicht en medezeggenschap	9
2.1	Normen voor goed bestuur - toepassing en naleving (gedrags)codes.....	9
2.2	Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur.....	9
2.3	Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht	10
2.4	Toepassing Governancecode Zorg 2022	11
2.4.1	Goede zorg.....	11
2.4.2	Waarden en normen	11
2.4.3	Invloed belanghebbenden.....	11
2.4.4	Inrichting governance	11
2.4.5	Goed bestuur	11
2.4.6	Verantwoord toezicht.....	12
2.4.7	Continue ontwikkeling.....	12
2.5	Medezeggenschap.....	13
2.5.1	Ondernemingsraad.....	13
2.5.2	Centrale cliëntenraad	14
3	Algemeen beleid.....	16

3.1	Visie, strategie en (meerjaren)beleid	16
3.2	Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	16
3.3	Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	17
3.4	Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid	17
3.5	Naleving gedragscodes	18
3.6	Risicoparagraaf	18
3.7	Toekomstparagraaf	19
4	Bedrijfsvoering	21
5	Financieel beleid.....	24
5.1	Financieel beleid Careander	24
5.2	Financiële resultaten 2025	25
5.3	Financiering	26
5.4	Verwachtingen voor 2026 en volgende jaren	26
5.5	Risicomanagement	27

1 Profiel van de organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Careander Protestants Christelijke Stichting voor mensen met een verstandelijke beperking
Adres	Westeinde 27A
Postcode	3844 DD
Plaats	Harderwijk
Telefoonnummer	0341 - 46 78 20 (algemeen)
Identificatienummer Kamer van Koophandel	41035212
E-mailadres	info@careander.nl (algemeen)
Internetpagina	www.careander.nl

1.2 Structuur van het concern

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 het behoud van hun maatschappelijke zelfstandigheid en hun integratie in de samenleving. De stichting kent een eenhoofdig bestuur en een raad van toezicht.

1.3 Kerngegevens

1.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten

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.

Missie

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.

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 afleggen. Dat maakt ons als individu sterker en het verstevigt onze samenwerkingsrelatie.
- *Professioneel*: wij werken vanuit een professionele beroepshouding. Wij gaan met elkaar in gesprek, voelen ons verantwoordelijk, houden onze vakkennis 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 of haar eigen leven. Wij respecteren elkaars mening.

1.3.2 Cliënten, capaciteit, productie, personeel en opbrengsten

In de onderstaande tabel worden de kerngegevens van Careander weergegeven.

Kerngegevens Careander 2023 t/m 2025			
	2025	2024	2023
Aantal cliënten:	1.118	1.185	1.158
• Wlz	717	726	710
• Wmo	172	168	163
• Jeugdwet	21	34	48
• Pgb	51	80	91
• Zorg op nota	134	160	144
• Zorgverzekeringswet	23	17	2
Aantal medewerkers:			
• Personen	857	897	875
• Fte - verloond	514	506	498
Verzuimpercentage	9,0%	7.2 %	7.2 %
Capaciteit in woonplaatsen	358	356	355
Opbrengsten	€ 55.710.176	€ 52.714.336	€ 48.487.449
Resultaat	€ 583.037	€ 179.934	€ 23.517

1.3.3 Werkgebieden

Careander biedt op 32 locaties 'wonen' en 'dagbesteding' aan mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand. Deze locaties zijn verspreid over het werkgebied op de Veluwe.



1.4 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. De belangrijkste externe partijen zijn:

- Zorgkantoren: Zilveren Kruis Zwolle en Menzis Arnhem.
- Toezichthouders: 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 binnen Veluwe, G-AAN, en voorliggende voorzieningen.

2 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1 Normen voor goed bestuur - toepassing en naleving (gedrags)codes

Het toezicht op de organisatie vindt plaats in overeenstemming met de Governancecode Zorg 2022. In de visie op toezicht en de reglementen van de organisatie, is de hieruit voor Careander passende werkwijze vastgelegd. De reglementen van de commissies, raad van bestuur en raad van toezicht zijn in 2025 geactualiseerd.

2.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

De raad van bestuur is eindverantwoordelijk voor het bestuur van de stichting. Careander heeft een eenhoofdige raad van bestuur, bestaande uit mevrouw T.W.M. Brouwer. Terry Brouwer vervulde gedurende heel 2025 de rol van bestuurder van Careander.

Bestuur	Nevenfunctie(s)
Mevrouw 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 verantwoording af aan de raad van toezicht. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de organisatie als geheel. Daarnaast fungeert de raad, vanuit haar maatschappelijke betrokkenheid en deskundigheid, als klankbord en adviseur voor het bestuur.

Kwaliteit en integriteit van bestuur en toezicht zijn cruciaal voor de maatschappelijke legitimering en het effectief opereren van organisaties. Careander onderschrijft en volgt integraal de normen voor goed bestuur, goed toezicht en adequate verantwoording, zoals die zijn vastgelegd in de Zorgbrede Governancecode 2022. Er zijn in 2025 geen functionarissen binnen de organisatie werkzaam geweest waarvan de bezoldiging de maximale bezoldigingsgrenzen in het kader van de WNT (Wet normering topinkomens) heeft overschreden.

In de jaarrekening 2025 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.

Het bestuur wordt ondersteund door een managementteam dat per 31 december 2025 bestaat uit de volgende leden:

Mevrouw S. Ras - directeur Zorg, Ondersteuning & Behandeling (vanaf 1 september 2025)
Mevrouw T. van Mourik - manager Medewerker & Organisatie
De heer A. Hahné - manager Financiën & Informatievoorziening

2.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

2.4.1 Goede zorg

Careander heeft als maatschappelijke doelstelling het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand, zodat zij zo zelfstandig en betekenisvol mogelijk kunnen deelnemen aan de samenleving. Deze legitimatie - het bieden van goede, veilige en persoonsgerichte zorg - wordt waargemaakt door te werken vanuit de wensen en behoeften van cliënten, samen met verwanten en professionals (*werken in de driehoek*). Vanuit haar christelijke identiteit benadrukt Careander de waarde van ieder mens en ondersteunt zij cliënten op het gebied van wonen, werken en vrije tijd, met als doel een passend en waardig leven mogelijk te maken. Hiermee laat de organisatie zien dat zij haar maatschappelijke doelstelling in belangrijke mate realiseert en deze blijvend ontwikkelt.

2.4.2 Waarden en normen

Careander handelt vanuit haar missie en visie, waarin de leefwereld van cliënten centraal staat en wordt gewerkt vanuit ontwikkelingsgerichtheid, veiligheid, integriteit en inclusiviteit. Deze waarden vormen de basis voor professioneel en transparant handelen, conform de principes van de Governancecode Zorg 2022.

Deze waarden vormen de basis voor een open aanspreek- en leercultuur, versterkt door Methodisch Cyclisch Werken en de besturingsfilosofie die professionele verantwoordelijkheid stimuleert. Inspraak en tegenspraak zijn geborgd via ondernemingsraad, cliënten- en verwantenraden en de kritische toetsing door de raad van toezicht. Careander beschikt over een vertrouwenspersoon, een openbaar toegankelijke klokkenluiderregeling en duidelijke gedragscodes en procedures om belangenverstrengeling te voorkomen.

2.4.3 Invloed belanghebbenden

Careander kent een stevige structuur voor medezeggenschap via de ondernemingsraad, cliëntenraden en verwantenraden, die formele advies- en instemmingsrechten hebben op belangrijke besluiten en actief worden betrokken bij beleid en organisatieontwikkeling. De bestuurder onderhoudt regelmatig overleg met deze organen en heeft vaste afspraken over afstemming en tijdige betrokkenheid in besluitvorming. Een uitgebreid verslag van de medezeggenschap volgt in paragraaf 2.5.

2.4.4 Inrichting governance

De governance bij Careander is ingericht volgens een heldere scheiding van rollen: de bestuurder is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding en uitvoering van beleid, terwijl de raad van toezicht onafhankelijk toezicht houdt op strategie, kwaliteit, financiën en naleving van gedragscodes. De bestuurder legt periodiek verantwoording af via rapportages en overleg, waarop de raad van toezicht het functioneren beoordeelt.

2.4.5 Goed bestuur

De bestuurder stuurt Careander vanuit haar maatschappelijke doelstelling via de strategische koers. Het korte en langetermijnbeleid zijn met elkaar verbonden via De Koers van Careander (2023-2027), waarin ontwikkelrichtingen en strategische keuzes zijn uitgewerkt. Dit biedt een helder kader voor jaarlijkse prioriteiten, waarbij telkens een zorgvuldige afweging wordt gemaakt tussen de belangen van cliënten, medewerkers en andere belanghebbenden zoals gemeenten, verwijzers en samenwerkingspartners.

Risico's worden beheerst via interne risicoanalyses, kwaliteitskaders, Methodisch Cyclisch Werken (MCW) en externe toetsen zoals ISO-audits, waarmee de werking van interne controles is geborgd.

De besluitvorming binnen Careander is vastgelegd in governance en organisatieregelingen, waarbij besluitprocedures zijn gedocumenteerd en toetsbaar zijn via rapportages, verslaglegging en controle door de raad van toezicht. Grote besluiten worden voorbereid met betrokkenheid van medezeggenschap (OR/CCR) en interne deskundigen. Dit maakt besluitvorming transparant en later te herleiden. Het informatieprotocol tussen raad van bestuur en raad van toezicht is in 2025 geactualiseerd.

2.4.6 Verantwoord toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op de strategie, prestaties en interne beheersings- en controlesystemen van Careander door periodieke rapportages van de bestuurder, structurele overlegmomenten en toetsing aan de strategische koers, kwaliteitskaders en financiële kaders. Over de wijze waarop het toezicht is uitgevoerd, wordt separaat verslag gedaan in het eigen verslag van de raad van toezicht.

2.4.7 Continue ontwikkeling

De raad van toezicht voert jaarlijks een evaluatie uit van het functioneren van de bestuurder, waarbij nadrukkelijk aandacht wordt besteed aan behaalde resultaten, de kwaliteit van de besturing en de onderlinge samenwerking. Daarnaast evalueert de raad van toezicht jaarlijks ook zijn eigen functioneren. In 2025 heeft de raad van toezicht een zelfevaluatie uitgevoerd. In 2026 staat een externe, onafhankelijke evaluatie gepland, met als doel de kwaliteit en professionaliteit van het toezicht verder te verdiepen en te versterken.

Zowel de raad van bestuur als de raad van toezicht investeren structureel in permanente ontwikkeling door middel van scholing, themabijeenkomsten en het volgen van actuele governance ontwikkelingen. In dit kader heeft de bestuurder in 2025 het accreditatietraject van de NVZD voor toezichthouders doorlopen; de afronding van dit traject vindt plaats in 2026.

2.5 Medezeggenschap

Careander kent actieve en betrokken medezeggenschapsorganen, die ook in 2025 gevraagd en ongevraagd met de bestuurder in gesprek zijn gegaan. De medezeggenschap voor cliënten is vormgegeven volgens de Wet medezeggenschap cliënten en zorginstellingen (Wmcz). De medezeggenschap voor medewerkers is vormgegeven volgens de Wet op de Ondernemingsraden. Binnen Careander is de medezeggenschap georganiseerd in een ondernemingsraad, een centrale cliëntenraad (met deelraad verwanten en deelraad cliënten) en decentrale cliënten- en verwantenraden.

2.5.1 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 2025 uit dertien leden:

- Vijf leden uit het onderdeel Wonen
- Vijf leden uit het onderdeel Dagbesteding/dagbehandeling
- Twee leden uit het onderdeel Ambulant Volwassenen/Kind en Jeugd
- Een lid uit het onderdeel Ondersteuning

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 een training gevolgd die werd verzorgd door Schateiland met als thema 'Doelgericht samenwerken in de OR'.

Onderwerpen, advies en instemming 2025

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

Instemmingsverzoeken

19 mei 2025:	De OR stemt in met 'Grensoverschrijdend gedrag'.
19 mei 2025:	De OR stemt in met voorstel 'Samenwerking BMW en VP'.
18 juli 2025:	De OR stemt in met 'Baangarantie na diplomering'.
18 juli 2025:	De OR stemt in met 'Visie en beleid, keten medewerker planning'.
23 september 2025:	De OR ontvangt het instemmingsverzoek 'Flexibel opleiden'. De OR stemt niet in.
29 oktober 2025:	De OR stemt in met 'Dienstenstructuur Brederostaete'.
29 oktober 2025:	De OR stemt in met 'Rookbeleid'.
1 december 2025:	De OR stemt in met 'Procedure bij Geweldsincidenten'.
1 december 2025:	De OR stemt in met de 'Reiskostenregeling'.

Adviesaanvragen

18 juli 2025:	De OR adviseert positief op de 'Locatiesluiting Ruiters Werkt-Ruiters Actief' met nadrukkelijke voorwaarden
18 juli 2025:	De OR adviseert positief op de 'Organisatiestructuur Plan- en Flexbureau', met aandachtspunten en verwachtingen.

Initiatiefvoorstellen

De OR heeft in 2025 geen initiatiefvoorstellen ingediend.

2.5.2 Centrale cliëntenraad

Binnen Careander is op iedere locatie een vorm van medezeggenschap ingericht, afgestemd op de lokale situatie. Op elke locatie van Careander is een cliëntenraad actief óf is een vorm van groepsbesprek. Samen wordt er gesproken over belangrijke dingen op de locatie. Zoals de warme maaltijd, de veiligheid en het organiseren van leuke activiteiten. De teammanager sluit namens Careander aan bij deze overleggen. Op de meeste locaties zijn verwantenraden actief. In de verwantenraad zitten cliëntvertegenwoordigers/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.

Centraal is er een Centrale Cliëntenraad (CCR), bestaande uit een deelraad cliënten en een deelraad verwanten. In de centrale cliëntenraad zitten ook ambulante cliënten die aandacht hebben voor de belangen van de ambulante cliënten.

Beide deelraden adviseren over organisatiebrede onderwerpen, zoals regelingen en beleidsontwikkelingen, en voeren afzonderlijke overlegvergaderingen met de bestuurder. De deelraden adviseren over thema's die direct van belang zijn voor het dagelijks leven van cliënten, terwijl onderwerpen op het gebied van bedrijfsvoering en financiën in het bijzonder met de deelraad verwanten worden besproken. Tweemaal per jaar neemt een afvaardiging van de raad van toezicht deel aan deze overleggen.

Daarnaast vindt jaarlijks een gezamenlijke themabijeenkomst plaats met beide deelraden van de CCR, de OR, de raad van toezicht en het managementteam. In het najaar van 2025 stond deze bijeenkomst in het teken van informele zorg en de gedeelde uitdagingen die hierbij spelen. De cliëntenraden worden ondersteund door een coach cliëntenraden, het bestuurssecretariaat en een aandachtsfunctionaris cliëntenraad, die bijdragen aan een goede voorbereiding en uitvoering van hun medezeggenschap.

Onderwerpen, advies en instemming 2025

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

- Rookbeleid
- Indexatie tarieven (Wie Betaalt Wat)
- Koers van Careander
- Externe audit
- Begroting 2026
- Functioneren TV en internet op locaties
- Licentieorganisatie 'Geef me de 5'
- Communicatie App Careander
- Informele zorg
- Kaderbrief 2026
- Beleid onvrijwillige zorg
- Sluiting locatie Ruiter
- Voorstel PGB-tarieven 2026
- Sluiting locatie De Schakel
- Project 'Warm Welkom'
- Werving directeur Zorg
- Jaarverslagen cliëntvertrouwenspersonen en klachtenfunctionaris
- Procedure 'Bijtincidenten'
- Hepatitis B-screening en vaccinatie/Hepatitis B voor medewerkers
- Prik-, krab- en bijtincidenten
- Spatincidenten

3 Algemeen beleid

3.1 Visie, strategie en (meerjaren)beleid

Careander bouwt in 2026 verder aan 'De Koers'. Om de leefwereld centraal te stellen, omarmen we de beweging 'Van zorg naar gewoon leven'. De vertaling hiervan is zichtbaar in de zorgplannen en leidend in de ondersteuning door de serviceteams.

De samenwerking in de clusters krijgt meer aandacht. De geografische opgave en kansen liggen immers daar. Dit bestrijkt bijvoorbeeld de clustering van doelgroepen, samenwerking tussen woon- en werklocaties en de relatie met gemeentes en voorliggende voorzieningen.

We bereiden ons in 2026 voor op een verplaatsing van de behandelcomponent naar de Zvw (Zorgverzekeringswet).

Voor de mogelijke en wenselijke uitbreidingen op de VPT (Volledig Pakket Thuis)-zorg onderhouden wij onze relaties met de woningbouwcoöperaties en andere zorgaanbieders.

3.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

In 2025 heeft Careander gewerkt vanuit de kaders van het vastgestelde jaarplan, waarin drie strategische hoofddoelen centraal stonden: (1) verdere invulling van de ontwikkelthema's, (2) doorvoering en borging van het besturingsmodel en (3) optimalisatie van processen en systemen.

Een belangrijk accent in 2025 lag op het verder vormgeven van ontwikkelingsgericht werken, handelen en leiden:

- Het strategisch personeelsbeleid is vastgesteld en verder doorontwikkeld, met aandacht voor duurzame inzetbaarheid, vakmanschap en leiderschapsontwikkeling.
- Methodisch Cyclisch Werken is verder geïmplementeerd en geborgd in de lijn, waarbij teams structureel werken met doelen, evaluatie en bijstelling.
- Leiderschap binnen Careander is versterkt door gezamenlijke kaders, ontwikkelingstrajecten en duidelijkheid in verantwoordelijkheden.
- Serviceteams zijn gericht ingezet om ontwikkelingsgericht werken te faciliteren en te ondersteunen.
- Kwaliteitsgegevens worden in toenemende mate benut voor leren, verbeteren en het onderbouwen van keuzes.

In 2025 is verdere voortgang gerealiseerd binnen project 'Samen Goed Geregeld', gericht op georganiseerd roosteren. Daarnaast is geïnvesteerd in de ontwikkeling en implementatie van zorgtechnologie, passend bij de zorgvraag en gericht op het ondersteunen van cliënten en medewerkers.

3.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

In 2025 zijn de opbrengsten vooral gegroeid (met circa 5,5%) door de aanpassing van de tarieven die door financiers worden betaald voor de door Careander geleverde zorg en dienstverlening.

In 2025 is, naast de reguliere investeringen in instandhouding en onderhoud, geïnvesteerd in beperkte uitbreiding van het aantal beschikbare woonplaatsen en in renovatie en verduurzaming van de locatie Postkamer in Nijkerk. Deze laatste investeringen dragen bij aan een effectievere en efficiëntere zorgverlening op de betreffende locaties.

In 2025 heeft Careander ertoe moeten besluiten om de locatie in Barneveld met de activiteiten van Ruiter Actief en Ruiter Werkt te sluiten. De sluiting is per 1 april 2026 geëffectueerd. Het proces van sluiting van de locatie, het onderbrengen van cliënten bij andere locaties en zorginstellingen en het elders te werk stellen van het personeel, heeft op zorgvuldige wijze plaatsgevonden. Hiervoor heeft Careander in de zomer van 2025 een transitieteam opgesteld om het proces van sluiting te begeleiden.

ICT-migraties

Careander heeft in 2025 een herontwerp van haar netwerkinfrastructuur gemaakt. In dit ontwerp krijgen alle locaties direct toegang tot het internet in plaats van de toegang via een centrale locatie van onze leverancier. Ook worden in dat nieuwe ontwerp de fysieke locaties van onze servers en back-ups verder van elkaar gescheiden om minder kwetsbaar te zijn bij bijvoorbeeld stroomstoringen. De start van de migratie van de eerste locatie was in december 2025, de uitrol van het nieuwe ontwerp wordt gefaseerd in 2026 voortgezet.

Personeelstekort

De in- en uitstroom in 2025 gaan bijna gelijk op (135 om 132). Wel maakte Careander nog veel gebruik van PNIL, mede vanwege het feit dat het verzuimpercentage in 2025 met 9,0 % hoog te noemen was. In 2026 zal Careander met een andere aanpak in recruitment (gebruikmakend van een bureau met specialistische marktkennis), het doorontwikkelen van het gecentraliseerde Plan-/Flexbureau (project 'Samen Goed Geregeld') en een gerichtere aanpak in verzuim (langdurig en frequent) het percentage PNIL omlaagbrengen.

3.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, waaronder duurzaamheid

Careander beschouwt duurzaamheid als een integraal onderdeel van haar bedrijfsvoering en besluitvorming. In lijn met de toenemende eisen vanuit wetgeving, financiers en zorgkantoren is in 2024 de CO₂-routekaart definitief vastgesteld en voorzien van een bestuursverklaring, waarmee Careander de status *Groen* heeft behaald op de ZorgDuurzaamKaart.

Daarnaast is gestart met een nulmeting voor de Milieuthermometer Zorg (MTZ), als basis om uiterlijk in 2028 te beschikken over een duurzaamheidscertificaat (brons). Om aan deze verwachtingen te voldoen, voert Careander een MTZ-nulmeting uit. Deze meting geeft ons inzicht in onze huidige milieuprestaties, waaronder energieverbruik, afvalstromen, watergebruik en duurzaam inkopen.

Daarnaast toetst de MTZ of Careander voldoet aan relevante wet- en regelgeving en aan duurzaamheidscriteria die steeds vaker worden opgenomen door zorgverzekeraars en financiers, zoals een vastgesteld duurzaamheidsbeleid of een CO₂-routekaart voor vastgoed. De nulmeting vormt daarmee een solide basis voor gerichte verbetermaatregelen en sluit direct aan bij de landelijke ambities uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0.

Het werken met de MTZ helpt Careander risico's te beperken, kansen te benutten en onze duurzame ontwikkeling aantoonbaar te maken.

In 2025 is verder geïnvesteerd in verduurzaming van vastgoed, waaronder zonnepanelen, ledverlichting, een warmtepomp en energieopslag, mede mogelijk gemaakt door DUMAVA-subsidies. Het cliëntenvervoer is verduurzaamd door uitbesteding aan een aanbieder met (deels) elektrisch vervoer. Voor mobiliteit is subsidie ontvangen om in 2026 een duurzaam mobiliteitsplan op te stellen. Bewustwording rondom energieverbruik, afvalscheiding en voedselverspilling krijgt structureel aandacht binnen de organisatie.

3.5 Naleving gedragscodes

Careander onderschrijft de principes van de Governancecode Zorg. Door het lidmaatschap van de VGN heeft Careander zich verplicht deze code na te leven. De toezichtvisie van de raad van toezicht vormt, samen met het missie- en visiedocument, de statuten, de Governancecode Zorg, het KwaliteitsKompas Gehandicaptenzorg 2023-2028, de medezeggenschapsregeling van de cliëntenraad Careander en het reglement van de ondernemingsraad, de basis voor bestuur, toezicht en medezeggenschap.

3.6 Risicoparagraaf

Na de zomer van 2025 heeft Careander haar strategisch risicomanagement geactualiseerd en het periodiek proces van evaluatie opnieuw bepaald. Het strategisch risicomanagement wordt ten minste tweemaal per jaar geactualiseerd. Actualisatie heeft in januari 2026 plaatsgevonden. In de onderstaande tabel worden de onderkende strategische risico's weergegeven.

Nr.	Risico	Kans	Impact	Maatregelen ter mitigatie
1.	Hoogte en kwaliteit van het resultaat	Midden	Midden	Sturing op verlieslatende organisatie-onderdelen. Effectiviteit en efficiency verhogen d.m.v. punt 7.
2.	Doelgroepenvisie concretiseren	Laag	Midden	Uitwerken en implementeren doelgroepenvisie in organisatie.
3.	Ontwikkeling vastgoed/ Realisatie Strategisch vastgoed plan	Laag	Midden	Vastgesteld vastgoedplan actualiseren, voortdurend netwerken in de regio
4.	Personele bezetting/ Strategische personeelsplanning	Hoog	Hoog	Strategisch personeelsplan 2026 - 2030 opstellen.
5.	Integriteitsrisico's	Laag	Hoog	Uitdragen cultuur van de organisatie.

6.	Informatieveiligheid	Midden	Hoog	Internal audit programma 2026 uitvoeren. Implementatie NEN 7510/NIS2 in 2026. Uitvoeren PEN-test en opvolgen bevindingen
7.	Bedrijfsvoering/realisatie jaarplan 2025/2026	Midden	Midden	Realisatie jaarplan, monitoring m.b.v. kwartaalrapportage en verbeterregister.

Careander is in 2025 gestart met de opzet en uitvoering van een internal auditprogramma (onder andere productieverantwoording en rechten van applicatiebeheer). Dit programma wordt in 2026 verder uitgebreid met relevante onderwerpen met betrekking tot oneigenlijk gebruik van systemen en informatieveiligheid. In het eerste kwartaal van 2026 is het beleid met betrekking tot frauderisicomanagement opnieuw geformuleerd en vastgesteld.

In het najaar van 2025 heeft Careander door een gerenommeerde partij een penetratietest laten uitvoeren op haar netwerk en systemen. De aanbevelingen die uit de test zijn voortgekomen, zijn met voorrang opgepakt.

In hoofdstuk 5 is een uiteenzetting opgenomen over het financieel beleid van Careander en de daarin te onderkennen (financiële) risico's en kansen.

3.7 Toekomstparagraaf

De zorgsector en ook de gehandicaptenzorg staat voor grote uitdagingen. Niet in de laatste plaats door de mogelijke bezuinigingen. Vanuit de branche is een stevige oproep gedaan om kostendekkende tarieven toe te kennen. Politiek gezien is er echter nog de nodige onzekerheid.

Het welbevinden van medewerkers in de zorg is een thema dat ook komend jaar actueel zal blijven. Landelijk gezien stijgt het verzuim in de categorie 31 tot 45 jaar en dan met name onder vrouwen. Deze groep is in de zorg sterk vertegenwoordigd.

In een wereld in verandering bevindt ook de zorg zich in een transitiefase. Met de nadruk op preventie en bouwen aan samenredzame gemeenschappen, verschuift het accent van organisatiebelang naar maatschappelijke meerwaarde. Dit biedt ook kansen om de kwaliteiten van onze cliënten volop te benutten in deze opgave. Onze werk- en dagactiviteiten plaatsen we waar mogelijk in de maatschappij en bij bedrijven, in plaats van eigen locaties.

Voor Careander geldt het mantra 'Van zorg naar gewoon leven'. Iedere cliënt heeft ontwikkelingsmogelijkheden en kan vaardigheden ontwikkelen om een zo zelfstandig mogelijk leven te leiden. Daarnaast staan we steeds stil bij de vraag wat zorgtechnologie en het netwerk kunnen betekenen. In 2026 blijven we streven naar een bescheiden groei, om organisatorische en financiële stabiliteit te borgen. De clustering van doelgroepen, met name cliënten met een specifieke zorgbehoefte, geven we verder vorm.

Eind 2026 verwachten we de oplevering van de nieuwe Bergveste, één van onze woonlocaties in Ede, door de woningbouwcorporatie. Verhuizing van het oude naar het nieuwe Bergveste zal naar verwachting in het eerste kwartaal van 2027 plaatsvinden. Met betrekking tot het vastgoed bereidt Careander plannen voor met betrekking tot:

- renovatie en verduurzaming van een werk- en dagactiviteitenlocatie in 't Harde;
- de uitbreiding van de capaciteit in regio Noord (Wezep) begin 2027;
- ontwikkeling van het vastgoed in Harderwijk op basis van een op te stellen integraal plan.

De stikstofproblematiek belemmert Careander op dit moment om in 't Harde te werken aan vernieuwbouw van locaties. Op het moment dat stikstof geen belemmering meer oplevert en zowel in 't Harde als in Harderwijk nieuwbouwplannen gerealiseerd gaan worden, is het aantrekken van additionele financiering bij derden noodzakelijk.

4 Bedrijfsvoering

Interne beheersing van processen en procedures

In 2025 heeft Careander verdere stappen gezet in het versterken van de interne beheersing van processen en procedures, passend binnen het bredere kader van risicomanagement en interne controle. Door risico's tijdig te signaleren en beheersmaatregelen te treffen, wordt gewerkt aan een betrouwbare en transparante bedrijfsvoering.

Een belangrijk aandachtspunt hierbij is de verantwoording van contante kasstromen. Om de risico's op fouten en onduidelijkheden te beperken en de interne controle te versterken, is in 2025 gestart met de invoering van 'Kas en Pas'. Dit systeem zorgt voor meer uniformiteit in werkprocessen, betere inzichtelijkheid en een verbeterde controle op geldstromen.

De eerste pilotlocaties zijn eind 2025 succesvol overgegaan op het nieuwe systeem. De uitrol naar de overige locaties volgt in het eerste kwartaal van 2026. Met deze maatregel wordt de financiële beheersing versterkt en wordt het risico op onrechtmatigheden verder beperkt.

In 2025 is de besturingsfilosofie van Careander verder geconcretiseerd in gezamenlijke sessies met MT, teammanagers en gedragskundigen (organisatieontwikkelingstraject). Dit heeft geresulteerd in een besturingsmodel die missie, visie en strategie verbindt met de organisatie-inrichting, leiderschap en cultuur en is gebaseerd op vier pijlers: persoonlijk leiderschap, integraal management, een lerende organisatie en service level management (SLM).

Besloten is tot een regionale clusterstructuur, waarin zorgdomeinen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor integrale aansturing, de vertaling van strategie naar uitvoering en samenhang in de zorgketen. Locaties worden waar mogelijk duaal aangestuurd door een teammanager en een gedragskundige, ondersteund door vaste serviceteams. Daarnaast werken locaties met zelfstandige teams, met duidelijke kaders en eigen verantwoordelijkheden.

Cultuur en gedrag

In 2025 heeft Careander invulling gegeven aan het 'MDIEU-project', gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Het project bestond uit zeventien deelprojecten, met nadruk op cultuur, gedrag en motivatie. Belangrijke onderdelen waren onder andere het leiderschapsprogramma (inclusief vaststelling van het besturingsmodel), teamreflectie en teamcoaching, de ontwikkeling van een onboardingsprogramma en het optimaliseren van de preventieve providerboog.

Daarnaast zijn themabijeenkomsten over duurzame inzetbaarheid georganiseerd en trainingen verzorgd op het gebied van 'eerste opvang bij schokkende gebeurtenissen' en 'fysieke belasting'. Ook is het opleidingsprogramma inclusief bijbehorend beleid ingericht, zijn individuele opleidingswensen van medewerkers beter geborgd, is het medewerkersbelevingsonderzoek herzien en is het verzuimbeleid geoptimaliseerd.

In 2026 wordt vervolg gegeven aan het structureel borgen van deze deelprojecten binnen de staande organisatie, met actieve betrokkenheid van leidinggevenden en medewerkers. Per 1 oktober 2025 is tevens het incidentmeldsysteem vernieuwd, waarbij medewerkerincidenten via een apart formulier worden gemeld en afgehandeld. Dit draagt bij aan een open en verbetergerichte cultuur.

Kwaliteitsbeheersing

De afdeling Kwaliteit vervult binnen Careander een centrale rol in het borgen, bewaken en continu verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteuning. Dit gebeurt vanuit een cyclische benadering (MCW), waarin plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen continu met elkaar zijn verbonden.

Een belangrijk onderdeel van de kwaliteitsbeheersing vormt het uitvoeren van interne en externe (kwaliteits-)audits. De resultaten worden organisatiebreed gedeeld en opgevolgd.

Daarnaast is in 2025 gewerkt aan diverse kwaliteitsprojecten, waaronder het project 'Informeel Zorg'. Dit project richt zich op het verduidelijken en versterken van de samenwerking met verwanten en vrijwilligers.

De afdeling Kwaliteit ondersteunt tevens bij het ontwikkelen, actualiseren en implementeren van beleid, protocollen en procedures, passend bij veranderende wet- en regelgeving en inzichten vanuit de praktijk.

Een ander belangrijk aandachtsgebied is het leren van incidenten en signalen. Meldingen, klachten en signalen van cliënten, verwanten en medewerkers worden geanalyseerd en benut als input voor verbeteringen. De focus ligt hierbij op leren en ontwikkelen, met het oog op een verbetergerichte cultuur.

Informatievoorziening in- en extern

In 2025 heeft Careander een belangrijke verbetering gemaakt in de informatievoorziening. Voor alle teams is een gestandaardiseerd integraal dashboard beschikbaar gesteld. Het eerdere maatwerkdashboard was kwetsbaar voor systeemupdates, waardoor de betrouwbaarheid en volledigheid van informatie niet altijd kon worden gegarandeerd. Door over te stappen op een selectie van door de leverancier beheerde standaardrapportages is deze kwetsbaarheid weggenomen.

De nieuwe dashboards bieden op operationeel, tactisch en strategisch niveau gelijksoortige en consistente informatie. Hierdoor wordt op alle niveaus binnen de organisatie gewerkt met dezelfde inzichten en resultaten, wat bijdraagt aan eenduidige sturing en gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Daarnaast heeft Careander in 2025 het periodiek integraal overleg ingevoerd. In dit overleg wordt op basis van de beschikbare managementinformatie integraal gestuurd op kwaliteit van zorg, personele inzet en financiële prestaties. Locaties worden hierbij ondersteund door een multidisciplinaire afvaardiging van de afdelingen Kwaliteit, Mens & Organisatie en Financiën. Hiermee beschikt Careander over de benodigde samenhangende informatie om onderbouwde keuzes te maken en continu te werken aan passende, kwalitatief goede en betaalbare zorg.

Automatisering

In 2025 heeft Careander belangrijke stappen gezet op het gebied van informatiebeveiliging en privacy. Er is een stappenplan opgesteld waarmee in 2026 gericht wordt toegewerkt naar NEN 7510-certificeringsgereedheid. Dit stappenplan biedt structuur bij het versterken van beleid, processen en technische maatregelen rondom informatiebeveiliging.

In 2025 zijn de rollen van functionaris gegevensbescherming (FG) en privacy officer, beide extern ingehuurd, formeel ingevuld. Zij hebben gezamenlijk een nulmeting uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in de mate waarin Careander voldoet aan de eisen van NEN 7510 en de aankomende NIS2-richtlijn. Deze gap-analyse heeft de belangrijkste risico's en verbeterpunten in beeld gebracht en vormt het uitgangspunt voor de verdere planning en prioritering van maatregelen in 2026.

Met deze aanpak versterkt Careander de borging van privacy en informatiebeveiliging en wordt gewerkt aan het veilig en verantwoord omgaan met (bijzondere) persoonsgegevens van cliënten, medewerkers en samenwerkingspartners.

5 Financieel beleid

5.1 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 (LTV) percentage van maximaal 80%.
- Liquiditeit: de direct ter beschikking staande liquide middelen (inclusief beschikbaar rekening-courantkrediet) zijn toereikend om circa twee 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.

Huidige ratio's

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

Financiële ratio's Careander (exclusief investeringen vastgoedplan)						
	Norm extern	2026 Begroting	2025 realisatie	2025 begroting	2024 realisatie	2023 realisatie
Resultaatratio	1,5%	2,00%	1,05%	1,1%	0,34%	0,05%
Solvabiliteit	20%	36,0%	35,6%	35,0%	35,0%	35,4%
Debt Service Coverage Ratio (incl. huur)	1,4	1,77	1,47	1,62	1,59	1,30
Debt Service Coverage Ratio (excl. huur)	1,4	3,53	2,47	2,89	2,72	1,64
Loan-To-Value (% rentedragende schuld t.o.v. boekwaarde)	Max. 80%	53%	51%	58%	56%	59%

Beleid 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 financiële instrumenten (beleggingen) met een hoger risico dan obligaties van de Nederlandse staat. Leningen die door Careander worden opgenomen, zijn gedeeltelijk geborgd bij het Waarborgfonds voor de Zorgsector en de Nederlandse Staat.

5.2 Financiële resultaten 2025

Careander sluit het verslagjaar 2025 af met een positief resultaat van circa € 583.000. In de onderstaande tabel zijn de kerncijfers van de financiële resultaten over de periode 2025 - 2022 weergegeven. Voor een volledig beeld van de balans en winst- en verliesrekening wordt verwezen naar de jaarrekening 2025.

Bedragen * € 1.000	Begroting 2026		Realisatie 2025		Realisatie 2024		Realisatie 2023		Realisatie 2022	
Totaal opbrengsten	57.563	100%	55.710	100%	52.714	100%	48.487	100%	46.942	100%
Personeelskosten	38.950	67,7%	34.857	62,6%	32.251	61,2%	28.651	59,1%	27.352	58,3%
Uitbesteed werk - ext. kosten	1.686	2,9%	4.195	7,5%	4.083	7,7%	4.519	9,3%	4.066	8,7%
Overige kosten	13.073	22,7%	13.494	24,2%	13.506	25,6%	12.904	26,6%	12.581	26,8%
Afschrijvingen	2.487	4,3%	2.360	4,2%	2.441	4,6%	2.046	4,2%	2.086	4,4%
Totaal kosten	56.196	97,6%	54.906	98,6%	52.281	99,2%	48.120	99,2%	46.085	98,2%
Saldo rentebaten en -lasten	-214	-0,4%	-221	-0,4%	-253	-0,5%	-344	-0,7%	-482	-1,0%
Resultaat	1.153	2,0%	583	1,0%	180	0,3%	23	0,0%	375	0,8%
Eigen Vermogen	15.688		14.535		13.952		13.771		13.748	

In 2025 valt de volledige productie ten behoeve van financiers (zorgkantoren en gemeenten) binnen de gemaakte afspraken en wordt daarmee volledig vergoed. Het resultaat van Careander over 2025 is met € 583.000 ongeveer gelijk aan de begroting (begroot 2025: € 577.000).

In 2025 heeft Careander een circa € 0,9 miljoen hogere omzet gerealiseerd dan begroot. Deze hogere omzet is met name gerealiseerd in de productie ten behoeve van de WMO, de Jeugdwet en de overige inkomsten (met name ontvangen subsidies).

Ook in 2025 heeft Careander relatief fors gebruik moeten maken van 'personeel niet in loondienst' (PNIL). Dit geldt zowel voor zorggerelateerd personeel (inkoop expertise en onvervulbare vacatures) als ten behoeve van de ondersteunende diensten. In 2026 is het beleid van Careander erop gericht om de inzet van PNIL te minimaliseren door de inzet van de interne flexpool, het maximaal invullen van openstaande vacatures en het beter inzetten van de beschikbare capaciteit. De inzet van de beschikbare capaciteit wordt in 2026 verbeterd door de implementatie van het project 'Samen Goed Geregeld' (georganiseerd roosteren).

De begroting voor 2026 laat een positief resultaat zien € 1,15 miljoen. Binnen dit resultaat zijn zowel het zorgresultaat als het resultaat op vastgoed positief. De begroting voor 2026 kent wel voor de organisatie de uitdaging om de beweging van zorg naar gewoon leven te implementeren.

5.3 Financiering

In 2025 is in februari en oktober de rente van twee leningen herzien. Dit heeft geleid tot lagere rentepercentages dan voorheen. Hierdoor dalen de financieringslasten in 2025 en volgende jaren op de bestaande leningen.

Voor de investeringen in nieuwe of vernieuwde locaties zal er te zijner tijd financiering moeten worden aangetrokken. De solide financiële positie van Careander biedt daartoe de gewenste mogelijkheden. De reguliere investeringen worden in 2026 gefinancierd uit de lopende kasstromen.

Overtollige liquide middelen worden op spaarrekeningen geplaatst waarbij gestreefd wordt naar maximale renteopbrengsten, onder meer met het gebruik van tijdslotsparen.

Het treasury statuut bepaalt tevens dat Careander alleen zaken mag doen met banken en eventueel landen (staatsobligaties) die tenminste een A-rating, of vergelijkbaar, hebben van de ratinginstituten (Moody's, S&P en Fitch).

5.4 Verwachtingen voor 2026 en volgende jaren

Voor 2026 werkt Careander met een begroting waaruit een begroot resultaat van circa 2,0% van de opbrengsten blijkt. De geplande (reguliere) investeringen in 2026 kunnen uit eigen middelen worden gedaan. Het begrote resultaat voor 2026 bestaat voor het eerst uit zowel een (beperkt) positief resultaat op zorg als het nog forse resultaat op vastgoed.

Naar verwachting zullen de resultaten vanaf 2027 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 2027 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. Naar verwachting zal eind 2026 de locatie door de woningbouwcorporatie worden opgeleverd. Inhuizing zal dan in het eerste kwartaal van 2027 plaatsvinden.

In 2025 is gewerkt aan de realisatie van diverse vastgoedprojecten (onder andere verbouw Postkamer - afronding in Q2 2026, 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.

Het voornemen is om in 2026 de verduurzaming van de locatie Het Trefpunt in 't Harde te realiseren. De verdere plannen in 't Harde liggen al enige tijd stil als gevolg van de stikstofproblematiek waardoor het niet mogelijk is om de noodzakelijke bouwvergunningen te verkrijgen. Daarnaast is de ontwikkeling voor de vernieuwing van het vastgoed in Harderwijk ter hand genomen.

5.5 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. In september 2025 heeft Careander haar risicomanagement geactualiseerd en geformaliseerd. Ten minste tweemaal per jaar wordt het risicomanagement geactualiseerd. Dit is gekoppeld aan de reguliere kwartaalrapportages.

De voornaamste risico's en kansen voor de organisatie zijn in onderstaande tabellen opgenomen.

Risico's

In de onderstaande tabel worden de te onderkennen risico's weergegeven met en directe financiële impact op het lopende jaar (jaar 2026) waar mogelijk de mitigerende maatregelen. In paragraaf 4.5 zijn de meer strategische risico's weergegeven

Nr.	Onderkend risico	Mitigerende maatregel
1.	Omvang en kwaliteit van het resultaat.	Resultaat van de zorgactiviteiten moet worden verhoogd. Dit omdat het resultaat op vastgoed komende jaren gaat dalen. Projecten 'MCW', 'commerciële activiteiten werk- en dagactiviteiten' en 'georganiseerd roosteren en 'capaciteitsmanagement' dragen daartoe bij. In 2026 is het begrote zorgresultaat positief.
2.	Verkrapping van de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van voldoende personeel.	Zo spoedig mogelijk (uiterlijk eerste helft van 2026) invulling geven aan strategische personeelsplanning, invoeren van het project 'Samen Goed Geregeld' (georganiseerd roosteren), 'capaciteitsmanagement' en 'binden en boeien van medewerkers'.
3.	Bedreiging van de Informatieveiligheid (cybersecurity).	Verbeteren van de processen en procedures gericht op het voldoen aan de NEN 7510/NIS2 richtlijnen.
Tactisch/operationele risico's in deze begroting		
4.	Productieafspraken (herschikking) WLZ en ZVW zijn niet toereikend voor productie.	Maandelijks bewaken van de uitputting van de beschikbare budgetten en zo nodig bijsturen
5.	Verzuim blijft hoger dan waarmee in de begroting 2026 wordt rekening gehouden.	In de begroting 2026 is voor de zorg 6,5% verzuim opgenomen (2025: 5%) Daarnaast wordt de inzet op duurzame inzetbaarheid geïntensiveerd.
6.	Materiële kosten zijn in 2026 krappere begroot dan in 2025.	Stimuleren kostenbewustzijn bij de medewerkers en strak bewaken van de maandelijkse resultaten. In 2026 wordt verder inhoud en uitwerking gegeven aan sturing op kosten (o.a. ICT-kosten).
7.	Op orde houden van vastgoedportefeuille en tijdig realiseren van vervangende locaties.	Actief in de markt opereren, contacten onderhouden met gemeenten en beleggers. Streven naar gezonde mix tussen eigendom en huurlocaties. Daar waar stikstof een probleem is, wordt getracht zoveel als mogelijk zaken te realiseren waarvoor geen vergunning noodzakelijk is.

Kansen

In de onderstaande tabel zijn de kansen opgenomen die op dit moment worden onderkend.

Nr.	Kansen	Bijbehorende maatregelen
1.	Invoeren van georganiseerd roosteren en capaciteitsmanagement.	Project voor invoering is onderhanden. Verwachting is meer effectieve inzet van medewerkers.
2.	Commercialisering werk en dagactiviteiten.	Project is onderhanden, gericht op eerst verbeteren van de huidige bedrijfsvoering waarna er mogelijkheden zijn om een sterk merk in de markt te zetten. Afronding project en overdracht naar de lijn per eind eerste kwartaal 2026.
3.	Hogere productie realiseren dan begroot.	Diverse opties aanwezig om capaciteit uit te breiden. Betreft onder meer groei ambulante en VPT en bij werk- en dagactiviteiten. Benodigde investeringen in vastgoed met voorrang uitvoeren.
4.	Expertise en Behandeling: declaratie geleverde zorg verbeteren.	Mogelijkheden declareren eerstelijnszorg onder de aandacht brengen. Inmiddels zijn met nagenoeg alle grote zorgverzekeraars contracten afgesloten.
5.	Realiseren reductie van overhead.	Processen en procedures optimaliseren en op elkaar afstemmen zodat minder verspilling plaatsvindt.
6.	Optimalisatie van het vervoer van cliënten naar de dagbesteding/arbeid.	Vergroten efficiency van de ritten t.b.v. vervoer. Kosten eigen vervoer kritisch bezien.
7.	Verlagen van de voedingskosten.	Verder normeren van de kosten en kritisch beoordelen en invoeren wanneer voeding verstrekt moet worden.
8.	Beheersing van de ICT-kosten.	Herstructurering van de afdeling ICT, regie nemen in de diverse projecten en inzetten op kostenreductie.

Schijnzelfstandigheid van externen

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van een jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals hiervoor is beschreven, heeft Careander in 2025 en 2026 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers. Het risico op een vergrijpboete wordt door Careander als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

Stichting Careander streeft ernaar om in 2026 het risico op schijnzelfstandigheid te verminderen. Dit vindt plaats door het beperken van de inzet van zelfstandigen door beter gebruik te maken van de eigen interne flexpool en waar nodig het inhuren van externe krachten via daarin gespecialiseerde bureaus. Het centraal ondersteund roosteren draagt daaraan bij.

De hiervoor genoemde risico's, maar ook risico's die gedurende het jaar kunnen ontstaan, worden door Careander nauwgezet gevolgd.

Verslag Raad van Toezicht Careander 2025



Versie 1.0 | 19 mei 2026



Inhoud

Voorwoord	3
1 De Raad van Toezicht	4
1.1 Overzicht hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2025 en educatie	4
1.2 Rooster van aan- en aftreden	5
1.3 Toezicht en governance.....	6
2 Commissies Raad van Toezicht	6
2.1 Auditcommissie	6
2.2 Commissie Kwaliteit en Veiligheid	6
2.3 Remuneratiecommissie.....	6
2.4 Werkwijze	7
3 Vergaderingen en bijeenkomsten	7
4 Besluiten	9
5 Governance	9
5.1 Kernwaarden	10
6 Rollen van de Raad van Toezicht	10
6.1 Toezichthoudende en controlerende rol	10
6.2 Klankbordfunctie	10
6.3 Werkgeversrol	11
7 Reflectie op eigen functioneren	11
7.1 Interne reflectie.....	11
7.2 Educatie en ontwikkeling	11
7.3 Verantwoording bezoldiging	11
7.4 Verantwoording Raad van Toezicht	11

Voorwoord

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 2025.

Voor een toekomstbestendige gehandicaptenzorg is verdere ontwikkeling van het zorgproces, zorgtechnologie en vastgoed essentieel. Dit vraagt daarnaast om een verdere professionalisering van de serviceorganisatie en een stevige sturing op de bedrijfsvoering en kwaliteit. De Raad van Toezicht constateert dat deze thema’s binnen Careander blijvend aandacht vragen en verdere ontwikkeling behoeven. De benodigde randvoorwaarden kunnen door de organisatie worden ingevuld en de financiële positie van Careander is solide.

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 verrijkt het gesprek met de bestuurder.

De raad 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.

Elza den Hertog,
Voorzitter Raad van Toezicht

1 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit leden met uiteenlopende expertises en persoonlijkheden. Zij vullen elkaar aan, waardoor onderwerpen vanuit verschillende perspectieven worden benaderd. Gezamenlijk beschikken zij over de kennis die nodig is om de strategie, beleidsdoelen, kwaliteit en resultaten van de zorg, evenals de organisatie en bedrijfsvoering, adequaat te beoordelen. Daarnaast vormen zij een waardevolle sparringpartner en klankbord voor de bestuurder.

De profielschets voor de Raad van Toezicht van Careander beschrijft zowel de kwalificaties en competenties voor individuele toezichthouders als de voorwaarden voor het functioneren van de raad als geheel. Deze profielschets sluit aan bij de vereisten van de Governancecode Zorg. In 2025 is de samenstelling van de raad van toezicht ongewijzigd gebleven.

Twee leden worden benoemd op bindende voordracht van de medezeggenschapsorganen (de centrale cliëntenraad en de ondernemingsraad). Ook zij voldoen aan de gestelde profielkenmerken en vormen een aanvulling op de overige leden. Net als de andere toezichthouders werken zij zonder last of ruggespraak.

De leden van de Raad van Toezicht dienen onafhankelijk te opereren. Dit is vastgelegd in zowel de statuten als het reglement van de raad, waarin tevens bepalingen zijn opgenomen om belangenverstremgeling te voorkomen. De samenstelling van de raad waarborgt dat de leden onafhankelijk en kritisch kunnen functioneren ten opzichte van elkaar, het bestuur en overige deelbelangen.

In de jaarrekening, onderdeel Wet Normering Topinkomens, is de honorering van de Raad van Toezicht weergegeven, inclusief eventuele belaste onkostenvergoedingen. Voor alle beloningen geldt dat deze onder de norm van maximum beloningen conform de WNT blijven en voldoen aan de richtlijnen van de WNTZ. De Raad van Toezicht heeft vastgesteld dat in 2025 geen sprake is geweest van belangenverstremgeling.

1.1 Overzicht hoofd- en nevenfuncties per 31-12-2025 en educatie

Naam/functie	Hoofdfunctie	Nevenfunctie	Opleiding/educatie
Mevrouw E.C. den Hertog	Voorzitter Raad van Bestuur Bevolkingsonderzoek Nederland		-Accreditatie zorgbestuurder NVZD
Mevrouw M. van den Berg	Managing Partner/Eigenaar Quiris Adviesgroep en AAD Advies	Lid Raad van Toezicht Junis Kinderopvang	
Mevrouw J. Kleis	Directeur-bestuurder Wijkgezondheidscentrum Lindenholt Nijmegen	Lid Raad van Toezicht Kalorama Nijmegen	- driedaagse Masterclass samenwerken in zorgnetwerken

			- Masterclass Leidinggeven aan nieuwe generaties op de werkvloer - Accreditatie zorgbestuurder NVZD
De heer J. Telgen	Gepensioneerd	-Lid Raad van Toezicht Limor -Lid raad van Toezicht Stichting Jeugdorp de Glind -Voorzitter Stichting tot steun van CPS -Voorzitter Rekenkamer Veenendaal -Voorzitter Coöperatie Marke van Ruinen	-Toezicht op kwaliteit (NVTZ) -Intervisie toezichthouders (VOOR) -Rekenkamers over WMO (VVR) -Aandachtvolle zorg (NJI) -Verdiept Toezicht (Jeugdzorg Nederland)
De heer E. Sas	Directeur Stichting William Schrikker Gezinsvormen (tot 1 februari 2025) Bestuurder Raeger Autismecentrum (per 1 februari 2025)	-Lid raad van Commissarissen, Raadthuys GGZ -Lid Raad van Toezicht, Stichting Humanitas DMH (tot 1 februari 2025) -Ad interim Lid RvT JB Noord & Veilig Thuis Groningen (per 1 september 2025)	

1.2 Rooster van aan- en aftreden

Naam	Datum toetreding	Einde termijn	Herbenoembaar
E. den Hertog	01-01-2025	01-01-2029	ja
M. van den Berg	29-05-2019	29-05-2027	nee
J. Telgen	12-02-2020	12-02-2028	nee
J. Kleis	24-05-2022	24-05-2026	ja
E. Sas	01-01-2025	01-01-2029	ja

1.3 Toezicht en governance

Het toezicht op de organisatie vindt plaats in lijn met de Governancecode Zorg 2022. In de visie op toezicht en in de reglementen van Careander is vastgelegd hoe deze code op een passende manier wordt toegepast.

De Raad van Toezicht werkt met drie vaste commissies. Deze commissies zorgen voor een goede informatievoorziening aan de raad en ondersteunen en adviseren bij de onafhankelijke uitvoering van het toezicht.

2 Commissies Raad van Toezicht

2.1 Auditcommissie

De auditcommissie richt zich op financiële en bedrijfsvoeringsvraagstukken. De commissie houdt zich onder andere bezig met de jaarrekening, de begroting, het overleg met de accountant, de risico- en beheersingssystemen, evenals vastgoed en ICT.

2.2 Commissie Kwaliteit en Veiligheid

Deze commissie beoordeelt de besturing van de organisatie op het gebied van kwaliteit en veiligheid. Zij volgt onder meer de dialoog over kwaliteit, interne en externe audits, calamiteitenonderzoeken en verschillende tevredenheidsonderzoeken.

2.3 Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie adviseert over een zorgvuldig en passend bezoldigingsbeleid voor zowel de raad van toezicht als de raad van bestuur. Daarnaast vervult deze commissie namens de Raad van Toezicht de werkgeversrol richting de Raad van Bestuur.

De bezetting van de commissies was in 2025 als volgt:

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

2.4 Werkwijze

De voorzitter van de Raad van Toezicht stelt de agenda van de vergaderingen vast, leidt de bijeenkomsten en bewaakt het goed functioneren van de raad en zijn commissies. De leden van de Raad van Toezicht zetten hun netwerk actief in ten behoeve van de organisatie. Waar relevant leggen zij zelf contacten met externe stakeholders. Dit gebeurt altijd in afstemming met de bestuurder, passend binnen de gezamenlijk overeengekomen rolinvulling.

Jaarlijks gaat de Raad van Toezicht in gesprek met het managementteam (MT). Tijdens deze bijeenkomst wordt stilgestaan bij actuele ontwikkelingen in de gehandicaptenzorg. De thema's of vragen voor dit gesprek worden vooraf door de Raad van Toezicht ingebracht en maken deel uit van de jaarplanning.

Daarnaast vindt er minimaal twee keer per jaar een overleg plaats met zowel de Ondernemingsraad (OR) als de Centrale Cliëntenraad (CCR). De inhoudelijke thema's voor dit overleg worden gezamenlijk vastgesteld. De bestuurder neemt aan deze vergadering deel.

De Raad van Toezicht probeert regelmatig op locatie te vergaderen. Aanvullend wordt dan een locatiebezoek georganiseerd en spreken de toezichthouders met medewerkers en cliënten.

Elke vergadering van de Raad van Toezicht wordt afgesloten met een korte evaluatie. Hierbij wordt stilgestaan bij de rolvastheid, de onderlinge samenwerking en de samenwerking met de bestuurder. Jaarlijks evalueert de Raad van Toezicht zijn totale functioneren, periodiek begeleid door een externe deskundige.

3 Vergaderingen en bijeenkomsten

Onderstaand een overzicht van de vergaderingen en bijeenkomsten van de Raad van Toezicht in 2025 en de belangrijkste onderwerpen.

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
Raad van Toezicht	5	<ul style="list-style-type: none">• Uitwerking Koers van Careander• Actualisering governance documenten• Jaarrekening en jaarverslag 2024• Financiële en kwaliteitsrapportages• Kaderbrief en Meerjarenbeleidsplan• Begroting 2025• Sluiting locatie Ruiter• Diverse vastgoedonderwerpen• WNT- klasse 2025• Locatiebezoek Steenrots, Evelief en Shalom• Kwaliteitsbeeld
Raad van Toezicht zonder de bestuurder	1	<ul style="list-style-type: none">• Zelfevaluatie
Remuneratiecommissie	2	<ul style="list-style-type: none">• Jaargespreek bestuurder

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		<ul style="list-style-type: none"> Tussenevaluatie bestuurder
Auditcommissie	4	<ul style="list-style-type: none"> Jaarrekening en jaarverslag Financiële en kwaliteitsrapportages Kaderbrief en Meerjarenbeleidsplan Procuratiereglement Treasurystatuut en -jaarplan WNT-klasse 2025 Begroting 2026 Diverse vastgoedonderwerpen Stand van zaken ICT en informatieveiligheid
Commissie kwaliteit en veiligheid	3	<ul style="list-style-type: none"> Kwaliteitsrapportages Kwaliteitsindicatoren 2025 Methodisch cyclisch werken- voortgang Interne/externe audit Besturingsfilosofie Medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) Van zorg naar Gewoon Leven Informele zorg
Raad van toezicht met OR	2	<ul style="list-style-type: none"> Project georganiseerd roosteren Samenwerking in de organisatie Artikel 24 overleg
Raad van toezicht met CCR	1	<ul style="list-style-type: none"> Werving nieuwe verwanten voor raden Kwaliteit van zorg Samenwerking
Overige bijeenkomsten	3	<ul style="list-style-type: none"> Themabijeenkomst met CCR en OR - onderwerp: informele zorg. Kwaliteitsdialoog, een gesprek met stakeholders over de kwaliteit van zorg. Themabijeenkomst met MT o.l.v. Marcel Kruger over rolverdeling MT/RvT

4 Besluiten

Onderwerp	Besluit/Goedkeuring
Jaarrekening en jaarverslag 2024	Goedkeuring
WNT-klasse 2025	Besluit
Kaderbrief	Goedkeuring
Informatieprotocol	Besluit
Sluiting locatie Ruiter	Besluit
Begroting 2026	Goedkeuring
Toezichtsvisie	Besluit

5 Governance

De Raad van Toezicht en het bestuur zijn op grond van wet- en regelgeving en de statuten gezamenlijk verantwoordelijk voor de governance van Careander. Beide organen dragen zorg voor naleving van de Governancecode Zorg 2022.

Het bestuur is eindverantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en voor het realiseren van de maatschappelijke opdracht van Careander. Deze opdracht krijgt vorm in de strategische doelstellingen en de daaruit voortvloeiende activiteiten van de organisatie.

De Raad van Toezicht houdt toezicht op het bestuur en op het functioneren van de organisatie. Daarnaast fungeert de raad als klankbord voor het bestuur en biedt advies waar nodig. De taken en

verantwoordelijkheden van zowel de Raad van Toezicht als het bestuur zijn vastgelegd in de statuten, het Reglement Raad van Toezicht en het Bestuursreglement.

Vanuit zijn onafhankelijke positie beoordeelt de Raad van Toezicht de integraliteit en integriteit van besluitvorming, met oog voor de belangen van alle betrokkenen binnen Careander.

De Raad van Toezicht vervult ook een externe rol. Hij staat open voor signalen uit de samenleving en volgt relevante maatschappelijke ontwikkelingen. De raad onderzoekt welke betekenis deze thema's hebben voor de opdracht van Careander en voor de eigen toezichthoudende rol.

5.1 Kernwaarden

Careander hanteert drie kernwaarden: verantwoordelijk, professioneel en samen. De Raad van Toezicht streeft ernaar zijn toezichtstijl te laten aansluiten bij deze waarden en is hier collectief en individueel op aanspreekbaar. De intentie is om hierin samen met het bestuur op te trekken.

Voor een goed beeld van het functioneren van Careander onderhoudt de raad van toezicht ook contacten met andere gremia dan het bestuur, zoals de ondernemingsraad, cliënten, verwanten en de accountant.

6 Rollen van de Raad van Toezicht

Conform wet- en regelgeving, de Governancecode Zorg en de statuten vervult de Raad van Toezicht drie rollen:

1. Toezichthouder en controleur
2. Klankbord voor het bestuur
3. Werkgever van het bestuur

6.1 Toezichthoudende en controlerende rol

De Raad van Toezicht houdt onder meer toezicht op de maatschappelijke effecten en resultaten van Careander, de realisatie van de strategische doelstellingen, het beleid en het beheer van het bestuur en de behaalde resultaten, prestaties en risico's, de naleving van wet- en regelgeving, de kwaliteit van de financiële verslaglegging, de interne controle en risicobeheersing, de kwaliteit en kwantiteit van zorg en dienstverlening, doelmatigheid en efficiëntie, integriteit en het bewaken van de christelijke identiteit.

De raad adviseert het bestuur zowel gevraagd als ongevraagd over deze onderwerpen. Daarbij richt de raad zich niet alleen op cijfers, maar ook op organisatieontwikkeling en cultuur. Inzicht in de totstandkoming van beleid, de onderliggende dilemma's en aandachtspunten is hierbij essentieel. Dit stelt de raad in staat de voortgang op doelstellingen te volgen, tijdig bij te sturen en onnodige risico's te voorkomen.

6.2 Klankbordfunctie

De Raad van Toezicht gaat met het bestuur in gesprek over inhoudelijke vraagstukken en strategische keuzes. Het bestuur kan hierbij zijn visie toetsen of scenario's bespreken. De raad vervult in deze

situaties een adviserende en reflectieve rol, terwijl het bestuur verantwoordelijk blijft voor de uiteindelijke besluitvorming.

6.3 Werkgeversrol

De Raad van Toezicht is verantwoordelijk voor de benoeming, schorsing en het ontslag van het bestuur. Daarnaast beoordeelt de raad het functioneren van de bestuurder. De remuneratiecommissie voert namens de raad de periodieke functioneringsgesprekken. Ook stelt de raad de bezoldiging van het bestuur vast, binnen de kaders van de Wet Normering Topinkomens.

7 Reflectie op eigen functioneren

7.1 Interne reflectie

Eind 2025 heeft de Raad van Toezicht zijn functioneren geëvalueerd tijdens een bijeenkomst zonder aanwezigheid van het bestuur, in de vorm of een zelfevaluatie. Tijdens deze bijeenkomst is onder meer stilgestaan bij het toezicht op de kwaliteit van zorg. Daarnaast heeft de raad uitgesproken meer inzicht te willen krijgen in de interne organisatie.

7.2 Educatie en ontwikkeling

Alle leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). In 2025 hebben diverse leden opleidingen en seminars gevolgd om hun kennis en vaardigheden verder te versterken, ten behoeve van een professionele uitoefening van de toezichthoudende rol. Een overzicht hiervan is opgenomen in de tabel met hoofd- en nevenfuncties. Alle leden van de Raad van Toezicht zijn aangesloten bij de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in de Zorg (NVTZ). In 2025 hebben diverse leden opleidingen en seminars gevolgd om hun kennis en vaardigheden verder te versterken, ten behoeve van een professionele uitoefening van de toezichthoudende rol. Een overzicht hiervan is opgenomen in de tabel met hoofd- en nevenfuncties. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht gezamenlijk met Movimento een traject doorlopen om de profielen en competenties binnen de raad te bespreken en af te stemmen. Dit traject bood ruimte voor reflectie op rollen, samenwerking en gedeelde ambities, waardoor de raad zich als geheel verder kon ontwikkelen.

7.3 Verantwoording bezoldiging

De Raad van Toezicht volgt de Wet normering topinkomens (WNT) ten aanzien van het maximale bezoldigingsniveau. De klasse-indeling voor Careander wordt jaarlijks vastgesteld. De honorering is niet afhankelijk van de resultaten van de organisatie en sluit aan bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid van een zorgorganisatie. Een nadere toelichting op de bezoldiging is te vinden in de jaarrekening, die jaarlijks openbaar wordt gemaakt, onder andere via de website van Careander.

7.4 Verantwoording Raad van Toezicht

De raad is zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van het eigen functioneren en heeft de taken en werkwijze vastgelegd in het reglement. Daarnaast is de raad aanspreekbaar op de wijze waarop bijdraagt aan het realiseren van de maatschappelijke opgave van de organisatie. De raad van toezicht

legt verantwoording af over de eigen werkzaamheden, verantwoordelijkheden en de invulling van het toezicht op de maatschappelijke opgave. Dit gebeurt in het jaarverslag, via de website en in contacten met betrokkenen.

2 JAARREKENING

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **19/05/2026**.

2.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		19.866.457	19.480.713
Machines en installaties		4.124.989	4.154.892
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.997.324	2.828.006
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>265.644</u>	<u>163.278</u>
		27.254.414	26.626.889
Vorderingen			
	2		
Op handelsdebiteuren		1.087.280	975.439
Overige vorderingen		712.157	926.014
Overlopende activa		<u>1.474.579</u>	<u>983.579</u>
		3.274.016	2.885.032
Liquide middelen			
	3		
		9.311.030	10.075.342
Totaal activa		<u><u>39.839.460</u></u>	<u><u>39.587.263</u></u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026.

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u> €	<u>31-dec-24</u> €
PASSIVA			
Eigen vermogen	4		
Bestemmingsfonds		14.534.844	13.951.807
		14.534.844	13.951.807
Vorzieningen	5		
Overige		1.032.582	1.522.546
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	6		
Schulden aan banken		13.343.298	14.085.440
		13.343.298	14.085.440
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	7		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		1.071.552	915.089
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.425.826	1.343.688
Schulden terzake van pensioenen		779.314	742.554
Overige schulden		2.370.767	2.007.377
Overige passiva		5.281.277	5.018.761
		10.928.736	10.027.469
Totaal passiva		39.839.460	39.587.263

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs BV.

d.d. 19/05/2026.

2.2 WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet		13.914	8.448
Wet langdurige zorg		48.123.377	45.579.332
VWS- en/of Wlz-subsidies		147.611	116.619
Opbrengsten PGB		841.778	1.170.469
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		3.344.988	2.721.523
		52.471.668	49.596.390
Opbrengsten Jeugdwet	11	689.263	639.408
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	2.549.245	2.478.538
Som der bedrijfsopbrengsten		55.710.176	52.714.336
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	4.195.056	4.083.232
Lonen en salarissen	14	27.595.575	25.766.381
Sociale lasten		4.939.483	4.324.028
Pensioenlasten		2.322.049	2.161.107
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	15	2.077.246	2.050.037
Overige waardevermindering immateriële en materiële vaste activa	16	282.926	390.707
Overige bedrijfskosten	17	13.493.612	13.505.672
Som der bedrijfslasten		54.905.947	52.281.164
BEDRIJFSRESULTAAT		804.229	433.173
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	121.253	134.642
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	-342.446	-387.880
RESULTAAT		583.037	179.934

Stichting Careander

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025 €	2024 €
Bestemmingsfonds	583.037	179.934
	583.037	179.934

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			804.230		433.173
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	15, 16	2.360.172		2.440.744	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	5	<u>-489.964</u>		<u>298.887</u>	
			1.870.207		2.739.631
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	-388.984		102.423	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	<u>901.267</u>		<u>1.102.112</u>	
			<u>512.283</u>		<u>1.204.535</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			3.186.720		4.377.339
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	18	121.253		134.642	
Rentelasten en soortgelijke kosten	19	<u>-342.446</u>		<u>-387.880</u>	
			<u>-221.192</u>		<u>-253.239</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			2.965.528		4.124.100
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-2.988.297		-1.621.575	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	<u>600</u>		<u>0</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-2.987.697		-1.621.575
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuw opgenomen leningen	6	0		0	
Aflossing langlopende schulden	6	-742.142		-1.326.642	
Kortlopend bankkrediet	6	<u>0</u>		<u>0</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-742.142		-1.326.642
Mutatie geldmiddelen			<u>-764.312</u>		<u>1.175.883</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		10.075.342		8.899.459
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>9.311.030</u>		<u>10.075.342</u>
Mutatie geldmiddelen			<u>-764.312</u>		<u>1.175.883</u>

Toelichting

Het kasstroomoverzicht is opgesteld conform de indirecte methode.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B&V.

d.d. 19/05/2026.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Stichting Careander is voluit Stichting Careander, Protestants Christelijke Stichting voor mensen met een verstandelijke beperking en de statutaire vestigingsplaats is Harderwijk. Stichting Careander is geregistreerd onder KvK-nummer 41035212.

De activiteiten van Stichting Careander bestaan hoofdzakelijk uit het ondersteunen van mensen met een verstandelijke beperking of ontwikkelingsachterstand bij wonen, werken en dagactiviteiten.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Careander, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling. Per balansdatum beschikt Stichting Careander over een goede liquiditeits- en financiële positie. Stichting Careander streeft ernaar om om in 2026 en de jaren erna positieve resultaten te behalen op zowel bedrijfsvoering/zorg als huisvesting. De begroting voor 2026 gaat al uit van een beperkt positief resultaat op zorg.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de *Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW)*, ingevolge artikel 40b van de *Wet marktordening gezondheidszorg*. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst- en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden en indien een betrouwbare inschatting van de omvang van de verplichting gemaakt kan worden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

Gebruik van schattingen

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen van de gehanteerde afschrijvingstermijnen van de materiële en immateriële vaste activa;
- het bepalen of bedragen wel of niet voor eigen rekening worden ontvangen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden; en
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering.

Stichting Careander hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van € 1.302.836 (2024: € 1.352.161). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en/of resultaat.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs BV.

d.d. 19/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Operationele leasing

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan de eigendom verbonden zijn, niet bij de vennootschap ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als de onderneming optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

2.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

Materiële vaste activa

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Investeringsubsidies

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage in de afschrijvingskosten, zijn deze:

- in mindering gebracht op de investeringen en/of

- als vooruitontvangen bedrag onder de overlopende passiva opgenomen (€ 148.231 ontvangen subsidies voor Duurzaam maatschappelijk Vastgoed voor locatie Postkamer en Maatwerk Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU)).



2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Groot onderhoud

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en direct opeisbare deposito's met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

a. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of genoten/ opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om:

i. jubileumgratificaties.

De eerder genoemde verwachting wordt onder meer beïnvloed door de inschatting van de blijf-kans van werknemers en van het blijven voldoen aan de voorwaarden voor uitbetaling/ genieting. De geldwaarde betreft de opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen en gecorrigeerd voor de inschatting van blijf-kans en het voldoen aan andere voorwaarden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden. Met betrekking tot de grondslagen voor de verwerking van de pensioenlasten, wordt verwezen naar het onderdeel 'Grondslagen van resultaatbepaling'.

b. Voorziening voor verlieslatende huurcontracten

Voor huurcontracten waarvan de resterende huurlasten niet gedekt kunnen worden door inkomsten uit verhuur, zorg en/of andersoortige dienstverlening, is een voorziening opgenomen. De voorziening is bepaald tegen het laagste bedrag dat nodig is op balansdatum om het huurcontract af te wikkelen.

c. Langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voorzover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar. Er wordt voorzien voor zieken waarvan verwacht wordt dat zij (langdurig) ziek blijven. Wanneer ingeschat wordt dat terugkeer mogelijk is, dan wordt voor deze zieken gedeeltelijk voorzien.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

d. Voorziening generatieregeling

De voorziening Generatieregeling betreft een voorziening voor medewerkers die aanspraak (kunnen) maken op de in de cao opgenomen regeling om minder te gaan werken met behoud van (een deel van) het salaris en de pensioenopbouw. Ook de medewerkers die naar verwachting in de toekomst zullen opteren voor het gebruik van de regeling zijn in de voorziening betrokken. De voorziening betreft de beste schatting van de contante waarde van de met de regeling samenhangende kosten. Hiervoor is bepaald welke medewerkers voldoen en gedurende de loop van de regeling gaan voldoen aan de voorwaarden voor de regeling en is per medewerker een inschatting gemaakt van de kans dat daadwerkelijk wordt geopteerd voor de regeling. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%. Er is rekening gehouden met een jaarlijkse indexatie van de uitkering van 4%. De blijfkans van de betreffende medewerkers is ingeschat op 50%. De regeling kwalificeert als een regeling met opbouw van rechten. Om die reden worden de verwachte lasten gedurende de opbouwperiode in de jaarrekening verwerkt.

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

2.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

Baten en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde materiële fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Careander zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Pensioenen

Stichting Careander heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Careander. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Careander betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

PFZW is per 1 januari 2026 overgegaan naar het nieuwe pensioenstelsel onder de Wet toekomst pensioenen (Wtp). Onder het nieuwe stelsel is de hoogte van het pensioen van de deelnemers afhankelijk van de ingelegde premies en de door PFZW behaalde beleggingsresultaten. Stichting Careander betaalt hiervoor pensioenpremies aan PFZW, waarvan de helft door de werkgever en de helft door de werknemer wordt gedragen. De jaarlijkse aanpassing van pensioenuitkeringen en pensioenvermogens is binnen het nieuwe stelsel afhankelijk van het behaalde rendement en niet langer van de dekingsgraad van het pensioenfonds. Stichting Careander heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van eventuele toekomstige premieverhogingen. Daarom verwerkt Stichting Careander uitsluitend de over het boekjaar verschuldigde pensioenpremies als last in de jaarrekening.

2.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen en beleggingen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

2.4.6 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de jaarrekening worden verwerkt in de jaarrekening.

Gebeurtenissen die geen nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum worden niet in de jaarrekening verwerkt. Als dergelijke gebeurtenissen van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening, worden de aard en de geschatte financiële gevolgen ervan toegelicht in de jaarrekening.

2.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Stichting Careander zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoording inzake Stichting Careander is opgenomen in de toelichting op de winst- en verliesrekening van Stichting Careander.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen €	Machines en installaties €	Andere vaste bedrijfs- middelen €	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa €	Totaal €
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	30.098.061	7.145.985	7.916.573	163.278	45.323.897
- cumulatieve afschrijvingen	10.617.348	2.991.093	5.088.567	0	18.697.008
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>19.480.713</u>	<u>4.154.892</u>	<u>2.828.006</u>	<u>163.278</u>	<u>26.626.889</u>
Mutaties in het boekjaar					
- in gebruik genomen activa	163.278	0	0	-163.278	0
- investeringen	1.254.463	448.283	1.019.907	265.644	2.988.297
- afschrijvingen	921.063	357.373	798.810	0	2.077.246
- bijzondere waardeverminderingen	110.934	120.813	51.179	0	282.926
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	69.992	248.691	416.464	0	735.147
cumulatieve afschrijvingen	69.992	248.691	415.864	0	734.547
per saldo	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>600</u>	<u>0</u>	<u>600</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>385.744</u>	<u>-29.903</u>	<u>169.318</u>	<u>102.366</u>	<u>627.525</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	31.445.810	7.345.577	8.520.016	265.644	47.577.047
- cumulatieve afschrijvingen	11.579.353	3.220.588	5.522.692	0	20.322.633
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>19.866.457</u>	<u>4.124.989</u>	<u>2.997.324</u>	<u>265.644</u>	<u>27.254.414</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0-10%	5,0%	10-20%	0,0%	

Onder investeringen zijn onder andere investeringen bij 't Schild en de Postkamer (bakkerij) opgenomen.

Onder bijzondere waardeverminderingen is € 166.001 opgenomen voor een impairment vanwege de aanstaande sluiting van locatie Ruiter. Het restant van deze bijzondere waardeverminderingen wordt veroorzaakt door desinvesteringen welke zijn vervangen, maar nog niet volledig waren afgeschreven.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2024) bedraagt € 21.570.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 56.109.000.

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.6.

De materiële vaste activa dienen voor een bedrag van € 19.719.616 (2024: € 20.758.616) als onderpand voor schulden aan kredietinstellingen, waarvan € 8.716.125 (2024: € 9.124.000) als garantie voor leningen die zijn geborgd via het Waarborgfonds voor de Zorg (WFZ). Stichting Careander heeft zich verbonden niet zonder voorafgaande toestemming van het WFZ onroerende goederen die zijn gefinancierd met geborgde leningen te vervreemden of met een ander zakelijk recht te bezwaren. Tevens heeft Stichting Careander zich verbonden om op eerste verzoek van het WFZ een recht van hypotheek aan het WFZ te verstrekken op onroerende zaken waarvoor een lening is aangegaan die geheel of gedeeltelijk door het WFZ is geborgd.

Stichting Careander heeft de realiseerbare directe opbrengstwaarde bij verkoop en de contante waarde van de toekomstige kasstromen van haar zorgvastgoed benaderd op het niveau van de kasstroombenaderende eenheden en vergeleken met de boekwaarde van het vastgoed en de overige met de bedrijfsvoering samenhangende activa per 31 december 2025.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs BAV.

d.d. 19/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

2. Vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 12.277 (2024: € 7.283).

In de debiteuren, overige vorderingen en overlopende activa is begrepen een bedrag van € 0 (2024: € 0) met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

Ten behoeve van kortlopende schulden aan kredietinstellingen en langlopende schulden aan banken is € 0 van de vorderingen verpand.

De diverse overlopende activa bedraagt € 1.088.252 (2024: €586.116). Dit verschil ontstaat vooral door de overlopende passiva van vooruitbetaalde jaarfacturen. De kosten zijn verspreid over het boekjaar 2026. Door vooruitbetaling van een verzekering voor verzuim is er sprake van een aanzienlijke toename in 2025.

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Overige vorderingen:		
- Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	506.520	741.371
- Vorderingen Jeugdwet en WMO	175.311	153.546
- Diversen	30.326	31.097
Totaal overige vorderingen	<u>712.157</u>	<u>926.014</u>
Overlopende activa:		
- Diversen	1.088.252	586.116
- Vooruitbetaalde bedragen	352.332	386.213
- Nog te ontvangen bedragen	33.995	11.250
Totaal overlopende activa	<u>1.474.579</u>	<u>983.579</u>

Van de overige vorderingen en overlopende activa is het gehele bedrag (€ 2.186.736) kortlopend.

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	741.371	741.371
Financieringsverschil boekjaar	451.818		451.818
Correcties voorgaande jaren		12.203	12.203
Betalingen/ontvangsten		-753.574	-753.574
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>451.818</u>	<u>-741.371</u>	<u>-289.553</u>
Saldo per 31 december	451.818	0	451.818

Stadium van vaststelling (per erkenning):

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoren

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gepresenteerd als:		
- overige vorderingen	506.520	741.371
- overige schulden	<u>-54.701</u>	<u>0</u>
	<u>451.818</u>	<u>741.371</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€

Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten

Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget

Totaal financieringsverschil

48.123.377 45.579.932

47.671.558 44.837.961

VOOR WAARMERKINGS-
INDEN 741.371



Verstegen accountants
en adviseurs BV.

d.d. 19/05/2026.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

3. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	403.660	875.536
Spaarrekeningen	8.650.000	8.935.093
Regiobanken	240.965	243.449
Kassen	16.405	21.264
Totaal liquide middelen	<u>9.311.030</u>	<u>10.075.342</u>

Van de liquide middelen staat € 6.206.524 (2024: € 209.141) niet ter vrije beschikking.

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve aanvaardbare kosten	13.951.807	583.037	0	14.534.844
Totaal bestemmingsfonds	<u>13.951.807</u>	<u>583.037</u>	<u>0</u>	<u>14.534.844</u>

Bestemmingsfonds Reserve aanvaardbare kosten

Het doel van het bestemmingsfonds betreft het waarborgen van de continuïteit van zorg- en dienstverlening van Stichting Careander. De voorwaarden die aan dit bestemmingsfonds zijn verbonden zijn: gebruik conform statutaire doelstellingen van Stichting Careander.

5. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-2025	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€	€
- uitgestelde beloningen	430.823	77.509	22.218	329.299	156.816
- generatieregeling	0	16.746	0	0	16.746
- Persoonlijk budget levensfase	13.856	2.848	8.326	4.530	3.848
- langdurig zieken	507.888	641.335	107.238	331.346	710.640
- verlieslatende huurcontracten	569.979	25.930	151.580	299.797	144.532
Totaal voorzieningen	<u>1.522.546</u>	<u>764.369</u>	<u>289.362</u>	<u>964.971</u>	<u>1.032.582</u>

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

	31-dec-2025
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	693.050
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	339.532
hiervan > 5 jaar	92.231

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDENVerstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Met betrekking tot de voorzieningen gelden nog de volgende toelichtingen:

Voorziening uitgestelde beloningen

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken wordt een voorziening getroffen voor medewerkers waarvan wordt verwacht dat zij niet meer zullen herstellen. alleen voor zieken die op balansdatum langer dan 6 maanden ziek zijn. De voorziening wordt gevormd op basis van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening PBL (toereiking aan jaren)

De voorziening persoonlijk budget levensfase (PBL) is inclusief een opname voor de overgangsrechten van medewerkers ouder dan 50 jaar. Dit betreft tevens een voorziening uit hoofde van een CAO verplichting in het kader van de overgangsregeling 45+. Het persoonlijk budget levensfase kwalificeert als een beloning met opbouw van rechten. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst eenmalig uit te keren PBL-uren. De berekening is gebaseerd op de CAO-bepalingen, blijfkans, leeftijd en resterende dienstjaren tot het bereiken van de 55-jarige leeftijd. De voorziening is nominaal berekend. Deze voorziening loopt t/m 2026. De reguliere PBL uren zijn onder de kortlopende schulden gepositioneerd.

Voorziening verlieslatende huurcontracten

Voor de verlieslatende huurcontracten is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van de verwachte negatieve resultaten op de huisvestingscomponent van vier locaties. De einddatum van het huurcontract geldt als einddatum van de te treffen voorziening. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%. Deze voorziening loopt t/m augustus 2028, de datum waarop het laatste huurcontract afloopt.

Voorziening generatieregeling

Voor de generatieregeling is een voorziening gevormd op basis van de contante waarde van 10% van de salariskosten (+werkgeverslasten) en 25% van de pensioenpremies die de werkgever verschuldigd is in de periode voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,25%. De berekening is gebaseerd op deelnamegraad en blijfkans en loopt tot 2029. Op dit moment heeft nog niemand zich aangemeld en deelnamegraad en blijfkans is voor beide items ingeschat op 50%.

6. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	742.142	742.142
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	13.343.298	14.085.440
hiervan > 5 jaar	7.727.427	8.220.920

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.6). De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

De verstrekte zekerheden gelden voor de opgenomen investeringsfaciliteit en voor de opgenomen leningen bij Coöperatieve Rabobank en luiden als volgt:

- Hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- Pandrecht op vorderingen
- Pandrecht op de machines en installaties
- solvabiliteitsratio van minimaal 20% (realisatie 2025 = 35,58%)
- niet-financieringsverklaring
- debt-service coverage ratio van minimaal 1,40 (realisatie 2025 = 2,47)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs BTV.

d.d. 19/05/2026

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

7. Kortlopende schulden

Stichting Careander heeft geen kredietfaciliteit bij enige bank.

Onder de post Vooruitontvangen (€ 148.231) zijn reeds ontvangen subsidiebedragen verantwoord. Hiervan heeft € 53.645 betrekking op Maatwerk Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU).

De overige nog te betalen kosten worden voornamelijk gevormd door Facturen onderweg (€ 844.7584) en Nog te betalen kosten (€ 203.536). De overige nog te betalen kosten zijn gestegen door hogere verplichtingen voor een aantal vaststellingsovereenkomsten en nog af te rekenen vergoedingen voor een project.

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	742.142	742.142
- Nog te betalen salarissen	132.772	139.462
- Schulden uit hoofde van financieringsoverschot	54.701	0
- Nog te betalen rente	99.705	125.591
- Nog te betalen omzetbelasting	10.420	26.398
- Nog te betalen accountantkosten	65.947	91.471
- Personeelsvereniging	4.728	3.517
- Vooruitontvangen	148.231	73.144
- Overige nog te betalen kosten	1.112.120	805.652
Totaal overige schulden	2.370.767	2.007.377
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.142.189	1.079.115
- Vakantiedagen	978.777	1.078.442
- Persoonlijk budget levensfase/balansbudget	2.861.615	2.690.902
- Overlopende passiva	298.697	170.302
Totaal overige passiva	5.281.277	5.018.761

8. Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Careander maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Stichting Careander blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen.

Stichting Careander handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Stichting Careander verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn niet geconcentreerd bij verzekeraars.

Renterisico en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Stichting Careander heeft derhalve als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Reële waarde

De boekwaarde van de leningen bedraagt € 14.085.440 en is nagenoeg gelijk aan de reële waarde. De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.



2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huurverplichtingen

De met derden aangegane meerjarige huurverplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Onroerende zaak	<u>Geschatte</u>	<u>Omvang</u>	<u>Omvang</u>	<u>Einddatum</u>
	<u>jaarhuursom</u>	<u>verplichting</u>	<u>verplichting</u>	<u>huurcontract</u>
	<u>2026 in €</u>	<u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>> 5 jaar in €</u>	
Locatie A	270.041	589.218	0	1-2-2029
Locatie B	228.316	539.757	0	1-4-2029
Locatie C	185.595	590.866	0	1-1-2030
Locatie D	293.240	100.679	0	1-5-2027
Locatie E	396.703	1.709.447	736.203	31-7-2032
Locatie F	204.291	880.319	606.391	30-6-2033
Locatie G	29.641	5.088	0	1-3-2027
Locatie H	55.885	14.390	0	1-4-2027
Locatie I	51.385	89.269	0	31-8-2028
Locatie J	27.734	38.373	0	30-4-2028
Locatie K	265.563	1.144.349	426.772	13-5-2032
Locatie L	42.000	101.500	0	1-6-2029
Locatie M	56.535	128.506	0	28-2-2029
Locatie N	34.982	0	0	1-4-2026
Locatie O	29.283	113.137	0	7-7-2030
Locatie P	12.216	12.583	0	31-12-2027
Totaal	2.183.410	6.057.481	1.769.366	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Overige verplichtingen

De overige met derden aangegane meerjarige verplichtingen van onroerende zaken betreffen:

Omschrijving	<u>Geschatte</u>	<u>Omvang</u>	<u>Omvang</u>	<u>Einddatum</u>
	<u>verplichting</u>	<u>verplichting</u>	<u>verplichting</u>	<u>contract</u>
	<u>2026 in €</u>	<u>2 - 5 jaar in €</u>	<u>> 5 jaar in €</u>	
Lease auto's				
Auto A	12.435	18.653	0	30-6-2027
	12.435	18.653	0	
Printers				
Printer A	10.447	38.742	0	16-9-2030
Printer B	66	0	0	31-5-2026
Printer C	3.010	0	0	19-5-2026
Printer D	5.464	0	0	31-5-2026
Printer E	1.350	0	0	31-3-2026
Printer F	2.600	0	0	31-12-2026
Printer G	6.127	2.298	0	20-5-2027
	29.065	41.039	0	
Totaal	41.500	59.692	0	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs BV.

d.d. 19/05/2026.

2.5 TOELICHTING OP DE BALANS

Investeringsverplichtingen

De volgende investeringsverplichtingen bestaan er per balansdatum:

- Postkamer € 290.000
- Bergveste € 1.142.750

Obligoverplichting

Stichting Careander heeft langlopende leningen afgesloten welke worden geborgd door het Waarborgfonds voor de Zorgsector.

Voor deze leningen bestaat een obligoverplichting (verplichting tot het verstrekken van een renteloze lening bij een ontoereikend risicovermogen van het WfZ) ter grootte van 3% van de restschuld. Per 31 december 2025 bedroeg deze obligoverplichting € 261.484.

Vastgoed plannen

Stichting Careander heeft in 2024 een overeenkomst gesloten met woningbouwcorporatie Woonstede te Ede voor de vervanging van locatie Bergveste. Stichting Careander heeft daartoe een samenwerkingsovereenkomst afgesloten die gaat leiden tot nieuwbouw van een locatie door Woonstede die vanaf 2027 door Stichting Careander van Woonstede zal worden gehuurd. Gelijktijdig wordt dan de huidige locatie Bergveste, eigendom van Stichting Careander, verkocht aan Woonstede.

Stand van zaken handhaving wet DBA

Vanaf 1 januari 2025 gaat de Belastingdienst volledig handhaven op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid.

Zoals in bestuursverslag beschreven, heeft Stichting Careander in 2025 verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers.

Het risico op een vergrijpboete wordt door Stichting Careander als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat.

Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

Stichting Careander streeft ernaar om in 2026 het risico op schijnzelfstandigheid te verminderen. Dit vindt plaats door het beperken van de inzet van zelfstandigen door beter gebruik te maken van de eigen interne flexpool en waar nodig het inhuren van externe krachten via daarin gespecialiseerde bureaus. Het centraal ondersteund roosteren draagt daaraan bij.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs **BV**.

d.d. **19/05/2026**.

2.6 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Volgnr.:	Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werk- elijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gesteide zekerheden
			€			%		€	€	€	€			€	
2	BNG	3-dec-11	813.060	30	Lening	0,98%	3-dec-41	460.734	0	27.102	433.632	17	lineair-jaar	27.102	Rijksgarantie
9	BNG	1-sep-18	194.842	15	Lening	1,59%	1-sep-33	116.905	0	12.989	103.916	9	lineair-jaar	12.989	Rijksgarantie
10	BNG	29-apr-14	1.241.250	30	Lening	3,13%	29-apr-44	827.500	0	41.375	786.125	19	lineair-jaar	41.375	Waarborgfonds
12	NWB	1-mrt-06	504.150	22	Lening	0,92%	1-mrt-28	91.663	0	22.916	68.748	3	lineair-jaar	22.916	Rijksgarantie
13	BNG	22-jun-16	2.625.000	30	Lening	1,36%	22-jun-46	1.925.000	0	87.500	1.837.500	21	lineair-jaar	87.500	Waarborgfonds
14	BNG *)	17-feb-10	3.100.000	40	Lening	3,15%	17-feb-45	2.015.000	0	77.500	1.937.500	25	lineair-jaar	77.500	Waarborgfonds
15	BNG *)	1-okt-10	3.000.000	40	Lening	3,10%	1-okt-35	1.950.000	0	75.000	1.875.000	26	lineair-jaar	75.000	Waarborgfonds
16	BNG	27-dec-13	3.800.000	30	Lening	3,33%	27-dec-33	2.406.667	0	126.667	2.280.000	19	lineair-jaar	126.667	Waarborgfonds
17	Rabobank	1-aug-16	1.360.800	30	Hypothecaire	0,95%	31-aug-26	986.580	0	45.360	941.220	22	lineair-mnd	45.360	Ongeborgd
18	Rabobank	31-dec-16	2.639.200	30	Hypothecaire	1,65%	31-dec-26	1.935.413	0	87.973	1.847.440	2	lineair-mnd	87.973	Ongeborgd
21a	Rabobank	6-apr-20	1.170.875	9	Hypothecaire	1,45%	6-apr-29	527.995	0	137.760	390.235	4	lineair-mnd	137.760	Ongeborgd
21b	Rabobank	6-apr-20	1.584.125	9	Hypothecaire	1,50%	6-apr-29	1.584.125	0	0	1.584.125	4	vrij	0	Ongeborgd
Totaal			22.033.302					14.827.583	0	742.142	14.085.440			7.727.427	742.142

Toelichting:

De leningen 2, 9 en 12 zijn verstrekt onder garantie van de Staat der Nederlanden.

De leningen 10 en 13 tot en met 16 zijn gewaarborgd door het Wfz (Waarborgfonds voor de Zorgsector).

*) In 2025 heeft er een wijziging van het rentepercentage plaatsgevonden. De rente van lening 14 is verlaagd van 4,19% naar 3,145% en bij lening 15 is de rente verlaagd van 3,72% naar 3,10%.

VOOR WAARWERKINGS-
DOELEINDEN

Verstegen accountants
en adviseurs NV.

d.d. 19/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

Algemeen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Zorgverzekeringswet	13.914	8.448
Wet langdurige zorg	48.123.377	45.579.332
VWS- en/of Wlz-subsidies	147.611	116.619
Opbrengsten PGB	841.778	1.170.469
Baten uit zorgverlening in onderaanneming	3.344.988	2.721.523
Totaal	52.471.668	49.596.390

11. Opbrengsten Jeugdwet

De opbrengsten uit de Jeugdwet kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Opbrengsten Jeugdwet	689.263	639.408

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	1.246.409	1.126.377
Subsidies:		
- Overige loonkostensubsidies	86.582	153.727
- Overige subsidies	177.042	204.545
Overige opbrengsten:		
- Opbrengsten winkelactiviteiten	730.064	740.300
- Opbrengsten doorbelaste huur	24.997	24.316
- Opbrengsten maaltijdverstrekking	15.531	16.471
- Opbrengsten projectmatige werkzaamheden	8.655	8.705
- Opbrengsten uit eigen bijdragen van cliënten	150.516	142.638
- Opbrengsten diensten aan andere organisaties en detachering	60.694	11.354
- Opbrengsten diversen	48.755	50.105
Totaal	2.549.245	2.478.538

Onder overige subsidies zijn subsidies opgenomen van gemeenten (€ 48.441), Sector Plan Plus (€ 53.077) en Medische vervolgopleidingen (€ 75.524).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

De kosten ingehuurd personeel/uitzendkrachten bedragen € 2.531.600 (2024: €2.195.228). Deze stijging heeft te maken met vervanging van langdurig zieken die tijdelijk worden ingezet op cruciale functies. Het is gebleken dat het nog lastig genoeg om volledig te stoppen met externen, waardoor er nog steeds gebruik gemaakt moet worden van extern personeel.

	2025	2024
	€	€
Kosten dienstverlening door onderaannemers	1.663.456	1.888.004
Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	2.531.600	2.195.228
Totaal	4.195.056	4.083.232

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Lonen en salarissen	27.595.575	25.766.381
Totaal	27.595.575	25.766.381

De stijging van de lonen en salarissen wordt voornamelijk veroorzaakt door een loonstijging als gevolg van de CAO.

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:	499	506
	<u>499</u>	<u>506</u>

Toelichting

Het betreft hier het gemiddelde aantal personeelsleden exclusief stagiaires.

15. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.077.246	2.050.037
Totaal afschrijvingen	2.077.246	2.050.037

16. Overige waardevermindering materiële vaste activa

De overige waardevermindering materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Overige waardevermindering van:		
- materiële vaste activa	282.926	390.707
Totaal	282.926	390.707

In 2025 zijn er diverse vervangingsinvesteringen gedaan, waardoor er soms extra moest worden afgeschreven. Daarnaast heeft de impairment op de activa op de locatie Ruiter, die op 1 april 2026 is gesloten, € 166.001 gekost. De totale afwaardering bedraagt € 282.926 (2024: € 390.707).



2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

17. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	1.510.235	1.458.805
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.746.896	2.739.937
Overige personeelskosten	1.447.024	1.299.649
Algemene kosten	4.252.839	3.932.935
Huur en leasing	1.887.936	2.350.094
Onderhoudskosten	780.792	749.391
Energiekosten	867.890	974.861
Totaal overige bedrijfskosten	<u>13.493.612</u>	<u>13.505.672</u>

Onder de Algemene kosten zijn Projectkosten verantwoord welke hoger zijn dan in 2024 door kosten voor Project Ruiter, MDIEU, Commerciële dienstverlening en Georganiseerd roosteren.

De post Huur en leasing is in 2025 lager door een vrijval van de voorziening verlieslatende huurcontracten (€ 425.447), in 2024 vond hier nog een dotatie plaats van € 141.243.

18. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	121.253	134.642
Totaal	<u>121.253</u>	<u>134.642</u>

19. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	-342.446	-387.880
Totaal	<u>-342.446</u>	<u>-387.880</u>

20. Bijzondere baten en lasten

De bijzondere baten en lasten die reeds verwerkt zijn in de verschillende kosten- en opbrengsten soorten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Extra waardevermindering materiële vaste activa (verwerkt in de post 16)	282.926	390.707
Extra kosten afwikkeling personeelsleden Ruiter (verwerkt in de post 14)	136.545	0
Totaal	<u>419.471</u>	<u>390.707</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING**21. Honoraria accountant**

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	94.500	80.100
2. Overige controlewerkzaamheden	10.500	8.900
3. Fiscale advisering	12.009	2.977
	<u>117.009</u>	<u>91.977</u>

Toelichting:

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

22. Transacties met verbonden partijen

Er is geen sprake van transacties met verbonden partijen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026.

2.7 TOELICHTING OP DE WINST- EN VERLIESREKENING

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2025 is als volgt:

Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling

	mevr. T.W.M. van Berlo - Brouwer Bestuurder
1 Functie (functienaam)	
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	184.102
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.994
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	200.097
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	226.000

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24
3 (Fictieve) dienstbetrekking	Ja
4 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
5 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	172.438
6 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.082
7 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	188.521
8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	214.000

Toezichthoudende topfunctionarissen

	mevr. E. den Hertog Voorzitter RvT	mevrouw M. van den Berg - van Beek Lid RvT	mevrouw J. Kleis Lid RvT
1 Functie (functienaam)			
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.080	13.560	13.533
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	22.600	22.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	0	13.200	12.840
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	0	21.400	21.400

	De heer J. Telgen Lid RvT	De heer E. Sas Lid RvT
1 Functie (functienaam)		
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	13.560	13.560
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600

Vergelijkende gegevens 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-24	1-jan-24
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-24	31-dec-24
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	12.840	0
4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	0

Toelichting

Indien Klassenindeling Zorg: De Raad van Toezicht/Commissarissen heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg en Jeugdhulp aan Careander een totaalscore van 11 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht/Commissarissen bedraagt € 33.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht/Commissarissen € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026²⁶

2.8 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Stichting Careander heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 19 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening.

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

Raad van Bestuur

W.G.

 Mevr. T.W.M. van Berlo - Brouwer 19-5-2026
 Bestuurder

Raad van toezicht

W.G.

 Mevr. E. den Hertog 19-5-2026
 Voorzitter RvT

W.G.

 Dhr. E. Sas 19-5-2026
 Lid RvT

W.G.

 Mevr. M. van den Berg - van Beek 19-5-2026
 Lid RvT

W.G.

 Dhr. J. Telgen 19-5-2026
 Lid RvT

W.G.

 Mevr. J. Kleis 19-5-2026
 Lid RvT

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs **27**.

d.d. **19/05/2026**.

3 OVERIGE GEGEVENS

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 19/05/2026.

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In de statuten is bepaald, conform artikel 23, dat het behaalde resultaat ter vrije beschikking staat van Stichting Careander.

3.2 Nevenvestigingen en handelsnamen

Stichting Careander werkt vanuit de volgende nevenvestigingen en onder de volgende handelsnamen:

- Piekado Kadoshop
- Stichting Careander
- De Postkamer
- Net Effe Anders
- De Werkkamer
- RuitActief

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Careander

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Careander te Harderwijk gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Careander op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

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.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Careander 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.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met de Regeling Controleprotocol WNT 2025 hebben wij de anticumulatiebepaling, bedoeld in artikel 1.6a WNT en artikel 5, lid 1, sub n en o Uitvoeringsregeling WNT, niet gecontroleerd. Dit betekent dat wij niet hebben gecontroleerd of er wel of niet sprake is van een normoverschrijding door een leidinggevende topfunctionaris vanwege eventuele dienstbetrekkingen als leidinggevende topfunctionaris bij andere WNT-plichtige instellingen alsmede of de in dit kader vereiste toelichting juist en volledig is.

Verklaring over de in de Jaarverantwoording 2025 opgenomen andere informatie

De Jaarverantwoording 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat.

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 van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de bedrijfsactiviteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie 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 organisatie.

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 of 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, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, 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 organisatie;
- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van 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 organisatie 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.

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Jos Mennes
19 mei 2026 05:59 +02:00

J. (Jos) Mennes RA MPC CPC