

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 stootten 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	Clënten, 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

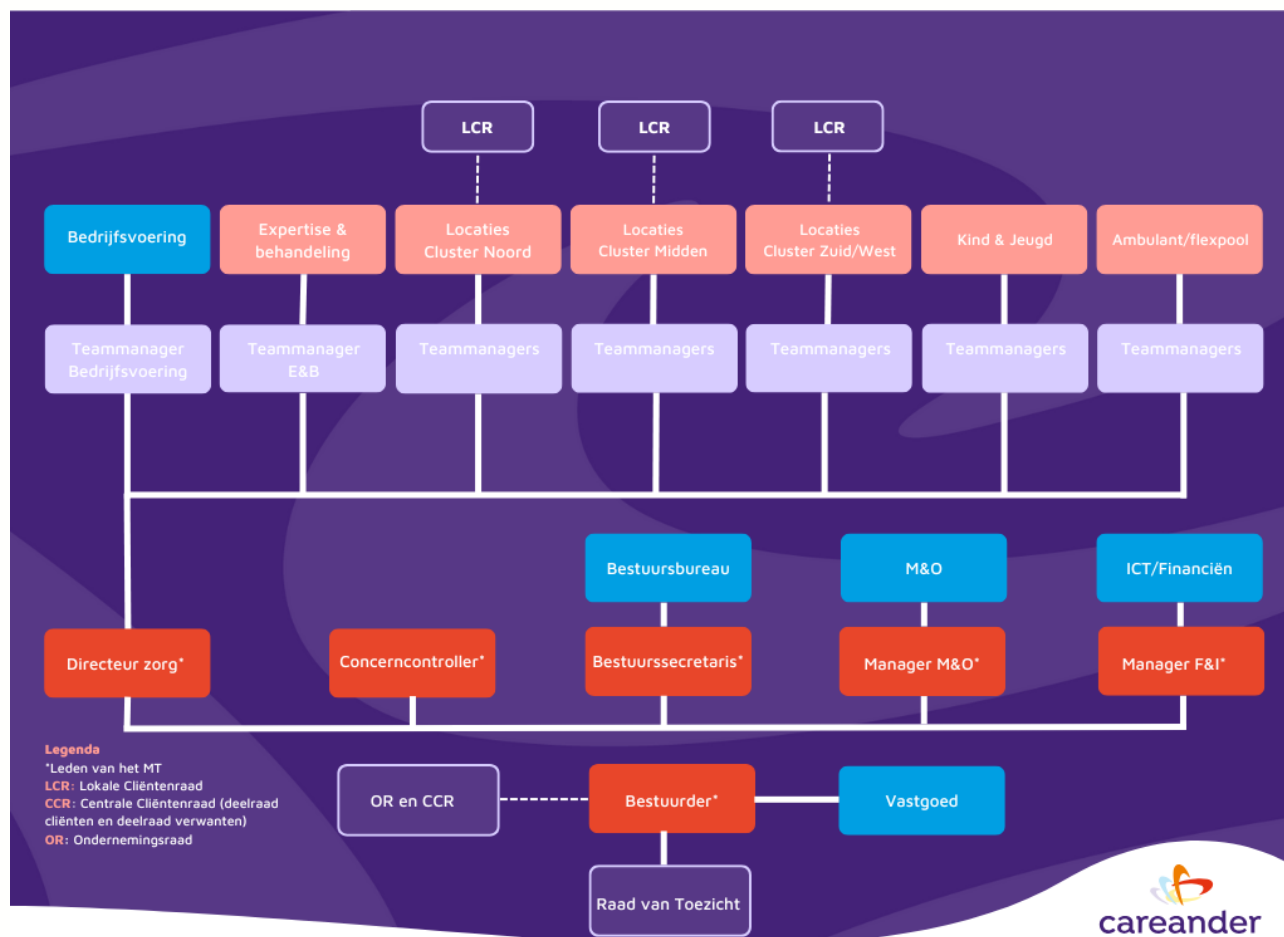


De heer L. Drost - manager Medewerker & Organisatie a.i. (vanaf 1 september 2025)

De heer R. Petri - concerncontroller

Mevrouw M.A. Driest-Wijnholds - bestuurssecretaris

Organigram van Careander



2.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht van Stichting Careander bestaat per 31 december 2025 uit vijf personen.

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

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 uitgebreider 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 Ruiter Werkt-Ruiter 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 groepsgesprek. 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 leidinggevend 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 verbeterslag 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 treasury statuut. 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 tijdslootsparen.

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.
<i>Tactisch/operationele risico's in deze begroting</i>		
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 ambulant 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.

