

Verslag Raad van Toezicht Careander 2025



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 belangenverstrengeling 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 belangenverstrengeling.

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) -Aandachtsvolle 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	• 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	• Zelfevaluatie
Remuneratiecommissie	2	• Jaargesprek bestuurder

Vergadering/bijeenkomst	Aantal	Onderwerpen
		• Tussenevaluatie bestuurder
Auditcommissie	4	• 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	• 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	• Project georganiseerd roosteren • Samenwerking in de organisatie • Artikel 24 overleg
Raad van toezicht met CCR	1	• Werving nieuwe verwanten voor raden • Kwaliteit van zorg • Samenwerking
Overige bijeenkomsten	3	• 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
Toezichtvisie	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.