



centrum voor  
consultatie en  
expertise



# Denken in mogelijkheden

Jaarverslag & Jaarrekening 2023



# Inhoud



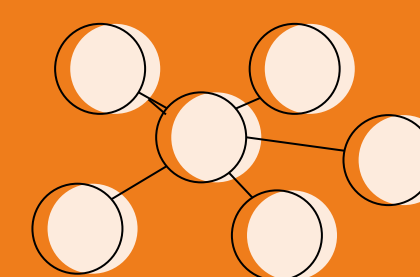
Consultatie



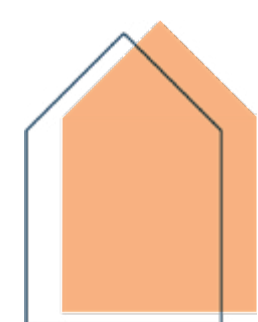
Meerzorg



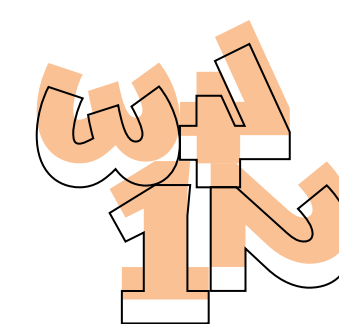
Onderzoek,  
kennis delen en opleiden



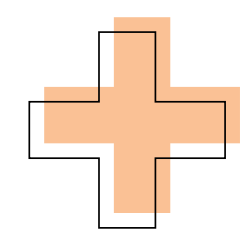
Samen optrekken  
in programma's



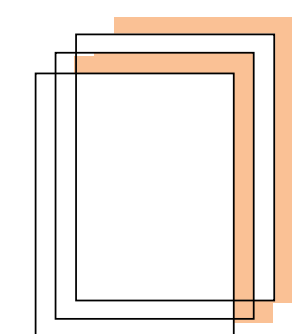
Organisatie in beeld



Kengetallen



Toelichting  
bij Jaarrekening



Jaarrekening



# Woord vooraf



Rieneke de Wit | bestuurder

Denken in mogelijkheden: dat is wat we doen als we om tafel gaan met betrokkenen in de zoektocht naar nieuw perspectief in vastlopende situaties. Met bijna 35 jaar kennis en ervaring helpen we zorgverleners om de mensen die aan hun zorg zijn toevertrouwd, meer kwaliteit van leven te bieden. Dat vraagt om samen optrekken, in gesprek gaan, naar elkaar luisteren, met oog voor elkaars zienswijze. En vervolgens bedenken: wat is de beste aanpak en werkwijze in deze specifieke situatie.

Om ons heen zien we dat er van alles gebeurt en dat het zorglandschap voortdurend verandert. Denk aan de wisselende samenstelling van zorgteams door het verloop van personeel en de krapte op de arbeidsmarkt. Daar hebben zorgverleners en hun cliënten dagelijks mee te maken. En dat zet de zorgverlening onder druk.

Tien of vijftien jaar geleden zetten we een consultatie nog wel eens 'on hold' als een team niet compleet was of als er sprake was van veel tijdelijke medewerkers. Vandaag de dag is daar geen sprake meer van. Dan zouden we ons werk niet of nauwelijks meer kunnen doen. De realiteit is dat we steeds vaker te maken hebben met zorgteams die bestaan uit een combinatie van vaste medewerkers, inval- en oproepkrachten en mensen met verschillende herkomst, opleiding en achtergronden. Ook komen we in aanraking met teams waarin de rol en betrokkenheid van de informele zorgverlener vaak net zo groot is als die van de zorgprofessional. En dat zal in de toekomst alleen maar meer worden.





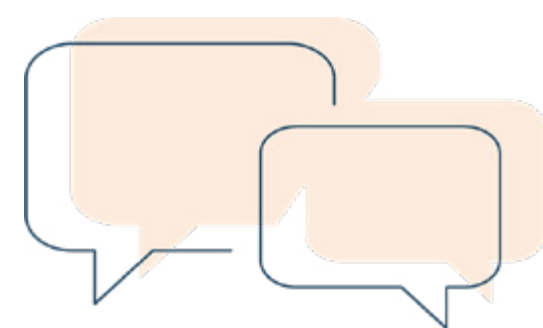
Omgaan met teams die zo divers zijn samengesteld, stelt nog meer eisen aan ons vermogen om in gesprek te blijven en elkaar aan te blijven spreken op de diepe wens om perspectief te creëren voor mensen in vastlopende situaties. Het stelt nog meer eisen aan ons vermogen om te denken in mogelijkheden en dat ook uit te dragen. Want als onze omgeving verandert, veranderen wij mee.

Dat gaat uiteraard niet vanzelf. Dat vraagt om de nodige reflectie, van en met elkaar leren en uitproberen. En dat is wat ons nu en in de toekomst te doen staat. Kennis delen over wat nodig is om te voorkomen dat zorgverleners en hun cliënten vastlopen; kennis delen over wat werkt en wat niet. Dat kunnen we niet alleen, dat doen we met elkaar. Binnen CCE, met zorgverleners, zorgorganisaties en andere samenwerkingspartners in het zorglandschap.

Wat er ook gebeurt: CCE blijft altijd zoeken naar nieuw perspectief. Regelmatig zien we dat cliënten uit onmacht worden doorverwezen of overgeplaatst. Onze inzet en samenwerking met zorgverleners is erop gericht om dat te voorkomen. Door de juiste mensen en kennis bij elkaar te brengen, met elkaar in gesprek te gaan en out-of-the box te denken, ontstaat er vaak weer ruimte voor nieuwe mogelijkheden. Dat is ons vak, dat is onze ervaring en daar breken wij graag een lans voor. Zo dragen we bij aan 'veilige grond' voor cliënten, als het even kan op een plek waar zij onvoorwaardelijk kunnen blijven en passende zorg ontvangen.

Laten we dat ook in 2024 blijven doen: samenwerken aan onvoorwaardelijk verblijf voor cliënten, in goed overleg en denkend in mogelijkheden.

***Rieneke de Wit, bestuurder***



# Consultatie

**In de meeste situaties zijn zorgverleners goed toegerust om de juiste zorg te bieden aan mensen. Daar waar sprake is van een ingewikkelde zorgvraag lopen zorgverleners soms vast, bijvoorbeeld als het gedrag tot ernstige problemen leidt voor de cliënt zelf of de personen in de naaste omgeving. Als er geen zicht meer is op verbetering van de situatie, komt de kwaliteit van leven van een persoon onder druk te staan. Als de zorgverlening geen mogelijkheden meer biedt om zo'n situatie te doorbreken, dan kunnen zorgverleners, de cliënt zelf of verwanten bij CCE terecht voor specifieke expertise. Op hun verzoek kan CCE een consultatie starten.**

CCE is er voor zorgverleners in de jeugdzorg, het onderwijs, de geestelijke gezondheidszorg (ggz), de gehandicaptenzorg en de Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT). Met hulp van consultants uit ons netwerk gaan betrokkenen dan samen op zoek naar nieuw handelingsperspectief. Zo nodig ondersteunt CCE ook bij de implementatie van de bevindingen uit de consultatie. De betrokkenheid van CCE is altijd tijdelijk en aanvullend op de bestaande zorgverlening.

## Trends in consultatie-aanvragen

In 2023 zag CCE een sterke groei van het aantal consultatie-aanvragen. In totaal zijn 1.969 aanvragen ontvangen waarvoor een consultatie is gestart; dat is een stijging van 25% ten opzichte van het jaar ervoor (1.575). De meeste aanvragen zijn afkomstig uit de gehandicaptenzorg (33%) en de VVT (24%). Vooral in de ggz (23%) en jeugdzorg (20%) is het aantal aanvragen in 2023 aanzienlijk gestegen ten opzichte van 2022. In deze sectoren valt op dat meer dan in andere sectoren verwanten van of cliënten zelf (in de ggz) een aanvraag bij CCE doen. Naast individuele consultaties deed CCE in 2023 ook meer groepsconsultaties (73 in 2023 t.o.v. 40 in 2022). De meeste van die groepsconsultaties doen we in de gehandicaptenzorg en de VVT.

Om het aantal consultatie-aanvragen in goede banen te leiden, zetten we in op een adequate centrale beoordeling van de aanvragen. Daarnaast is geïnvesteerd in voldoende personeel, waarbij we gebruikmaken van een schil van medewerkers die flexibel inzetbaar zijn.

Naast de toegewezen aanvragen zijn er in 2023 ook consultatie-aanvragen (23%) afgewezen. Bij afwijzingen gaat het relatief vaak om aanvragen van cliënten of familie. In die situaties is er niet altijd een zorgverlener betrokken die de bevindingen uit een consultatie kan uitvoeren.





Als het gaat om mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen, kijken we wat we onder bepaalde voorwaarden kunnen betekenen. Ook zijn er bij aanvragen van cliënten of familie regelmatig andere mogelijkheden binnen de bestaande zorg waar mensen met hun vraag terecht kunnen.

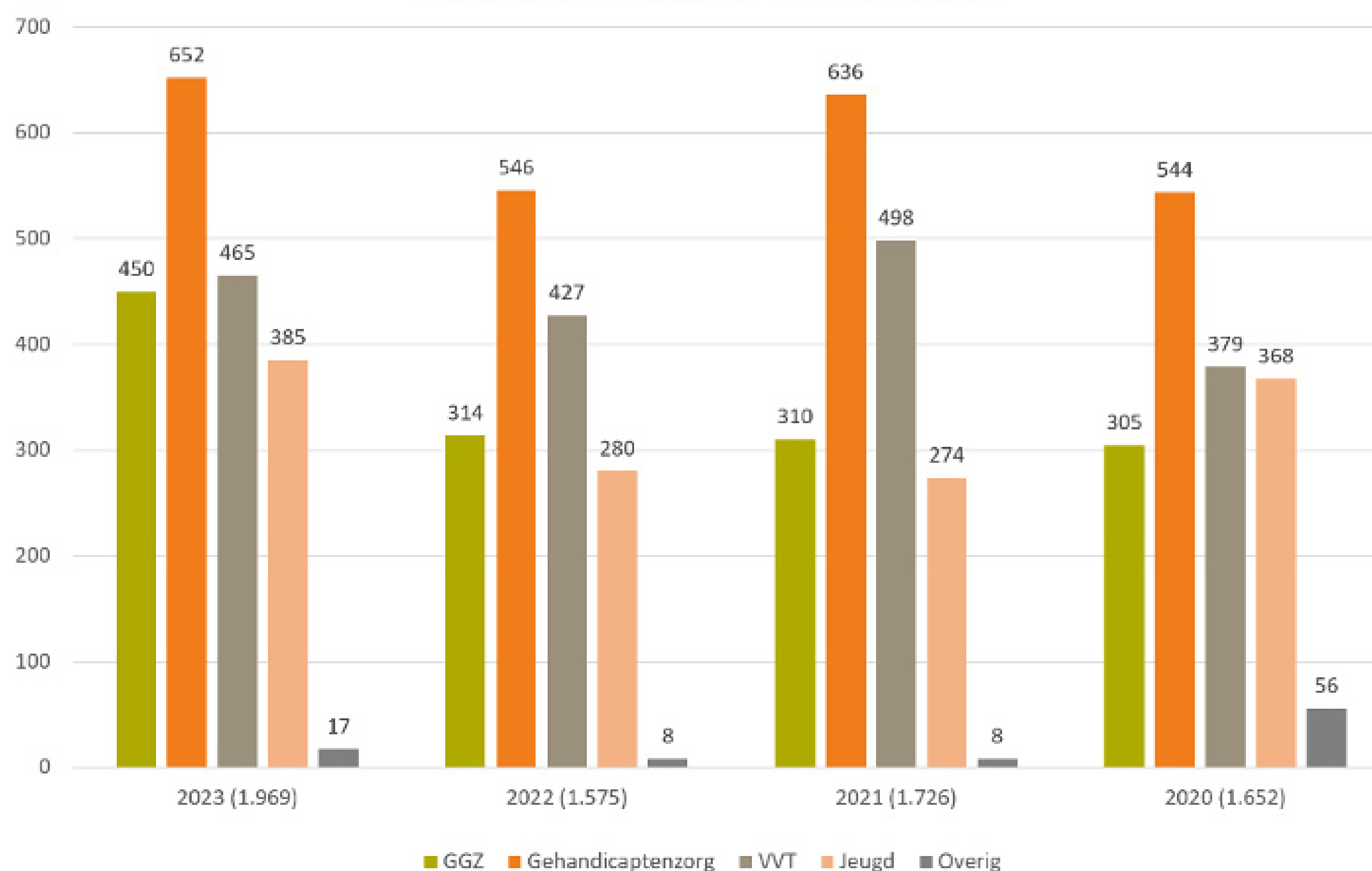
## Systematisch evalueren

Consultaties evalueren we systematisch om onze dienstverlening te verbeteren. Na afronding van ieder consultatietraject ontvangen betrokkenen een digitale vragenlijst die zij anoniem invullen. Zij geven daarin aan of de situatie van de cliënt is verbeterd en of betrokkenen zich voldoende toegerust voelen om zelf verder te gaan.

Ook wordt geïnventariseerd wat heeft gewerkt tijdens de consultatie en wat juist niet. Deze wijze van evalueren - per consultatie, in samenspraak met zorgverleners, cliënten en/of naast betrokkenen - draagt bij aan het borgen van behaalde resultaten en levert directe feedback op onze manier van werken.

Uit de consultatie-evaluatie over 2023 blijkt een gemiddelde respons van 36% (44% in 2022). Van de respondenten geeft ruim 91% (88% in 2022) aan dat de cliënt en/of de betrokkenen zich na afloop van de consultatie voldoende toegerust voelen om zelf verder te kunnen. Op de vraag 'Heeft de consultatie geholpen om beter met de vastgelopen situatie om te gaan?' is het antwoord 31% (volledig geholpen) en 58% (deels geholpen)

### Aantal aanvragen consultaties







ten opzichte van respectievelijk 31% en 51% in 2022. Van de respondenten antwoordt 27% (31% in 2022) dat het probleemgedrag van cliënten is afgenomen.

Het verminderen van probleemgedrag is niet altijd de doelstelling van de consultatie. Soms gaat het om het in beeld krijgen van wat er nodig is, zodat duidelijk wordt of zorgverleners dit zelf kunnen bieden of wat er in de context moet worden aangepast om perspectief te bieden. In andere situaties gaat het om het begrijpen en hantieren van het gedrag of is de verwachting dat het gedrag met de bevindingen van CCE op termijn afneemt, maar kunnen professionals het inmiddels wel zelf aan. Op de vraag aan respondenten of zij CCE aanbevelen aan anderen, geeft 96% (97% in 2022) aan dit te doen. De uitkomsten van 2023 zijn in lijn met voorgaande consultatie-evaluaties.

Inmiddels is drie jaar ervaring opgedaan met deze manier van evalueren. In 2023 is onderzocht hoe we nog meer gerichte en kwalitatieve feedback kunnen krijgen om ons werk verder te verbeteren. In 2024 wordt daarom gestart met een nieuwe opzet van de consultatie-evaluatie in de vorm van een korte kwantitatieve vragenlijst. Deze combineren we met een (half)jaarlijkse meer kwalitatieve uitvraag op een specifiek thema of onderwerp.

### **Onderzoek naar de inzet van casemanagers**

In 2023 startte CCE een (intern) onderzoek naar de inzet van casemanagers in consultaties en waarom deze als (relatief) vaak succesvol wordt ervaren. De resultaten van dit onderzoek worden in het voorjaar van 2024 verwacht.



### **Dossieronderzoek**

Doorlopend, en dus ook in 2023, voert CCE dossieronderzoek uit op de eigen casuïstiek. Zo is in 2023 gekeken naar welke soort aanvragen voornamelijk worden gedaan in de jeugdsector. Resultaten van deze onderzoeken zijn voor intern gebruik en bedoeld om consultaties en andere CCE-diensten te optimaliseren. Ook worden dossieronderzoeken gebruikt om andere onderzoeken die CCE doet, te ondersteunen of te initiëren. Dat wordt in 2024 verder uitgebouwd.

### **Herinrichting werkprocessen**

In 2023 heeft een organisatiebrede projectgroep van CCE-medewerkers gewerkt aan de interne werkprocessen rondom consultaties. De manier van werken is onderzocht en in de beschrijving ervan zijn wijzigingen in het proces aangebracht om dit te optimaliseren. Doel is met name om de navolgbaarheid, duurzaamheid en efficiëntie van consultaties en de verslaglegging daarvan te verhogen, zodat het bijdraagt aan de kwaliteit van consultaties.





In het najaar van 2023 startte een pilot waarin CCE-medewerkers ervaring opdoen met de vernieuwde werkprocessen. Deze pilot wordt in maart 2024 afgerond en geëvalueerd. Daarop volgt de invoering van de vernieuwde werkprocessen. Dit wordt vervolgens visueel vertaald voor consulenten van CCE en aanvragers van een consultatie, zodat voor alle betrokkenen het proces duidelijk is.

### **Inloed van WGBO op werkprocessen**

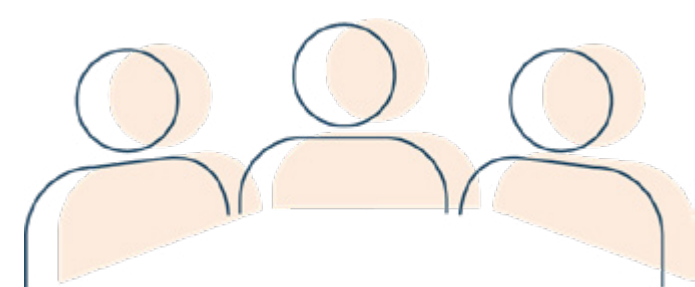
CCE verricht werkzaamheden in een context waar de WGBO (Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst) van toepassing is. Want hoewel CCE zelf geen zorgaanbieder is, kan ze vanuit haar adviserende rol naar zorgverleners in een consultatie wel effect hebben op de behandelrelatie. Derhalve handelt CCE voor deze activiteiten in de geest van de WGBO.

In 2023 is nauwkeurig bekeken of de werkprocessen en de invulling van de samenwerking met consulenten voldoen aan de wetgeving. Op basis daarvan is geconcludeerd dat er op verschillende terreinen aanpassingen nodig zijn. In 2024 wordt verder duidelijk om welke wijzigingen dit precies gaat en worden deze doorgevoerd. Naast veranderingen in werkprocessen, gaat het (bijvoorbeeld) om communicatie van rechten en plichten, aanpassingen in overeenkomsten tussen CCE en consulenten, wijzigingen in toestemming, het bewaren van informatie, en meer.

*“Het team kreeg handvatten om beter om te gaan met het gedrag van mevrouw. Dat is nog steeds niet makkelijk, maar wel beter draagbaar.” \**

*\* In dit jaarverslag staan quotes van zorgverleners, familie en naasten die betrokken waren bij een consultatie- of meezorgtraject.*





# Meerzorg

**Cliënten in de langdurige zorg hebben te maken met een bekostigingsprofiel dat past bij de zwaarte van hun zorgvraag. Soms is er, al dan niet tijdelijk, meer zorg nodig. In die situaties kan de regeling meerzorg uitkomst bieden.**

Deze regeling biedt extra financiële middelen om de zorg voor individuele cliënten, of een groep van minimaal drie cliënten samen, beter aan te laten sluiten bij wat er écht nodig is. Om ervoor te zorgen dat deze optimaal bijdragen aan een verbetering van de situatie van de cliënt, schakelen zorgaanbieders in overleg met het zorgkantoor, vaak CCE in. De afspraken daarover komen tot stand via de [meerzorg-dialoog](#); de uitvoering van die afspraken bestaat meestal uit een [meerzorg-ontwikkeltraject](#), dat bijvoorbeeld kan bijdragen aan het preventief terugdringen van probleemgedrag.

## Algemene ontwikkelingen meerzorg

### Daling meerzorg-ontwikkelgesprekken

In 2023 voerde CCE 531 meerzorg-ontwikkelgesprekken; dat is een daling ten opzichte van 2022 waarin 712 gesprekken zijn gevoerd. Hierdoor kon een deel van de personeelsformatie voor meerzorg ingezet worden in consultaties, waarvan het aantal juist sterk toenam in 2023. Voor 2024 is de personeelsformatie echter op sterkte om de toename in consultaties op te kunnen vangen, waardoor er ruimte ontstaat om meer meerzorgdialogen en -ontwikkelgesprekken te voeren, waar we op inzetten.

In het netwerk van beleidsmakers, brancheorganisaties, zorgkantoren en zorgaanbieders bewaken we de bedoeling van de meerzorgregeling: het verwerven/verstrekken van extra middelen is geen doel op zich, maar dient de kwaliteit van leven van cliënten. Daar vragen we aandacht voor, overal waar nodig. Om het verbeteren van de kwaliteit van zorg en de kwaliteit van leven voor deze groep cliënten blijvend te kunnen versterken met meerzorg-ontwikkeltrajecten, is gekeken naar ontwikkelpunten op inhoud, vakmanschap en het aantal meerzorgtrajecten. Om hier vorm aan te geven vonden er doorlopend gesprekken plaats met relevante partij-





en, zoals zorgkantoren en zorgaanbieders. Ook heeft meerzorg meer dan voorheen een plek in interne casuïstiekbesprekingen en wordt er gewerkt aan een stevigere borging in het interne leer- en ontwikkelaanbod voor CCE-coördinatoren, omdat een meerzorg-ontwikkeltraject andere vaardigheden vraagt dan het doen van een consultatie.

### **Herinrichting werkprocessen**

In 2023 werkte een organisatiebrede projectgroep van CCE-medewerkers aan de interne werkprocessen rondom consultaties. Dezelfde stappen daarvoor worden ook ondernomen voor meerzorg, waar in 2023 een start mee is gemaakt. In 2024 wordt verder gewerkt aan het onderzoeken en beschrijven en aanpassen van de processen rondom meerzorg om deze te optimaliseren. Doel is met name om de navolgbaarheid, duurzaamheid en efficiëntie van meerzorgtrajecten te verhogen, zodat deze bijdragen aan de kwaliteit van de zorg.

### **Platform meerzorg**

Om de meerwaarde van meerzorgactiviteiten te verstevigen en beter te kunnen communiceren, denken medewerkers van CCE binnen de samenwerking 'platform meerzorg' na over andere doorontwikkeling van de bestaande meerzorg-ontwikkeltrajecten en nieuwe werkvormen. Ook kijken zij hoe expertise die CCE al in huis heeft (via onderzoek, kennisproducten en leeractiviteiten) beter kan worden ingezet bij meerzorg. Daarnaast is vanuit het platform in 2023 een onderzoek naar zeer intensieve inzet (1op1 zorg) gestart in samenwerking met Universiteit Leiden en Ipse de Bruggen.

## **Evaluatie meerzorg-ontwikkeltrajecten**

CCE evalueert doorlopend de resultaten en de waardering van onze betrokkenheid bij meerzorg. De inhoud van deze evaluatie is in 2023 verder afgestemd op het doel: leren van eigen werk om dit continu te optimaliseren. De evaluatie is in de vorm van een digitale vragenlijst. De respondenten die de evaluatie in 2023 invulden, hebben de betrokkenheid van CCE bij meerzorg-ontwikkeltrajecten overwegend als positief ervaren. Volgens respondenten is de meerwaarde van CCE vooral zichtbaar wanneer er een duidelijke vraag is bij de organisatie, waar het traject op aansluit. De winst zit met name in het bevorderen van samenwerking door het toevoegen van kennis en inzichten, zowel op het niveau van de teams als op cliëntniveau.

## **Kennis delen**

### **Morele Beraadkamer Meerzorg**

De in 2022 gestarte Morele Beraadkamer Meerzorg wordt vanaf 2023 vervolgd. Het maken van morele keuzes over de inzet van zorg en middelen is nog redelijk onbekend terrein. Aspecten die meewegen zijn bijvoorbeeld de kwaliteit van bestaan van cliënten, het solidair verdelen van de middelen en het leveren van goede zorg. In de Morele Beraadkamer Meerzorg wordt met die aspecten in het achterhoofd gekeken naar casussen of dilemma's die worden ingebracht door de zorgkantoren. Dat gebeurt vanuit verschillende perspectieven die allemaal in de beraadkamer zijn vertegenwoordigd, zoals de cliënt, de zorgaanbieder, verwanten, de inbrenger van de casus, zorgkantoren en CCE.





De beraadkamer brengt een moreel leerproces tot stand; leren door het systematisch bespreken van casuïstiek en alle bijkomende afwegingen met als uiteindelijk doel om 'moresprudentie' op te bouwen. Ook in 2024 participeert CCE in de morele beraadkamer.

### **Ondersteuning zorgkantoren**

Om zorgkantoren te ondersteunen in het beoordelen van aanvragen, deelt CCE de visie op, en kennis over complexe zorg, organisatiecontext en probleemgedrag. Dat doen we bijvoorbeeld door samen te sparren over casuïstiek, maar ook door de ontwikkeling van een in-company training vanuit de lijn Leren & Opleiden die in 2022 is uitgevoerd voor medewerkers van de zorgkantoren van CZ.

*“We hebben meer inzicht gekregen in de levensloop van onze cliënt. Hierdoor snappen we beter waar bepaald gedrag vandaan kan komen.”*

Omdat hier veel belangstelling voor was vanuit andere zorgkantoren, is dit traject in 2023 ook uitgevoerd bij Zilveren Kruis, VGZ en Zorg en Zekerheid. Met de zorgkantoren heeft CCE op alle niveaus intensief contact en vindt er samenwerking plaats. Dat geldt ook voor brancheorganisaties en zorgaanbieders.





# Onderzoek, kennis delen en opleiden



**CCE is er voor expertise, gericht op het voorkomen en vlottrekken van vastlopende situaties en probleemgedrag in complexe zorg. Dat doen we onder andere in de vorm van consultaties en meerzorg. Daarnaast ontwikkelen en delen we expertise in de vorm van gedegen onderzoek, toegankelijke kennisproducten en verscheidene leeractiviteiten. Dit noemen we 'Expertisemanagement'.**

Om dit optimaal vorm en invulling te geven, werken we intensief samen binnen én buiten CCE. We sluiten nauw aan op de kennisinfrastructuren van verschillende sectoren en bouwen aan een dynamische kennisomgeving waarin innoveren, leren en delen centraal staan. Zo kunnen we zo goed mogelijk aansluiten op de behoeften en dynamiek van de gebruikers van expertise en dragen we bij aan het voorkomen van handelingsverlegenheid en het vinden van nieuw perspectief.

## Onderzoek

### Visie op onderzoek

CCE initieert, faciliteert en draagt bij aan praktijkgericht onderzoek over thema's en onderwerpen die raken aan (mensen met) ernstig en/of aanhoudend probleemgedrag. We onderzoeken beschermende, werkzame, belemmerende en andere factoren die van invloed zijn op complexe zorgsituaties. Daarbij maken we expliciet wat er gebeurt. Op die manier helpt onderzoek ons taal te geven aan wat (niet) werkt. Die resultaten dragen bij aan kennisontwikkeling en uitbreiding van expertise die CCE, zorgverleners, cliënten en naasten helpt bij handelingsverlegenheid en het vinden van meer of nieuw perspectief. Daarnaast draagt onderzoek bij aan het verbeteren en optimaliseren van consultaties en andere CCE-diensten.

Concreet staat altijd de vraag centraal welke relationele en organisatorische patronen wij zien in complexe zorgsituaties waar het gaat om handelingsverlegenheid bij probleemgedrag.

### Onderzoekskompas

Ook in 2023 werkte CCE, veelal in samenwerking met externe partijen, aan diverse onderzoeken. In het [Onderzoekskompas 2022 – 2025](#) is beschreven hoe CCE vorm en invulling geeft aan de verschillende thema's en de





manier waarop we onderzoek doen. Om te zorgen dat het onderzoekskompas aan (blijft) sluit(en), werd in 2023 met de [wetenschappelijke klankbordgroep](#) op de inhoud gereflecteerd. Daarnaast heeft CCE het lectoraat GGZ en samenleving van Hogeschool Windesheim gevraagd om het ervaringsdeskundige perspectief op onze onderzoeksthema's te onderzoeken. Die bevindingen zijn eind 2023 gedeeld op de website van CCE. De feedback van deze verschillende ervaringsdeskundigen én de klankbordgroep zijn verwerkt in het kompas en worden meegenomen in nieuwe onderzoeksprojecten.

### **Onderzoek 'Aanpak bij Zelfverwonding'**

In 2022 startte een kleinschalig en kwalitatief onderzoek in de vorm van een procesevaluatie naar de werkzame elementen én uitdagingen bij de implementatie van de ['Aanpak Zelfverwonding'](#). Het doel was om na te gaan hoe deze methodische en interdisciplinaire aanpak in de consultatiepraktijk werkt. Daartoe is onderzocht welke factoren van invloed zijn op de toepassing van de good practice bij mensen met aanhoudende zelfverwonding. [De resultaten zijn in 2023 opgeleverd en gepresenteerd tijdens een bijeenkomst op 27 maart.](#) Onderzoeker Yvette Dijkxhoorn beschreef de resultaten in het onderzoeksrapport dat CCE publiceerde, waarvan tevens een publiekssamenvatting is gemaakt. De belangrijkste conclusie: de werkwijze is intensief en langdurig, maar absoluut zinvol.

### **Onderzoek 'Morele stress bij zorgverleners'**

Om inzicht te krijgen in de impact van morele stress bij zorgverleners in vastlopende situaties en welke inzichten en interventies hen kunnen helpen bij het goed omgaan

met morele stress, startte in 2023 het onderzoek ['Morele stress bij zorgverleners'](#). Het onderzoek, dat UNO-UMCG uitvoert in opdracht van en in samenwerking met CCE, werd in september 2023 opgestart en richt zich op zorgverleners in de VVT, de ggz, de gehandicaptensector en de jeugdsector. Het onderzoek heeft een looptijd van twee jaar.

### **Onderzoek naar exemplarische situaties in de (jeugd)ggz**

In 2023 startte CCE met een vervolgonderzoek naar de eerder gevonden exemplarische situaties (Stringer e.a. 2021) in de (jeugd-)ggz binnen consultaties. Het onderzoek heeft als doel de gemene delers en oplossingsrichtingen binnen deze consultaties te verrijken en verdiepen om de bevindingen te kunnen delen met het veld en mogelijk een tool te ontwikkelen die zorgverleners ondersteunt bij het hervinden van perspectief bij vastlopende situaties. Het onderzoek is een vervolg op [eerder verricht onderzoek naar thema's en patronen in de ggz](#). De status eind 2023 is dat het onderzoek verloopt zoals gepland.

### **Onderzoek naar 1op1 zorg**

In 2023 zijn de voorbereidingen getroffen voor een onderzoek naar 1op1 zorg bij mensen met een verstandelijke beperking, dat in 2024 start. Het [verkennend, wetenschappelijk onderzoek](#) dat CCE uitvoert in samenwerking met Ipse de Bruggen en Universiteit Leiden richt zich op de verschillende aspecten van 1op1 zorg bij mensen met een verstandelijke beperking en een zeer intensieve ondersteuningsbehoefte. Het doel is om kennis over de effectiviteit en werkzame factoren op een wetenschappelijke manier te vergaren.





### **Onderzoek ‘Stem van de cliënt’**

In hoeverre voelen cliënten en naasten zich betrokken en gehoord in de CCE-consultatie? Die vraag staat centraal in de narratieve evaluatie die wordt uitgevoerd door Hogeschool Windesheim, het lectoraat GGZ en Samenleving in opdracht van CCE. De resultaten van dit onderzoek volgen in het voorjaar van 2024.

### **Verkenning ‘Veilige grond’**

In de beleidsvisie Kompas van CCE zijn verschillende belangrijke pijlers beschreven die de koers van de organisatie bepalen. Een van die pijlers is ‘veilige grond’, waarbij het draait om het samenwerken aan een onvoorwaardelijk thuis voor cliënten en het voorkomen van overplaatsing uit onmacht. In 2023 hebben medewerkers van CCE gewerkt aan het verder invulling geven aan de betekenis van ‘veilige grond’? Ook is gekeken naar wat belemmerende en helpende factoren zijn in het bieden van veilige grond. Wat zijn de verschillen en overeenkomsten per sector en tot welke kennisvragen leidt dat? Deze opbrengsten zijn eind 2023 gebundeld en intern gepresenteerd. In 2024 wordt verder uitgewerkt op welke manier de opbrengsten met de buitenwereld gedeeld gaan worden en hoe het onderzoek vervolgd wordt.

### **Verkenning Kenmerken casuïstiek rondom anorexia**

In navolging op de expertmeeting anorexia die eind 2022 plaatsvond, hebben in 2023 verschillende kennis-sessies plaatsgevonden om te onderzoeken hoe CCE in consultaties met anorexia casuïstiek zo goed mogelijk kan aansluiten op het werkveld. Zo zijn er verschillende helpende en belemmerende elementen geïdentificeerd.

De opbrengsten van de verkenning worden in 2024 vertaald naar een intern kennisproduct om CCE-coördinatoren en consultants beter toe te rusten in consultaties. Tevens wordt bekeken of en hoe de opbrengsten breder kunnen worden gedeeld met zorgverleners.

### **Bijdragen aan onderzoek van anderen**

Regelmatig draagt CCE ook bij aan onderzoek van andere partijen, bijvoorbeeld door het beschikbaar stellen van geanonimiseerde data uit consultatiedossiers. In 2023 is afgesproken dat CCE een bijdrage levert door middel van data aan het [onderzoek naar trauma bij dementie](#) van Jelte Woudsma, (neuro)psycholoog en promovendus UMCG/Noorderbreedte. In maart van 2024 start hij met het onderzoek TRAumaCare bij dEmentie (TRACE).

### **Lectoraat**

In 2023 zijn de mogelijkheden onderzocht voor een bijzonder lectoraat bij een hogeschool, dat aansluit op het werkveld van CCE. De opdracht van dit lectoraat is tweeledig. Enerzijds is dat onderzoek doen naar de verbetering van de beroepspraktijk daar waar zorgverleners handelingsverlegen zijn met probleemgedrag. Anderzijds is dat de vertaling van de onderzoeksresultaten naar het onderwijs, bijvoorbeeld door een masteropleiding rond complexe zorg, te ontwikkelen. Met verschillende hogescholen zijn gesprekken gevoerd. Vanuit de hogescholen is er veel enthousiasme voor dit initiatief van CCE. In de loop van 2024 wordt duidelijk bij welke hogeschool het lectoraat wordt ondergebracht en wordt een lector geworven en aangesteld.





## Kennisproducten

### Visie op kennis delen

Met kennisproducten maakt CCE expertise (kennis, vaardigheden, attitude en ervaring) toegankelijk en stelt deze beschikbaar aan zorgverleners. Dat doen we door kennisproducten te maken die, ook zonder tussenkomst van CCE, te gebruiken zijn en zich richten op het verbeteren van situaties met probleemgedrag en handelingsverlegenheid.

### Tweegesprekken

In de serie 'Tweegesprekken' deelt CCE kennis over wetenschappelijk onderzoek dat raakvlakken heeft met ernstig probleemgedrag. Zo kan deze waardevolle kennis van betekenis zijn voor het werk van CCE én de praktijk van zorgverleners en onderwijsprofessionals. Tijdens een tweegesprek gaat een externe onderzoeker in gesprek met een coördinator van CCE over de achtergronden van zijn (promotie)onderzoek en de betekenis daarvan voor vastlopende situaties van mensen met een complexe zorgvraag. Wat is de waarde van het onderzoek voor het werk van CCE en de praktijk van zorgverleners en onderwijsprofessionals, daar waar sprake is van ernstige gedragsproblemen? In 2023 publiceerde CCE zes tweegesprekken.

### CCE Podium: nieuwe serie video's

In 2023 is een nieuwe serie video's voor CCE Podium opgenomen. Aan het woord komen experts over actuele onderwerpen uit de consultatiepraktijk. Met hun bijdragen inspireren zij zorgverleners en anderen met hun inzichten en ideeën. Sprekers zijn onder andere werkzaam als gz-psycholoog, orthopedagoog, psycholoog,

en psychiater. Een aantal van hen werkt als consulent voor CCE. Het zijn onderwerpen die van invloed zijn op het vastlopen van complexe zorgsituaties waarbij ernstig probleemgedrag vaak een rol speelt.

De videopresentaties gaan deze keer onder meer over de invloed van trauma, de rol van de gedragskundige en over repressie in de gesloten jeugdzorg. Inmiddels zijn op CCE Podium 46 videopresentaties te zien over een grote variëteit aan onderwerpen. In 2024 worden weer nieuwe video's opgenomen over interessante thema's uit de beroepspraktijk.







## Leren van Casussen

Elk CCE consultatietraject levert veel nieuwe inzichten op. Het team leert ervan, de verwanten en ook consultants en coördinatoren van CCE. Onder de noemer 'Leren van Casussen' analyseren betrokkenen systematisch welk probleem aan de basis ligt van de consultatievraag, welke aanpak er is gevolgd binnen de consultatie en met welk resultaat. Die analyse wordt verwerkt in een video-presentatie op de website van CCE, die ook bij andere consultaties wordt ingezet. Docenten bij opleidingen in de zorg gebruiken regelmatig afleveringen uit de reeks 'Leren van Casussen'. Op deze wijze deelt CCE kennis uit consultaties met een brede groep zorgverleners en anderen die betrokken zijn bij de zorg voor mensen met complexe zorgvragen.

In 2023 zijn twee nieuwe casussen toegevoegd aan de reeks van ruim 80 '[Leren van Casussen](#)'. Voor zorgverleners die betrokken waren bij een CCE-consultatie of interessante inzichten uit eigen casuïstiek willen delen, was er eind 2022 een 'Leren van Casussen-tweedaagse'. Deze tweedaagse bood hen de mogelijkheid om onder professionele begeleiding een casus te analyseren en te verwerken in een video. Daarvan worden er in 2024 mogelijk nog zes uitgewerkt. In 2024 wordt tevens onderzocht op welke manier Leren van Casussen aan kan blijven sluiten op de behoeften van de verschillende gebruikers van het kennisproduct.

## 't 7-Krachtenspel

CCE kijkt in complexe, vastlopende zorgsituaties met ernstig en/of aanhoudend probleemgedrag, naar de samenwerking tussen de cliënt en zijn omgeving. In de zoek-

tocht naar oorzaken en mogelijke interventies, betekent dit breed kijken naar factoren in de sociale, fysische en organisatorische omgeving die van invloed zijn op het gedrag.

Over specifiek de invloed van de organisatiecontext op het ontstaan en in stand houden van probleemgedrag is een model ontwikkeld, dat in 2019 is beschreven in het boek '[Bewegen bij Probleemgedrag](#)'. Om de kennis en inzichten uit dit model verder te ontsluiten, toepasbaar en toegankelijk te maken, werkte CCE in 2023 verder aan de vertaling van het model naar de praktijk, onder andere met de ontwikkeling van de game 't 7-Krachtenspel'. In 't 7-Krachtenspel leren zorgverleners spelenderwijs met het team vastlopende casussen te analyseren bij de fictieve zorgorganisatie 'Zorgzaam Zonnegloed'. Door met de situaties van de woningen op de Parklaan bij Zorgzaam Zonnegloed aan de slag te gaan, leren spelers over organisatiedynamieken en voeren zij hier het gesprek over. Die kennis en kunde is daarna inzetbaar in de eigen (vastgelopen) praktijk. 't 7-Krachtenspel wordt sinds 2023 ontwikkeld, getest en aangepast. Vanaf 2024 kan het spel gespeeld worden door zorgverleners in de gehandicaptensector die een consultatieproces doorlopen.

## Internationalisering

Over 't 7-Krachtenspel en gamification bij het trainen van zorgverleners, verzorgde CCE in 2023 een posterpresentatie tijdens het internationale EAMHID Congres in Helsinki, Finland. Op hetzelfde congres was ook de primeur van de Engelstalige e-learning module 'Self-Injurious Behaviour' van CCE, eveneens met een posterpresentatie. Dit is een vertaling van de Nederlandstalige e-learning





module 'Zelfverwondend gedrag'. Tijdens dit congres heeft een CCE-delegatie kennis opgehaald. Daarnaast heeft het projectteam internationalisering in 2023 geïnventariseerd welke experts, netwerken en mogelijke partnerorganisaties er buiten Nederland actief zijn. Op basis van de inventarisatie wordt in 2024 verder gedefinieerd wat de ambities zijn ten aanzien van internationalisering. De activiteiten zijn vooral gericht op het brengen en halen van wetenschappelijke kennis en het in beeld brengen van internationaal belangrijke netwerken.

### **Podcast**

In 2023 liepen er twee projecten waarbinnen podcasts worden gemaakt om expertise te delen. Deze kennisproducten worden in de loop van 2024 gepubliceerd en geëvalueerd.

### **Werkwijze bij consultaties voor cliënten met een aanhoudende doodswens**

Op basis van inzichten uit de praktijk heeft CCE een werkwijze ontwikkeld om in consultaties beter om te kunnen gaan en aan te sluiten op cliënten die chronisch psychisch lijden en een aanhoudende doodswens hebben: Het Vierstromenplan. In deze consultaties is altijd sprake van een ingrijpende en complexe situatie van de betrokken persoon. Dat vraagt veel van de mensen in de naaste omgeving. Het accent van de werkwijze ligt op het serieus nemen van de problemen die iemand ervaart en het focussen op wat het leven wél de moeite waard maakt, zonder afbreuk te doen aan de doodswens.

In 2023 is geprobeerd te onderzoeken of de werkwijze van het Vierstromenplan voldoende handvatten biedt

bij consultaties. Helaas is door verschillende factoren de werkwijze onvoldoende ingezet en heeft het onderzoek tot te weinig data geleid om een onderbouwde conclusie te trekken over de effectiviteit van de werkwijze. Hierdoor wordt het Vierstromenplan vooralsnog niet breder gedeeld met zorgverleners. Wel blijft het als 'tool' beschikbaar voor coördinatoren bij consultaties.

In 2024 blijft er binnen CCE aandacht voor het delen van kennis over mensen met chronisch psychisch lijden en een aanhoudende doodswens. Hiervoor is een interne vakkring opgericht voor coördinatoren van CCE.

### **Symposium ter herdenking van Anton Došen**

Op 3 januari 2023 overleed Anton Došen, hoogleraar aan de Radboud Universiteit Nijmegen met als leeropdracht 'Psychiatrische aspecten van verstandelijke beperking'. Došen was sinds de beginperiode van CCE actief als consulent. Als één van de Hollandse Meesters in het gelijknamige CCE-project uit 2012 was hij belangrijk voor de ontwikkeling van het CCE gedachtegoed. Ter herdenking van zijn leven en werken organiseerde Fortior op 15 november 2023 een [symposium](#), waarvan CCE medeorganisator was en een bijdrage leverde aan het programma. Over het werk van Došen maakte CCE tevens een [video](#) met fragmenten uit interviews.

### **Artikelen over probleemgedrag**

In 2023 publiceerden medewerkers van CCE in verschillende media en werkten zij vanuit hun functie mee aan artikelen. Zo schreven twee CCE-coördinatoren samen met een consulent een stuk voor Nurse Academy GGZ over 'Vastgelopen situaties op de HIC' en werd een ar-





tikel dat al eerder in Nurse Academy Ouderenzorg & Thuiszorg verscheen, 'Mevrouw blijft maar bellen', opnieuw geplaatst. Daarnaast publiceerde een CCE-coördinator met coauteurs in verschillende (wetenschappelijke) tijdschriften: in Tijdschrift voor Systemtherapie 'Als het sein op wissel staat – consulteren in meervoudige systemen' en in International Journal of Environmental Research and Public Health 'Difficulties in Addressing Diagnostic, Treatment and Support Needs in Individuals with Intellectual Disability and Persistent Challenging Behaviour: A Descriptive File Study of Referrals to an Expertise Centre'.

## Leren en opleiden

### Visie op leren en opleiden

Expertise delen en van elkaar leren zit in het hart van CCE. Dat doen we niet alleen in consultaties en via kennisproducten en onderzoek, maar ook met ons leeraanbod. Voor alle sectoren en uiteenlopende functies ontwikkelt CCE leeractiviteiten rond het thema complex en aanhoudend probleemgedrag.

De leer- en ontwikkeltrajecten die CCE aanbiedt, zijn gericht op het vergroten van de vakbekwaamheid met betrekking tot probleemgedrag, het versterken van het interdisciplinair samenwerken en het verdiepen van het lerend vermogen van zorgprofessionals. De opleidin-

*“Er is meer helderheid ontstaan over de juiste woonsetting van onze cliënt en hoe we de zorg verder kunnen verbeteren.”*

gen via open inschrijving zijn ondergebracht bij de RINO Groep. Deze structurele samenwerking maakt het mogelijk optimaal te profiteren van elkaars expertise en netwerk en om samen nieuwe en kwalitatieve scholingsproducten te ontwikkelen.

### Opleidings- en professionaliseringsaanbod

In 2023 zijn er diverse leertrajecten via open inschrijving aangeboden en uitgevoerd via de RINO Groep, gericht op zorgverleners in verschillende sectoren. Dit waren de leertrajecten 'Emotionele ontwikkeling in relatie tot probleemgedrag' (twee keer), 'Zelfverwondend gedrag' (één keer) en 'Samenwerken rond probleemgedrag in de ouderenzorg' (ook één keer). Voor de RINO Groep verzorgde CCE tevens twee keer een driedaagse module 'Ouderenzorg' binnen de opleiding tot Orthopedagoog Specialist.

Ook organiseerde CCE zelf een masterclass 'Bewegen bij Probleemgedrag' (één keer). Over het thema van laatstgenoemde masterclass (organisatiedynamieken en de context van de cliënt) zijn er in 2023 ook andere activiteiten ondernomen in de vorm van een workshop in het kader van een meerzorg-ontwikkeltraject en twee in-company uitvoeringen.

Deze in-company's, leerontwikkeltrajecten op maat, worden regelmatig door zorgverleners aangevraagd bij CCE. In 2023 organiseerde CCE zowel een in-company masterclass als een in-company workshop over Bewegen bij Probleemgedrag. Andere in-company workshops van CCE waren 'Als trauma zichtbaar wordt in gedrag', 'Prikkel in de klas' en 'Samenwerking verdiepen'.





Daarnaast startte CCE zowel een zesdaags als zeven-daags leer- en ontwikkeltraject voor gedragskundigen en managers bij twee verschillende zorgaanbieders, waarvan er één doorloopt in 2024. Tevens werd in 2023 het leertraject 'Samenwerken rond probleemgedrag in de ouderenzorg' afgerond.

Ook gaf CCE een workshop over Intern Support in teams en werd de incompany workshop 'Dynamiek op de Afdeling' in 2023 vast opgenomen in het CCE-leeraanbod.

Daarnaast ontwikkelde CCE scholingstrajecten voor medewerkers van zorgkantoren over de rol van CCE bij meerzorgactiviteiten ([zie pag. 11: Meerzorg – ondersteuning zorgkantoren](#)).

### **Professionele Leergemeenschap**

In 2023 maakte de Professionele Leergemeenschap (PLG), gefaciliteerd door CCE, een doorstart voor managers in de gehandicaptensector en vond de eerste bijeenkomst plaats. De PLG houdt zich bezig met vragen rondom omgaan met ernstig en aanhoudend probleemgedrag van cliënten; hoe ga je om met deze uiterst complexe situaties en hoe geef je invulling aan je eigen rol en taakopvatting? Ook bespreekt de PLG (preventieve) maatregelen die op basis van eigen ervaring werken en hoe je deze implementeert binnen de organisatie. In 2023 vond de eerste bijeenkomst met het thema 'Krapte op de arbeidsmarkt' plaats; deze had een goede opkomst.

### **Webinars**

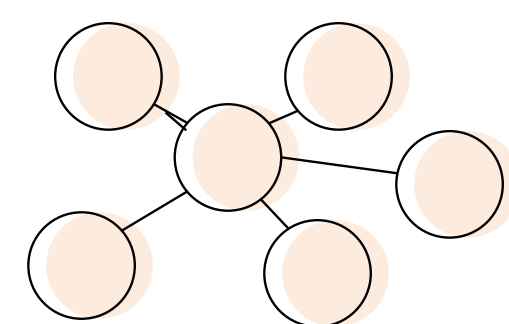
Ook in 2023 is CCE doorgedaan met het delen van kennis via webinars voor zorgverleners. Tijdens een webinar, met bijbehorende instructievideo die ook als losstaand kennisproduct wordt ingezet - en vaak veelvuldig wordt bekeken - gaat een CCE-consulent in op een specifiek thema in relatie tot probleemgedrag. De webinars hebben een interactief karakter en zijn ook in 2023 weer goed bezocht. In totaal heeft CCE in 2023 drie webinars georganiseerd.

### **Workshops en gastlessen in onderwijs**

In 2023 verzorgde CCE gastcolleges bij onder andere de Hanzehogeschool Groningen en Hogeschool Rotterdam voor verschillende opleidingen, zoals verpleegkunde, logopedie, fysiotherapie, social work, mondzorgkunde, voeding en diëtetiek en orthopedagogiek. Thema's die aan bod komen zijn onder andere ethische dilemma's in de gehandicaptenzorg en hoe we kijken naar en omgaan met complex probleemgedrag. Ook hadden CCE-consultaties een plek binnen de minor 'Onbegrepen gedrag' aan Hogeschool Windesheim in Zwolle. Daarnaast droeg CCE in 2023 wederom inhoudelijk bij aan vier opleidingen tot Specialist Ouderengeneeskunde met zes keer een onderwijsblok over breed, meervoudig en specifiek kijken naar (probleem)gedrag.

*“Het is fijn om met een externe partij op te trekken, om te weten of we niet iets over het hoofd zien en om de tijd te nemen om naar het gedrag van een cliënt te kijken.”*





## Samen optrekken in programma's

**Als partner van zorgverleners zet CCE de beschikbare expertise in bij actuele thema's en vraagstukken over complexe zorgvragen en ernstig probleemgedrag. Kennis die we opdoen in de praktijk passen we actief toe in meerjarige programma's en projecten die we zelf ontwikkelen, vaak in samenwerking met zorgverleners en andere partners. Daarnaast werken we mee aan onderzoeks- en ontwikkelprojecten van andere partijen. Deze zijn altijd gerelateerd aan de dagelijkse praktijk waarbinnen coördinatoren en consulenten van CCE werkzaam zijn.**

### Aansluiten bij kennisnetwerken

In alle zorgsectoren zien we dat vanuit de overheid meer sturing komt op het samenbrengen van kennis en expertise in kennisnetwerken rondom specifieke doelgroepen. Het gaat vaak om kleine aantallen cliëntgroepen met zogenoemde 'hoog complexe' zorgvragen. Vanuit deze netwerken wordt 'practice en evidence based' behandeling, zorg en begeleiding (door-)ontwikkeld en ontsloten naar de zorgverleners in de praktijk. Daarom sloot ook in 2023 CCE regelmatig aan bij ver-

schillende tafels en initiatieven in de gehandicaptenzorg en VVT, waarbij het in het bijzonder gaat om deze 'laag volume hoog complex' (lvhc) doelgroepen. Hieronder vallen Gerontopsychiatrie (GP), Dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-zep), Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH), Ziekte van Huntington en Syndroom van Korsakov. In 2023 heeft CCE gefaciliteerd in het proces om de verschillende lvhc-doelgroepen te begeleiden bij het creëren van een eenduidige definitie op wie er onder de doelgroepen vallen en bij de uitwerking van een consultatiefunctie van de netwerken. Specifiek voor D-zep neemt CCE-bestuurder Rieneke de Wit zitting in het bestuur als voorzitter. Daarnaast is CCE lid van Netwerk, een platform waar alle kenniscentra voor lvhc-doelgroepen op inhoud samenwerken en op gezamenlijke onderwerpen kennis (gaan) ontwikkelen en delen.

### Kennis delen in netwerken

De cliëntgroepen LVB+ en EVB+ hebben een hoger volume en vallen daarom buiten de lvhc-kennisnetwerken. Deze zijn ondergebracht bij de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). Vanuit CCE zijn we betrokken bij een aantal lopende projecten, waaronder de ontwikkeling van een kennisinfrastructuur.

Daarnaast sluit in de gehandicaptenzorg sinds 2020 een vaste groep CCE-coördinatoren aan bij de Taskforces,





Crisis- en ondersteuningsteams (COT's) en Commissie Complexe Casuïstiek (voor toegang tot Maatwerkplekken). De samenwerking bevordert voortgang in de complexe casuïstiek en maakt dat we, afhankelijk van de behoeften (per regio), vanuit een onafhankelijke positie kunnen signaleren, (bij)sturen, en kennis kunnen delen en samenbrengen.

In de ggz participeert CCE in een aantal regiotafels waar complexe casuïstiek wordt besproken. Vanuit het perspectief van cliënten staan zorgverleners voor de uitdaging om de juiste zorg en kennis op de juiste plaats te krijgen. CCE is beschikbaar om daarover mee te denken.

Ook in de jeugdzorg sluit CCE aan op Regionale Expertteams en Bovenregionale Expertisenetwerken Jeugd. Rol van CCE is ondersteunen bij het organiseren van passende hulp voor een kleine groep jongeren met complexe problematiek.

In de VVT is CCE onder andere nauw betrokken bij het Kenniscentrum Dementie op Jonge Leeftijd. Daar zitten we in de adviesraad en dragen we bij aan kennisontwikkeling, het delen daarvan en onderzoek.

## **Aansluiten met sectorprogramma's**

Voor de periode 2022 – 2025 zijn nieuwe sectorprogramma's ontwikkeld en in uitvoering. Uitgangspunt van deze programma's is om aan te sluiten op de behoeften per zorgsector door goed te kijken wat er speelt. In samspraak en samenwerking met partners, zowel intern als extern, onderzoeken en delen we wat we leren over

en helpend kan zijn bij complexe zorgvragen die dreigen vast te lopen. We borgen wat is ontwikkeld en starten nieuwe initiatieven met partners om kennis te delen.

Daarbij is er ruimte voor nieuwe invalshoeken en thema's, dwars door alle programma's heen, zowel sector-specifiek als sectoroverstijgend. Wat we in de ene sector hebben ontwikkeld, willen we ook graag toepassen in andere sectoren. Sommige thema's spelen namelijk een rol in verschillende sectoren: dwang en drang, aansluiten bij expertisenetwerken en -centra, forensische zorg of zorg op basis van een juridische maatregel. Dat geldt ook voor een aantal cliëntgroepen met een groot risico op vastlopen. Denk hierbij aan cliënten met een LVB+, eetstoornissen, autisme en doodswens of een combinatie daarvan.

In 2023 hebben we daarom ook binnen CCE stappen gezet om de onderlinge samenwerking, tussen de sectorprogramma's en met Expertisemanagement, verder te verstevigen. We trekken nog meer samen op om strategischer en effectiever te kunnen werken in het realiseren van programma-activiteiten, onderzoek, kennisproducten, goede voorbeelden en meer.

## **(Zorg)technologie**

Een belangrijk thema waarin we in 2023 sectoroverstijgend werkten, was technologie. We vervolgden het onderzoek op welke manier technologie een positieve bijdrage kan leveren aan het vergroten van de levenskwaliteit en op welke andere manieren toepassingen helpend kunnen zijn, zonder daarbij passende ethische vraagstukken uit de weg te gaan.





In 2023 is in elf consultaties binnen de VVT en de gehandicaptensector geëxperimenteerd met de inzet van biosensoren van Mentech, de zogenaamde HUME. HUME meet op een niet-invasieve manier (een sok met sensoren) de spanning bij een cliënt. De bevindingen van het onderzoek vormen een basis voor de doorstart, die tevens in 2023 is gemaakt. Het project 'Technologie' – dat in 2024 wordt vervolgd – gaat over meer dan de inzet van biosensoren; het houdt zich bezig met het vormen van een visie op technologie in het algemeen en gaat verder onderzoeken op welke manier technologie inzetbaar kan zijn in consultaties. Daarin werkt CCE samen met onder andere Vilans. Ook wordt onderzocht en intern geoefend met de mogelijkheden en kansen die Artificial Intelligence biedt, waarbij we goed oog houden voor en zorgen voor borging van ethische aspecten rondom onder andere privacy, veiligheid en duurzaamheid.

### **(Maatschappelijke) Stage AIO's, AVG en AOG**

Steeds vaker ontvangen we aanvragen van artsen in opleiding om hun (maatschappelijke) stage bij CCE te doen. In 2023 maakten meerdere artsen kennis met de praktijk van CCE. Het ging om psychiaters in opleiding, artsen voor verstandelijk gehandicapten en artsen ouderengeneeskunde in opleiding. Het doel van de (maatschappelijke) stage is reflecteren op consultatie- en meerzorg-ontwikkeltrajecten en van elkaar leren. Dat levert in de praktijk veel toegevoegde waarde op, zowel voor de AIO's als voor CCE.

In 2024 blijven we contact houden met de aanbieders van opleidingen over de mogelijkheden voor stages van



AIO's bij CCE, zoals we dat in 2023 vormgaven in de samenwerking met Gerion voor de kaderopleiding psychogeriatric (VVT). Na een gastcollege zijn dit jaar 27 deelnemers gestart met het eenmalig verrichten van een consultatie in het kader van deze opleiding. Een vergelijkbaar traject loopt via de Erasmus Universiteit voor AIO's VG, psychiaters en orthopedagogen.

### **983**

#### *Meer aandacht voor rol van consultatie in de ggz*

Kennis en kunde toevoegen aan bestaande behandelrelaties is vaak een betere optie dan mensen doorverwijzen of doorplaatsen. Daarom bundelden CCE en TOPGGz in 2021 de krachten onder de noemer 'Perspectief creëer je samen'. Samenwerken in consultaties levert in de praktijk veel meerwaarde op.

Tijdens het TOPGGz-congres op 4 oktober 2023 lanceerden CCE en TOPGGz de 'Consultatiewijzer ggz'. Deze online tool is bedoeld voor zorgverleners in de ggz die dreigen vast te lopen met behandelvragen. De consultatiewijzer brengt de beschikbare informatie over het vragen en geven van consultatie overzichtelijk samen. Deze





wijst de weg in de mogelijkheden, processen en methodieken van consultaties. Consultatie helpt en stimuleert om onderling kennis, kunde en inzichten uit te wisselen. Voor cliënten brengt dat een nieuw perspectief op herstel dichterbij, zonder dat verwijzing naar een andere zorgverlener nodig is. De consultatiewijzer is goed ontvangen en breed gedeeld in het werkveld. In 2024 blijven CCE en TOPGGz aandacht vragen in de volgende fase van de samenwerking.

### *Meedenken over zorgaanbod*

Een van de initiatieven vanuit het sectorprogramma ggz is meedenken met zorgaanbieders in de ggz over het zorgaanbod voor cliënten met multiproblematiek. Dit zijn mensen die op verschillende levensdomeinen tegelijk complexe problemen ervaren. Doel is om te voorkomen dat zij tussen wal en schip vallen. Met zes zorgaanbieders voerde CCE gesprekken over de mogelijkheid van consultaties voor deze specifieke cliëntengroep. De samenwerking met zorgaanbieders is uitgewerkt in een projectplan om vanuit consultaties het zorgaanbod te verbeteren voor mensen met multiproblematiek. Verder zijn we in gesprek met Phrenos en Akwa over het opzetten van een actieonderzoek bij deze zorgaanbieders. Inzichten uit dit onderzoek bieden hen handvatten om een zorgaanbod voor mensen met multiproblematiek te ontwikkelen. Voor de financiering van dit onderzoek is subsidie aangevraagd bij ZonMw.

### **Jeugdzorg & Onderwijs**

#### *Bijdragen aan 'veilige grond'*

Een van de uitgangspunten van het sectorprogramma jeugd is bijdragen aan 'veilige grond' voor kinderen en jon-

geren die dreigen vast te lopen met complexe zorgvragen, zowel thuis als op school. 'Veilige grond' betekent een passende en onvoorwaardelijke plek voor kinderen in een veilige en vertrouwde omgeving. Door met elkaar samen te werken en expertise te delen voorkomen we dat kinderen en jongeren worden doorverwezen en verplaatst. Om dat te stimuleren werkt CCE samen met zorgaanbieders. In 2023 waren we betrokken bij het initiatief kleinschalige woonvormen 'Thuis voor Noordje', een samenwerkingsverband van jeugdzorgaanbieders in de provincie Noord-Holland. Voor deze kleinschalige woonvormen is een ondersteuningsstructuur ontwikkeld voor o.a. intervisie, ambulante ondersteuning en consultatie bij CCE.

#### *Inzet van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid*

CCE wil in iedere casus graag drie soorten kennis en expertise inzetten. De professionele kennis (vaak vertegenwoordigd vanuit de aanvrager), wetenschappelijke kennis (vertegenwoordigd door de professionals van de aanvragende partij of door de CCE-consulent) en ervaringskennis, aanwezig bij de cliënt en of diens naasten. CCE acht het om meerdere redenen van groot belang mensen met ervaringskennis aan tafel te hebben. Immers: zij hebben veel ervaring met de betrokken cliënt en kunnen daar veel informatie over geven, bij hen zit de meeste continuïteit én – ander soort afweging – ze hebben het recht betrokken te zijn bij de zorg voor zichzelf of hun naasten. In aanvulling op die ervaringskennis wordt ook gebruik gemaakt van geprofessionaliseerde ervaringsdeskundigheid.





Wat is de waarde en toepasbaarheid van die geprofessionaliseerde ervaringsdeskundigheid in een consultatietraject? In 2023 boog een projectgroep Ervaringsdeskundigheid zich over die vraag. In consultaties voor jongeren deed CCE al ervaring op met de inzet van ervaringsdeskundigen, bijvoorbeeld als ‘stem van de cliënt’ bij situaties met complexe eetproblematiek. Ook in andere consultaties experimenteren we daarmee.

Ervaringsdeskundigheid is een mogelijke vorm van kennis en kunde die in consultaties benut kan worden om een vastlopende situatie in beweging te brengen. Om ervaringen uit te wisselen rondom de inzet van ervaringsdeskundigheid binnen CCE zijn verschillende bijeenkomsten georganiseerd en is een enquête onder CCE-coördinatoren gehouden. De opbrengst hiervan wordt verwerkt in een visiedocument dat in 2024 intern wordt besproken.

### *Samen optrekken en kennis delen*

Steeds meer jeugdhulpverleners weten CCE te vinden als zij vastlopen met complexe zorgvragen van kinderen en jongeren. Ook in 2023 werkte CCE actief samen met onderwijs- en jeugdzorgaanbieders, (regionale) consultatie- en expertisetafels, kennis- en netwerkinstellingen. Om in gesprek te gaan met jeugdprofessionals en kennis te delen presenteerde CCE zich op het Jeugdplein van de jaarlijkse Voor de Jeugd Dag in Zaandam.

### *Themabijeenkomsten Jeugd*

Om intern kennis en kunde te delen over actuele thema's in de jeugdzorg en het onderwijs worden regelmatig Themabijeenkomsten Jeugd georganiseerd.

Veel CCE-medewerkers namen in 2023 deel aan deze bijeenkomsten waarin de volgende thema's centraal stonden:

- Stem van de jeugdige een plek geven in consultaties
- Consultaties zonder inzet van consultants
- Wat werkt om schooluitval te voorkomen, o.a. over Geweldloos Verzet en Hikikomori.

### *Start interne Vakkring Gender*

Bij consultaties in de jeugdzorg en de ggz heeft CCE regelmatig te maken met genderproblematiek of genderdysforie. En als situaties bij CCE worden aangemeld, is het meestal niet het enige vraagstuk. Tegelijkertijd speelt vaak ook psychiatrische, ontwikkelings- dan wel sociale problematiek een rol. Om kennis en kunde te verwerven en ervaringen in consultaties met elkaar te delen is in 2023 een Vakkring Gender opgericht voor medewerkers van CCE.

### **Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)**

#### *Boek Gedragen*

In 2023 lanceerde CCE, in samenwerking met het Nederlands Instituut van Psychologen (NIP) sectie ouderenpsychologen en PgD, het boek 'Gedragen – mensgericht samenwerken rond dementie' dat gaat over op een mensgerichte, interdisciplinaire manier kijken naar probleemgedrag bij mensen met dementie. De boodschap is daarbij dat gedrag niet op zichzelf staat, maar ontstaat binnen de context en in wisselwerking in de omgang met anderen. Zestien auteurs, allen met hun eigen ervaringen met mensen met dementie, delen hun kennis, inzicht, visie en passie. Zij refereren aan de multidisciplinaire richtlijn Probleemgedrag bij mensen met dementie,





maar staan vooral stil bij behoeften, leiderschap, teamdynamiek, preventie, welzijn en mensgericht werken.

### *Middagsymposia: Verdrongen maar niet vergeten – trauma in de VVT*

In het voorjaar van 2023 organiseerde CCE drie middagsymposia, verspreid door het land, voor verpleegkundigen en verzorgenden in de VVT. Op het programma stonden onder andere Sjacko Sobczak met een lezing over Posttraumatische stressstoornis (PTSS) bij mensen met dementie en Carlijn van der Eng over muziek(therapie) bij trauma en dementie. Tijdens het evenement was er daarnaast volop aandacht voor het levensverhaal van de cliënt en cultuursensitief werken. De symposia worden in 2024 wegens succes herhaald op andere locaties.

### *VIO onderzoek*

In het project 'Leren zien wat werkt: invloed van Video Interventie Ouderenzorg (VIO)' werkt CCE sinds 2023 samen met UKON (Universitair Kennisnetwerk Ouderenzorg Nijmegen) en De Wever in een onderzoek naar de invloed van Video Interventie Ouderenzorg (VIO) op situaties van cliënten met dementie en ernstig probleemgedrag. ZonMw beoordeelt dit onderzoeksproject als zeer relevant en geeft hiervoor subsidie. In 2023 zijn de meeste casussen geïnccludeerd voor het onderzoek. De eerste resultaten worden in het najaar van 2024 verwacht.

### *Waalbed III*

In december 2023 promoveerde Annelies Veldwijk-Rouwenhorst op het Waalbed III onderzoek Extreem probleemgedrag bij dementie in het verpleeghuis: zorg en

behandeling kunnen beter. Het gaat daarbij om dossieronderzoek en interviews met betrokkenen. Voor het onderzoek werden zeven CCE casussen geïnccludeerd, waarbij is gekeken naar factoren in de context rondom de cliënt die van invloed zijn op het probleemgedrag. Denk hierbij aan interdisciplinaire samenwerking en de ondersteuning van teams. Ook bij het vervolg van de Waalbed III-studie, de Waalbed IV-studie, is CCE betrokken. Dit onderzoek wordt verricht door het UKON en wordt gefinancierd door ZonMw. Er is een samenwerking met AmsterdamUMC en UMCG in Groningen. Uitvoerend onderzoeker is onderzoeker en arts in opleiding tot specialist ouderengeneeskunde Gerrie van Voorden.

### *Samenwerking Lectoraat Goed Leven met Dementie*

Net als voorgaande jaren, hebben we vanuit het programma VVT in 2023 als lid van de expertgroep wederom samengewerkt met het Lectoraat Goed Leven met Dementie, bij Windesheim in Zwolle. Concreet heeft CCE in deze samenwerking in september bijgedragen aan de oplevering/lancering van de OOG-methodiek (Omgaan met Onbegrepen Gedrag).

### *Inventarisatie impactvolle veranderingen*

De interne sectorwerkgroep VVT heeft zich in 2023 beziggehouden met het onderzoeken van de zes meest impactvolle veranderingen voor de sector. Aan de invloed hiervan op het werk van CCE is verder taal gegeven en er is gekeken naar manieren om de ontwikkelingen het hoofd te bieden. Voorbeelden daarvan zijn verankering in verschillende, CCE-brede projecten, aanpassingen in de (communicatie)strategie, het verbreden van de doelgroep van CCE-activiteiten en kennisproduc-





ten en het organiseren van activiteiten over sectorgrenzen heen. De thema's zijn belasting op mantelzorgers, het zorgaanbod voor thuiswonende cliënten (zie ook: [Woon Zorgakkoord](#)), de invloed van technologie op zorg, arbeidsmarktproblematiek en grotere culturele diversiteit onder de cliënten in de VVT.

## **Gehandicaptenzorg**

### *Verkenning: (Morbide) obesitas bij mensen met een licht verstandelijke beperking*

CCE wordt regelmatig gevraagd te consulteren bij vastlopende situaties van mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) waarbij (morbide) obesitas een rol speelt in de problematiek. Deze situaties zijn vaak complex en urgent, omdat mensen met obesitas een verhoogd risico hebben op vroegtijdig overlijden. Omdat er relatief weinig bekend is over de juiste werkwijze in deze situaties, heeft CCE in [2023 geïnventariseerd wat helpend kan zijn voor deze specifieke cliëntgroep](#). Betrokken waren onderzoekers van CCE, coördinatoren, verschillende zorgverleners en ervaringsdeskundigen. Ervaringen en inzichten zijn, naast deskresearch en gesprekken, gedeeld tijdens twee kennissessies en geborgd in een publicatie. In 2024 worden de inzichten en resultaten geborgd.

### *Aandacht voor zelfverwondend gedrag*

Om aandacht te genereren voor de mogelijkheden bij ernstig en aanhoudend zelfverwondend gedrag bij cliënten in de gehandicaptenzorg, publiceerde CCE in 2023 een blog over dit thema, dat ook werd [gepubliceerd op de website van de VGN](#). Het boek *Zelfverwonding* waarin CCE een interdisciplinaire aanpak van diagnostiek, in-

terventie en evaluatie beschreef, werd tevens gratis ter beschikking gesteld voor leden van de VGN. De actie was succesvol, want het heeft geleid tot een brede verspreiding van het boek, toename van het gebruik van de kennisproducten over zelfverwondend gedrag en meer aanvragen voor consultaties waarbij er sprake is van zelfverwonding.

### *Webinar: Verder kijken dan je neus lang is*

In 2023 gaf CCE invulling aan 'krachten bundelen' door met verschillende partners samen te werken aan een [webinar](#) over beeldvorming en diagnostiek bij probleemgedrag. Samen met VGN, NVO, NIP, NVAVG, BPSW, V&VN en KansPlus, organiseerde CCE de online bijeenkomst over breed, meervoudig en specifiek kijken. Het webinar werd goed bezocht en als geslaagd, interactief en inspirerend ervaren: "Gedrag is altijd een antwoord op een vraag, en je moet de vraag proberen te ontdekken!", aldus een van de deelnemers.

### *Tool: De Beeldvormer*

De samenwerking met VGN in het webinar, was in 2023 een vervolg op de lancering van [De Beeldvormer](#); een middel van CCE en VGN Academie dat zorgverleners helpt bij interdisciplinair samenwerken en ondersteunend is bij het creëren van een zo compleet mogelijk beeld van de cliënt en de situatie. Met De Beeldvormer brengen betrokkenen in kaart wat uitlokkende, instandhoudende en beschermende factoren zijn die een relatie kunnen hebben met het probleemgedrag. De Beeldvormer wordt aangeboden als online module en als losse pdf. In 2024 wordt deze verder ontwikkeld, waarbij we streven naar een cross-sectorale inzetbaarheid.





### *Handreiking in begrijpelijke taal: omgaan met probleemgedrag*

Om te ondersteunen in de omgang met volwassenen met een verstandelijke beperking, is een richtlijn ontwikkeld die behulpzaam is voor zorgverleners en naasten. In de richtlijn staat beschreven op welke manier de kwaliteit van leven bij volwassenen met een verstandelijke beperking en probleemgedrag verbeterd kan worden. Om die richtlijn toegankelijker te maken, ontwikkelden Buro Opaal en KansPlus in samenwerking met CCE en in opdracht van het ministerie van VWS [twee brochures in begrijpelijke taal](#): één voor familie en één voor volwassenen met een verstandelijke beperking.

### *Samenwerken in PRO bij LVB en probleemgedrag*

Bij PRO, een project van ASVZ, Pluryn en Trajectum, CCE en zorgkantoren VGZ en Zilveren Kruis is het doel om doorplaatsing en uitstoting van mensen met een licht verstandelijke beperking (LVB) en een intensieve ondersteuningsvraag te voorkomen. Voor 24 van deze mensen biedt PRO onvoorwaardelijke zorg en een langjarig verblijf.

Het [project PRO](#) heeft met het inspiratieprogramma PRO een aantal ggz- en gehandicaptenzorgorganisaties geënthousiasmeerd om op de 'PRO-manier' te gaan werken. Het is nog te vroeg om te zeggen dat dit leidt tot veranderingen in werken en het bieden van onvoorwaardelijke woonplekken. Het project zal medio 2024 ten einde komen. Een aantal zaken wordt na het beëindigen van het project voortgezet, waaronder de 24 woonplekken en een bredere verankering en borging van de gedachte achter PRO; het bieden van [Veilige Grond](#). Het promotieonderzoek bij Tilburg University

naar de werkzame factoren van PRO wordt in 2024 afgerond en gepresenteerd.

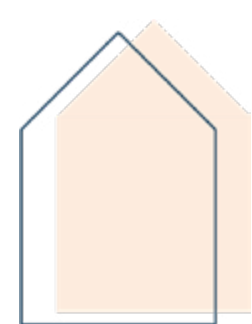
### *Vragenlijst kwaliteit van bestaan*

De vragenlijst kwaliteit van bestaan is een hulpmiddel voor zorgverleners om met betrokkenen rond de zorg voor een cliënt het gesprek aan te gaan over de bestaanskwaliteit. De lijst is ontwikkeld voor mensen met ernstige meervoudige beperkingen in de gehandicaptenzorg, maar wordt ook gebruikt in andere sectoren. In 2023 is contact gelegd met Universiteit Leuven omdat daar onderzoek wordt gedaan naar vergelijkbare vragenlijsten van andere aanbieders. Resultaten van dit onderzoek worden naar verwachting in het voorjaar van 2024 opgeleverd. Op basis van die resultaten bekijkt CCE hoe de vragenlijst kwaliteit van bestaan zich tot de andere varianten verhoudt en of het wenselijk is om de vragenlijst verder te ontwikkelen.

### *WAVE Outsideronderzoek*

In vervolg op Project [WAVE](#), dat CCE uitvoerde in samenwerking met de Universiteit voor Humanistiek en verschillende andere zorg-, onderwijs- en onderzoeksinstellingen en in 2022 werd afgerond, zou in 2023 een leergang voor zorgverleners starten bij de Universiteit voor Humanistiek. In deze leergang zijn de inzichten en resultaten van het onderzoek geborgd en levert CCE een inhoudelijke bijdrage. [Deze is verplaatst naar 2024](#). In 2023 trok verder de expositie 'Mens! - Complexe zorg door de ogen van buitenstaanders' langs verschillende locaties, verspreid door het land. Deze werd onder andere bezocht door de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap Robbert Dijkgraaf.





# Organisatie in beeld

**Bij CCE werken ruim 130 medewerkers. Zij zijn werkzaam als coördinator, als projectleider expertisemanagement en in diverse staf- en ondersteunende functies. Daarnaast heeft CCE een groot netwerk van circa 700 consultants, die worden ingezet vanwege hun specifieke expertise. Zij werken als zzp'er of zijn gedetacheerd vanuit een zorgaanbieder. Denk aan een gedragskundige, arts, (systeem) therapeut, verpleegkundige, manager, begeleider, ervaringsdeskundige, trainer of coach.**

Bij CCE draagt iedereen bij aan het realiseren van één doelstelling: het bieden van nieuw perspectief voor mensen in vastlopende zorgsituaties, waarbij sprake is van ernstig probleemgedrag. In onze werkomgeving staat samenwerking voorop. Voor medewerkers is er veel ruimte en mogelijkheid om van en met elkaar te leren en talenten te ontwikkelen.

## Medewerkers, consultants en organisatie

### Professionele ontwikkeling coördinatoren

In de loop van de tijd zijn de basisteams van CCE-coördinatoren steeds verder gegroeid, mede als gevolg van de stijging van het aantal consultatie-aanvragen. Daarom is in 2023 besloten om een extra basisteam met coördinatoren te vormen in het midden van het land. In 2023 zijn daarover afspraken gemaakt met de OR.

Aanleiding voor de vorming van een extra team is de sterk groeiende omvang van vier van de zes de basisteams én de taakverdeling tussen de twee directeurs consultatie en expertise. Met de introductie van dit nieuwe basisteam per 1 maart 2024 ontstaat ook ruimte om aanvragen voor consultatie- en meerzorg-ontwikkeltrajecten beter te verdelen. Daarnaast komt meer tijd beschikbaar voor coördinatoren om een bijdrage te leveren aan het ontwikkelen en delen van expertise.

In 2023 kreeg de 'aCCEdemie', het interne leer- en ontwikkeltraject voor CCE-coördinatoren, een vervolg. Doelstelling van deze aCCEdemie is om het vakmanschap en de professionele identiteit van coördinatoren duurzaam te versterken en het van en met elkaar leren te stimuleren. Daarmee maken we het werk van de coördinator beter herkenbaar, navolgbaar en overdraagbaar. Op 12 en 13 juni was er een Tweedaagse voor coördinatoren





van CCE met het thema 'Samen werken, samen leren: wat leer ik (van) jou?'. Op het programma stonden workshops over dilemma's in consultaties, effectief inzetten van meerzorg-ontwikkeltrajecten, kijken in de keuken van het (nieuwe) werkproces en samen beter worden in je vak.

Afgelopen periode zijn externe teambegeleiders ingezet om de teams van coördinatoren te ondersteunen in hun werk en bij complexe casuïstiek. In 2023 is deze teambegeleiding geëvalueerd en zijn kaders geformuleerd voor structurele aandacht voor teamontwikkeling en -begeleiding in de toekomst.

### **Ontwikkelprogramma voor coördinatoren in opleiding**

In 2023 is hard gewerkt aan de invulling van het tweejarige interne opleidings- en ontwikkelprogramma voor coördinatoren in opleiding. Dit nieuwe programma biedt talentvolle professionals met beperkte werkervaring de kans om zich te ontwikkelen tot coördinator. In februari 2024 zijn drie coördinatoren in opleiding gestart bij CCE. Tijdens het werk- en leertraject worden zij persoonlijk begeleid en gecoacht door ervaren coördinatoren. Het doel is om na twee jaar zelfstandig als coördinator aan de slag te gaan in de consultatiepraktijk.

### **Vervullen van vacatures**

In het verslagjaar ging veel aandacht uit naar het vervullen van vacatures. Deze waren enerzijds het gevolg van pensionering, interne doorstroom en het vertrek van medewerkers en anderzijds van de uitbreiding van de personeelsformatie, vanwege de groei van het aantal

consultatie-aanvragen. Naast coördinatoren zijn nieuwe medewerkers voor het team expertisemanagement geworven. Tevens zijn nieuwe (project)secretarissen en medewerkers in ondersteunende functies, zoals bij P&O en ICT, aangesteld.

### **Personele wijzigingen in managementteam**

In het managementteam van CCE waren er verschillende personele wijzigingen.

Per 1 augustus 2023 is Anja Kremer aangesteld als directeur consultatie en expertise.

In de nieuwe functie van directeur expertisemanagement is Esmaralda van 't Net benoemd per 1 september. Met deze laatste benoeming krijgt de expertisefunctie van CCE een nadrukkelijke positie binnen het managementteam, waardoor deze intern en extern meer profiel krijgt. Dat past bij de huidige ontwikkeling van CCE als centrum voor consultatie én expertise. Daarmee ontstaat meer samenhang in de reeks (expertise)projecten – deels afkomstig uit de programma's – en de integratie daarvan in de consultatie- en meerzorgpraktijk. Verder is inmiddels ook een tweede directeur consultatie en expertise aangesteld. Per 1 april 2024 gaat Emile Polman aan de slag in deze functie.

### **Programma Samenwerken met consulenten**

Om het partnerschap met onze consulenten te versterken, is het programma Samenwerken met consulenten ontwikkeld. Thema's van dit programma zijn: kwaliteitsbewaking van consulenten, inzet van consulenten om CCE-expertise te delen, integratie van de kennisproducten in hun werkwijze, diversiteit van het netwerk van consulenten en een aantal bedrijfsvoeringsaspecten.





Een onderdeel van het programma Samenwerken met consulenten is het project 'Kennis leeft!'. Het doel van dit project is de kennis en kunde binnen het netwerk van consulenten te delen, te borgen en waar mogelijk te vermeerderen. Om dat te bereiken lopen er verschillende pilots:

- Als eerste pilot is in het najaar van 2023 een geslaagde start-up bijeenkomst voor nieuwe consulenten georganiseerd. In 2024 worden twee nieuwe start-up bijeenkomsten gepland.
- Een tweede pilot betreft een zogenoemd buddy-traject waarin nieuwe consulenten meelopen met een ervaren consulent, om inzicht te krijgen in de werkwijze van een consultatie.

- Verder is een derde pilot gestart waarin consulenten hun specifieke kennis op een bepaald gebied als leermeester delen in een Leermeester-Metgezel-traject. Denk aan kennis over frontotemporale dementie (FTD) en lewy body dementie (LBD).

Om duidelijk te maken wat de visie van CCE is op de samenwerking met consulenten, is een infographic gemaakt. Tevens zijn uitgangspunten geformuleerd voor het werkproces rondom de werving en selectie van nieuwe consulenten vanuit de verschillende regio's waarin CCE actief is. Deze geven antwoord op vragen als: welke kennis en kunde is nodig, hoe werven we nieuwe consulenten en hoe ziet het werkproces eruit. De uitgangspunten worden in 2024 verder uitgewerkt in een definitief werkproces.

Verder heeft een projectgroep Ervaringsdeskundigheid een visie ontwikkeld op de inzet van ervaringsdeskundigheid in consultaties. [Zie pag. 23 onder Jeugdzorg & Onderwijs.](#)

### **Nieuwe functiebeschrijving voor secretaresses**

Het werk van secretaresses bij CCE is in beweging en verandert razendsnel. Nieuwe digitale tools, hybride werkomgeving en aanpassingen in de taakverdeling met CCE-coördinatoren zijn van invloed op hun werk. Alle aanleiding om de functiebeschrijving van secretaresse onder de loep te nemen. Conclusie was opnieuw dat secretaresses een belangrijke schakel in het primaire proces zijn. Door hen georganiseerde consultatiebijeenkomsten zijn vaak de eerste keer dat alle betrokkenen bij de zorg voor een cliënt elkaar ontmoeten en hun visie







kunnen delen en toetsen over de oorzaken van het vastlopen van een situatie. Een aantal sessies met CCE-medewerkers hebben geleid tot een nieuwe functiebeschrijving die is aangepast aan de huidige werksituatie.

### **Toekomstbestendige en duurzame huisvesting**

Bij CCE werken medewerkers afwisselend vanuit huis als op kantoor of locatie. Met het hybride werken veranderen ook de wensen en behoeften van medewerkers als het gaat om kantoorhuisvesting. Per locatie gaan we gefaseerd op zoek naar een duurzame en toekomstbestendige huisvesting van de CCE-kantoren. In het najaar van 2023 is het landelijk bureau verhuisd naar een meer flexibele kantoorruimte op het bedrijvenpark Papendorp in Utrecht. Voor het CCE-kantoor in Zwolle is inmiddels ook nieuwe ruimte gehuurd in een kantoorpand. De verhuizing vindt rond de zomer in 2024 plaats.

### **Aandacht voor duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid**

Op verschillende manieren besteedde CCE in 2023 aandacht aan het thema duurzaamheid. Onze inzet is gericht op het maken van bewust en overwogen duurzame keuzes. Om richting te geven aan het duurzaamheidsbeleid van CCE is een beleidsnotitie geschreven met inbreng van diverse CCE-medewerkers. Deze geeft een beeld van wat we al doen en wat nog kan worden opgepakt en onderzocht om onze bedrijfsvoering verder te verduurzamen. Kantoorartikelen en -meubels kopen we bijvoorbeeld al duurzaam in, bijvoorbeeld door te kiezen voor refurbished meubilair. CCE-breed kunnen nog stappen worden gezet, bijvoorbeeld bij de inkoop van producten zoals koffie en thee. Daarnaast

zijn er ideeën die nog verder worden onderzocht, zoals een mobiliteitsregeling voor CCE-medewerkers om het reizen met openbaar vervoer of het carpoolen te stimuleren. Ander onderwerp dat nader onderzoek behoeft zijn de reisbewegingen van medewerkers.

Om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers te bevorderen, was er binnen CCE in 2023 aandacht voor het stimuleren van een sociaal en veilig werkklimaat. Daar horen collegialiteit, respect en werkplezier bij.

*“In het contact met de familie was het waardevol om een externe partij te betrekken. De familie heeft zich hierdoor gehoord gevoeld. Dat heeft veel opgeleverd voor de cliënt.”*

En dat vraagt om een alerte reactie bij mogelijk ongewenst gedrag. Dat een veilig werkklimaat niet vanzelfsprekend is, blijkt uit de maatschappelijke aandacht voor dit onderwerp. Daarom zijn in 2023 binnen CCE aanbevelingen gedaan om de sociale veiligheid verder te verbeteren. Verder ontvangen medewerkers van CCE jaarlijks een vergoeding in de vorm van een eenmalige uitkering om bij te dragen aan duurzaamheid en duurzame inzetbaarheid.

In het verslagjaar is gestart met een nieuwe opzet van het medewerkersonderzoek. Gekozen is voor een onderzoek met kortere vragenlijsten over specifieke thema's. Het onderwerp van het eerste medewerkersonderzoek - in samenwerking met onderzoeksbureau





Effectory - is gericht op werklust. Dat werd gehouden in het najaar van 2023. Begin 2024 is in de teams besproken wat de resultaten zijn en welke acties daarop volgen.

### **Ontwikkelingen ICT**

Bij CCE is er steeds meer aandacht voor de informatieveiligheid. Naast de technische beveiliging, is ook het gedrag van medewerkers belangrijk om het risico op datalekken, bijvoorbeeld via phishing mails, zoveel mogelijk te voorkomen. In 2023 was er een campagne om CCE-medewerkers bewust te maken van het belang van informatieveiligheid. Op alle CCE-kantoren zijn sessies georganiseerd om kennis en tips over informatieveiligheid te delen naar aanleiding van de door CCE verzonden phishing mails aan medewerkers. In de toekomst blijft we aandacht houden voor dit onderwerp.

Door alle veranderingen op ICT-gebied in de afgelopen jaren was een update van de ICT-beleidsdocumenten nodig. Met name in de organisatie en de informatiebeveiliging is er veel gewijzigd. Denk aan veranderende wet- en regelgeving rondom persoonsgegevens, de overstap van naar een andere ICT-partner, de migratie naar een nieuw cliëntinformatiesysteem, de verhuizing van een fysiek datacenter naar Microsoft 365 Cloud en de uitbreiding van het ICT-team.

### **Communicatie: aandacht voor onderzoek**

Voor communicatie lag de focus van de acties in het verslagjaar op het optimaliseren van de interne communicatie, het bewegen op basis van data en het aanscherpen van de profilering van CCE. Naast eigen data-analyse deden we ook onderzoek in samenwerking

met externe partijen. Zo onderzochten studenten Communicatie van de Hogeschool Utrecht de interne communicatie en het intranet van CCE. Verder deden we in samenwerking met een extern bureau onderzoek naar de gebruikerservaring van de CCE-website en mogelijkheden om deze te optimaliseren. De resultaten van deze onderzoeken worden in 2024 gebruikt om de interne en externe communicatie te verbeteren en het verscherpte profiel van CCE neer te zetten.

### **Klachtenafhandeling**

In het verslagjaar zijn er in totaal vijf nieuwe meldingen bij de vertrouwenspersoon binnengekomen. Er zijn geen klachten bij de klachtenfunctionaris gemeld. Vanuit 2022 liepen er nog drie meldingen in ondersteuning door. Het betrof vier uitingen van onvrede met een verzoek om ondersteuning door de vertrouwenspersoon, één klacht met een verzoek om een reactie van de bestuurder en een in 2022 ingediende formele klacht met een verzoek om een beoordeling door de externe klachtencommissie. Van de laatste klacht is in het voorjaar van 2023 aangekondigd dat deze formeel zou worden, echter deze is nog niet voor beoordeling bij de klachtencommissie ingediend.

Ook is de vertrouwenspersoon tweemaal benaderd met een vraag om informatie. Dit betrof beide keren een verzoek om meer informatie en advies over de mogelijkheden van klachtafhandeling in relatie tot ervaringen in het verleden met CCE. Beide melders konden na contact met de vertrouwenspersoon zelf verder.





## Bestuur en Raad van Toezicht

CCE is een stichting met een eenhoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De bestuurder is eindverantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van CCE en van de strategie. De Raad van Toezicht is samengesteld uit zes onafhankelijke leden met verschillende relevante achtergronden ([zie overzicht](#)). De bezoldiging van de bestuurder en toezichthouders vindt plaats volgens de Wet Normering Topinkomens.

In 2023 kwam de Raad van Toezicht vier keer bijeen met de bestuurder. In deze reguliere vergaderingen stond steeds een uitgebreide voortgangsrapportage van de bestuurder op de agenda. Daarin was aandacht voor de planning-en-controlcyclus, de voortgang in de dienstverlening, ontwikkelingen in de organisatie en projecten rond kennis en onderzoek. Naast de overige vaste agendapunten, zoals kwartaalcijfers, jaarrekening, activiteitenplan en begroting, zijn inhoudelijke thema's besproken ingeleid door CCE-medewerkers. Denk aan de inzet van ervaringsdeskundigen in consultaties, de invloed van de krapte op de arbeidsmarkt in de zorg op het werk van CCE en de samenhang tussen de verschillende diensten van CCE.

In aanvulling op de reguliere vergaderingen waren er twee strategiebijeenkomsten met de Raad van Toezicht, de bestuurder en medewerkers van CCE. Op de agenda stonden onderwerpen zoals het profiel en de positie van CCE, het dossieronderzoek dat is gedaan naar anorexia en het ontsluiten van cijfers en rapportages via BI-tools. Tijdens een van de strategiebijeenkomsten is ook het eigen functioneren van de raad geëvalueerd aan de

hand van een vragenlijst. Zoals gebruikelijk was er tevens een jaarlijks overleg van de raad met de ondernemingsraad.

Daarnaast heeft de Raad van Toezicht het eigen functioneren geëvalueerd, deels samen met de bestuurder. Naar aanleiding daarvan is de raad lid geworden van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ). Ook is afgesproken om in 2024 een reeks bijeenkomsten te organiseren, waarin de leden van de Raad van Toezicht, de bestuurder en directeurs met elkaar een aantal strategische thema's bespreken.

In 2023 is Petri Embregts herbenoemd tot lid van de Raad van Toezicht voor een periode van vier jaar. Haar aandachtsgebied blijft onderwijs en wetenschap.

Tevens heeft er een remuneratiegesprek plaatsgevonden met de bestuurder. Verder is er een toezichtvisie vastgesteld.

## Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR) vertegenwoordigt de belangen van alle CCE-medewerkers en adviseert de bestuurder over personeel en organisatie gerelateerde zaken. In 2023 was de samenstelling van de ondernemingsraad als volgt: Annemarie van Assendelft (voorzitter), Janita van der Vinne (vicevoorzitter), Anita Dortmans, Gerry Rigter, Erik Steneker (vanaf juni voltallig lid). Johan Lantinga ondersteunde de ondernemingsraad in de functie van ambtelijk secretaris (t/m 31 december 2023). In het verslagjaar vergaderde de ondernemingsraad elf





keer. Er was vijf keer een overlegvergadering met de bestuurder en directeur bedrijfsvoering. Er is één keer overleg gevoerd met de bestuurder en de Raad van Toezicht. De ondernemingsraad organiseerde in 2023 twee keer een digitale lunchbijeenkomst voor CCE-medewerkers, met daarin een terugkoppeling van de behandelde thema's en om op te halen wat er leeft binnen de organisatie.

In de vergaderingen besteedde de ondernemingsraad aandacht aan de volgende onderwerpen:

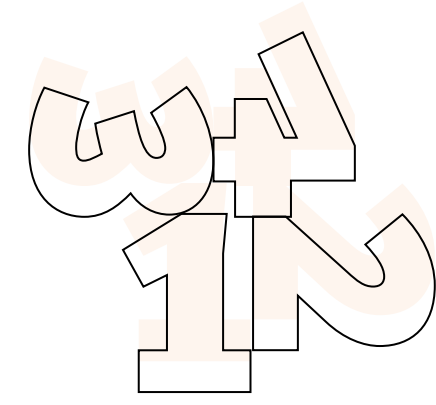
- Voortgang van de organisatieontwikkeling en doorontwikkeling teams (adviesrecht);
- Opleidingstraject Coördinatoren in Opleiding (instemmingsrecht);
- Beleid werving en selectie (instemmingsrecht);
- Thema's/uitkomsten medewerkersonderzoek;
- Huisvesting, in relatie tot hybride werken en duurzaamheid (adviesrecht);
- Regeling ongewenste omgangsvormen, sociale veiligheid (instemmingsrecht);
- Regeling trauma opvang en handreiking rouw en werk (instemmingsrecht);
- Mobiliteitsregeling en duurzaamheid (instemmingsrecht);
- Diversiteit en inclusie (initiatiefrecht);
- Werving en verkiezingen leden ondernemingsraad (april 2024);
- Activiteitenplan en voortgangsrapportage;
- Kwartaalrapportages en verzuimcijfers.

*“Door de gezamenlijke beeldvorming van de cliënt kijken we nu anders naar het gedrag. Als team voelen we ons gesterkt om de cliënt te begeleiden. Het probleemgedrag is inmiddels afgenomen.”*

In het jaarlijkse gesprek tussen de ondernemingsraad, bestuurder en Raad van Toezicht is een aantal actuele thema's uitgewisseld:

- Verbinding tussen teams onderling en activiteiten;
- Belang van een heldere visie op (kwalitatieve/kwantitatieve) groei en ontwikkeling;
- Impact van veranderingen binnen het managementteam op de organisatie en medewerkers en het belang van reflectie;
- Visieontwikkeling op hoe CCE zich maatschappelijk verhoudt tot overige expertisenetwerken.





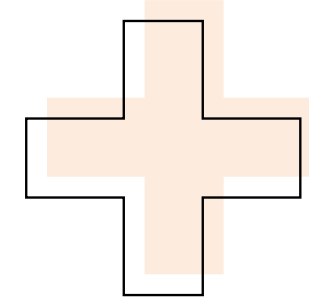
# Kengetallen

<b>Consultaties</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<i>aantal in behandeling genomen consultatie-aanvragen per sector</i>		
Gehandicaptenzorg	652	546
Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)	465	427
Geestelijke gezondheidszorg (ggz)	450	314
Jeugdzorg en Onderwijs	385	280
Overige	17	8
<b>Totaal</b>	<b>1.969</b>	<b>1.575</b>
<b>Uitgevoerde meerzorg-activiteiten en audits</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Meerzorg-ontwikkelgesprekken	531	712
MPT-gesprekken (MPT = Modulair Pakket Thuis)	6	6
PGB meerzorgadviezen (PGB = Persoonsgebonden Budget)	60	53
Audits prestaties VG Kind Gedrag (VG = Verstandelijk gehandicaptenzorg)	7	7
<b>Personeel</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Aantal FTE's gemiddeld	104,9	96,3
Aantal medewerkers ultimo	137	121
Arbeidsverzuim	4,7%	4,3%
Verzuimfrequentie	0,7	0,7





# Toelichting bij Jaarrekening over 2023



## Planning en control

### Opdracht van CCE

Het Activiteitenplan van CCE over 2023 was leidraad voor de uitvoering van de werkzaamheden. Dit plan is afgeleid van Kompas door het CCE-landschap van 2022 - 2025, de beleidsvisie van CCE. De opdracht van CCE, zoals geformuleerd in het Kompas, is om samen met zorgverleners te zoeken naar meer perspectief voor hun cliënten met ernstig en aanhoudend probleemgedrag. Vanuit deze opdracht staan wij voor de volgende opgaven:

- **Samen optrekken op alle niveaus en in alle activiteiten.**

Het levert ons de meervoudige blik op die nodig is voor het begrijpen, voorkomen en hanteren van complexe situaties. Dat geldt voor het meenemen van alle betrokkenen in een vastlopende situatie en voor alle 'schillen' daaromheen als het gaat om analyses, samenwerkingsgesprekken, signalering, participatie in netwerken.

Samen optrekken betekent ook dat we zorgdragen voor een goede balans tussen de inbreng van professionals, wetenschap en ervaringsdeskundigheid.

- **Benoemen wat werkt.**

Het gaat om impliciete kennis expliciet maken, verrijken en delen. Als we in ieder consultatiedossier proberen te benoemen wat werkt en (ook intern) goed samenwerken krijgen we zicht op de patronen. Wat we te vertellen hebben is altijd afgeleid van praktijksituaties.

- **De boer op gaan met onze vragen en bevindingen.**

Dit doen we op nadrukkelijk op verzoek van belanghebbenden, maar ook omdat we het zelf belangrijk vinden. De boer op gaan betekent dat CCE onderdeel wil zijn van een lerend netwerk, gericht op de kwaliteit van complexe zorg. Daar brengen we onze inhoudelijke expertise in, maar ook wat we hebben geleerd over wat nodig is in de context en over vlottrekken wat dreigt vast te lopen.

### Activiteitenplan en voortgangsrapportages

Het CCE-brede Activiteitenplan is onderverdeeld in drie categorieën: 'dienstverlening', 'ontwikkelagenda' en 'goed functionerende organisatie'. Voor de ondersteuning en implementatie van activiteiten zijn per team en per aandachtsgebied, afzonderlijke jaarplannen opgesteld. Denk aan Expertisemanagement, Bedrijfsvoering (Financiën & Control, P&O, Beleid en ICT), Communicatie, Secretariaten en Basisteams van coördinatoren.





Daarnaast zijn er voortgangsrapportages opgesteld aan de hand van de hierboven genoemde categorieën. De bestuurder bespreekt deze voortgangsrapportages ieder kwartaal met de Raad van Toezicht, de Ondernemingsraad en het Managementteam. Hetzelfde geldt voor de kwartaalcijfers. Deze bespreekt de directeur bedrijfsvoering ieder kwartaal met de andere directeuren (consultatie & expertise en expertisemanagement). De directeuren beheren ieder hun aandeel van het budget voor – onder meer – de personeelskosten en de kosten voor consultants. In aanvulling daarop bespreekt de directeur bedrijfsvoering de kosten per consultatie met alle coördinatoren.

### **Kosten per consultatie**

De totale consultatiekosten waren in 2023 6% hoger dan begroot wat logisch is door de toename van het aantal consultaties. De gemiddelde kosten per casus voor de inzet van consultants zijn met 3% gedaald ten opzichte van het gemiddelde van 2022. De daling komt vooral door een toename van afgesloten casussen zonder inzet van consultants.

De consultatiekosten worden stelselmatig gemonitord door periodiek stil te staan bij de cijfers en in gesprek te gaan met coördinatoren over de achterliggende ontwikkelingen. Eind 2023 deed CCE samen met externe data-analisten onderzoek naar zichtbare trends in de kosten voor consultants. Dit loopt over het jaar heen en zal in 2024 als hulpmiddel gebruikt worden om zo mogelijk een meer realistische inschatting van de kosten voor consultants te maken.

### **Een tekort in 2023**

In 2023 is een negatief financieel resultaat van € 317.948,- geboekt. De totale opbrengsten in 2023 waren € 19.009.554,-. Dit tekort op de toegekende subsidie is vooral ontstaan door meer consultaties dan begroot en hogere personeelskosten en kosten voor de inzet van consultants. Daarnaast waren er tijdelijk dubbele huurkosten voor de kantoorhuisvesting in Utrecht en Zwolle.

Op verzoek van het ministerie van VWS is een meerjarenraming opgesteld, waarin we uitgaan van een groei van 3% per jaar tot en met 2026. Deze groei is gebaseerd op de trend van afgelopen jaren en de toename van het aantal indicaties voor langdurige zorg. De groei in 2023 was hoger dan de meerjarenraming, voor 2024 is er een aanvraag gedaan gebaseerd op de groei in 2023.

De egalisatiereserve bedraagt per 31 december 2023 8% van de totale subsidie. Over 2023 is er geen terugbetaling aan het ministerie van VWS omdat we onder het maximum van 10% uitkomen. Door uitstel vanuit VWS is de terugbetaling over 2021 van € 1.018.026,- nog niet uitgevoerd, we wachten op de definitieve vaststelling.

De algemene reserve en de bestemmingsreserve behoren tot het vrij besteedbare vermogen. Deze reserves zijn bestemd voor niet-subsidiabele activiteiten en worden o.a. gevormd om waar nodig de continuïteit te borgen, alsmede ter dekking van kosten om aanpassingsprocessen geleidelijk te laten verlopen of om nieuwe ontwikkelingen te financieren. Daarover zijn in 2017 afspraken gemaakt met de Raad van Toezicht.

De solvabiliteit en liquiditeit zijn goed en passen bij een





subsidie-gefinancierde organisatie. Hetzelfde geldt voor de kasstromen, die in lijn zijn met de subsidieontvangsten. Er is geen sprake van of behoefte aan financiering. Risico's bij CCE zijn deels vergelijkbaar met die van een zorginstelling. CCE inventariseert systematisch wat de risico's zijn en neemt maatregelen om die risico's te beheersen. Dit wordt periodiek met de Raad van Toezicht besproken. Het doel hierbij is om de risico's optimaal te beheersen.

De geïnventariseerde risico's zijn in 2023 vrijwel gelijk gebleven ten opzichte van 2022. De belangrijkste risico's voor CCE, betreffen o.a. het veilig werken met zeer vertrouwelijke cliëntinformatie en het voorkomen van een hack op onze systemen. Dat gaat enerzijds over een veilige ICT-omgeving en anderzijds over medewerkers die zich bewust zijn van hun ICT-gedrag. Een ander risico ligt in de het veranderende zorgveld, waar organisaties onder andere te maken hebben met de krapte op de arbeidsmarkt en personeelwisselingen. Hierdoor kan de vraag aan CCE veranderen en staat CCE voor de uitdaging om zo goed mogelijk te blijven aansluiten bij deze vraag om de kwaliteit van dienstverlening te blijven waarborgen. Dit vraagt om intern evalueren en bijsturen, een doorlopend proces wat in de komende jaren belangrijk blijft. Dit geldt ook voor ontwikkelingen in technologie en de doorontwikkeling van opleidingsaanbod en kennisproducten hierdoor.

### **Verwachtingen voor 2024**

Voor 2024 is een negatief resultaat begroot van € 500.000,-. Dat is een vooraf, met het ministerie van VWS, afgesproken eigen bijdrage vanuit de egalisatiereserve. Hierdoor zal de verwachte stand van de egalisatiereserve eind 2024 uitkomen op 5%. De subsidieaanvraag van de jaarlijkse instellingssubsidie is gebaseerd op 1.950 consultaties.

De subsidie heeft een structureel karakter. Voor meerzorg is begroot dat we 600 ontwikkelgesprekken gaan uitvoeren. Dat ligt iets hoger dan uitgevoerd in 2023. Voor het voeren van meerzorg-ontwikkelgesprekken, zetten we een flexibele schil van medewerkers in. We brengen de vaste formatie in 2024 in overeenstemming met het verwachte aantal consultaties, waarbij we ruimte creëren voor samen optrekken en kennisdeling. Als de ontwikkeling van het aantal consultaties aanleiding geeft tot het bijstellen van de subsidie, gaan we daarover in gesprek met het ministerie van VWS.





De begroting over 2024 ziet er als volgt uit.

<b>Begroting over 2024</b> bedragen in € 1.000,-	
Subsidies	19.425
Opbrengsten meerzorg en overige opbrengsten	1.360
Personeelskosten	12.064
Huisvesting- en organisatiekosten	2.070
Kosten consultants consultaties	6.045
Kosten consultants meerzorg, PGB en overige	756
Ondersteuning COT's en Taskforces	50
Kosten expertise	300
Per saldo negatief resultaat / eigen bijdrage	-500

## Beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur

### Inleiding

In het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoordt de stichting jaarlijks openbaar welke onkosten door de Raad van Bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van zijn/haar functie. Bij de verantwoording van de gemaakte onkosten gaat het om een zinvol inzicht: de verantwoording moet voldoende en nuttige informatie bieden.

Bij het maken en declareren van kosten betracht de Raad van Bestuur soberheid, en neemt in acht dat de

kosten redelijk zijn en gemaakt zijn tijdens en uitsluitend voor het uitoefenen van de functie. Bij het maken van onkosten volgt de Raad van Bestuur de voor werknemers van de instelling gebruikelijke kaders, vastgelegd in de CAO Gehandicaptenzorg, voor zover niet anders vastgelegd, bijvoorbeeld in de arbeidsovereenkomst afgesloten met de Raad van Toezicht.

### Onkostenvergoedingen

Onder onkosten wordt verstaan:

- Belaste vaste en variabele onkostenvergoedingen. In de Uitvoeringsregeling WNT artikel 2 lid 1 staan hiervan voorbeelden genoemd;
- Onbelaste vaste en variabele onkostenvergoedingen, zoals onbelaste kilometervergoedingen en terugbetaling van daadwerkelijk gemaakte kosten in het kader van de functie-uitoefening;
- Binnenlandse reiskosten, inclusief overnachting in een hotel en vervoer;
- Buitenlandse reiskosten, inclusief overnachting in een hotel, vervoer en leefgeld;
- Opleidingskosten;
- Representatiekosten, zoals kosten gemaakt bij het vertegenwoordigen van de instelling bij branche-activiteiten;
- Overige kosten.

### Verantwoording en transparantie

De Raad van Bestuur verstrekt jaarlijks inzicht in de gemaakte onkosten gespecificeerd naar vaste en andere onkostenvergoedingen, binnenlandse en buitenlandse reiskosten, opleidingskosten, representatiekosten en

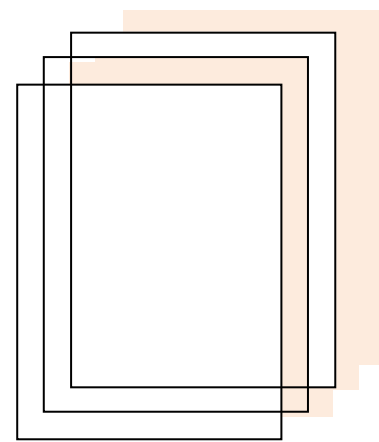




overige kosten. Deze verantwoording bestaat uit een overzicht, met waar nodig een toelichting, dat openbaar wordt gemaakt. De Raad van Bestuur vermeldt de geschenken en uitnodigingen die deze heeft ontvangen ook in het jaarlijkse openbaar te maken overzicht. Dit beleid en het jaarlijkse overzicht worden in het jaarverslag en de jaarrekening op de website van de instelling gepubliceerd.

De Raad van Toezicht gaat over en ziet toe op de naleving van dit beleid.





# Jaarrekening 2023

- 1 Balans per 31 december 2023
- 2 Staat van baten en lasten over 2023
- 3 Kasstroomoverzicht
- 4 Toelichting
  - 4.1 Algemeen
  - 4.2 Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening
  - 4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva
  - 4.4 Grondslagen voor resultaatbepaling
  - 4.5 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht
  - 4.6 Toelichting op de balans
  - 4.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen
  - 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten
  - 4.9 Resultaatbestemming 2023
- 5 Overige gegevens
  - 5.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant





## 1. Balans na resultaatbestemming per 31 december 2023

	2023		2022	
	€	€	€	€
<b>Vaste activa</b>				
Immateriële vaste activa	-		23.832	
Materiële vaste activa	<u>356.734</u>	356.734	<u>166.750</u>	190.582
<b>Vlottende activa</b>				
Debiteuren	212.274		218.590	
Overige vorderingen	<u>196.865</u>	409.139	<u>190.764</u>	409.354
<b>Liquide middelen</b>		6.380.022		6.272.690
<b>Totaal activa</b>		<u>7.145.895</u>		<u>6.872.626</u>

	2023		2022	
	€	€	€	€
<b>Reserves</b>		2.349.361		2.667.309
<b>Voorzieningen</b>		89.384		92.827
<b>Schulden op korte termijn</b>				
Crediteuren	1.169.960		811.611	
Belastingen, sociale lasten en pensioenlasten	1.019.235		862.915	
Overige schulden	<u>2.517.955</u>	4.707.150	<u>2.437.964</u>	4.112.490
<b>Totaal passiva</b>		<u>7.145.895</u>		<u>6.872.626</u>





## 2. Staat van baten en lasten over 2023

	Werkelijk 2023 €	Begroting 2023 €	Werkelijk 2022 €
Subsidies	17.892.283	17.026.000	15.744.349
Projectsubsidies	-	0	90.040
Opbrengsten meerzorgadviezen	866.215	1.248.000	1.106.765
Overige opbrengsten	251.056	125.000	165.475
<b>Totaal baten</b>	<b>19.009.554</b>	<b>18.399.000</b>	<b>17.106.629</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Personeelskosten</b>			
Salarissen	7.580.705	7.510.200	6.683.462
Sociale lasten	1.107.281	1.054.200	967.954
Pensioenlasten	701.016	749.400	670.454
Personeel niet in loondienst	555.666	410.000	342.251
Overige personeelskosten	506.158	304.200	327.592
Personeelskosten projectsubsidies	-	-	14.252
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>10.450.826</b>	<b>10.028.000</b>	<b>9.005.965</b>
<b>Materiële kosten</b>			
Huisvestingskosten	714.226	559.500	513.443
Organisatiekosten	1.378.921	1.372.500	1.342.746
Kosten inzet consultants/casemanagers	6.371.054	6.060.000	5.753.115
Kosten projecten en expertiseontwikkeling	412.475	400.000	237.177
Expertisekosten projectsubsidies	-	-	75.788
<b>Totaal materiële kosten</b>	<b>8.876.676</b>	<b>8.392.000</b>	<b>7.922.269</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>19.327.502</b>	<b>18.420.000</b>	<b>16.928.234</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>-317.948</b>	<b>-21.000</b>	<b>178.395</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekking / dotatie egaliseringsreserve	-204.427	-	76.869
Onttrekking / dotatie bestemmingsreserve	-94.046	-25.000	27.301
Onttrekking / dotatie algemene reserve	-19.475	4.000	74.226
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>





### 3. Kasstroomoverzicht

	2023		2022	
	€	€	€	€
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>				
Bedrijfsresultaat		-317.948		178.395
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	116.049		178.364	
- mutaties voorzieningen	-3.442	112.606	-2.580	175.784
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	214		-25.422	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	594.660		971.101	
		594.874		945.679
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>		<b>389.532</b>		<b>1.299.858</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>				
Investerings immateriële vaste activa	0		0	
Desinvesteringen immateriële vaste activa	0		0	
Investerings materiële vaste activa	-282.201		-144.272	
Desinvesteringen materiële vaste activa	0		0	
		-282.201		-144.272
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		<b>-282.201</b>		<b>-144.272</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>				
Afroming egalisatiereserve	0		0	
		0		0
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		<b>0</b>		<b>0</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>		<b>107.332</b>		<b>1.155.586</b>





## 4. Toelichting

### 4.1 Algemeen

#### *Activiteiten*

Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise, KvK nummer 24360666 statutair gevestigd in Utrecht, richt zich op de meest complexe zorgvragen van cliënten met ernstig probleemgedrag. Zorgverleners zijn vastgelopen en komen er zelf niet meer uit.

Het gaat om mensen met een stoornis of blijvende beperking in de gehandicaptenzorg, de geestelijke gezondheidszorg, de jeugdhulp en de ouderenzorg.

Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise heeft drie regiokantoren en één Landelijk Bureau. De stichting hanteert een Raad van Toezicht model.

### 4.2 Algemene grondslagen voor de opstelling van de jaarrekening

De jaarrekening is opgesteld conform Rj 640.

De waardering van activa en passiva en de bepaling van het resultaat vinden plaats op basis van historische kosten.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Baten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden voor het einde van het verslagjaar, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

#### *Schattingen*

Bij de totstandkoming van de jaarrekening maakt het bestuur bepaalde schattingen en aannames. Deze schattingen en aannames kunnen van invloed zijn op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijvende activa en passiva op balansdatum en/of op de baten en lasten in de periode waarover wordt gerapporteerd.

Belangrijke schattingen zijn, met name, die welke vereist zijn voor bijzondere waardeverminderingen van vaste activa, waardering van debiteuren en voorzieningen. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en aannames.

#### *Financiële instrumenten*

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. De stichting maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten (derivaten).

#### *Vergelijkende cijfers*

Waar van toepassing zijn de vergelijkende cijfers aangepast voor vergelijkingsdoeleinden. Dit heeft geen effect op het vermogen en het resultaat.

#### *Continuïteit*

De gehanteerde grondslagen voor waardering en resultaatbepaling zijn gebaseerd op de continuïteitsveronderstelling.

Wij zijn van mening dat op basis van de momenteel beschikbare informatie de bij het opmaken van deze jaarrekening gehanteerde continuïteitsveronderstelling niet geraakt wordt.

### 4.3 Grondslagen voor de waardering van activa en passiva

#### *Immateriële vaste activa*

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur, rekening houdend met de restwaarde. Er wordt afgeschreven wanneer het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

#### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met een lineaire afschrijving gebaseerd op de verwachte economische gebruiksduur, rekening houdend met de restwaarde. Er wordt afgeschreven wanneer het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik.

#### *Vorderingen*

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en geamortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor mogelijke verliezen als gevolg van oninbaarheid worden in mindering gebracht. Deze voorzieningen worden bepaald op basis van individuele beoordeling van de vorderingen.

#### *Liquide middelen*

De liquide middelen zijn gewaardeerd tegen de nominale waarde. Indien middelen niet ter vrije beschikking staan, dan wordt hiermee bij de waardering rekening gehouden.





#### ***Egalisatiereserve***

Met ingang van 2007 is het toegestaan een egalisatiereserve te vormen. Het verschil tussen de subsidie en subsidiabele kosten wordt aan deze reserve toegevoegd/onttrokken.

#### ***Algemene reserve***

Deze reserve is ter vrije besteding.

#### ***Wettelijke reserve ontwikkelingskosten***

De wettelijke reserve wordt gevormd door onttrekking uit de egalisatiereserve en algemene reserve naar rato van de opbrengsten (omzetverdeling subsidie / meerzorg).

#### ***Bestemmingsreserve***

Een reserve waarvan het doel vastligt.

#### ***Voorzieningen***

Een voorziening wordt gevormd voor verplichtingen waarvan het waarschijnlijk is dat zij zullen moeten worden afgewikkeld en waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten. De omvang van de voorziening wordt bepaald door de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichtingen en verliezen per balansdatum af te wikkelen.

De jubileumvoorziening wordt gewaardeerd tegen nominale waarde.

#### ***Pensioenen***

De pensioentoezeggingen van CCE zijn ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfondsen PFZW. De pensioenaanspraken zijn gebaseerd op leeftijd, diensttijd en salaris en kwalificeren op grond van Richtlijn voor de jaarverslaggeving 271 (RJ 271) als een toegezegde pensioenregeling. Ingeval van een tekort bij PFZW heeft de stichting geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen, anders dan hogere toekomstige premies. Op grond hiervan is de pensioenregeling door de stichting verwerkt als een toegezegde bijdrageregeling, waarbij alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening zijn verantwoord.

#### ***Langlopende en kortlopende schulden***

Langlopende en kortlopende schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. De reële waarde en gemortiseerde kostprijs zijn gelijk aan de nominale waarde.

### **4.4 Grondslagen voor resultaatbepaling**

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de opbrengsten en de kosten in het verslagjaar met inachtneming van de waardeeringsgrondslagen. Opbrengsten worden verantwoord in het jaar waarin de diensten zijn geleverd. Kosten die hun oorsprong vinden in het verslagjaar worden in aanmerking genomen zodra deze voorzienbaar zijn.

#### ***Subsidies***

Onder de subsidiebaten wordt verstaan de door VWS toegekende subsidiegelden voor het betreffende boekjaar. Eventuele over- of onderbesteding wordt verwerkt in de egalisatiereserve.

#### ***Opbrengst meerzorgadviezen***

Opbrengsten voortvloeiend uit adviezen wordt verantwoord op het moment dat de meerzorg-activiteiten zijn afgerond. De kosten samenhangend met deze adviezen worden aan dezelfde periode toegerekend.

#### ***Afschrijvingen***

De afschrijvingen op de immateriele en materiële vaste activa zijn berekend door middel van vaste percentages van de aanschaffingswaarde verminderd met bijbehorende restwaardes, op basis van de verwachte economische levensduur.

### **4.5 Grondslagen voor het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen.





## 4.6 Toelichting op de balans

	31-12-2023			31-12-2022
	€			€
<b>ACTIVA</b>				
<b>Immateriële vaste activa</b>				
<b>Software</b>				
Afschrijvingspercentages			33,3%	33,3%
Stand per 1 januari			23.832	95.330
Bij: Investerings			0	0
Af: Afschrijvingen			23.832	71.498
Af: Bijzondere waardevermindering			0	0
<b>Stand per 31 december</b>			<b>0</b>	<b>23.833</b>
Cumulatieve aanschafwaarde per 31 december			214.493	214.493
Cumulatieve afschrijvingen per 31 december			214.493	190.660
<b>Stand per 31 december</b>			<b>0</b>	<b>23.832</b>
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>Verbouwingen</b>	<b>Inventaris</b>	<b>ICT</b>	<b>Totaal</b>
Afschrijvingspercentages	10-20%	20%	33,3%	
Stand per 1 januari	15.687	38.366	112.697	166.750
Bij: Investerings	217.442	53.929	10.830	282.201
Af: Afschrijvingen	13.288	20.452	58.477	92.217
Af: Desinvestering	0	0	0	0
Vervroegde afschrijvingen	0	5.217	0	5.217
<b>Stand per 31 december</b>	<b>219.841</b>	<b>71.843</b>	<b>65.050</b>	<b>356.734</b>
Cumulatieve stand per 1 januari	664.044	670.161	399.970	1.734.175
Mutaties in boekjaar	-75.478	-121.979	10.830	-186.627
Af: Cumulatieve afschrijvingen per 31 december	368.725	476.339	345.750	1.190.814
Cumulatieve stand per 31 december	588.566	548.182	410.800	1.547.548
<b>Stand per 31 december</b>	<b>219.841</b>	<b>71.843</b>	<b>65.050</b>	<b>356.734</b>



	<b>31-12-2023</b>	<b>31-12-2022</b>
	€	€
<b>Debiteuren</b>		
Debiteuren	212.274	218.590
<b>Overige vorderingen</b>		
Rente	57.156	499
Meerzorgfacturen	3.845	6.000
Project ZonMw	0	80.997
Vooruitbetaalde kosten	110.908	93.921
Vooruitontvangen facturen	3.810	0
Overige vorderingen	21.146	9.346
	<u>196.865</u>	<u>190.763</u>
<b>Liquide middelen</b>		
Bank	282.843	159.140
Spaarrekeningen Rabobank	3.658.525	3.716.159
Spaarrekening ABN-AMRO	2.353.840	2.331.700
Bedrijfsspaarrekening i.v.m. verstrekte bankgaranties	84.814	65.691
	<u>6.380.022</u>	<u>6.272.690</u>

Het saldo op de bedrijfsspaarrekening ad € 84.814,- (2022: € 65.691,-) is niet vrij opneembaar.





## PASSIVA

### Reserves

#### Egalisatiereserve

Stand per 1 januari

Bij: Onttrekking - dotatie resultaat consultatie en expertise, PGB meerzorg

Bij: Onttrekking wettelijke reserve

Stand per 31 december

31-12-2023

€

1.676.238

-204.427

23.084

1.494.895

31-12-2022

€

1.530.116

76.869

69.253

1.676.238

#### Algemene reserve

Stand per 1 januari

Bij: Onttrekking - dotatie resultaat Meerzorg

Bij: Onttrekking wettelijke reserve

Stand per 31 december

836.243

-19.475

748

817.516

759.773

74.226

2.246

836.243

#### Wettelijke reserve ontwikkelingskosten

Stand per 1 januari

Af: Dotatie aan egalisatiereserve

Af: Dotatie aan algemene reserve

Stand per 31 december

23.832

-748

-23.084

0

95.330

-69.253

-2.245

23.832

De wettelijke reserve heeft betrekking op de ontwikkeling van het Cliënt Informatie Systeem.

#### Bestemmingsreserve

Stand per 1 januari

Bij: Onttrekking - dotatie resultaat Leren & Opleiden

Stand per 31 december

130.997

-94.047

36.950

103.696

27.301

130.997

De bestemmingsreserve is bedoeld voor de activiteiten Leren & Opleiden.  
Het bestuur heeft deze reserve met beperkte bestemming opgesteld.

### Totaal reserves

2.349.361

2.667.310



## Vorzieningen

### Jubileumuitkering

Stand per 1 januari

Bij: Dotatie

Af: Onttrekking

Stand per 31 december

59.706

74.232

22.912

-4.405

1.687

10.120

80.931

59.706

Het kortlopende deel in deze voorzieningen bedraagt € 9.253,-.

### Voorziening langdurig zieken

Stand per 1 januari

Bij: Dotatie

Af: Onttrekking

Stand per 31 december

33.120

0

8.453

33.120

33.120

0

8.453

33.120

### Totaal voorzieningen

89.384

92.826





	31-12-2023	31-12-2022
	€	€
<b>PASSIVA</b>		
<b>Schulden op korte termijn</b>		
<b>Crediteuren</b>	<u>1.169.960</u>	<u>811.611</u>
<b>Belastingen en sociale verzekeringspremies</b>		
Loonheffing	618.812	484.172
BTW	4.251	20.857
Pensioenpremie	396.172	357.886
<b>Totaal</b>	<u>1.019.235</u>	<u>862.915</u>
<b>Overige schulden</b>		
Nog te betalen personeelskosten	51.849	74.446
Vakantiedagen en vakantiegeld	419.913	367.896
Balansverlof	689.922	594.940
Kosten inzet consultants/casemanagers	196.950	134.950
Vooruitontvangen bedragen	48.145	81.821
Vooruitontvangen subsidiebedragen	12.923	105.479
Terugbetalingsverplichting instellingssubsidie	1.018.026	1.018.026
Overige schulden	80.227	60.406
<b>Totaal</b>	<u>2.517.955</u>	<u>2.437.964</u>

De balanspost 'Nog te betalen kosten inzet consultants / casemanagers' betreft een lastig in te schatten reservering. De inschatting wordt gedaan op basis van ervaringscijfers waarbij een deel van de bestaande werkafspraken worden afgeboekt.



## 4.7 Niet in de balans opgenomen verplichtingen

### Huurcontracten

#### *Huurovereenkomst Burgemeester Drijbersingel 51 te Zwolle*

Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan de Burgemeester Drijbersingel 51 te Zwolle. De huurovereenkomst is aangegaan op 1 september 2011 voor een periode van vijf jaar en wordt automatisch verlengd met perioden van telkens vijf jaar. De overeenkomst is eenmalig tussentijds opzegbaar (break-optie) per 31 augustus 2024. De overeenkomst is per 31 augustus 2024 opgezegd. De jaarhuur bedraagt € 92.362,- inclusief servicekosten. Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 18.171,-.

#### *Huurovereenkomst Van Deventerlaan 31-51 te Utrecht*

Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan de Van Deventerlaan 31-51 te Utrecht. De huurovereenkomst is aangegaan op 1 mei 2023 voor een periode van 8 jaar en wordt automatisch verlengd met perioden van telkens vijf jaar. Deze overeenkomst eindigt per 30 april 2031. De jaarhuur bedraagt € 76,413,- inclusief servicekosten. Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 19.103,-.

#### *Huurovereenkomst Tielweg 6c te Gouda*

Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan de Tielweg 6c te Gouda. De huurovereenkomst is aangegaan op 1 januari 2013 voor een periode van vijf jaar en wordt automatisch verlengd met perioden van telkens vijf jaar. Per 1 januari 2023 is er een nieuwe huurovereenkomst afgesloten met een looptijd van 2,5 jaar tot 1 juli 2025. De jaarhuur bedraagt € 95.850,- inclusief servicekosten. Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 17.887,-.

#### *Huurovereenkomst De Plank 100 te Veldhoven*

Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan De Plank 100 te Veldhoven. In 2013 is de bestaande huurovereenkomst voor het pand verlengd voor de duur van vijf jaar, ingaande op 1 december 2014. Per 1 december 2019 is een addendum opgesteld waarbij de automatische verlenging is aangepast van vijf naar een periode van drie jaar. De jaarhuur bedraagt € 97.601,- inclusief servicekosten.

#### *Huurovereenkomst Burgemeester Roelenweg 13 te Zwolle*

Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan de Burgemeester Roelenweg 13 te Zwolle. De huurovereenkomst gaat in op 1 mei 2024 voor een periode van acht jaar en wordt automatisch verlengd met perioden van telkens vijf jaar. De jaarhuur bedraagt € 75.351,- inclusief servicekosten.





#### 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

##### Subsidies

	Werkelijk 2023 €	Begroting 2023 €	Werkelijk 2022 €
Toegezegde subsidie organisatiekosten	17.792.283	16.926.000	16.666.125
Terug te betalen subsidiegelden	0	0	-1.018.026
Werkelijke subsidie organisatiekosten	<u>17.792.283</u>	<u>16.926.000</u>	<u>15.648.099</u>
Toegezegde subsidie inzake meerzorgadviezen PGB	100.000	100.000	96.250
<b>Totaal subsidies</b>	<b><u>17.892.283</u></b>	<b><u>17.026.000</u></b>	<b><u>15.744.349</u></b>

De instellingssubsidie van 2023, afgegeven door het Ministerie van VWS, bedraagt totaal € 17.892.283,-. De subsidie heeft een structureel karakter en is gebaseerd op 1.700 consultaties en 55 Meerzorgadviezen PGB.

De subsidievaststelling over 2023 zal plaatsvinden door het Ministerie van VWS na ontvangst van de verantwoording over 2023. De subsidie over 2022 is door het Ministerie van VWS uitgesteld en zal waarschijnlijk in februari 2024 plaatsvinden.

##### Projectsubsidies

<u>0</u>	<u>0</u>	<u>90.040</u>
----------	----------	---------------

De personeels- en expertisekosten projectsubsidies zijn apart opgenomen in de staat van baten en lasten. Hiertegenover staat de post Projectsubsidies. Dit is een projectsubsidie van een ZonMw project. Deze projectsubsidie heeft een incidenteel karakter.

##### Opbrengsten meerzorggesprekken

<u>866.215</u>	<u>1.248.000</u>	<u>1.106.765</u>
----------------	------------------	------------------

De post opbrengsten meerzorggesprekken betreft de opbrengsten ontwikkelgesprekken. De opbrengsten zijn in 2022 bijna anderhalf keer zo hoog als begroot. Een deel van de gesprekken wordt door onze flexibele schil uitgevoerd.

##### Overige opbrengsten

Ontvangen interest	78.816	0	499
Overige opbrengsten	<u>172.240</u>	<u>125.000</u>	<u>164.977</u>
<b>Totaal overige opbrengsten</b>	<b><u>251.056</u></b>	<b><u>125.000</u></b>	<b><u>165.476</u></b>

De post Overige opbrengsten betreft opbrengsten uit declarabele activiteiten en leergangen.



#### 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

##### Salarissen

Salarissen inclusief vakantiegeld, eindejaarsuitkering en ontv. ziekingeld

##### Sociale lasten

Sociale verzekeringspremies

Pensioenlasten

Totaal sociale lasten

##### Totaal salariskosten

##### Personeel niet in loondienst

Personeel niet in loondienst

##### Totaal personeel niet in loondienst

##### Overige personeelskosten

Scholingskosten

Wervingskosten

Reiskosten woon-werkverkeer

Thuiswerkvergoeding

Overige personeelskosten

##### Totaal overige personeelskosten

##### Personeelskosten projectsubsidies

	Werkelijk 2023 €	Begroting 2023 €	Werkelijk 2022 €
Salarissen inclusief vakantiegeld, eindejaarsuitkering en ontv. ziekingeld	7.580.705	7.510.200	6.683.462
Sociale lasten			
Sociale verzekeringspremies	1.107.281	1.054.200	967.954
Pensioenlasten	701.016	749.400	670.454
Totaal sociale lasten	1.808.297	1.803.600	1.638.408
<b>Totaal salariskosten</b>	<b>9.389.002</b>	<b>9.313.800</b>	<b>8.321.870</b>
Personeel niet in loondienst			
Personeel niet in loondienst	555.666	410.000	342.251
<b>Totaal personeel niet in loondienst</b>	<b>555.666</b>	<b>410.000</b>	<b>342.251</b>
Overige personeelskosten			
Scholingskosten	182.164	176.000	156.922
Wervingskosten	121.518	17.000	32.520
Reiskosten woon-werkverkeer	14.478	8.000	7.017
Thuiswerkvergoeding	33.483	33.000	32.180
Overige personeelskosten	154.515	70.200	98.954
<b>Totaal overige personeelskosten</b>	<b>506.158</b>	<b>304.200</b>	<b>327.593</b>
Personeelskosten projectsubsidies	0	0	14.252

De kosten voor personeel komen over heel 2023 4% boven begroting uit. Naast de eerdere cao-afspraken is de cao opengebroken en komt er in 2 jaar tijd 10% salaris bij. Daarnaast zijn er hogere pnil- (personeel niet in loondienst) en wervingskosten. De personeelskosten projectsubsidies zijn apart opgenomen in de staat van baten en lasten. Dit zijn de personeelskosten van het ZonMW project wat in 2022 is afgesloten.

##### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2023 bedroeg het gemiddeld aantal FTE's bij de stichting 104,9 FTE (2022: 96,3 FTE).

Ultimo 2023 waren 109,8 FTE's in loondienst (ultimo 2022: 99,2 FTE). De verdeling per functie luidt:

Bestuurder	1,0
Directeuren	3,0
Coördinatoren	56,9
Programmaleiders / projectleiders expertisemanagement	8,9
Ondersteuners / secretariaat	28,5
Staf / overige medewerkers Landelijk Bureau	11,5
	<b>109,8</b>





## 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

### 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 2023 is als volgt:

	H.M.T. de Wit Bestuurder
Functie (functienaam)	
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mrt-09
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.892
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.108
<b>Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris</b>	<b>205.000</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000

#### Vergelijkende cijfers 2022

(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	182.324
Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	13.483
<b>Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris</b>	<b>195.807</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	216.000

#### Uitbetaalde onkostenvergoedingen H.M.T. de Wit 2023

Onbelaste vaste onkostenvergoeding   Maandelijks vaste onkostenvergoeding en thuiswerkvergoeding	1.678,-
Onbelaste variabele onkostenvergoeding   Ambulante reiskostenvergoeding (onbelast deel)	2.186,-
Belaste variabele onkostenvergoeding   Ambulante reiskostenvergoeding (belast deel) en vergoeding ziektekostenverzekering (gebruteerd)	3.594,-
Binnenlandse reiskosten   Reis- en verblijfkosten	37,-
Representatiekosten   Representatiekosten	50,-
Opleidingskosten   Deelname seminar	499,-
<b>Totaal</b>	<b>8.044,-</b>



### Toezichthoudende topfunctionarissen

	<b>R. Jonkers</b>	<b>P.F. Schothorst</b>	<b>Y.B. Schouten-de Ridder</b>
Functie (functienaam)	<b>Voorzitter RvT</b>	<b>Lid RvT</b>	<b>Lid RvT</b>
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-okt.-17	15-sep.-22	10-okt.-18
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
<b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>24.600</b>	<b>16.400</b>	<b>16.400</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300

#### *Vergelijkende cijfers 2022*

<b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>12.183</b>	<b>2.386</b>	<b>8.122</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	32.400	6.391	21.600

	<b>W.H.M. den Hartog</b>	<b>P.J.C.M. Embregts</b>	<b>I.P.R. Vermaes</b>
Functie (functienaam)	<b>Lid RvT</b>	<b>Lid RvT</b>	<b>Lid RvT</b>
In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	10-okt.-18	17-sep.-19	15-sep.-22
In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
<b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>16.400</b>	<b>16.400</b>	<b>16.400</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300

#### *Vergelijkende cijfers 2022*

<b>Totale bezoldiging in het kader van de WNT</b>	<b>8.122</b>	<b>8.122</b>	<b>2.386</b>
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.600	21.600	6.391

**Toelichting:** Het bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur bedraagt € 223.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.450 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 22.300. Deze maxima worden niet overschreden.





#### 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

##### Huisvestingskosten

	Werkelijk 2023 €	Begroting 2023 €	Werkelijk 2022 €
Huren	405.599	335.000	331.316
Energie en servicekosten	145.414	80.000	78.763
<b>Totaal huur en energie</b>	<b>551.013</b>	<b>415.000</b>	<b>410.079</b>
Aanschaf kleine inventaris en inrichting	6.462	2.000	7.649
Afschrijvingskosten verbouwingen	13.287	40.000	9.697
Afschrijvingskosten inventarissen	25.669	33.000	16.184
<b>Totaal inventarissen</b>	<b>45.418</b>	<b>75.000</b>	<b>33.530</b>
Schoonmaakkosten	51.090	50.000	47.940
Belastingen en heffingen	2.521	5.000	3.507
Verzekeringen	7.717	5.000	7.304
Kosten beveiliging	3.916	3.000	3.708
Overige huisvestingskosten	11.716	6.500	7.376
Kosten nieuw pand	40.835	0	0
<b>Totaal overige huisvestingskosten</b>	<b>117.795</b>	<b>69.500</b>	<b>69.834</b>
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>714.226</b>	<b>559.500</b>	<b>513.443</b>

De huisvestingskosten komen over heel 2023 28% boven begroting uit. Dat komt o.a. door dubbele huurkosten van de panden in Utrecht (in 2023 verhuisd) en Zwolle (huurovereenkomst eind 2023 getekend) en door hogere energiekosten van alle panden.

##### Organisatiekosten

Kantoorbenodigdheden	7.678	2.200	5.154
Telefoon en porti	105.772	117.000	112.548
Repro en drukwerk	15.077	22.500	16.516
<b>Totaal kantoorkosten</b>	<b>128.527</b>	<b>141.700</b>	<b>134.218</b>
Kosten ICT	334.425	400.000	382.012
Afschrijvingskosten hardware	58.478	80.000	80.985
Afschrijvingskosten software	23.832	70.000	71.498
Kosten aanschaf hardware en software	19.657	2.000	10.841
<b>Totale kosten ICT</b>	<b>436.392</b>	<b>552.000</b>	<b>545.336</b>
Kosten jaarverslag en meerjarenbeleidsplan	5.654	6.000	-110
Kosten website	44.126	20.000	26.077
Kosten communicatie en advies	24.460	35.000	24.729
<b>Totaal kosten communicatie en voorlichting</b>	<b>74.240</b>	<b>61.000</b>	<b>50.696</b>



<b>Reis - en verblijfkosten</b>	<b>385.347</b>	<b>357.500</b>	<b>278.006</b>
Kosten salarisadministratie	20.000	17.500	19.200
Kosten financiële administratie	41.797	27.500	32.983
Accountantskosten	44.043	35.000	46.984
Advieskosten	81.819	70.000	75.425
Juridische kosten en kosten klachtafhandeling	25.957	20.000	44.743
Bestuurskosten	106.694	50.000	59.877
Rente- en bankkosten	4.690	3.000	19.028
Representatiekosten	1.877	4.000	694
Huishoudelijke kosten	7.009	8.000	7.492
Overige organisatiekosten	20.529	25.300	28.064
<b>Totaal overige organisatiekosten</b>	<b>354.415</b>	<b>260.300</b>	<b>334.490</b>
<b>Totaal organisatiekosten</b>	<b>1.378.921</b>	<b>1.372.500</b>	<b>1.342.746</b>

De totale organisatiekosten komen nagenoeg op begroting uit. De kosten ICT zijn 21% lager uitgevallen door lagere afschrijvingskosten en door lagere licentiekosten.

De kosten voor de website vielen dit jaar hoger uit door een update van onze website.

De bestuurskosten vallen dit jaar hoger uit dan begroot, de vergoeding voor de RvT is met ingang van 2023 verhoogd.

De kosten financiële administratie zijn dit jaar 1,5 keer zo hoog uitgevallen door uitbreiding licenties door extra personeel en aanpassingen aan het financiële pakket, Profit.





#### 4.8 Toelichting op de staat van baten en lasten

##### Kosten inzet consulenten/casemanagers

	Werkelijk 2023 €	Begroting 2023 €	Werkelijk 2022 €
Honoraria consultatiekosten (incl. implementatiekosten)	5.126.049	4.930.000	4.692.595
Reiskosten consultaties	422.358	300.000	302.604
Kosten netwerkontwikkeling en deskundigheidsbevordering	40.740	40.000	43.482
Kosten Crisis Ondersteuning Teams (COT)/Taskforces	52.325	60.000	52.210
Honoraria kosten meerzorggesprekken	350.538	480.000	425.405
Kosten meerzorgadviezen PGB	112.758	100.000	99.143
Kosten voor declarabele activiteiten	266.286	150.000	137.676
	<u>6.371.054</u>	<u>6.060.000</u>	<u>5.753.115</u>

De kosten (honoraria en reiskosten) voor consulenten komen 6% hoger uit dan begroot wat logisch is door de extra consultaties. De kosten consulenten Meerzorg zijn lager omdat er minder ontwikkelgesprekken zijn uitgevoerd in 2023. De kosten voor declarabele activiteiten komt ruim 1,5 keer zo hoog uit, dit komt door uitval door verzuim en minder declarabele uren van de L&O collega's.

##### Kosten projecten en expertiseontwikkeling

Kosten projecten en expertise reguliere activiteiten	<u>412.475</u>	<u>400.000</u>	<u>237.177</u>
Expertisekosten projectsubsidies	0	0	75.788

De uitgaven van externe kosten voor expertise voor heel 2023 komen 3% boven de begroting uit. We zetten meer externen in en er zijn een paar grote onderzoeken gaande.



#### 4.9 Resultaatbestemming 2023

Op basis van toerekening van het resultaat aan de te onderscheiden activiteiten (reguliere activiteiten, Leren & Opleiden en meerzorgadviezen) wordt een tekort van € 19.475,- onttrokken aan de algemene reserve en een tekort van € 94.046,- van de bestemmingsreserve. De onttrekking van de algemene reserve is het saldo van opbrengsten voor meerzorggesprekken minus kosten daarvan. Voor meerzorggesprekken bestaan de opbrengsten uit de in rekening gebrachte tarieven en de kosten bestaan uit het volgende:

- Personeelskosten: normatieve toerekening van de (directe) personeelskosten, gebaseerd op aantal uit te voeren meerzorggesprekken per fte vermenigvuldigd met de salariskosten van de

coördinator inclusief een opslag voor secretariële werkzaamheden. Daarnaast is een opslag voor kosten van de administratie hierin begrepen.

- Overige kosten: direct toewijsbare kosten, betreft met name kosten voor externe consultants, uitzendkrachten en expertise.
- Opslag voor overheadkosten ad € 70.000: deze kosten zijn niet direct gerelateerd aan het aantal uit te voeren meerzorggesprekken.

Voor Leren & Opleiden bestaat het saldo uit de gefactureerde bedragen minus de kosten zoals in rekening gebracht en een doorbelasting van interne uren.

Dit is in de jaarrekening als volgt verwerkt:

Onttrekking egalisatiereserve	-204.427
Onttrekking bestemmingsreserve	-94.046
Onttrekking algemene reserve	-19.475
<b>Totaal resultaat (negatief)</b>	<b>-317.948</b>

De bestuurder is mevrouw H.M.T. de Wit.

De bestuurder en alle leden van de Raad van Toezicht tekenen de jaarrekening.

Utrecht, 28 maart 2024

Handtekeningen,

H.M.T. de Wit <i>Bestuurder</i>	R. Jonker <i>Voorzitter RvT</i>	Y.B. de Ridder <i>Lid RvT</i>	W. den Hartog <i>Lid RvT</i>	P.J.C.M. Embregts <i>Lid RvT</i>	I.P.R. Vermaes <i>Lid RvT</i>	P.F. Schothorst <i>Lid RvT</i>





## 5. Overige gegevens

### 5.1 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.



Noordendijk 207  
Postbus 574  
3300 AN Dordrecht

Nr. 1020 T. (078) 648 15 55

Aan de raad van toezicht en het bestuur van  
Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise

info@verstegenaccountants.nl  
www.verstegenaccountants.nl

### Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

#### Verklaring over de in de Jaarverslaglegging 2023 opgenomen jaarrekening 2023

##### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2023 van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in de Jaarverslaglegging 2023 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise op 31 december 2023 en van het resultaat over 2023 in overeenstemming met de in Nederland geldende *RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven* en de bepalingen van en krachtens de *Wet normering topinkomens (WNT)*.

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2023;
2. de staat van baten en lasten over 2023; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

##### De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de *Nederlandse controlestandaarden* en de *Regeling Controleprotocol WNT 2023* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise 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 2023* 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 Jaarverslaglegging 2023 opgenomen andere informatie

De Jaarverslaglegging 2023 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

VERSTEGEN ACCOUNTANTS EN ADVISEURS B.V. – KVK NR. 24342109.

Op al onze werkzaamheden zijn de algemene voorwaarden van het SRA van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Utrecht onder nummer 40481496.





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 in de *Nederlandse Standaard 720*. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag in overeenstemming met de in Nederland geldende *RJ-Richtlijn 640 Organisaties zonder winststreven*.

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

##### **Verantwoordelijkheden van het bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening**

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

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

Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de 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 stichting.

##### **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 materiële fouten en fraude 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 2023*, 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 fouten of fraude, 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 stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie 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.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

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

Dordrecht, 31 mei 2024

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

was getekend,  
A. Simons MSc RA





### Colofon

Uitgave CCE | Centrum voor Consultatie en Expertise  
CCE - Landelijk bureau Postbus 2486, 3500 GL Utrecht  
Bezoekadres Van Deventerlaan 31 - 51, 3528 AG Utrecht  
T 088 - 44 66 100 E [landelijkbureau@cce.nl](mailto:landelijkbureau@cce.nl) [www.cce.nl](http://www.cce.nl)  
Ontwerp: Jet Westbroek, Idee & Ontwerp  
© CCE 2024



centrum voor  
consultatie en  
expertise