



centrum voor
consultatie en
expertise



Jaarverslag 2024



Erkennen van de
complexiteit van
de zorgsituatie



Inhoud

Woord vooraf

3

Consultatie

4

Meerzorg

10

Onderzoek, kennis delen, leren & ontwikkelen

13

Programma's & netwerken

19

Organisatie in beeld

27

Kengetallen

35

Toelichting jaarrekening 2024

36

Jaarrekening 2024

42



centrum voor
consultatie en
expertise

Colofon

Uitgave

Centrum voor Consultatie en Expertise
(CCE)

CCE - Landelijk bureau

Postbus 2486
3500 GL Utrecht

Van Deventerlaan 31 – 51
3528 AG Utrecht

Telefoon 088 - 44 66 100

E-mail landelijkbureau@cce.nl

www.cce.nl

Ontwerp:

[Studio Rapides](#)

© CCE 2025



Erkennen van de complexiteit van de zorgsituatie



**Luisteren en
samen handelen!**

Woord vooraf

Na een warme ontvangst heb ik inmiddels mijn eerste honderd dagen als bestuurder van CCE afgerond. Ik kijk terug op inspirerende en leerzame ontmoetingen met CCE-collega's en partners in het werkveld. Wat mij tot dusver opvalt, is de bevoegenheid waarmee iedereen zich inzet en de gezamenlijke wil om van en met elkaar te leren. Alles is erop gericht om zorgverleners, cliënten en hun naasten die dreigen vast te lopen, een stap verder te helpen voor een betere kwaliteit van leven.

In onze consultaties zien we hoe uitdagend het kan zijn om mensen in complexe zorgsituaties en met onregelend gedrag onvoorwaardelijke zorg en een veilig thuis te bieden. Te vaak nog vallen mensen tussen wal en schip, worden ze uit onmacht verplaatst of doorverwezen omdat hun problemen als 'te complex' worden ervaren. Dit veroorzaakt onzichtbare schade en is vaak ingrijpend voor de betrokkenen. En dat geldt ook voor zorgverleners als het hen ondanks alle inspanningen niet lukt om perspectief te bieden voor hun cliënten. Eerder dit jaar schreef Jet Bussemaker,

voorzitter van de Raad voor Volksgezondheid & Samenleving, in het FD-artikel 'Verward en gevaarlijk, of is het systeem ontspoord?':

”

“Er zijn voorbeelden die laten zien dat het anders kan. Die beginnen met het erkennen van de complexiteit van het probleem, van het besef van onmacht bij veel professionals en het serieus nemen van degene met verward gedrag. Kort gezegd gaat het uit van meer luisteren en samen handelen.”

Deze woorden raken de kern van waar wij als CCE voor staan. Daarom zijn we vorig jaar gestart met 'Veilige Grond', een initiatief om samen te bouwen aan een veilige plek voor de mensen die aan onze zorg zijn toevertrouwd. Dit vraagt om herkenning en erkenning van wat we in de praktijk zien. Alleen door de krachten te bundelen met alle betrokkenen en samen op te trekken, kunnen we daadwerkelijk verandering realiseren in complexe zorgsituaties.

In onze consultaties zien we dagelijks dát het anders kan. Dit vraagt van betrokkenen de bereidheid om open te staan voor elkaars perspectief en te zoeken naar nieuwe oplossingen. Daar is tijd en ruimte voor nodig. Familie heeft hierin een steeds belangrijker rol gezien de druk op de zorg. Samen kijken naar wat wél goed gaat en wat iemand nodig heeft om verder te komen.

Als we hierin met elkaar slagen, kunnen we onnodige overplaatsingen voorkomen. Dat is een hoopvolle gedachte voor de toekomst. CCE blijft zich, samen met alle betrokkenen, actief inzetten om kennis te delen en te ondersteunen bij vastlopende zorgsituaties.

Caroline Six
Bestuurder

April 2025



Consultatie



Trends in consultatie-aanvragen

Systematisch evalueren

Onderzoek naar de inzet van casemanagers

Onderzoek naar de stem van de cliënt

Nieuw werkproces voor consultaties

Samenwerkingsgesprekken

Doorontwikkeling van de consultatiepraktijk

Zorgverleners zijn doorgaans goed toegerust om passende zorg te bieden. Bij complexe zorgsituaties en ernstig probleemgedrag kunnen zij soms vastlopen en geen handelingsperspectief meer zien. Wanneer er geen zicht is op verbetering, komt de kwaliteit van leven van de cliënt onder druk te staan. Als de reguliere zorg geen oplossing meer biedt, kunnen zorgverleners, cliënten of hun naasten bij CCE terecht voor kennis en ervaring, bijvoorbeeld in de vorm van een consultatie. Zo nodig ondersteunen we met de implementatie van de bevindingen uit een consultatie. De rol van CCE is altijd tijdelijk en aanvullend, totdat zorgverleners weer zelfstandig verder kunnen. CCE is actief in de jeugdzorg, het onderwijs, de geestelijke gezondheidszorg (ggz), de gehandicaptenzorg en de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT).



Consultatie



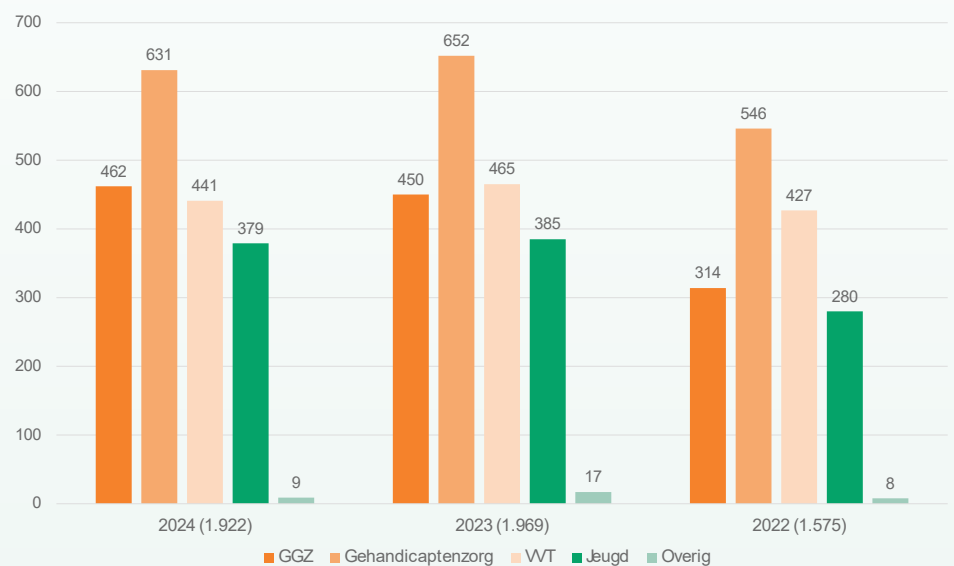
Trends in consultatie-aanvragen

In 2024 zijn er geen noemenswaardige verschillen in het aantal consultatie-aanvragen ten opzichte van het jaar ervoor, waarin we een stijging van 25% van het aantal aanvragen zagen.

In totaal ontving CCE in 2024 1.922 aanvragen (1.969 in 2023) waarvoor een consultatie is gestart. De verdeling over de verschillende zorgsectoren is als volgt: 33% in de gehandicaptenzorg, 24% in de ggz, 23% in de VVT en 20% in jeugdzorg.

Behalve consultaties voor individuele cliënten deed CCE in 2024 - vooral in de gehandicaptenzorg en VVT - ook 68 groepsconsultaties waarbij 170 cliënten betrokken waren. Verder zien we dat 24% van de consultatie-aanvragen wordt afgewezen. Bij afwijzingen gaat het relatief vaak om aanvragen van cliënten of familie. Een reden voor afwijzing is bijvoorbeeld het ontbreken van een zorgverlener die de bevindingen uit een consultatie kan opvolgen.

Aantal consultatie-aanvragen





Consultatie



Systematisch evalueren

Om de evaluatie van consultaties verder te verbeteren, is in 2024 een nieuwe online vragenlijst geïntroduceerd met vragen over specifieke thema's.

De resultaten laten overwegend positieve reacties zien: 78% van de respondenten geeft aan dat de consultatie heeft geholpen om beter met de vastlopende situatie en het probleemgedrag om te gaan. Verder laat 63% van de respondenten weten dat de consultatie heeft geholpen bij het verminderen van het probleemgedrag. Soms spelen factoren, zoals het vroegtijdig beëindigen van een consultatie door verhuizing of het overlijden van de cliënt een rol, waardoor het niet lukt om een situatie te verbeteren. Het gaat dan niet om handelingsverlegenheid, maar om praktische omstandigheden.

De evaluaties wijzen daarnaast op twee belangrijke verbeterpunten. Er is meer aandacht nodig voor de implementatie van adviezen in de praktijk en verschillende respondenten ervaren de doorlooptijd van consultaties als lang. Binnen CCE wordt actief gekeken hoe deze punten kunnen worden verbeterd.

Een ander opvallend resultaat is dat 95% van de respondenten CCE zou aanbevelen bij anderen naar aanleiding van de consultatie. Dit bevestigt de waarde van de inzet van CCE in complexe zorgsituaties.

Meer begrip
voor het
omgaan met
ingewikkeld gedrag



Consultatie

Samen
'handen en voeten'
geven aan de
bevindingen uit een
consultatie.

Onderzoek naar de inzet van casemanagers

In 2023 startte CCE een intern onderzoek naar de inzet van casemanagers tijdens consultaties. De resultaten zijn in 2024 gepubliceerd. Het doel van het onderzoek was om de succesfactoren van de inzet van casemanagers in kaart te brengen, nadat eerder onderzoek had aangetoond dat hun rol ondersteunend is bij complexe casuïstiek.

De bevindingen bieden waardevolle aanknopingspunten om deze succesfactoren te beschrijven. Tegelijkertijd blijft het soms onduidelijk in hoeverre de positieve resultaten van een consultatie specifiek toe te schrijven zijn aan de inzet van een casemanager. Deze nuance is meegenomen in de interpretatie van de resultaten. De uitkomsten van het onderzoek zijn intern gedeeld en dienen als input voor de verdere ontwikkeling van de consultatiepraktijk binnen CCE.





Consultatie

Onderzoek naar de stem van de cliënt



Op verzoek van CCE heeft het lectoraat GGZ & Samenleving van hogeschool Windesheim in 2023 onderzoek gedaan naar de ervaringen van cliënten en naasten met consultaties. De resultaten van de narratieve evaluatie zijn in 2024 gepresenteerd. Veel respondenten - vooral naasten - spreken hun waardering uit voor de samenwerking met CCE en geven aan zich gehoord en betrokken te voelen in de CCE-consultatie. Ook de frisse en onafhankelijke blik van CCE stellen zij op prijs.

Uit het onderzoek blijkt eveneens dat voortdurend aandacht nodig blijft voor:

- Het horen van de zorg van naasten tijdens een consultatie
- De borging van de opbrengsten van de consultatie
- De kwetsbaarheid van de relatie tussen naasten en zorgverleners
- Het bewust blijven van de belasting van naasten; een consultatie vraagt veel tijd en energie van hen
- Het over en weer afstemmen van de verwachtingen van een consultatie

De onderzoeksresultaten zijn besproken met de teams van CCE-coördinatoren. De aanbevelingen worden doorgevoerd in het werkproces en de doorontwikkeling van consultaties. Zo krijgt het perspectief van de cliënt/naaste meer expliciet een plek in de dienstverlening van CCE.



Nieuw werkproces voor consultaties

In 2024 is een nieuw werkproces voor consultaties ingevoerd dat voldoet aan alle wet- en regelgeving, zoals de Wgbo (Wet op de geneeskundige behandelingsovereenkomst) en de AVG (Algemene verordening gegevensbescherming). De manier van werken is grondig onderzocht en aangepast om het werkproces verder te optimaliseren. Het nieuwe werkproces is met name verbeterd op het punt van navolgbaarheid, duurzaamheid en efficiëntie en verslaggeving van consultaties. Daarmee draagt het werkproces bij aan de kwaliteit van consultaties.

Om zorgverleners, cliënten en naasten te informeren over de stappen in het consultatieproces en hun rechten en plichten, zijn een [animatie](#) en [folder](#) beschikbaar op de [website van CCE](#).

Samenwerkingsgesprekken

Regelmatig voeren CCE-coördinatoren, al dan niet met een directeur consultatie en expertise, samenwerkingsgesprekken met bestuurders en directeurs van zorgaanbieders over consultatie- en meerzorg-ontwikkeltrajecten die voor hun organisatie zijn uitgevoerd. Het delen met zorgaanbieders van wat CCE ziet in de consultatie- en meerzorgpraktijk, is een belangrijk onderdeel van ons werk. Het doel van de gesprekken is om uit te wisselen

welke patronen te zien zijn en welke ontwikkelingen er spelen. Daarnaast zijn de gesprekken bedoeld om ervaringen te delen over de manier van samenwerken.

In 2024 zijn nut en noodzaak van deze gesprekken geanalyseerd om deze nog beter in beeld te brengen en verder te optimaliseren. Daar wordt in 2025 een vervolg aan gegeven.

Doorontwikkeling van de consultatiepraktijk

Voor CCE is het essentieel om goed aan te sluiten bij ontwikkelingen en veranderingen in het werkveld. Denk aan de toenemende druk op de toegang tot de zorg, meer intensieve regionale samenwerking en de rol van expertisenetwerken. Binnen CCE is hier veel aandacht voor. We reflecteren structureel op de consultatiepraktijk om deze verder te ontwikkelen.

Een belangrijk speerpunt is het onderhouden en versterken van het vakmanschap van CCE-coördinatoren en de koppeling tussen inhoud en praktijk. Daarvoor is de aCCEdemie,

een leeromgeving voor CCE-medewerkers, continu in ontwikkeling. Verder onderzoeken we de invloed van actuele en inhoudelijke thema's op onze dienstverlening en hoe hier richting aan te geven. Dit betreft bijvoorbeeld de ambulantisering van de zorg, technologische innovaties en demografische veranderingen.

Het gesprek over de doorontwikkeling van de consultatiepraktijk wordt intern gevoerd, waarbij medewerkers de mogelijkheid hebben om input te geven op verschillende thema's. In 2025 krijgt dit verdere invulling.



Meerzorg



Ontwikkelingen in meerzorg

Kennis delen over meerzorg

Als zorgverlener wil je de beste zorg leveren. Maar soms zijn zorgvragen zo complex dat er meer nodig is. Meerzorg kan je dan verder helpen. Met een meerzorg-ontwikkeltraject helpt CCE om nog beter aan te sluiten op wat er echt nodig is. Samen kijken we met een brede, frisse blik naar waar kansen liggen om de kwaliteit van leven van mensen te verbeteren.

Met een meerzorg-ontwikkeltraject stappen we samen uit de waan van de dag: hoe kunnen we de kwaliteit van leven voor deze persoon verbeteren? Met kennis en ervaring vanuit CCE, door samen te reflecteren en te kijken naar de vraagstukken en dilemma's komen we tot nieuwe inzichten. Een meerzorg-ontwikkeltraject is maatwerk: iedere persoon, team en situatie is anders. Voor zorgverleners biedt het traject handvatten om de zorg voor mensen met meerzorg weer in beweging te brengen.



Meerzorg

Ontwikkeling in meerzorg

Nadruk op de
kwaliteit van de
zorg en preventie

In 2024 voerde CCE
549 meerzorg-ontwikkelgesprekken;
dat is een lichte stijging ten opzichte van 2023
waarin 531 gesprekken zijn gevoerd.

Visie op meerzorg

In 2024 brachten we onze visie op meerzorg opnieuw onder de aandacht, met nadruk op de kwaliteit van de zorg en preventie. Cliënten met meerzorg hebben vaak een geschiedenis van probleemgedrag. Zij lopen risico op een zogenoemde 'bevroren situatie' waarin de zorg en de kwaliteit van leven stagneren. Het gaat dan niet goed of slecht, maar de situatie is als het ware 'bevroren'. Daarom zien we de zorg voor deze cliënten en hun zorgverleners als een preventieve taak van CCE, waarbij proactieve betrokkenheid nodig is om het vastlopen van een situatie te voorkomen.

Intern aandacht voor meerzorg

Binnen CCE was er in 2024 veel aandacht voor meerzorg. De bestuurder, directeuren en het interne platform meerzorg dragen

bovengenoemde visie actief uit. Jaarlijks worden de ambities vastgesteld en de voortgang gemonitord via kwartaalcijfers, waarbij het aantal ontwikkelgesprekken en meerzorgdialogen wordt gevolgd.

Daarnaast is meerzorg een vast onderdeel van zowel het inwerkprogramma van nieuwe CCE-medewerkers als de aCCEdemie, de interne leeromgeving voor CCE-coördinatoren. Om het interne werkproces voor meerzorgactiviteiten te optimaliseren, is de ontwerpfasen afgerond en wordt de verdere ontwikkeling door ICT voorbereid. Het nieuwe werkproces voor meerzorg wordt in de loop van 2025 geïmplementeerd.

Ontwikkeltrajecten en varianten

Meerzorg is bedoeld om bij te dragen aan de kwaliteit van leven, het perspectief en een veilige basis voor cliënten. Vanuit CCE

dragen we hieraan bij met een meerzorg-ontwikkeltraject, passend bij wat nodig is. Als een zorgaanbieder een andere vraag heeft, beweegt CCE mee met behoud van onze visie. Vanuit die visie blijven we de koppeling maken naar een betere kwaliteit van leven voor cliënten.

In gesprek over 'bevroren situaties'

Met zorgkantoor Zilveren Kruis voerden we verkennende gesprekken over 'bevroren situaties'. Vanuit Zilveren Kruis is een aantal potentiële situaties aangeleverd waar er al jarenlang zeer intensieve ondersteuning geleverd wordt zonder perspectief op verandering. Het beoogde doel is om in gezamenlijkheid met zorgkantoor, zorgaanbieder, verwanten en CCE beweging te brengen in deze 'bevroren situaties'.





Meerzorg



Kennis delen over meerzorg

Morele Beraadkamer Meerzorg

In 2022 is de pilot Morele Beraadkamer Meerzorg gestart op initiatief van de zorgkantoren en de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN). CCE is een van de deelnemers. De pilotfase is het afgelopen jaar afgerond met een handreiking en moresprudentie voor alle beoordeelaars van meerzorg, die hen helpt hun werk beter te kunnen doen. Momenteel wordt bekeken of de Morele Beraadkamer Meerzorg een structurele vorm krijgt.

Contacten met zorgkantoren

CCE deelt actief de visie op en kennis over complexe zorg, organisatiecontext en probleemgedrag. Dat doen we bijvoorbeeld door samen met de zorgkantoren te sparren over casuïstiek, maar ook door de ontwikkeling van een incompany training voor medewerkers van zorgkantoren. In 2024 hebben deze trainingen een terugkomdag en evaluatie gehad. CCE heeft intensief contact met de zorgkantoren op alle niveaus over het starten van nieuwe incompany trainingen voor medewerkers. Dat geldt ook voor brancheorganisaties en zorgaanbieders.



Onderzoek, kennis delen, leren & ontwikkelen



Onderzoek

Kennis delen

Leren & ontwikkelen

Hoe we het maken: Expertisemanagement

Wat gebeurt er achter de schermen bij CCE voordat een video, opleiding of spel zorgverleners bereikt? In de nieuwe video 'Hoe we het maken: CCE Expertisemanagement' laten we zien wat expertise van CCE uniek maakt: de samenhang en verwevenheid tussen de consultatiepraktijk, kennisproducten, onderzoek en leren & ontwikkelen. De video geeft een inkijk in het proces van onderzoek, ontwikkeling, aanbod en evaluatie.

Expertise delen zit in ons DNA. Dat doen we in consultaties en met meerzorg-ontwikkeltrajecten. Daarnaast ontwikkelen en delen we expertise in de vorm van onderzoek, kennisproducten en 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 goed inspelen 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,
kennis delen
leren &
ontwikkelen

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 en belemmerende 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 al dan 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

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. Ook in 2024 werkte CCE, veelal in samenwerking met externe partijen, aan diverse onderzoeken. We hebben met de wetenschappelijke klankbordgroep zowel onze onderzoeksactiviteiten aan de hand van het Onderzoekskompas als ook ons ethisch kader voor onderzoek besproken.

Verkenning naar 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 2024 zijn de opbrengsten van de verkenning gedeeld met de buitenwereld. Op de website is een dossier aangemaakt waar plek is voor o.a. sectorstukken en praatplaten per sector. Naast waardevolle inzichten per sector, maakten we een publicatie over wat we zien in alle sectoren, hoe overplaatsingen ontstaan en over belemmerende en helpende factoren. Op

25 juni 2024 kwamen ruim 100 mensen vanuit alle sectoren samen tijdens het Symposium Veilige Grond van CCE om kennis en ervaringen over dit thema uit te wisselen.

Op 4 september 2024 spraken we in Nieuwspoor met Tweede Kamerleden en beleidsadviseurs van de PVV, VVD en GroenLinks-PvdA. Tijdens deze bijeenkomst stond de interactie met de aanwezigen over Veilige Grond centraal, aan de hand van praktijkvoorbeelden uit de jeugdzorg en de VVT. Vanuit CCE benadrukten we het belang van samenwerking en de boodschap 'weet ons te vinden als nodig'.

Daarnaast vormen de sectorstukken een belangrijke uitnodiging naar partnerorganisaties, kenniscentra en andere mede-onderzoekers om gezamenlijk in kaart te brengen wat werkt en wat niet. Beleidsmakers en politici spelen hierin een essentiële rol om de volgende stap met Veilige Grond te zetten.

In 2025 blijven we ons inzetten voor structurele oplossingen en zullen we de samenwerking met partners en beleidsmakers verder versterken.





Onderzoek, kennis delen leren & ontwikkelen

Onderzoek naar 1-op-1 zorg

In 2024 startte CCE, in samenwerking met Ipse de Bruggen en Universiteit Leiden, een onderzoek naar de impact van 1-op-1 zorg bij mensen met een verstandelijke beperking en een zeer intensieve ondersteuningsbehoefte. Wetenschappelijke kennis over de effectiviteit en werkzame factoren van deze begeleidingsvorm is nog beperkt. Het onderzoek richt zich op de beweegredenen om 1-op-1 zorg toe te passen en de impact hiervan op zowel cliënten als zorgverleners. De resultaten van dit onderzoek worden in de loop van 2025 gedeeld.

Eerste resultaten onderzoek 'Morele stress bij zorgverleners'

In 2023 startte het onderzoek Morele stress bij zorgverleners. In een publicatie zijn de eerste bevindingen uit fase 1 van het onderzoek beschreven: morele dynamieken en de invloed van de missie, waarden en kaders. Daarop volgden de resultaten van fase 2: waarom zorgverleners 's nachts wakker liggen. In 2025 wordt het onderzoek afgerond.

Verdiepend onderzoek naar exemplarische situaties

Als vervolg op het onderzoek van CCE naar consultaties in de ggz is een verdiepend onderzoek in de ggz en jeugd ggz gestart naar de inzet van CCE bij

exemplarische situaties en de factoren die tot beweging hebben geleid. In 2024 zijn de data verzameld uit dossiers en verslagen, samengevat en besproken met focusgroepen. De uitkomsten worden geanalyseerd en besproken met de onderzoeksgroep, waarna gestart kan worden met het schrijven van een of meerdere artikelen voor wetenschappelijke tijdschriften. De resultaten van dit onderzoek worden gedeeld in 2025.

Bijdragen aan onderzoek van anderen

Regelmatig draagt CCE ook bij aan onderzoek van anderen. In 2024 leverde CCE een bijdrage aan het TRACE-onderzoek naar trauma bij dementie van Jelte Woudsma, (neuro) psycholoog en promovendus UMCG/ Noorderbreedte. Via onze consultaties benaderden we zorgverleners en wettelijk vertegenwoordigers van cliënten met de vraag of ze wilden deelnemen aan zijn onderzoek. Degenen die instemden, vulden vervolgens een aantal vragenlijsten in. De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van deze (geanonimiseerde) data.

In 2024 schreef Anna Sieben, op verzoek van de werkgroep 'Anorexia in CCE-consultaties', haar masterscriptie over 'Cliëntervaringen in anorexiaconsultaties'. De verkenning van Anna leverde

interessante inzichten op voor CCE en gaf bruikbare elementen om ons werk verder vorm te geven.

Ter afronding van haar studie Pedagogische Wetenschappen aan Universiteit Leuven heeft Amber Dewit een 'masterproef' ofwel scriptie geschreven over het gebruik van o.a. de Vragenlijst Kwaliteit van Bestaan van CCE. Zij heeft zich gericht op de mogelijkheden en 'hinderpalen' in de praktijk. CCE gaat met de resultaten aan de slag.

Lectoraat Challenging Behaviour

CCE en Hogeschool Rotterdam startten in 2024 het Lectoraat Challenging Behaviour. Het lectoraat beoogt een brug te slaan tussen de complexe uitdagingen van probleemgedrag in de zorgverlening, en de praktische behoeften van zowel zorgverleners als studenten binnen de verschillende zorgsectoren. Naast praktijkgericht onderzoek levert het lectoraat een bijdrage aan de kennis- en onderwijsontwikkeling, de praktijkinnovatie en de versterking van de vakbekwaamheid van (toekomstige) zorgverleners. Jessica Vervoort-Schel is benoemd tot lector en werkt daarnaast als projectleider expertisemanagement bij CCE.





Onderzoek,
kennis delen
leren &
ontwikkelen



Kennis delen

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 ontwikkelen die, ook zonder tussenkomst van CCE, te gebruiken zijn en zich richten op het verbeteren van situaties met probleemgedrag en handelingsverlegenheid.

CCE Podium: nieuwe serie video's

In 2024 is een nieuwe serie video's voor CCE Podium opgenomen. Aan het woord kwamen experts over actuele onderwerpen uit de praktijk. Met hun bijdragen inspireren zij zorgverleners en andere geïnteresseerden met hun inzichten en ideeën. In deze serie spreken zij onder andere over het voorkomen van uitval op school, zelfbeschikking, trauma-gerichte zorg en onmacht bij seksuele uitbuiting. Inmiddels zijn op [CCE Podium](#) meer dan 50 videopresentaties te zien over een grote variëteit aan onderwerpen.

CCE Podcastseries

In 2024 lanceerde CCE een nieuw kennisproduct: de podcastserie [ExpertTales](#). In ExpertTales komen zorgverleners aan het woord over thema's die raken aan probleemgedrag in de zorg. Er zijn dit jaar drie podcasts verschenen in de serie en het is de eerste in een reeks van programma's die CCE gaat aanbieden in podcastvorm.

[Podium \(podcast versie\)](#) bestaat uit de CCE Podium-presentaties in de vorm van podcasts. Op CCE Podium vertellen experts, die zijn gespecialiseerd in een specifiek domein, in ongeveer twintig minuten over hun ervaringen en vaak vernieuwende ideeën.

In [CCE voor onderweg](#) wordt een selectie van de meest bekeken, best gewaardeerde en meest relevante kennisproducten voorgelezen. Deze nieuwe vorm van kennisdeling maakt expertise nog makkelijker toegankelijk, op elk moment en waar het geïnteresseerden het beste uitkomt.

Het jaar 2024 werd afgesloten met de eerste aflevering van de podcastserie ['t Kantelmoment](#). In deze serie gaan we op zoek naar het kantelmoment in een consultatie: welke actie, inzicht of aanpak zorgde voor een positieve ommekeer? En waarom was juist die interventie effectief?

Tweegesprekken

In de serie Tweegesprekken gaat een externe onderzoeker met een coördinator van CCE in gesprek over de relatie tussen actueel onderzoek en de dagelijkse consultatiepraktijk van CCE. Ze kijken elk vanuit hun eigen optiek, naar de thematiek van het onderzoek. 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 2024 publiceerde CCE [drie nieuwe tweegesprekken](#).





Onderzoek, kennis delen leren & ontwikkelen

Leren van Casussen

Elk consultatietraject levert veel nieuwe inzichten op. 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 videopresentatie 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 2024 zijn twee nieuwe casussen toegevoegd aan de reeks van ruim 80 casusbeschrijvingen.

Artikelen in vakbladen en andere media

In 2024 publiceerden CCE-medewerkers en -consulenten artikelen in verschillende media en vakbladen. In het Tijdschrift voor Psychiatrie verscheen bijvoorbeeld het opinieartikel Handelingsperspectieven

voor een zinvolle daginvulling bij ernstig probleemgedrag. Daarnaast is een artikel in Nurse Academy geplaatst over een Signaleringsplan, een hulpmiddel in complexe casuïstiek. Met medewerking van CCE deelde de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) een blog over Obesitas bij mensen met een lichte verstandelijk beperking.

De Beeldvormer

In 2024 is De Beeldvormer opgeleverd, een hulpmiddel dat zorgverleners ondersteunt bij het in kaart brengen van de factoren in en rondom de cliënt en de context die het probleemgedrag beïnvloeden. De tool werd gepresenteerd tijdens de landelijke CCE-bijeenkomst 'De Kracht van Kennis'. Vanwege de grote belangstelling werd de workshop niet twee, maar drie keer gegeven samen met de ontwikkelaars van Blend Leren. In 2025 zetten we in op verdere implementatie van de Beeldvormer in onze leeractiviteiten, consultatie- en ontwikkeltrajecten. Daarnaast stimuleren we het gebruik ervan als zelfstandige tool voor teams in de langdurige zorg.

Internationaal kennis uitwisselen

Binnen CCE is een inventarisatie gedaan naar de beschikbaarheid van kennis die internationaal is ontwikkeld op het gebied van handelingsverlegenheid bij probleemgedrag. De vraag is wat we kunnen leren van buitenlands onderzoek en ook welke organisaties, congressen en netwerken er zijn om kennis mee te delen. Dit heeft een overzicht opgeleverd van internationale congressen en netwerken. Tevens is een route ontwikkeld met tips voor het zoeken naar internationale kennis en experts, inclusief een overzicht van relevante databases, websites en netwerken.

In 2024 heeft CCE de internationale samenwerking versterkt door uitwisselingen met zorgverleners uit Zweden, Estland en Duitsland.

De waarde van deze activiteiten zit vooral in het bij elkaar brengen van acties rond internationale contacten en expertise. Er is bij CCE nu een centrale plek waar vragen en informatie over internationale contacten worden verzameld en met elkaar in verbinding worden gebracht.





Onderzoek,
kennis delen
leren &
ontwikkelen



Leren & ontwikkelen

Visie op leren en ontwikkelen

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 over omgaan met complexe zorgsituaties en aanhoudend probleemgedrag in relatie tot de invloed van factoren uit de omgeving.

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

De leeractiviteiten 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 leeractiviteiten te ontwikkelen.

Toekomstplan voor Leren & Ontwikkelen

In 2024 heeft CCE belangrijke stappen gezet om de leeractiviteiten van Leren & Ontwikkelen financieel gezond en toekomstbestendig te maken. De focus ligt op flexibiliteit, kwaliteit en eigenaarschap. Een klein kernteam is aangevuld met een flexibele schil van CCE-consulenten en trainers; standaard trainingsmodellen zijn in ontwikkeling en tien CCE-coördinatoren zijn getraind om een actieve rol als trainer te vervullen. Daarnaast wordt onderzocht hoe we de samenwerking met de RINO Groep kunnen intensiveren. Sinds vijf jaar werken we al nauw met elkaar samen. Om kennisdeling te versterken blijven we de komende drie jaar onze krachten bundelen.

Leer- en professionaliseringsaanbod Open leeraanbod

In 2024 zijn er diverse leertrajecten via open inschrijving aangeboden en uitgevoerd via de RINO Groep, gericht op zorgverleners in verschillende sectoren. Dit betreft de cursus 'Emotionele ontwikkeling in relatie tot probleemgedrag', de leergang 'Zelfverwondend gedrag' en de leergang gedragskundigen. Ook organiseerde CCE

zelf een online masterclass 'Bewegen bij Probleemgedrag'.

Incompany leertrajecten

Over het model Bewegen bij Probleemgedrag (organisatiedynamieken en de context van de cliënt) organiseerde CCE in 2024 acht masterclasses in incompany uitvoeringen. Deze incompany workshops, of leerontwikkeltrajecten op maat, worden regelmatig door zorgverleners aangevraagd bij CCE.

Andere incompany workshops van CCE waren 'Gedragen', 'Als trauma zichtbaar wordt in gedrag', 'Prikkel in de klas', 'Samenwerking verdiepen', 'Afweer tegen de zorg bij mensen met dementie' en 'Prikkelverwerking bij mensen met Frontotemporale dementie' (FTD). Daarnaast verzorgde CCE een leer- en ontwikkeltraject probleemgedrag in context voor gedragskundigen en managers. Tevens werd het leertraject 'Samenwerken rond probleemgedrag in de ouderenzorg' afgerond. Ook gaf CCE een consultatietraining voor D-zep en tweemaal de leergang gedragskundigen. Verder werden diverse workshops georganiseerd vanuit meerzorg-ontwikkeltrajecten.





Programma's & netwerken



Aansluiten bij kennisnetwerken

Kennis delen in netwerken

Leren, delen en vernieuwen

Samen optrekken in Programma's & kennisnetwerken

Als kennispartner in complexe zorg deelt CCE expertise op zoveel mogelijk manieren en plaatsen waar vastlopende situaties en ernstig probleemgedrag spelen. De kennis die we in de praktijk opdoen, zetten we gericht in binnen meerjarige programma's en projecten die we zelf ontwikkelen, vaak in samenwerking met zorgverleners en andere partners. Daarnaast dragen we bij aan onderzoeks- en ontwikkelprojecten van externe partijen, die altijd nauw aansluiten bij de dagelijkse praktijk van onze coördinatoren en consultants. Een andere belangrijke taak van CCE is de actieve deelname aan kennis- en consultatienetwerken.



Aansluiten bij Kennisnetwerken

In alle zorgsectoren wordt kennis en expertise samengebracht 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 gedeeld met zorgverleners in de praktijk.

Vanuit CCE sluiten we aan bij verschillende netwerken en initiatieven in de gehandicaptenzorg en VVT, waar het gaat om laag volume hoog complex (lvhc) doelgroepen. Denk aan Gerontopsychiatrie (GP), Dementie en zeer ernstig probleemgedrag (D-zep), Niet-Aangeboren Hersenletsel (NAH), Ziekte van Huntington en Syndroom van Korsakov. Daarnaast is CCE lid van Netwerq, een platform waar alle kenniscentra voor lvhc-doelgroepen op inhoud samenwerken en op gezamenlijke onderwerpen kennis ontwikkelen en delen.

In deze kennisnetwerken deelt CCE kennis en kunde, o.a. over de ontwikkeling van de consultatiefunctie. Met het kennisnetwerk Korsakov kijken we mee met een pilot rond het behandelmodel Triple C van zorgaanbieder ASVZ. Met het kennisnetwerk D-zep werken we op verschillende niveaus samen om expertise te delen. Voor D-zep ontwikkelden we een leertraject over consultatievaardigheden, met daaraan gekoppeld een professionele

leergemeenschap over dementie en zeer ernstig probleemgedrag.

Met de kennisnetwerken Gerontopsychiatrie, Huntington en NAH+ is periodiek contact om te kijken waar we elkaar kunnen versterken. Die samenwerking resulteert bijvoorbeeld in een bijdrage aan een studiemiddag of het meedenken in projecten.

In 2025 gaan we intern kritisch reflecteren op de inbreng van CCE in kennisnetwerken. Het doel is om beter inzicht te krijgen in waar we wel en niet aansluiten en welke kansen er nog liggen.

We gaan hierover in gesprek aan de hand van vragen als: Past een netwerk bij onze visie? Welke invloed hebben we? En in hoeverre heeft onze deelname toegevoegde waarde voor zorgverleners en cliënten? Daarnaast brengen we in kaart welke competenties deelname aan netwerken vraagt van de CCE-coördinatoren.



Programma's & netwerken



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. Daar waar nodig ondersteunt CCE 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 nemen we deel aan de adviesraad en dragen we bij aan onderzoek en het ontwikkelen en delen van kennis.



Programma's
& netwerken

Sectorprogramma's: Leren, delen & vernieuwen

Voor de periode 2022 – 2025 zijn sectorprogramma's ontwikkeld en in uitvoering. Het uitgangspunt is om aan te sluiten bij de behoeften per zorgsector door goed te kijken naar wat er speelt. In samenwerking met interne en externe partners onderzoeken en delen we wat we leren over complexe zorgvragen die dreigen vast te lopen. We borgen de ontwikkelde kennis en starten nieuwe initiatieven met partners om kennis verder te verspreiden.

Binnen de programma's is er ruimte voor nieuwe invalshoeken en thema's, zowel sectorspecifiek als sectoroverstijgend. Wat we in de ene sector ontwikkelen, passen we waar mogelijk ook toe in andere sectoren. Sommige thema's spelen een rol in meerdere zorgdomeinen, zoals dwang en drang, samenwerking binnen kennisnetwerken en -centra, forensische zorg en zorg op basis van een juridische maatregel. Daarnaast richten we ons op cliëntgroepen met een verhoogd risico op vastlopen, zoals mensen met een LVB+, eetstoornissen, autisme, een doodswens of een combinatie daarvan.

(Maatschappelijke) Stage AIO's, AVG en AOG

Regelmatig ontvangen we aanvragen van artsen in opleiding om hun (maatschappelijke) stage bij CCE te doen. In 2024 maakten meerdere artsen kennis met de consultatiepraktijk 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 de toekomst blijven we contact houden met de aanbieders van opleidingen over de mogelijkheden voor stages van AIO's bij CCE. Voor artsen VG en deelnemers aan de kaderopleiding psychogeriatric van GERION is het verrichten van consultaties inmiddels een structureel onderdeel van hun opleiding.

Met gastcolleges heeft CCE in 2024 opnieuw een bijdrage geleverd aan de opleidingen voor onder andere orthopedagoog generalist, specialisten ouderengeneeskunde, casemanagers dementie, alsook voor de opleiding social work.

Geestelijke gezondheidszorg (ggz) Project 'Omgaan met hoogcomplex onbegrepen gedrag'

In september 2024 is het [project 'Omgaan met hoogcomplex onbegrepen gedrag'](#) gestart. Kenniscentrum Phrenos en CCE zijn de trekkers van dit project. Zij doen dit samen met cliënten, naasten en zorgaanbieders in de ggz. Doel is de kennis en ervaringen van betrokkenen met complexe zorgsituaties in kaart brengen, een lerend netwerk opzetten en werkwijzen en producten landelijk verspreiden. Het project wordt gefinancierd door ZonMw.





Programma's & netwerken

Leren,
delen &
vernieuwen

Aandacht voor rol van consultatie in de ggz

CCE en TOPGGz trekken al jaren samen op om het belang van consultatie in de ggz te onderstrepen. Als een behandeling dreigt vast te lopen, kan consultatie het verschil maken. Het delen van kennis en ervaring creëert vaak nieuw perspectief. Dat helpt behandelaars en cliënten verder. Kennis en kunde toevoegen aan bestaande behandelrelaties is vaak een betere optie dan mensen doorverwijzen of doorplaatsen.

Om hier aandacht voor te vragen namen CCE en TOPGGz met een informatiestand deel aan de congressen van de NVVP (Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie) en de VGCT (Vereniging voor Gedrags- en Cognitieve therapieën). Beide congressen zijn een ontmoetingsplaats om in gesprek te gaan met psychiaters en gedragstherapeuten. Voor hen is de [Consultatiewijzer ggz](#) ontwikkeld met informatie over het vragen en geven van consultatie.

De samenwerking is komende tijd gericht op het versterken van de Topreferente netwerken van TOPGGz op het gebied van autisme, eetstoornissen en stemmingsstoornissen. We delen kennis en expertise en onderzoeken hoe we hier optimaal gebruik van kunnen maken - zowel inhoudelijk als op het gebied van consultatie en samenwerking in de praktijk.

BE-Grip: Samen werken aan passende ondersteuning bij onbegrepen gedrag

Binnen [BE-Grip](#) werkt CCE samen met Kennisinstituut Phrenos, Erasmus School of Health Policy and Management, MIND en het Verwey-Jonker Instituut. Samen vormen zij de kerngroep. In het [project Grip op onbegrip door een reflexief lerend systeem](#) heeft CCE een specifieke rol in het aansluiten bij casuïstiekbesprekingen in de regio. Dit project loopt door tot 2026.

BE-Grip is een landelijk multidisciplinair netwerk dat zich inzet voor passende ondersteuning bij onbegrepen gedrag, daar waar complexiteit een rol speelt. Een van de activiteiten is het begeleiden van lokale en regionale netwerken in hun leer- en verbeterproces.

Interne handreiking consultaties bij anorexia

CCE is regelmatig betrokken bij consultaties voor mensen met anorexia, vaak in complexe situaties met systemische problematiek en ethische dilemma's. Daarom is een interne handreiking ontwikkeld. CCE-coördinatoren kunnen deze gebruiken om de juiste match te maken met zorgverleners en andere betrokkenen. De handreiking biedt houvast bij complexe casuïstiek en dient als input voor casuïstiekbesprekingen en diverse werkvormen binnen consultaties.

Jeugdzorg & onderwijs

Meer zichtbaar in het werkveld

CCE vergrootte haar zichtbaarheid in de jeugdzorg en het onderwijs met diverse initiatieven. In het najaar van 2024 waren we met de CCE-stand aanwezig op de informatiemarkt van de Dag van de Jeugdprofessional - een waardevolle gelegenheid om in contact te komen met jeugdprofessionals en kennis en ervaring te delen. Daarnaast werd de interne folder over jeugd en onderwijs vernieuwd om (nieuwe) CCE-medewerkers en -consulenten kennis te laten maken met het werkveld.

Contacten met het werkveld

In 2024 onderhield CCE nauwe contacten met kennis- en expertisenetwerken in de jeugdsector. We organiseerden gastlessen voor pedagogiekstudenten en schoolpsychologen en ondersteunden masterclasses over besluitvorming in de jeugdzorg. Daarnaast werd de samenwerking met het Nederlands Jeugdinstituut (Nji) verder versterkt.

Samen met Gedragswerk en Onderwijsconsulenten verzorgde CCE werkateliers voor beleidsmakers van het ministerie van OCW, het ministerie van VWS en de Inspectie. In 2024 werden vier werkateliers georganiseerd, waarin onder andere de thema's doorzettingsmacht en passend onderwijs centraal stonden.





Leren, delen & vernieuwen

Project Hoopvol Perspectief

Het project Hoopvol Perspectief in samenwerking met iHub onderwijs & familie zorg is in 2024 afgerond. Op verzoek van iHub zijn vanuit CCE verschillende jongeren geïnterviewd die in de ggz en jeugdzorg tussen wal en schip dreigden te vallen. Tijdens deze verkenning stonden twee vragen centraal: 'Om wat voor jongeren gaat het eigenlijk?' en 'Wat hebben deze jongeren nodig om tot een hoopvol perspectief te komen?'. Door verschillende omstandigheden is het project voortijdig beëindigd.

Om recht te doen aan alle inspanningen van de deelnemers, in het bijzonder die van de betrokken jongeren, is hiervan verslag gedaan. Vanwege de beperkte omvang van de groep geïnterviewden is het verslag alleen intern en met de betrokkenen bij iHub gedeeld. We zijn de jongeren dankbaar dat ze hun ervaringen, dromen en gedachten zo open met ons hebben gedeeld. Door goed naar hen te luisteren en van elkaar te leren, kunnen we samen bijdragen aan een meer hoopvolle toekomst voor jongeren in de jeugdzorg.

Themabijeenkomsten Jeugd

In 2024 werden vijf goedbezochte interne themabijeenkomsten voor CCE-medewerkers georganiseerd. De thema's waren: 'Systemisch werken in het consultatietraject', 'Consultaties in beweging in de jeugdsector', 'Onderwijs in de schijnwerpers', 'De stem van de jeugdige in consultaties' en 'Blik op onze eigen attitude vanuit Verbindend Gezag'.

Gehandicaptenzorg

Het 7-Krachtenspel

In 2024 is het 7-Krachtenspel opgeleverd en beschikbaar gesteld. Dit spel helpt organisaties om laagdrempelig inzicht te krijgen in de dynamieken binnen hun teams en werkomgeving. Ter ondersteuning van deze tool is een bijbehorende podcast ontwikkeld, waarin nieuwsgierigheid en samenwerking als veranderinstrumenten centraal staan.

Project Pro

Het project Pro werd in 2024 succesvol afgerond, maar het gedachtegoed blijft voortleven. Gewoon blijven doen. Dat is het uitgangspunt van Pro, een samenwerking tussen zorgorganisaties, CCE en zorgkantoren. Pro wil doorplaatsing van mensen met een licht verstandelijke beperking en een intensieve ondersteuningsvraag voorkomen, door onvoorwaardelijkheid te bieden, en een zo gewoon mogelijk leven.

De stuurgroep van Pro heeft zich gecommitteerd om in 2025 samen te blijven komen met als doel de inzichten en werkwijzen uit het project actief te blijven verspreiden. Daarnaast zal in 2025 het promotieonderzoek naar Pro afgerond worden. En gaat de zorg voor de 24 cliënten onvoorwaardelijk voort!

Bijeenkomst crisisregisseurs en CCE

In het najaar van 2024 organiseerde CCE een bijeenkomst voor de crisisregisseurs in de gehandicaptenzorg. Tijdens deze bijeenkomst wisselden coördinatoren en crisisregisseurs ervaringen uit over hun werk en samenwerking. Duidelijk werd dat een goede onderlinge verbinding essentieel is om elkaar te versterken en effectief samen te werken met de Crisis Ondersteunings Teams.

Ontwikkelprogramma Complexe Zorg

Het ontwikkelprogramma complexe zorg, een onderdeel van de Toekomstagenda van VWS, ondersteunt zorgaanbieders in de gehandicaptenzorg om duurzame veranderingen door te voeren in hun werkwijze en organisatiecontext. Het doel is beter in te spelen op de behoeften van mensen met een intensieve zorgvraag en onbegrepen gedrag (VG6 en VG7 zorgprofiel).

Dit wordt gedaan door voort te bouwen op bestaande kennis en door lopende projecten te versterken, met een focus op groei en ontwikkeling binnen alle lagen in de organisatie. CCE brengt kennis en expertise rondom complexe zorgsituaties en probleemgedrag in als lid van het consortium naast Deloitte, Institute for Positive Health (IPH) en CAOP.

Programma's
& netwerken





Programma's & netwerken

Leren,
delen &
vernieuwen

Technologie kan bijdragen aan consultaties

Artsen VG in opleiding als CCE-consulent

Voor artsen VG in opleiding (i.o.) is in 2024 een vernieuwde presentatie ontwikkeld. Deze verduidelijkt hoe hun leer- en werkproces eruitziet en laat zien welke rol zij kunnen spelen binnen een CCE-consultatie. Het bijdragen aan een CCE consultatietraject is namelijk een vast onderdeel van hun opleiding.

Project Hume (zorgtechnologie)

Project Hume (zorgtechnologie), een 'slimme sok' die via biosensoren het stressniveau van mensen meet, is geëvalueerd en afgerond. Samenvattend is de conclusie van de pilot dat de toepassing van technologie een bijdrage kan leveren in consultaties. De benodigde kennis en expertise is geborgd in ons netwerk van consulenten. Het thema technologie blijft ook in 2025 een belangrijk thema binnen CCE.





Programma's & netwerken

Leren,
delen &
vernieuwen

VVT

Samenwerken met naasten

Ook binnen het CCE-aanbod voor de VVT is er extra aandacht voor de samenwerking met naasten en het betrekken van familie. Dit komt terug in consultaties, ontwikkeltrajecten, leeractiviteiten en kennisproducten. We stimuleren open communicatie en zoeken naar manieren om de relatie tussen zorgprofessionals en naasten te versterken.

In workshops en trainingen reflecteren we met deelnemers op deze samenwerking en verkennen we hoe deze verder verbeterd kan worden. Binnen CCE is dit een belangrijk thema. We blijven in gesprek over hoe we hier in onze werkzaamheden aandacht aan besteden. De inzichten die dit oplevert, vormen de basis voor een nieuw project rond dit thema in 2025, samen met andere programma's en het Team Expertisemanagement.

Consultaties bij thuiswonende cliënten

Onderzocht is hoe CCE-consultaties in de ambulante VVT beter kunnen aansluiten bij thuiswonende cliënten. Dit resulteerde in een interne handreiking, waarmee we als CCE beter anticiperen op situaties in een andere context.

We hebben contacten gelegd met het landelijk netwerk van casemanagers dementie en waren aanwezig op het landelijk congres om ons zichtbaar en vindbaar te maken voor ambulant werkende professionals. Ook hier kan CCE in vastlopende situaties met probleemgedrag gevraagd worden.

Leertraject Consultatietraining

In april 2024 startte het Leertraject Consultatietraining met dertien Regionale Expertisecentra en Doelgroep Expertisecentra van het kennisnetwerk voor mensen met dementie en zeer ernstig probleemgedrag. Dit traject omvatte vier trainingsdagen en drie bijeenkomsten Professionele leergemeenschappen. Bij deze laatste genoemde bijeenkomsten sloten de CCE-coördinatoren aan die contactpersoon zijn voor de betreffende expertisecentra.

Opleidingen en stages

CCE verzorgde gastcolleges voor specialisten ouderengeneeskunde en bood een keuzestage aan voor twee derdejaars specialisten ouderengeneeskunde in opleiding. Ook droeg CCE bij aan de kaderopleiding psychogeriatric met gastcolleges over probleemgedrag en het model Bewegen bij Probleemgedrag. 27 deelnemers liepen mee met consultaties en stelden een integrale analyse in het kader van een consultatie op.

Publicaties en kennisdeling

Het in 2023 verschenen boek 'Gedragen. Mensgericht samenwerken rondom dementie' is in 2024 opgevolgd door twee podcasts [Vertragen en Verbinden: Mensgerichte Zorg bij Probleemgedrag en Meervoudig en Wederkerig: Mensgerichte Zorg bij Probleemgedrag \(vervolg\)](#). Het gedachtegoed is opgenomen in leeractiviteiten en een workshop met de PgD, Psychologische expertise voor de ouderenzorg. De samenwerking tussen

CCE en PgD is erop gericht om de positie van de psycholoog in de ouderenzorg te versterken.

Onderzoek

In 2024 startte het [TRACE-onderzoek](#) naar de invloed van trauma op gedrag bij dementie, met lopende werving van casuïstiek. Verder volgde een [publicatie](#), in de vorm van een tweegesprek, naar aanleiding van de promotie Waalbed III (2023) over omgaan met zeer ernstig probleemgedrag bij verpleeghuisbewoners.

Workshops en evenementen

CCE-coördinatoren verzorgden diverse workshops voor VVT-organisaties. Daarnaast organiseerde CCE samen met Nursing de derde editie van het congres Een andere kijk op gedrag in de gerontopsychiatrie.

Leren van andere sectoren

CCE heeft cross-sectoraal onderzocht wat goed werkt in consultaties, door evaluaties en eerdere projecten te bekijken. Er zijn belangrijke inzichten uit gehaald, die in verschillende zorgsectoren bruikbaar kunnen zijn. Deze inzichten zijn voorgelegd aan CCE-consulenten, waarbij succesvolle werkwijzen, belangrijke succesfactoren en mogelijke knelpunten in kaart zijn gebracht. Daarna is dit verder besproken met coördinatoren en consulenten om te ontdekken wat we van elkaar kunnen leren. Door kennis en ervaringen te delen, kunnen we samen de zorg versterken.





Organisatie in beeld



Medewerkers, consultants en organisatie

Bestuur en Raad van Toezicht

Ondernemingsraad

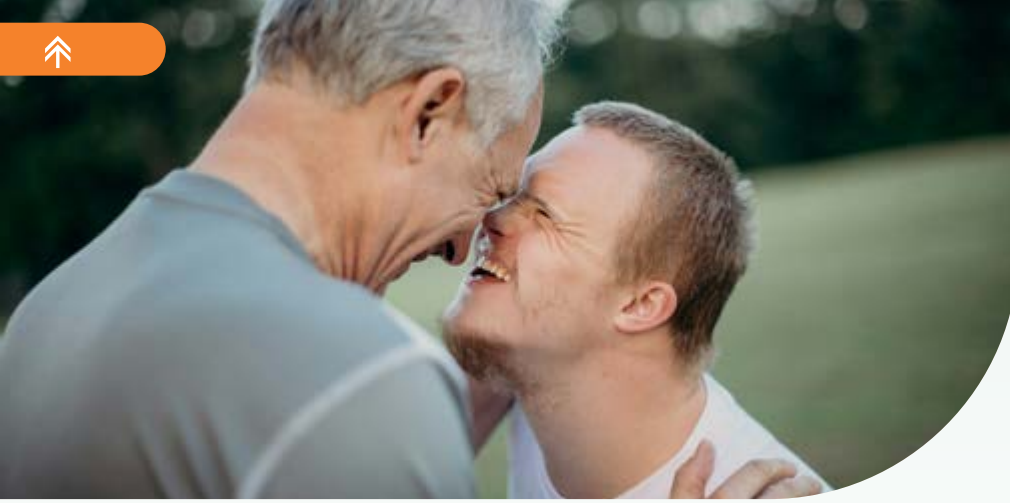
Ruim 140 medewerkers werken bij CCE in diverse functies, als coördinator, projectleider expertisemanagement en in verschillende staf- en ondersteunende rollen.

Daarnaast beschikt CCE over een uitgebreid netwerk van circa 700 consultants, die worden ingezet vanwege hun specifieke expertise. Deze consultants werken als zzp'er of zijn gedetacheerd vanuit een zorgaanbieder.

Denk aan gedragskundigen, artsen, (systeem)-therapeuten, verpleegkundigen, managers, begeleiders, ervaringsdeskundigen, trainers en coaches.

Bij CCE werkt iedereen samen aan één doel:

het bieden van nieuw (handelings)perspectief voor mensen in vastlopende zorgsituaties. Samenwerking staat centraal in onze werk- en leeromgeving. Medewerkers krijgen volop ruimte om van en met elkaar te leren en hun talenten te ontwikkelen.



Medewerkers, consulenten & organisatie

Professionele ontwikkeling van coördinatoren

Start van een nieuw coördinatorenteam

Door de toename van het aantal consultatie-aanvragen zijn de teams van CCE-coördinatoren in de loop der jaren gegroeid. Om deze groei op te vangen, is in 2024 een extra coördinatorenteam gestart. Dit team richt zich op het midden van het land en werkt vanuit het CCE-kantoor in Utrecht. Met meer en kleinere teams kunnen we het werk nu en in de toekomst beter verdelen en efficiënter organiseren.

aCCEdemie: leeromgeving voor coördinatoren

In 2024 heeft de aCCEdemie zich verder vernieuwd en ontwikkeld tot een continue leeromgeving voor coördinatoren.

Doelstelling is het duurzaam versterken van vakmanschap en professionele identiteit, en het stimuleren van leren van en met elkaar. Dit maakt het werk van de coördinator beter herkenbaar, navolgbaar en overdraagbaar.

Een belangrijk onderdeel van de aCCEdemie zijn de leersessies over diverse onderwerpen, die nieuwe coördinatoren volgen als onderdeel van hun inwerkprogramma bij CCE.

Op 30 september en 1 oktober vond een tweedaags leer- en ontwikkeltraject plaats voor CCE-coördinatoren. Het programma omvatte kennissessies en workshops over thema's als waardegericht werken, ontwikkelingen in meerzorg, het nieuwe werkproces voor consultaties en professionele groei. Onderdeel van deze tweedaagse was de landelijke CCE-dag 'De Kracht van Kennis', waar CCE-coördinatoren en -consulenten elkaar ontmoetten.

Ontwikkelprogramma voor coördinatoren in opleiding

Begin 2024 startten drie nieuwe collega's als coördinator in opleiding bij CCE. Zij nemen deel aan een nieuw tweejarig intern leer- en ontwikkelprogramma om alle facetten van het vak te leren en zich te ontwikkelen tot volwaardige coördinatoren. Het programma is opgezet om meer diversiteit te bevorderen, doorgroeimogelijkheden te creëren en een bredere wervingsdoelgroep aan te spreken.

Tijdens het traject worden de coördinatoren in opleiding persoonlijk begeleid en gecoacht door ervaren CCE-coördinatoren uit de praktijk. Het doel is dat zij uiteindelijk zelfstandig aan de slag gaan als coördinator en de regie voeren over consultaties. De eerste ervaringen met dit nieuwe leertraject zijn positief; het biedt een waardevolle kans om intensief van en met elkaar te leren.



Organisatie in beeld

**Medewerkers,
consulenten
& organisatie**

Veranderingen in het Managementteam

Sinds 1 april 2024 is Emile Polman werkzaam als directeur consultatie en expertise bij CCE. De afgelopen twintig jaar was hij werkzaam als manager in de zorg, met name in de ggz. Sinds 2020 werkte hij als divisie manager bij GGZ Westelijk Noord-Brabant (GGZ WNB).

In 2024 kondigde Rieneke de Wit haar vertrek aan als bestuurder bij CCE. Sinds 2009 heeft zij zich met veel passie ingezet om samen met anderen vorm en inhoud te geven aan de koers en sturing van CCE. In februari 2025 droeg zij haar werkzaamheden over aan Caroline Six, die is benoemd als nieuwe bestuurder van CCE. Caroline was sinds 2017 directeur bij ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum en werkte daarvoor bij TNO. Zij heeft een achtergrond als arbeids- en organisatiepsycholoog.

Samenwerking met consulenten

Landelijke CCE-dag 'De Kracht van Kennis'

Op 30 september ontmoetten meer dan 200 consulenten en CCE-medewerkers elkaar in Elspeet tijdens een mooie en inspirerende bijeenkomst 'De Kracht van Kennis: Samen toeren langs de opbrengsten uit de consultatiepraktijk'.

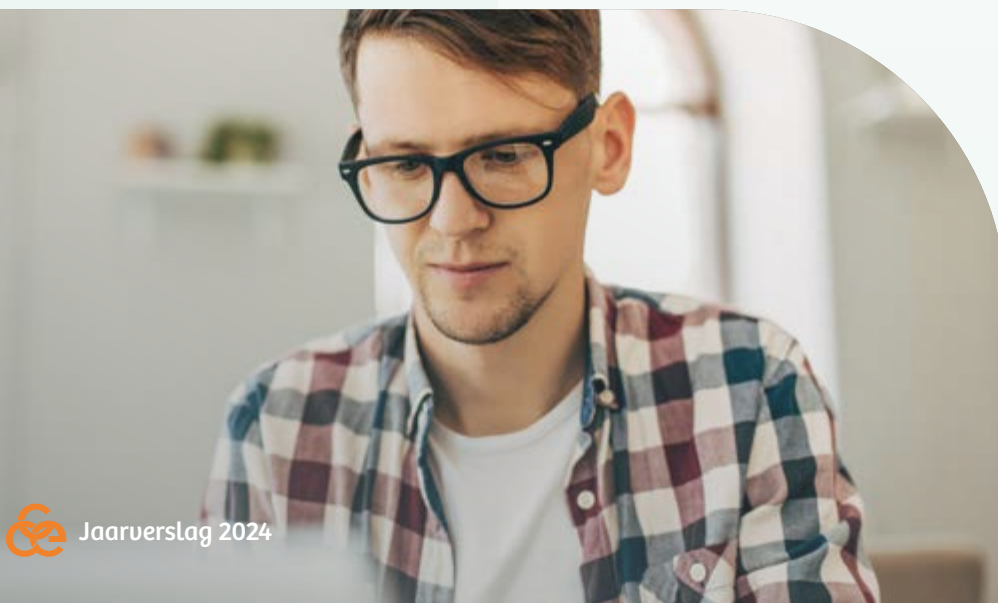
Het delen van kennis stond centraal op deze dag. Want kennis maken we samen door in gesprek te gaan, inzichten uit te wisselen en van elkaar te leren. In verschillende etappes gingen CCE-consulenten en -medewerkers aan de slag met thema's als Veilige Grond, de stem van de cliënt in consultaties, de kracht van game-based learning, cross-sectoraal werken, en nog veel meer.

Kennis en kunde delen

Om het partnerschap met consulenten te versterken, is het programma Samenwerken met consulenten ontwikkeld. Een van de doelen van het programma is het delen, borgen en waar mogelijk uitbreiden van kennis en kunde binnen het netwerk van consulenten.

In dat kader startte het project 'Kennis leeft!', dat in 2024 succesvol is afgerond. Hieruit zijn zogenoemde start-up bijeenkomsten voortgekomen om nieuwe consulenten kennis te laten maken met CCE. Ook is het buddy-traject geïntroduceerd, waarbij een consulent tijdelijk samenwerkt met een buddy om vaardigheden uit te wisselen.

Verder is het 'leermeester-metgezel'-traject ontwikkeld, waarin een consulent specifieke inhoudelijke kennis deelt met andere consulenten. Eind 2024 is er een leertraject afgerond waarin speltherapeut, coach en CCE-consulent Annelies te Riele haar expertise en werkwijze rondom gehechtheid heeft overgedragen. De nieuwe initiatieven zijn goed ontvangen en inmiddels als vaste activiteiten binnen de organisatie geïmplementeerd.





Organisatie in beeld

**Medewerkers,
consulenten
& organisatie**

Investeren in duurzaamheid

In 2023 heeft CCE beleid ontwikkeld om duurzaamheid te bevorderen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het verminderen van reisbewegingen van medewerkers en het stimuleren van duurzaam reizen. In 2024 zijn diverse nieuwe initiatieven voorbereid en uitgewerkt, waaronder een financiële tegemoetkoming voor medewerkers bij de aanschaf van een fiets. Daarnaast kunnen medewerkers advies krijgen over (elektrisch) rijden via een onafhankelijk gesprek, waarbij wordt gekeken welke optie het beste aansluit bij hun persoonlijke situatie. Ook is de NS-Business Card geïntroduceerd voor CCE-medewerkers. Deze regelingen zijn tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de Ondernemingsraad.

Na de verhuizing van het landelijk bureau van CCE in 2023 naar een duurzamer pand in Utrecht, is ook het CCE-kantoor in Zwolle verhuisd naar een energiezuiniger en compacter kantoorpand. In 2025 volgt de verhuizing van het kantoor in Veldhoven. Daarnaast wordt in 2025 breder onderzocht hoe CCE de CO₂-voetafdruk verder kan verkleinen.

Aandacht voor medewerkers

In 2024 vond in samenwerking met een extern bureau een medewerkersonderzoek plaats naar sociale veiligheid en hybride werken. De resultaten van het onderzoek waren overwegend positief in vergelijking met de benchmark. Tegelijkertijd zijn er ook verbeterpunten, zoals het geven van feedback aan elkaar, en aandachtspunten rond hybride werken, waaronder het bewust organiseren van ontmoetingen met collega's. De onderzoeksresultaten zijn in het najaar van 2024 besproken met de teams. Acties en verbeterpunten worden in 2025 opgepakt.

Om de onderlinge binding en betrokkenheid bij CCE te versterken, worden regelmatig bijeenkomsten voor en door medewerkers georganiseerd. Eind mei 2024 vond de 'Dag van bevlogenheid' plaats, waarbij alle CCE-collega's bijeen kwamen in Zeist. Het interactieve programma bestond uit inspirerende sprekers en bood veel ruimte voor ontmoeting en uitwisseling.

Begin november kwamen de secretaresses en telefonistes bijeen tijdens de jaarlijkse dag voor ondersteuners. Het centrale thema van deze dag was 'Weerbaarheid'. Op het programma stond onder andere een training voor de medewerkers.

Ontwikkelingen ICT

In 2024 werd veel aandacht besteed aan ICT-aanpassingen in het Cliënt Informatie Systeem ter ondersteuning van de implementatie van het nieuwe werkproces voor consultaties. Daarnaast lag de focus op de bescherming van (persoons)gegevens en informatieveiligheid.

Om vertrouwelijke (persoons)informatie veilig uit te wisselen met externe ontvangers maakt CCE gebruik van Ziver, dat in 2024 werd geïntroduceerd. Hiermee is het mogelijk om beveiligd te e-mailen en bestanden te delen, waarbij berichten versleuteld worden verzonden.

Binnen CCE loopt al geruime tijd een bewustwordingscampagne over informatieveiligheid. In dat kader worden - zoals vereist - regelmatig testen uitgevoerd onder medewerkers. In het najaar van 2024 vond opnieuw een SPAM-test plaats om medewerkers alert te maken op phishing e-mails.



Organisatie in beeld

**Medewerkers,
consulenten
& organisatie**



Uitkomsten NEN 7510-onderzoek

NEN 7510 is de norm voor informatiebeveiliging in de zorg en richt zich op de bescherming van informatie en (bedrijfs)processen. In 2024 onderzocht een trainee in hoeverre CCE voldoet aan deze norm en welke verbeteringen nog nodig zijn.

Op basis van deze analyse is een strategisch ICT-adviesbureau ingeschakeld om advies te geven over de benodigde stappen om aan de norm te voldoen. Dit advies heeft geleid tot een verbeterplan, dat in 2025 wordt uitgevoerd. De belangrijkste actiepunten richten zich op het helder vastleggen van processen, het toewijzen van rollen en verantwoordelijkheden en het optimaliseren van (bedrijfs)processen.

Wet DBA

Eind 2024 is gecontroleerd of de zzp'ers die in opdracht van CCE werken conform de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) worden ingezet. Uit deze controle blijkt dat de consulenten waar CCE mee werkt daadwerkelijk actief zijn als zzp'ers. Met een aantal zzp'ers die op andere afdelingen binnen CCE werken, zijn aanvullende afspraken gemaakt.

Versterkte profilering en digitale vernieuwing

In 2024 werd de profilering van CCE zowel inhoudelijk als visueel versterkt. Naast het 'wat' en 'hoe' kreeg het 'waarom' een prominentere plaats in de communicatie. De nadruk ligt sterker op empathie, nabijheid en de (h)erkenning van complexe zorgsituaties. Zorgverleners, cliënten en naasten vinden in CCE een betrokken partner voor kennis en ervaring. Wij begrijpen als geen ander hoe het is om vast te lopen in complexe zorgsituaties en probleemgedrag. In 2025 wordt dit profiel verder geladen en uitgedragen via communicatieactiviteiten en -uitingen rondom actuele thema's.

Om het CCE-profiel beter zichtbaar te maken, is een nieuwe website ontwikkeld. De huisstijl, navigatiestructuur en content zijn aangepast op basis van een gebruikersonderzoek. De website voldoet aan de laatste richtlijnen voor digitale toegankelijkheid. Daarnaast is de [Kennisbank](#) verder geprofessionaliseerd en uitgebreid. Dit biedt zorgverleners en andere betrokkenen een waardevolle bron van praktijkgerichte kennis en ervaringen.



Organisatie in beeld

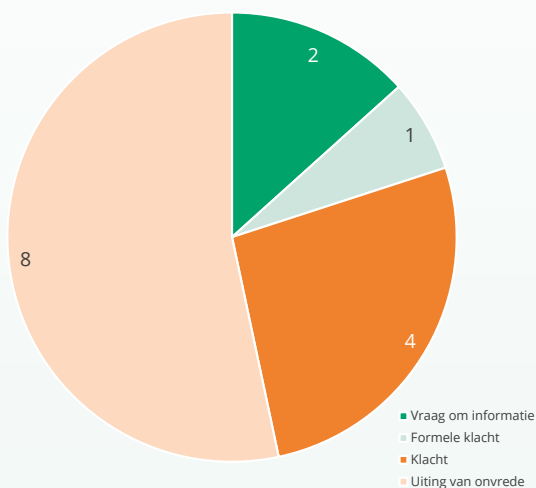
Opuang onvrede en klachten

In het verslagjaar heeft de onafhankelijke vertrouwenspersoon bij vijftien meldingen ondersteuning geboden. Vanuit 2022 waren er nog twee klachten in behandeling. In 2024 zijn er dertien nieuwe meldingen binnengekomen.

Het betrof acht uitingen van onvrede met een verzoek om ondersteuning door de vertrouwenspersoon, twee nieuwe klachten met een verzoek om een reactie van de bestuurder en één formele klacht met een verzoek om een beoordeling door de externe klachtencommissie.

Twee klachten liepen in ondersteuning nog door uit 2022 wachtende op een reactie van de indieners over een vervolg. Eén indiener van een klacht was in het voorjaar van 2024 nog voornemens de klacht bij de externe klachtencommissie in te dienen en verzocht de vertrouwenspersoon om informatie over de procedure. De vertrouwenspersoon heeft deze verstrekt, maar daarna niets meer gehoord waarna de klacht in de registratie als 'gestaakt' is afgesloten.

Aantal meldingen in 2024





Bestuur & 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 en strategie van CCE. De Raad van Toezicht bestaat uit zes onafhankelijke leden met diverse achtergronden ([zie overzicht](#)). De bezoldiging van zowel de bestuurder als de toezichthouders vindt plaats conform de Wet Normering Topinkomens.

In 2024 kwam de Raad van Toezicht drie keer bijeen met de bestuurder voor een reguliere vergadering. Tijdens deze reguliere vergaderingen werd steeds een voortgangsrapportage besproken, met aandacht voor de planning-en-controlcyclus, de voortgang in de dienstverlening, ontwikkelingen binnen de organisatie en lopende projecten op het gebied van kennis en onderzoek. Naast vaste agendapunten, zoals de kwartaalcijfers, het jaarverslag en de jaarrekening, het activiteitenplan en de begroting, kwamen ook inhoudelijke thema's aan bod. Denk aan onderwerpen als de risicoanalyse, de cirkel van invloed van CCE en de kansen en risico's voor CCE in relatie tot de toekomstagenda van VWS en de lvhc-kennisnetwerken. Deze thema's werden geïntroduceerd en gepresenteerd door CCE-medewerkers.

Naast de reguliere vergaderingen vond een strategiebespreking plaats met de Raad van Toezicht, de bestuurder en

CCE-medewerkers. Tijdens dit overleg is ingegaan op de sectorprogramma's en hoe deze er in de toekomst uit kunnen zien om zoveel mogelijk impact te maken. Tijdens deze bijeenkomst werd ook het functioneren van de Raad van Toezicht en de bestuurder geëvalueerd aan de hand van een vragenlijst. Zoals gebruikelijk voerde de Raad van Toezicht daarnaast het jaarlijkse overleg met de Ondernemingsraad. Ook ging de Raad van Toezicht in gesprek met enkele coördinatoren over hun werkzaamheden en de werkprocessen bij consultaties en meerzorg-ontwikkeltrajecten en sloot één toezichthouder aan bij de landelijke CCE-dag 'De Kracht van Kennis'.

Tot slot kwam de Raad van Toezicht meerdere keren bijeen in het kader van de werving en selectie van een nieuwe bestuurder, in samenwerking met bureau Leeuwendaal.





Bestuur & Raad van Toezicht



Ondernemingsraad

De ondernemingsraad (OR)
vertegenwoordigt de belangen van
CCE-medewerkers en de organisatie en
adviseert de bestuurder over personeel
en organisatie gerelateerde zaken.

Terugkijkend op 2024 was de OR actief betrokken bij een aantal belangrijke thema's en regelingen binnen CCE. Mede op initiatief van de ondernemingsraad, is er meer aandacht voor diversiteit en inclusie binnen CCE. Verder staat voor de OR 'gelijke behandeling, gelijke kansen' hoog in het vaandel, dit komt o.a. tot uitdrukking in het actuele werving- en selectiebeleid.

CCE hecht veel waarde aan duurzaamheid en beleid dat hieraan bijdraagt. De OR onderschrijft dit belang en houdt daarbij ook expliciet aandacht voor belangen van medewerkers en maakt deze proactief bespreekbaar.

Samenstelling

Begin 2024 zijn twee OR-leden afgetreden, vanwege de aflopende zittingstermijn en na werving zijn vier nieuwe OR-leden aangetreden. Vanaf 1 mei 2024 bestaat de ondernemingsraad uit de volgende leden:

- Jose Durville-Félix;
- Erik Steneker;
- Co Kieneker;
- Annelies van Loon;
- Mario de Bo;
- Gerry Rigter (vicevoorzitter) en
- Annemarie van Assendelft (voorzitter).

Gerry Rigter is in december afgetreden, vanwege een nieuwe baan. Angela van Keulen ondersteunt de ondernemingsraad vanaf 1 maart 2024, in de functie van ambtelijk secretaris.

Overleg

In het verslagjaar vergaderde de ondernemingsraad negen keer. Er was vijf keer een overlegvergadering met de bestuurder en directeur bedrijfsvoering. Tussentijds werd twee keer overleg gevoerd met de directeur bedrijfsvoering en de personeelsconsulent, in verband met instemming op personeelsregelingen. Er is één keer overleg gevoerd met de Raad van Toezicht (artikel 24-overleg).

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

Onderzoek OR naar:

- Diversiteit en inclusie
- Sociale veiligheid, o.a. op basis van medewerkersonderzoek

Instemming gegeven:

- Mobiliteitsbeleid en -regelingen
- Beleid werving en selectie
- Beleid exitgesprekken
- Scholingsbeleid en studieregeling

Aduies gegeven:

- Wervingsprocedure bestuurder CCE
- Organisatiestructuur en organogram
- Huisvesting

Ter informatie gedeeld met OR:

- Activiteitenplan en voortgangsrapportage
- Kwartaalrapportages en verzuimcijfers

In het jaarlijkse gesprek met de Raad van Toezicht is een tweetal thema's besproken:

- Wervingsprocedure bestuurder, evaluatie op verloop en positionering OR
- Vormgeving van het artikel 24-overleg vanaf 2025





Kengetallen



Consultaties

(aantal in behandeling genomen consultatie-aanvragen per sector)

Geestelijke gezondheidszorg (ggz)	462	450
Gehandicaptenzorg	631	652
Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)	441	465
Jeugdzorg en Onderwijs	379	385
Overige	9	17
Totaal	1.922	1.969

Uitgevoerde meerzorg-activiteiten en audits

Meerzorg-ontwikkelgesprekken	549	513
MPT-gesprekken ¹	4	6
PGB meerzorgadviezen ²	83	60
Audits prestaties VG Kind Gedrag ³	17	7

Personeel

Aantal FTE's gemiddeld	115	104,9
Aantal medewerkers ultimo	132	137
Arbeidsverzuim	3,77%	4,7%
Verzuimfrequentie	0,87	0,7

¹ MPT = Modulair Pakket Thuis

² PGB = Persoonsgebonden Budget

³ VG = Verstandelijk gehandicaptenzorg



Toelichting bij Jaarrekening over 2024



Opdracht van CCE

Activiteitenplan & voortgangsrapportages

Groei van 3% conform begroting

Verwachtingen voor 2025

Beleid & verantwoording onkosten RvB

Planning & control

Het Activiteitenplan van CCE over 2024 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.





Ontdek patronen
door samen
op te trekken

Opdracht van CCE

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 dossier 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 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 & 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, de kosten voor consultants en de externe expertisekosten. In aanvulling daarop bespreekt de directeur bedrijfsvoering de kosten per consultatie met alle coördinatoren.

Kosten per consultatie

De kosten voor consultants zijn 13% hoger dan begroot terwijl het aantal consultaties conform de begroting is. Enerzijds komt de stijging door de indexatie van de tarieven begin 2024 en de hogere reiskostenvergoeding. Anderzijds door meer inzet van consultants per casus.

De consultatiekosten worden stelselmatig gemonitord door periodiek stil te staan bij de cijfers en in gesprek te gaan met coördinatoren over de achterliggende ontwikkelingen. In 2024 is het voorspelmodel in gebruik genomen om elk kwartaal de inschatting van kosten voor consultants te maken. Door de hoeveelheid data van het verleden worden de voorspellingen steeds realistischer.



Groei van 3% conform begroting

In 2024 is een negatief financieel resultaat van € 349.495,- geboekt. Het begrote resultaat over 2024 bedroeg een tekort van € 481.000,-. Dat is een vooraf, met het ministerie van VWS, afgesproken eigen bijdrage vanuit de egaliseringsreserve. De totale opbrengsten in 2024 waren € 21.641.071,-. Het tekort op de toegekende subsidie is vooral ontstaan door hogere kosten voor de inzet van consultants en externe expertisecosten.

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 2024 was conform de begroting, voor 2025 is er een aanvraag gedaan gebaseerd op 3% groei.

De egaliseringsreserve bedraagt per 31 december 2024 6% van de totale subsidie. Over 2024 is er geen terugbetaling aan het ministerie van VWS omdat we onder het maximum van 10% uitkomen.

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.

Voor de risico-inventarisatie 2024 hebben CCE-medewerkers van alle afdelingen input gegeven. Op basis hiervan heeft het Managementteam de belangrijkste risico's beschreven en tegenmaatregelen genomen. Net als in eerdere jaren zien we het veilig werken met vertrouwelijke cliëntinformatie en een veilige ICT-omgeving als belangrijke aandachtspunten. Op inhoudelijk vlak is er aandacht besteed aan het goed aansluiten met onze producten en dienstverlening bij de veranderende buitenwereld en ook wat dit aan competenties van de medewerkers vraagt. Een ander risico wat is opgepakt, is het in kaart brengen van mogelijke frauderisico's en wat ervoor nodig is deze risico's te beperken. Deze tegenmaatregelen zijn in onze werkprocessen belegd. Verder is er doorlopend aandacht voor ontwikkelingen in technologie en wat dit aan kansen en risico's brengt voor onze werkzaamheden.



Verwachtingen voor 2025

Voor 2025 is een budgetneutraal resultaat begroot. Hierdoor zal de verwachte stand van de egalisatiereserve eind 2025 uitkomen op 6%. De subsidieaanvraag van de jaarlijkse instellingssubsidie is gebaseerd op 2.000 consultaties.

De subsidie heeft een structureel karakter. Voor meerzorg is begroot dat we 600 ontwikkelgesprekken gaan uitvoeren. Dat ligt iets hoger dan uitgevoerd in 2024. Voor het voeren van meerzorg-ontwikkelgesprekken, zetten we ook een flexibele schil van medewerkers in.

De vaste formatie is in 2025 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 2025 ziet er als volgt uit.

Begroting over 2025

Bedragen in € 1.000,-

Subsidies	21.336
Opbrengsten meerzorg en overige opbrengsten	1.363
Personeelskosten	12.893
Huisvesting- en organisatiekosten	2.129
Kosten consulenten consultaties	6.600
Kosten consulenten meerzorg, PGB en overige	722
Ondersteuning COT's en Taskforces	55
Kosten expertise	300
Per saldo resultaat	0



Beleid & verantwoording onkosten Raad van Bestuur

In het kader van maatschappelijke verantwoordelijkheid en transparantie verantwoordt CCE jaarlijks openbaar welke onkosten door de Raad van Bestuur zijn gemaakt ten behoeve van de uitoefening van diens 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 2024



- 43 1. Balans per 31 december 2024
- 44 2. Winst- en verliesrekening over 2024
- 45 3. Kasstroomoverzicht over 2024
- 46 4. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 49 5. Toelichting op de balans per 31 december 2024
- 53 6. Toelichting op de winst- en verliesrekening
- 60 7. Resultaatbestemming 2024
- 61 8. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant





1.

Balans na resultaatbestemming per 31 december 2024

Bedragen in euro

		2024		2023
Vaste activa				
Materiële vaste activa	583.841		356.734	
		583.841		356.734
Vlottende activa				
Debiteuren	219.345		212.274	
Overige vorderingen	211.129		196.865	
		430.474		409.139
Liquide middelen		4.789.823		6.380.022
Totaal activa		5.804.138		7.145.895

Bedragen in euro

		2024		2023
Reserves		1.999.866		2.349.361
Voorzieningen		107.741		89.384
Schulden op korte termijn				
Crediteuren	865.793		1.169.960	
Belastingen, sociale lasten en pensioenlasten	984.344		1.019.235	
Overige schulden	1.846.394		2.517.955	
		3.696.531		4.707.150
Totaal passiva		5.804.138		7.145.895



2.

Winst- en verliesrekening over 2024

Bedragen in euro

Subsidies	20.357.400	19.425.000	17.892.283
Opbrengsten meerzorgadviezen	1.009.360	1.290.000	866.215
Overige opbrengsten	168.291	250.000	172.240

Totaal baten

21.535.051

20.965.000

18.930.738

Lasten

Personeelskosten

Salarissen	8.776.821	9.055.500	7.580.705
Sociale lasten	1.346.475	1.276.800	1.107.281
Pensioenlasten	853.621	914.600	701.016
Personeel niet in loondienst	380.168	550.750	555.666
Overige personeelskosten	454.922	408.350	506.158

Totaal personeelskosten

11.812.007

12.206.000

10.450.827

Materiële kosten

Huisvestingskosten	495.320	572.500	714.226
Organisatiekosten	1.530.273	1.497.500	1.378.921
Kosten inzet consultants/casemanagers	7.798.710	6.950.000	6.371.054
Kosten projecten en expertiseontwikkeling	354.255	300.000	412.475

Totaal materiële kosten

10.178.559

9.320.000

8.876.676

Totaal lasten

21.990.566

21.526.000

19.327.503

Rentetbaten

106.020

80.000

78.816

Resultaat voor resultaatbestemming

-349.495

-481.000

-317.949

Resultaatbestemming

Onttrekking / dotatie egaliseringsreserve	-195.720	-500.000	-204.427
Onttrekking / dotatie bestemmingsreserve	-113.251	-	-94.046
Onttrekking / dotatie algemene reserve	-40.524	19.000	-19.475

Resultaat na resultaatbestemming

-

-

-



3.

Kasstroomoverzicht over 2024

Bedragen in euro

		2024		2023
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		-349.495		-317.948
Aanpassingen voor:				
- afschrijvingen	122.869		116.049	
- mutaties voorzieningen	18.357		-3.442	
		141.226		112.606
Veranderingen in vlottende middelen:				
- vorderingen	-21.335		214	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	-1.010.619		594.660	
		-1.031.954		594.874
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		-1.240.223		389.532
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investerings materiële vaste activa	-350.976		-282.201	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.000		0	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		-349.976		-282.201
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Afroming egaliseriereserve	0		0	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		0		0
Mutatie geldmiddelen		-1.590.199		107.332

4.

Grondslagen van waardering & resultaatbepaling

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. Zorgprofessionals 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 Organisaties-zonder-winststreven.

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 veronderstellingen. Deze schattingen en veronderstellingen kunnen van invloed zijn op de gerapporteerde activa en passiva, de vermelding van niet uit de balans blijkende activa en passiva op balansdatum en/of op de baten en lasten in de periode waarover wordt gerapporteerd.

Belangrijke schattingen zijn met name de schattingen die vereist zijn voor bijzondere waardeverminderingen van vaste activa, waardering van debiteuren en

voorzieningen. De werkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen en veronderstellingen.

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.

Grondslagen van waardering & resultaatbepaling

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

Het verschil tussen de subsidie en subsidiabele kosten wordt aan deze reserve toegevoegd/onttrokken.

Algemene reserve

Deze reserve is ter vrije besteding.

Bestemmingsreserve

Een reserve waarvan het doel vastligt. Dit besluit is in 2019 genomen en door de Raad van Toezicht ter kennisgeving aangenomen.

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 voorzieningen zijn tegen nominale waarde gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contacte waarde

van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Pensioenen

De pensioentoezeggingen van CCE zijn ondergebracht bij bedrijfstakpensioenfonds 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.

De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (meest recent circa 110%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

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.



Grondslagen van waardering & resultaatbepaling

[Balans](#)[W&S rekening](#)[Kasstroom](#)[Grondslagen](#)[Toelichting balans](#)[Toelichting op de W&S](#)[Resultaatbestemming](#)[Controleverklaring](#)

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 waarderingsgrondslagen. 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 meerzorgactiviteiten zijn afgerond. De kosten samenhangend met deze adviezen worden aan dezelfde periode toegerekend.

Afschrijvingen

De afschrijvingen op de immateriële 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

Grondslag voor het kasstroomoverzicht

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

4.6

Grondslag gebeurtenissen na balansdatum

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

4.7

Waarderingsgrondslagen WNT

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

5.

Toelichting op de balans

Bedragen in euro

Activa

Materiële vaste activa

Afschrijvingspercentages

Verbouwingen

10-20%

Inventaris

20%

31-12-2024

ICT

33,3%

31-12-2023

Totaal

Stand per 1 januari

219.841

71.843

65.050

356.734

Bij: Investerings

273.368

60.389

17.219

350.976

Af: Afschrijvingen

48.345

24.775

49.749

122.869

Af: Desinvestering

0

1.000

0

1.000

Vervroegde afschrijvingen

0

0

0

Stand per 31 december

444.864

106.457

32.520

583.841

Cumulatieve stand per 1 januari

588.567

548.182

410.800

1.547.549

Mutaties in boekjaar

183.599

-99.213

17.219

101.605

Af: Cumulatieve afschrijvingen per 31 december

327.302

342.512

395.499

1.065.313

Cumulatieve stand per 31 december

772.166

448.969

428.019

1.649.154

Stand per 31 december

444.864

106.457

32.520

583.841

Debiteuren

Debiteuren

219.345

212.274

Voorziening voor eventuele oninbare bedragen wordt niet nodig geacht.

Overige vorderingen

Rente

50.298

57.156

Meerzorgfacturen

11.120

3.845

Vooruitbetaalde kosten

132.291

110.908

Vooruitontvangen facturen

0

3.810

Overige vorderingen

17.420

21.146

211.129

196.865

Liquide middelen

Bank

224.988

282.843

Spaarrekeningen Rabobank

3.850.636

3.658.525

Spaarrekening ABN-AMRO

653.840

2.353.840

Bedrijfsspaarrekening i.v.m. verstrekte bankgaranties

60.359

84.814

4.789.823

6.380.022

Het saldo op de bedrijfsspaarrekening ad €60.359,- (2023: € 84.814,-) is niet vrij opneembaar.



Toelichting op de balans

Bedragen in euro

Passiva

Reserves

Egalisatiereserve

Stand per 1 januari	1.494.895	1.676.238
Af: Onttrekking resultaat consultatie en expertise, PGB meerzorg	-195.720	-204.427
Bij: Onttrekking wettelijke reserve	0	23.084
Stand per 31 december	1.299.175	1.494.895

Algemene reserve

Stand per 1 januari	817.516	836.243
Af: Onttrekking resultaat Meerzorg	-40.524	-19.475
Af: Onttrekking resultaat Leren & Opleiden	-76.301	0
Bij: Onttrekking wettelijke reserve	0	748
Stand per 31 december	700.691	817.516

Bestemmingsreserve

Stand per 1 januari	36.950	130.997
Af: Onttrekking resultaat Leren & Opleiden	-36.950	-94.047
Stand per 31 december	0	36.950

De bestemmingsreserve is bedoeld voor de activiteiten Leren & Opleiden. Het bestuur heeft deze reserve met beperkte bestemming opgesteld. Het verlies van 2024 ad 113.251 is deels van de bestemmingsreserve onttrokken en deels van de algemene reserve. De Raad van Toezicht heeft dit goedgekeurd.

Totaal reserves

1.999.866

2.349.361

Voorzieningen

Jubileumuitkering

Stand per 1 januari	80.931	59.706
Bij: Dotatie	27.773	22.912
Af: Onttrekking	7.325	1.687
Stand per 31 december	101.379	80.931

Het kortlopende deel in deze voorzieningen bedraagt € 7.153,-.

Voorziening langdurig zieken

Stand per 1 januari	8.453	33.120
Bij: Dotatie	27.229	8.453
Af: Onttrekking	29.320	33.120
Stand per 31 december	6.362	8.453

Totaal voorzieningen

107.741

89.384



Toelichting op de balans

Bedragen in euro

Passiva

Schulden op korte termijn

Crediteuren

Belastingen en sociale verzekeringspremies

Loonheffing

BTW

Pensioenpremie

Totaal

Overige schulden

Nog te betalen personeelskosten

Vakantiedagen en vakantiegeld

Balansverlof

Kosten inzet consultants

Vooruitontvangen bedragen

Vooruitontvangen subsidiebedragen

Terugbetalingsverplichting instellingsubsidie

Overige schulden

Totaal

31-12-2024

31-12-2023

716.100

1.169.960

685.079

618.812

1.580

4.251

447.377

396.172

1.134.036

1.019.235

29.860

51.849

430.357

419.913

752.777

689.922

381.410

196.950

148.655

48.145

11.896

12.923

0

1.018.026

91.437

80.227

1.846.392

2.517.953

De inschatting van de kosten inzet consultants wordt gedaan op basis van ervaringscijfers en een voorspelmodel.



Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurcontracten

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 € 80.696,- 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 en een verlenging van 2,5 jaar tot 31 december 2027.
- De jaarhuur bedraagt € 86.673,- 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. Einddatum is 30 november 2025.
- De jaarhuur bedraagt € 99.378,- 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.
- Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 18.838,-.

6.

Toelichting op de winst- & verliesrekening

Bedragen in euro

Subsidies

Toegezegde subsidie organisatiekosten

Werkelijke subsidie organisatiekosten

Toegezegde subsidie inzake meerzorgadviezen PGB

Totaal subsidies

	Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
	20.242.120	19.315.000	17.792.283
	20.242.120	19.315.000	17.792.283
	115.280	110.000	100.000
	20.357.400	19.425.000	17.892.283

- De instellingssubsidie van 2024, afgegeven door het Ministerie van VWS, bedraagt totaal € 20.357.400,-.
- De subsidie heeft een structureel karakter en is gebaseerd op 1950 consultaties en 55 Meerzorgadviezen PGB.
- Over 2024 is de afspraak met VWS gemaakt dat we 500.000,- uit de egaliseringsreserve mogen bekostigen.
- De subsidievaststelling over 2024 zal plaatsvinden door het Ministerie van VWS na ontvangst van de verantwoording over 2024.
- De subsidie over 2023 is door het Ministerie van VWS vastgesteld.

Opbrengsten meerzorggesprekken

	1.009.360	1.290.000	866.215
--	-----------	-----------	---------

De post opbrengsten meerzorggesprekken betreft de opbrengsten meerzorg-ontwikkelgesprekken. De opbrengsten zijn in 2024 22% lager uitgekomen. De lager uitgevoerde gesprekken dit jaar zijn vooral te verklaren door ontwikkelingen in het zorgveld, zoals andere vormen van gesprekken wat mede komt door personeelstekorten binnen de zorginstellingen.

Overige opbrengsten

	168.291	250.000	172.240
--	---------	---------	---------

De post overige opbrengsten betreft opbrengsten uit declarabele activiteiten en leergangen. Deze opbrengsten kwamen in 2024 33% lager uit dan begroot. Er is een toekomstplan opgesteld en er zijn acties uitgevoerd om de afdeling weer rendabel te maken.



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Bedragen in euro

Salarissen

Salarissen inclusief vakantiegeld en
eindejaarsuitkering en ontv. ziekengeld

Werkelijk
2024

Begroting
2024

Werkelijk
2023

8.776.821

9.055.500

7.580.705

Sociale lasten

Sociale verzekeringspremies

1.346.475

1.276.800

1.107.281

Pensioenlasten

853.621

914.600

701.016

Totaal sociale lasten

2.200.096

2.191.400

1.808.297

Totaal salariskosten

10.976.917

11.246.900

9.389.002

Personeel niet in loondienst

Personeel niet in loondienst

380.168

550.750

555.666

Totaal personeel niet in loondienst

380.168

550.750

555.666

Overige personeelskosten

Scholingskosten

232.419

209.300

182.164

Wervingskosten

34.917

27.000

121.518

Reiskosten woon-werkverkeer

20.758

14.300

14.478

Thuiswerkvergoeding

41.134

33.500

33.483

Overige personeelskosten

125.694

124.250

154.515

Totaal overige personeelskosten

454.922

408.350

506.158

De kosten voor personeel komen over heel 2024 3% onder de begroting uit.
Niet alle vacatures zijn ingevuld en de lector is in 2025 gestart.

Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2024 bedroeg het gemiddeld aantal FTE's bij de stichting 115,3 FTE (2023: 104,9 FTE).
Ultimo 2024 waren 113,2 FTE's in loondienst (ultimo 2023: 109,8 FTE). De verdeling per functie luidt:

Bestuurder

1,0

Directeuren

4,0

Coördinatoren incl. Coördinatoren in Opleiding

61,1

Programmaleiders / projectleiders expertisemanagement

7,4

Ondersteuners/secretariaat

27,9

Staf/ overige medewerkers Landelijk Bureau

11,8

113,2



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De bezoldiging van de leden van de Raad van Bestuur (en overige topfunctionarissen) over het jaar 2024 is als volgt:

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

	H.M.T. de Wit
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mrt-09
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.836
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.164
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	214.000

9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	233.000
--	---------

Vergelijkende cijfers 2023

1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	189.892
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	15.108
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	205.000

6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000
--	---------

Uitbetaalde onkostenvergoedingen H.M.T. de Wit 2024

	Totaal 2024
Onbelaste vaste onkostenvergoeding <i>Maandelijks vaste onkostenvergoeding en thuiswerkvergoeding</i>	1.704
Onbelaste variabele onkostenvergoeding <i>Ambulante reiskostenvergoeding (onbelast deel)</i>	2.164
Belaste variabele onkostenvergoeding <i>Ambulante reiskostenvergoeding (belast deel) en vergoeding ziektekostenverzekering (gebruteerd)</i>	3.624
Binnenlandse reiskosten <i>Reis- en verblijfkosten</i>	47
Representatiekosten <i>Representatiekosten</i>	0
Opleidingskosten <i>Deelname seminar, intervisie, opleiding</i>	10.225
Totaal	17.764



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Toezichthoudende topfunctionarissen

	R. Jonkers	P.F. Schothorst	Y.B. Schouten- de Ridder
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-okt-17	15-sep-22	10-okt-18
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	25.680	17.120	17.120
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	23.300	23.300
Vergelijkende cijfers 2023			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	24.600	16.400	16.400
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.450	22.300	22.300

	W.H.M. den Hartog	P.J.C.M. Embregts	I.P.R. Vermaes
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	10-okt-18	17-sep-19	15-sep-22
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	17.120	17.120	17.120
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	23.300
Vergelijkende cijfers 2023			
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	16.400	16.400	16.400
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.300	22.300	22.300

Toelichting

Het bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur bedraagt € 233.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur. Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 34.950 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 23.300. Deze maxima worden niet overschreden.



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Bedragen in euro

Huisvestingskosten

	Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
Huren	271.078	302.000	364.764
Energie en servicekosten	96.415	103.000	145.414
Totaal huur en energie	367.493	405.000	591.848
Aanschaf kleine inventaris en inrichting	3.699	20.000	6.462
Afschrijvingskosten verbouwingen	48.345	45.000	13.287
Afschrijvingskosten inventarissen	19.558	32.000	25.669
Totaal inventarissen	71.602	97.000	45.418
Schoonmaakkosten	36.211	50.000	51.090
Belastingen en heffingen	3.462	5.000	2.521
Verzekeringen	6.624	6.000	7.717
Kosten beveiliging	2.629	3.000	3.916
Overige huisvestingskosten	7.299	6.500	11.716
Totaal overige huisvestingskosten	56.225	70.500	76.960
Totaal huisvestingskosten	495.320	572.500	714.226

De huisvestingskosten komen over heel 2024 13% onder begroting uit. Dat is de uitkomst van de twee locaties (Utrecht en Zwolle) waar we minder m2 huren. De komende jaren zitten we in transitie met de andere twee panden, daardoor blijven de kosten wat heen en weer schommelen. Als alle locaties verhuisd zijn zullen de kosten structureel lager zijn dan ervoor.



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Bedragen in euro

Organisatiekosten

	Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
Kantoorbenodigdheden	4.815	2.200	7.678
Telefoon en porti	105.057	117.000	105.772
Repro en drukwerk	13.682	22.500	15.077
Totaal kantoorkosten	123.554	141.700	128.527
Kosten ICT	402.510	470.000	334.425
Afschrijvingskosten hardware	49.749	80.000	58.478
Afschrijvingskosten software	0	0	23.832
Kosten aanschaf hardware en software	16.341	0	19.657
Totale kosten ICT	468.600	550.000	436.392
Kosten jaarverslag en meerjarenbeleidsplan	214	6.000	5.654
Kosten website	48.758	20.000	44.126
Kosten communicatie	21.262	35.000	24.460
Totaal kosten communicatie en voorlichting	70.234	61.000	74.240
Reis - en verblijfkosten	469.992	400.000	385.347
Kosten salarisadministratie	25.000	25.000	20.000
Kosten financiële administratie	37.135	35.000	41.797
Accountantskosten	46.076	40.000	44.043
Advieskosten	83.148	80.000	81.819
Juridische kosten en kosten klachtafhandeling	66.437	25.000	25.957
Bestuurskosten	111.410	100.000	106.694
Rente- en bankkosten	3.936	3.000	4.690
Representatiekosten	2.337	4.000	1.877
Huishoudelijke kosten	3.421	8.000	7.009
Overige organisatiekosten	18.993	24.800	20.529
Totaal overige organisatiekosten	397.893	344.800	354.415
Totaal organisatiekosten	1.530.273	1.497.500	1.378.921

- De totale organisatiekosten komen nagenoeg op begroting uit.
- De kosten ICT zijn 15% lager uitgevallen dan begroot door lagere afschrijvingskosten en door lagere licentiekosten.
- De kosten voor de website vielen dit jaar hoger uit, de website is geheel vernieuwd en de kosten worden over twee jaren verdeeld.
- De reiskosten ambulante medewerkers kwam 15% hoger uit dan begroot. Dit onderwerp, reizen icm klimaat/CO2, gaan we in 2025 verder oppakken. Doel is CO2 uitstoot verlagen.
- De juridische kosten en kosten klachtafhandeling zijn een stuk hoger dan begroot. In 2024 zijn er meer meldingen en klachten geweest.



Toelichting op de winst- & verliesrekening

Bedragen in euro

Kosten inzet consultants/casemanagers

Honoraria consultatiekosten (incl implementatiekosten)
Reiskosten consultaties
Kosten netwerkontwikkeling en deskundigheidsbevordering
Kosten Crisis Ondersteuning Teams (COT)/Taskforces
Honoraria kosten meerzorggesprekken
Kosten meerzorgadviezen PGB
Kosten voor declarabele activiteiten

	Werkelijk 2024	Begroting 2024	Werkelijk 2023
Honoraria consultatiekosten (incl implementatiekosten)	6.307.927	5.608.000	5.126.049
Reiskosten consultaties	481.418	397.000	422.358
Kosten netwerkontwikkeling en deskundigheidsbevordering	68.306	40.000	40.740
Kosten Crisis Ondersteuning Teams (COT)/Taskforces	50.688	50.000	52.325
Honoraria kosten meerzorggesprekken	432.686	495.000	350.538
Kosten meerzorgadviezen PGB	176.143	110.000	112.758
Kosten voor declarabele activiteiten	281.542	250.000	266.286
	7.798.710	6.950.000	6.371.054

- De kosten (honoraria en reiskosten) voor consultants komen 13% hoger uit dan begroot terwijl het aantal consultaties op begroting ligt. Enerzijds komt de stijging door de tariefwijziging en de hogere reiskostenvergoeding. Anderzijds door meer inzet van consultants per casus.
- De kosten consultants Meerzorg zijn lager omdat er minder ontwikkelgesprekken zijn uitgevoerd in 2024.
- De kosten meerzorgadviezen PGB zijn ruim 1,5 keer zo hoog. Er zijn ook 1,5 keer zoveel gesprekken uitgevoerd in 2024.
- De kosten voor declarabele activiteiten komen 12% boven begroting uit, dit komt door uitval door verzuim en minder declarabele uren van de L&O collega's.

Kosten projecten en expertise ontwikkeling

Kosten projecten en expertise reguliere activiteiten

	354.255	300.000	412.475
--	----------------	----------------	----------------

- De uitgaven van externe kosten voor expertise voor heel 2024 komen 18% boven de begroting uit. We zetten meer externen in en er zijn een paar grote onderzoeken gaande.

Rentebaten

	106.020	80.000	78.816
--	----------------	---------------	---------------

- De ontvangen interest is 32% hoger door gebruik te maken van deposito's.

7.

Resultaatbestemming

2024

Op basis van toerekening van het resultaat aan de te onderscheiden activiteiten (reguliere activiteiten, Leren & Opleiden en meerzorgadviezen) wordt een tekort van € 116.825,- onttrokken van de algemene reserve en een tekort van € 36.950, 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.

Bedragen in euro

Dit is in de jaarrekening als volgt verwerkt:

Onttrekking egaliseringsreserve	-195.720
Onttrekking bestemmingsreserve	-36.950
Onttrekking algemene reserve	-116.825
Totaal resultaat (negatief)	-349.495

De bestuurder is mevrouw C. Six.

De bestuurder en alle leden van de Raad van Toezicht stellen de jaarrekening vast.

Utrecht, 28 maart 2025

C. Six - *Bestuurder*

Y.B. de Ridder - *Lid RvT*

W. den Hartog - *Waarnemend voorzitter RvT*

P.J.C.M. Embregts - *Lid RvT*

I.P.R. Vermaes - *Lid RvT*

P.F. Schothorst - *Waarnemend voorzitter RvT / Lid RvT*



Balans

W&S rekening

Kasstroom

Grondslagen

Toelichting balans

Toelichting op de W&S

Resultaatbestemming

Controleverklaring

Overige gegevens



8.

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Hiervoor wordt verwezen naar de hierna opgenomen verklaring.

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

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag 2024 opgenomen jaarrekening 2024

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2024 van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het Jaarverslag 2024 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise op 31 december 2024 en van het resultaat over 2024 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 2024;
2. de staat van baten en lasten over 2024; 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 2024* 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 2024* 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 het Jaarverslag 2024 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag 2024 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- de overige gegevens.

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

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de jaarrekeningcontrole of anderszins, overwogen of de andere informatie materiële afwijkingen bevat.

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten 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 bestuurs 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 2024*, 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 gerede 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,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

 Adriaan Simons
27 mei 2025 20:46 +02:00

A. Simons MSc RA



centrum voor
consultatie en
expertise

© CCE 2025

