



centrum voor  
consultatie en  
expertise

# Jaarverslag 2025

# Samen richting geven





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](mailto:landelijkbureau@cce.nl)  
[www.cce.nl](http://www.cce.nl)

Ontwerp:  
[Studio Rapides](#)

© CCE 2026

# Inhoud

- 3** Woord vooraf
- 4** Consultatie
- 8** Meezorg
- 10** Kennis delen
- 14** Samenwerken in kennisnetwerken
- 21** Organisatie in beeld
- 27** Kengetallen
- 28** Toelichting jaarrekening 2025
- 32** Jaarrekening 2025



# Woord vooraf

## Samen richting geven

Zodat er weer beweging komt  
in vastlopende situaties

In 2025 zagen we opnieuw hoe sterk het zorglandschap in beweging is. Onder druk van personeelstekorten, wachttijden en toenemende complexiteit worden vraagstukken uitdagender en raken ze vaak meer dan alleen een persoon of een team. Wat begint als een individuele situatie, blijkt vaak verbonden met de manier waarop de zorg is georganiseerd en soms zelfs met landelijke keuzes.

In dat veranderende landschap zoeken zorgaanbieders steeds vaker niet alleen naar een antwoord, maar naar een manier om samen te kijken. Juist daar ligt de kracht van CCE: kennis delen én ruimte maken voor het gesprek, tussen cliënt, naasten, zorgverleners en management. En tussen praktijk en beleid. Door verschillende perspectieven samen te brengen, ontstaat beweging: patronen worden doorbroken en regie wordt herwonnen.

We merken dat onze rol verschuift. Consultaties leiden zowel tot betere ondersteuning voor mensen met complexe zorgvragen, als ook tot inzichten voor teams, organisaties en het zorgstelsel. Wat we leren in de praktijk helpt om samen richting te geven aan de toekomst van de zorg.

Dat vraagt ook van ons flexibiliteit. Aansluiten bij wat nodig is: soms verdiepen, soms versnellen, soms verbinden. Altijd samen.

Dit jaarverslag laat zien dat complexe vragen geen individuele problemen zijn, maar gezamenlijke opgaven. En dat duurzame oplossingen ontstaan wanneer we bereid zijn die verantwoordelijkheid te delen.

Samen richting geven: dat is waar we in 2025 aan hebben gewerkt en waaraan we verder bouwen.

**Caroline Six**

Bestuurder

April 2026



# Consultatie

In 2025 stond het werk van CCE in het teken van samen zoeken naar perspectief in complexe zorgsituaties. In consultaties brengen we cliënten, naasten en zorgverleners bijeen om te onderzoeken waar het vastloopt en waar beweging mogelijk is. Dat doet CCE in de jeugdzorg, het onderwijs, de geestelijke gezondheidszorg (ggz), de gehandicaptenzorg en de verpleging, verzorging en thuiszorg (VVT). Door breed te kijken, multidisciplinair samen te werken en kennis en kunde te verbinden in consultaties, ontstaat ruimte voor nieuwe inzichten en handelingsmogelijkheden. Daarbij richten we ons vooral op het versterken van zorgverleners: wat hebben zij nodig om betere zorg te bieden die bijdraagt aan een meer betekenisvol leven van mensen.

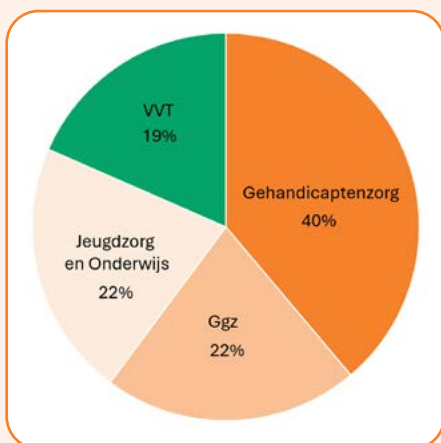
- Trends in consultatie-aanvragen
- Ontwikkelingen in het werkveld
- Evaluatie van de consultaties
- Samenwerkingsgesprekken



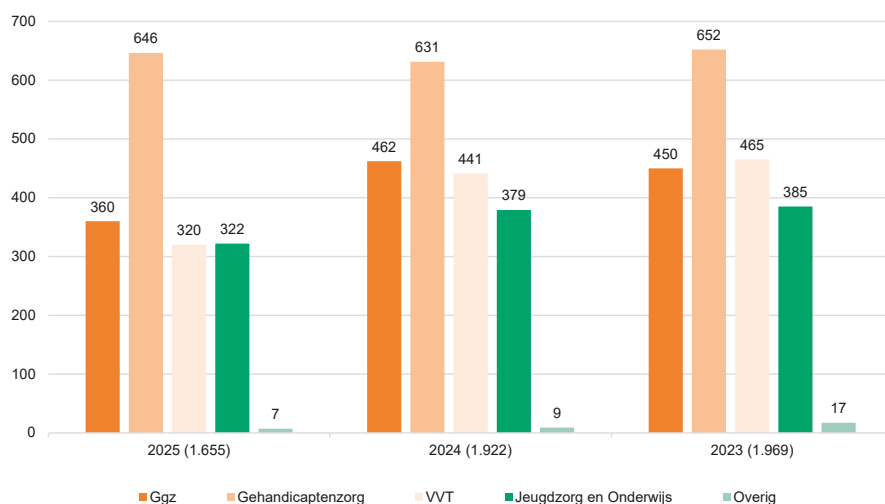
# Trends in consultatie-aanvragen

- In 2025 voerde CCE in totaal 1.655 consultaties uit. Dat is een daling van ongeveer 14% ten opzichte van 2024. De meeste consultaties vonden plaats in de gehandicaptenzorg (40%), gevolgd door de ggz (22%). De VVT en de jeugdzorg waren ieder goed voor ongeveer 19% van het totaal.

## Consultaties per sector



## Aantal consultatie-aanvragen



Het aantal consultaties in de gehandicaptenzorg bleef met 646 vrijwel gelijk aan 2024. In de ggz daalde het aantal consultaties naar 360, een afname van 25% ten opzichte van 2024. In de VVT ging het om 322 consultaties, ongeveer 30% minder. In de jeugdzorg zijn 320 consultaties uitgevoerd, bijna 19% minder dan in 2024.

In 2025 voerde CCE 58 groepsconsultaties uit voor meerdere cliënten, tegenover 68 in 2024. Het totaal aantal consultatieaanvragen kwam op 2.180 in 2025, tegenover 2.442 in 2024. Het percentage van afgewezen aanvragen steeg licht van 25,6% naar circa 27,5%. Aanvragen van cliënten, naasten en wettelijk vertegenwoordigers worden relatief vaak afgewezen omdat er geen zorgverlener betrokken is, terwijl die betrokkenheid nodig is voor een consultatie. In deze situaties kan CCE meestal doorverwijzen naar andere vormen van zorgverlening.



## Ontwikkelingen in het werkveld

**Uit een interne analyse blijkt dat ontwikkelingen in alle zorgsectoren van invloed zijn op het aantal consultatieaanvragen. De daling hangt samen met de ontwikkeling en groei van consultatiemogelijkheden in verschillende sectoren.**

Denk aan de kennisnetwerken voor LVHC-doelgroepen<sup>1</sup> (waaronder het kennisnetwerk D-ZEP voor Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag), consultatie via TOPGGz en de Bovenregionale Expertisenetwerken (BREN's) en de Regionale Expertiseteams (RET's) in de jeugdzorg.

Dit is een ontwikkeling waaraan CCE de afgelopen jaren actief heeft bijgedragen. Met onze kennis en expertise zoeken we die ketensamenwerking op om het werkveld te versterken. We trainen zorgverleners, ondersteunen bij het organiseren van de consultatiefunctie en verwijzen waar mogelijk eerst naar deze vormen van consultatie voordat we ze zelf oppakken. Waar CCE betrokken is, gaat het vooral om de meest complexe casuïstiek: minder, maar wel ingewikkelder consultaties die meer tijd kosten.

• **Als kennispartner verbinden we mensen en expertise om het werkveld te versterken.**

• Voor het werkveld is het een positieve ontwikkeling wanneer zorgverleners andere effectieve vormen van consultatie vinden die hen tijdig kunnen ondersteunen. Tegelijkertijd blijft het essentieel dat CCE bekend en laagdrempelig beschikbaar is voor ernstig vastlopende situaties waarin onafhankelijke, contextgerichte en meervoudige expertise noodzakelijk is. Komend jaar zetten we ons in om CCE meer zichtbaar te maken. We gaan actief in gesprek met zorgaanbieders in alle sectoren over hoe wij hen in de praktijk kunnen versterken bij complexe en vastlopende situaties.

<sup>1</sup> LVHC-doelgroepen (Laag Volume, Hoog Complex) betreffen mensen met zeldzame aandoeningen en complexe zorgbehoeften, waarvoor gespecialiseerde expertise nodig is.



## Evaluatie van consultaties

Na afloop van iedere consultatie vindt een afrondend evaluatiegesprek plaats. Daarnaast ontvangen betrokkenen een online vragenlijst waarin zij hun ervaringen kunnen delen. De uitkomsten over 2025 laten een positief beeld zien. Respondenten waarderen vooral de gelijkwaardige samenwerking en de deskundigheid die CCE inbrengt.

- Tegelijkertijd blijkt bij een aantal consultaties (13%) dat
- verwachtingen rond het verbeteren van de samenwerking
- tussen partijen (organisatie en cliënt/vertegenwoordiger) en
- het behalen van het gehoopte resultaat soms hoger liggen dan
- wat in de praktijk haalbaar blijkt. Dat benadrukt hoe complex
- de situaties zijn waarin CCE is betrokken. Uit de evaluaties komt
- ook naar voren dat CCE wordt gezien als brede kennispartner
- bij vastgelopen zorg. Het percentage respondenten dat CCE
- zou aanbevelen bij anderen blijft onverminderd hoog (95%).

## Samenwerkingsgesprekken

In 2025 voerden CCE-coördinatoren, vaak samen met de directeur consultatie en expertise, regelmatig gesprekken met bestuurders en directeurs van zorgaanbieders over uitgevoerde consultatie- en meerzorg-ontwikkeltrajecten. Het delen van wat CCE in deze trajecten signaleert, vormt een belangrijk onderdeel van ons werk. In de gesprekken wisselden we patronen en ontwikkelingen uit en reflecteerden we op de samenwerking. Volgend jaar gaan we deze samenwerkingsgesprekken verder intensiveren.

- Uit evaluaties blijkt: de kennis
- en expertise van CCE dragen
- zichtbaar bij in consultaties.



# Meerzorg

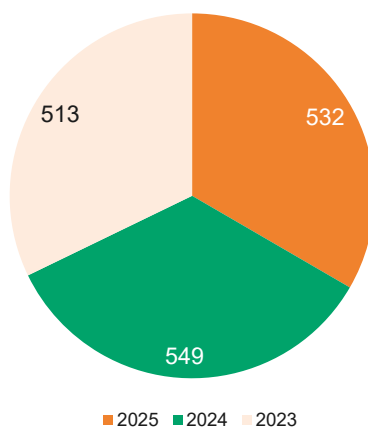
Soms hebben mensen met een zeer intensieve of complexe zorgvraag extra ondersteuning nodig. In zo'n situatie kan meerzorg uitkomst bieden. Deze regeling is bedoeld voor mensen met een zorgbehoefte die groter is dan binnen het reguliere zorgprofiel georganiseerd kan worden en biedt tijdelijk aanvullende financiering om passende zorg mogelijk te maken. In meerzorg-ontwikkeltrajecten werkt CCE samen met zorgteams in alle zorgsectoren om beter aan te sluiten bij wat nodig is en zo de omgeving en kwaliteit van leven van mensen te verbeteren. In 2025 voerde CCE opnieuw een groot aantal van deze trajecten uit.

- [Meerzorg-ontwikkeltrajecten](#)
- [Diversiteit aan thema's](#)
- [Evaluatie van meerzorg-ontwikkeltrajecten](#)



# Meerzorg-ontwikkeltrajecten

Aantal meerzorg-ontwikkelgesprekken



- Een meerzorg-ontwikkeltraject bestaat uit twee gesprekken waarin CCE samen met zorgverleners en andere betrokkenen de thema's bespreekt die spelen rond de zorg van één of meer cliënten.

Deze trajecten worden zowel ingezet voor individuele cliënten als voor organisatiebrede vraagstukken binnen de complexe zorg. In 2025 werden 532 ontwikkelgesprekken gevoerd. Door de thematische aanpak kunnen meerdere zorgverleners profiteren van één traject. In twee sessies verdiept CCE zich met het team in een specifiek thema, met werkvormen en inhoud volledig op maat. Dit draagt bij aan het vergroten van de expertise van teams in het begeleiden van mensen met complexe gedragsproblematiek.

## Diversiteit aan thema's

In 2025 zagen we de volgende thema's: het scherp krijgen van cliëntbehoeften, het herkennen en doorbreken van patronen die bijdragen aan probleemgedrag, de afstemming tussen wonen en dagbesteding, slaapproblematiek, het afbouwen van vrijheidsbepalende maatregelen en ethische dilemma's in de zorg, zoals morele stress.

## Evaluatie meerzorg-ontwikkeltrajecten

Ieder meerzorg-ontwikkeltraject wordt afgesloten met een online vragenlijst, waarin betrokkenen om feedback wordt gevraagd. De respons hierop is relatief hoog en de uitkomsten zijn overwegend positief.

In 2025 gaven respondenten aan vooral het maatwerk, de gezamenlijke afstemming en de opbrengsten van het traject te waarderen. Als aandachtspunt werd genoemd dat de formulering van een concrete vraag nog duidelijker kan.

Volgens de respondenten leverden de trajecten het volgende op: nieuwe inzichten, concrete handvatten, duidelijkheid over vervolgstappen, verbeterde samenwerking tussen betrokken partijen, meer kennis en een betere kwaliteit van leven voor de betrokken cliënt(en).



# Kennis delen

In consultaties doet CCE veel kennis en ervaring op over complexe en vastlopende zorgsituaties. Die kennis wordt via kennisproducten, onderzoek en leeractiviteiten actief gedeeld met het werkveld, zowel binnen als buiten de organisatie. Zo helpt CCE zorgverleners situaties eerder te herkennen, handelingsverlegenheid te verminderen en duurzame verbeteringen te realiseren. Daarmee draagt CCE bij aan een lerend werkveld waarin zorgverleners toekomstige complexe situaties beter zelf kunnen aanpakken.

- Van praktijk naar kennis
- Onderzoek
- Leren en ontwikkelen



## Van praktijk naar kennis

CCE ontwikkelt kennisproducten, voert onderzoek uit, biedt leeractiviteiten aan en verzorgt bijeenkomsten rond complexe zorgsituaties. Deze aanpak maakt inzichten uit de praktijk direct toepasbaar voor zorgverleners. Binnen CCE is het Team Expertise Management verantwoordelijk voor de ontwikkeling van deze expertise-activiteiten.

### Kennisproducten en kennisdeling

In de [Kennisbank van CCE](#) kwamen 25 nieuwe kennisproducten beschikbaar in verschillende vormen: praatplaten, tweegesprekken, werkvormen, video's, podcasts, artikelen en casusbeschrijvingen. Daarbij onderzoeken en experimenteren we hoe AI toepasbaar is om meer kennis te delen in de toekomst. Om aan te sluiten bij de praktijk werkt CCE met een testpanel van zorgverleners uit diverse sectoren.

• Tijdens de Dag voor Complexe  
• Zorg met Dichterbij kwamen  
• innovatie en co-creatie samen.

### Samenwerking en co-creatie

Het werk van CCE kenmerkt zich door intensieve samenwerking en co-creatie met het werkveld.

In 2025 organiseerde CCE samen met Dichterbij, zorgaanbieder voor mensen met een verstandelijke beperking, de Dag voor Complexe Zorg, gericht op het versterken van een veilig en lerend werkklimaat rondom complexe zorgsituaties. Ruim 180 zorgverleners en managers namen deel aan een interactief programma met simulaties en spelvormen, waarin zij onderzochten hoe vastlopen van situaties kan worden voorkomen en signalen vroegtijdig kunnen worden herkend. Aan de hand van praktijkdilemma's werd gezamenlijk gereflecteerd op onder meer risicobeheersing, samenwerking met naasten, morele stress en organisatorische dynamieken.

CCE gebruikt deze inzichten voor de verdere ontwikkeling van Veilige Grond en de vertaling naar praktische werkvormen en hulpmiddelen voor de consultatiepraktijk en bredere toepassing binnen de langdurige zorg.



# Onderzoek

## Onderzoekskompas

In 2025 introduceerde CCE het [vernieuwde Onderzoekskompas](#), dat richting geeft aan de kennisontwikkeling voor de komende jaren. Het onderzoek richt zich op vijf samenhangende thema's:

- Interdisciplinair werken
- Veilige Grond
- Zorg in complexe thussituaties
- Het cliënten- en naastenperspectief
- Ethische complexe thema's en morele stress

Binnen deze thema's onderzoekt CCE terugkerende patronen in vastlopende zorgsituaties en brengt werkzame, beschermende en belemmerende factoren in beeld. Met deze kennis draagt CCE bij aan het weer in beweging krijgen van situaties en aan het voorkomen ervan. Daarbij werken we samen met zorgverleners, ervaringsdeskundigen, onderwijs en wetenschap, om praktijkervaring en onderzoek te verbinden en zo de kwaliteit van complexe zorg duurzaam te versterken.

- **1:1 zorg vraagt om een zorgvuldige afweging tussen veiligheid, autonomie en kwaliteit van leven.**

## Resultaten onderzoek naar Morele stress

CCE gaf in 2023 opdracht aan het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO-UMCG) om morele stress in kaart te brengen vanuit het perspectief van zorgverleners zelf. Door interviews, casestudies en gezamenlijke reflectiebijeenkomsten ontstond een rijk en gelaagd beeld. Het onderzoek richtte zich op vier sectoren: de ggz, jeugdzorg, gehandicaptenzorg en VT. In de laatste fase van het onderzoek werkten zorgverleners, onderzoekers en CCE samen aan het benoemen van wat helpt: praktische helpende strategieën om morele stress tegen te gaan. De [resultaten van het onderzoek](#) werden in 2025 gedeeld met het werkveld.

## Onderzoek naar 1:1 zorg

In Nederland wordt binnen de gehandicaptenzorg regelmatig zeer intensieve 1:1 zorg aangeboden. Dat is zorg waarbij één begeleider de hele dag exclusief verantwoordelijk is voor één cliënt. Deze vorm van ondersteuning kan veiligheid en rust bieden, maar brengt ook risico's met zich mee, zoals het verlies van autonomie, sociale isolatie en een focus op beheersbaarheid in plaats van kwaliteit. Dat blijkt uit het eerste onderzoek naar 1:1 zorg bij volwassenen in de langdurige gehandicaptenzorg, uitgevoerd door LUBEC Universiteit Leiden, Ipse de Bruggen en CCE. De [resultaten van dit onderzoek](#) zijn in 2025 breed gedeeld. CCE gaat samen met het werkveld aan de slag om een praktische tool te ontwikkelen op basis van dit onderzoek om teams te ondersteunen bij het doelgericht inzetten van 1:1 zorg.



## Verdiepend onderzoek naar exemplarische situaties in de ggz

Als vervolg op het eerdere [onderzoek naar consultaties in de ggz](#) startte CCE in 2024 een verdiepend onderzoek binnen de ggz en jeugd-ggz. Dit onderzoek richt zich op de inzet van CCE in exemplarische situaties en op factoren die beweging mogelijk maakten. In 2025 is de analyse afgerond. De bevindingen worden uitgewerkt in artikelen voor wetenschappelijke tijdschriften, waaronder het Tijdschrift voor Psychiatrie. Deze worden in 2026 gepubliceerd en gedeeld met het werkveld en in consultaties.

## Lectoraat Zorgdynamieken – Gedrag in context

Om theorie en praktijk met elkaar te verbinden werken CCE en Hogeschool Rotterdam samen in het [lectoraat Zorgdynamieken – Gedrag in context](#). Het lectoraat staat voor: inzicht krijgen in de dynamieken tussen mensen die zorg ontvangen, zorgteams, organisaties, systemen en de bredere maatschappelijke context. Voor CCE is het lectoraat een unieke kans om samen met zorgverleners, studenten, mensen met ervaringskennis en onderzoekers te investeren in duurzame kennisontwikkeling.

Onder leiding van Jessica Vervoort-Schel, lector bij Kenniscentrum Zorginnovatie en projectleider expertisemanagement bij CCE, onderzoekt het lectoraat hoe geleerd kan worden van vastgelopen zorgsituaties om de zorg als geheel te versterken. Door praktijk- en ervaringskennis te verbinden met wetenschappelijke inzichten ontstaan nieuwe perspectieven op zorgsituaties die om een andere benadering vragen.

In 2025 zijn de drie onderzoekslijnen binnen het lectoraat vastgesteld:

- Zorgdynamieken en betekenisgeving in complexe situaties
- Professionele ontwikkeling en relationeel vakmanschap
- Zorgpraktijken als lerende systemen

# Leren en ontwikkelen

Het [leeraanbod van CCE](#) varieert van meerdaagse cursussen tot eendaagse masterclasses, beschikbaar als incompany traject en via open inschrijving. Kenmerkend zijn de eigen visie op omgaan met gedrag, aandacht voor interdisciplinaire samenwerking, focus op vakbekwaamheid en samen leren.

In 2025 groeide het aantal incompany leertrajecten aanzienlijk: voor circa 18 zorgorganisaties werden exclusieve trajecten verzorgd, waarvan het merendeel gecrediteerd. Zo werd de leergang *Probleemgedrag in Context, Rol van de gedragskundige* uitgevoerd in vier grote zorginstellingen (25 lesdagen) en de masterclass *Bewegen bij Probleemgedrag* bij zeven zorginstellingen (14 lesdagdelen). Ook startte een nieuwe incompany over *Zelfverwondend Gedrag*.

Daarnaast namen zorgverleners deel aan cursussen en leertrajecten via open inschrijving, waaronder vier trajecten via de RINO Groep voor deelnemers uit verschillende organisaties. Voor zorgkantoren en andere partners werden workshops en leeractiviteiten op maat verzorgd (circa 25 lesdagdelen).

In 2025 startte CCE een consultatietraining voor zorgverleners die in complexe situaties een rol hebben als consultatiegever. Via het kennisnetwerk D-ZEP voor Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag, het Korsakov Kenniscentrum en de Vereniging voor Gerontopsychiatrie (VvGP) namen ongeveer 15 organisaties deel (14 lesdagen). De training versterkt hun vaardigheden om niet alleen expertise in te brengen, maar vooral een gezamenlijk analyse- en reflectieproces te begeleiden, zodat teams complex gedrag beter begrijpen en samen tot passende handelingsmogelijkheden komen. Deze training sluit aan bij de rol van CCE om zorgverleners in het werkveld te versterken.

CCE investeerde daarnaast in de doorontwikkeling van leeractiviteiten en de bouw van een Leer Management Systeem (LMS). Ook is een trainerspool opgezet met acht CCE-coördinatoren voor het begeleiden en ontwikkelen van nieuwe leeractiviteiten.

Naast formele trajecten vonden tal van leeractiviteiten plaats in de vorm van gastdocentschappen op hogescholen en inzet van sprekers en trainers bij seminars, projecten en samenwerkingsverbanden.



## Samenwerken in kennisnetwerken

Als kennispartner deelt CCE op verschillende manieren expertise in complexe en vastlopende zorgsituaties. De kennis en inzichten die we in de praktijk opdoen, zetten we gericht in om zorgverleners te ondersteunen en hun handelingsmogelijkheden te vergroten. Dat doen we ook in projecten en kennisnetwerken waarin we samenwerken met zorg- en onderwijspartijen. Daarnaast denken we met zorgaanbieders en netwerkpartners mee over kennisdeling en het inrichten van consultatiefuncties.

Om goed aan te sluiten bij de praktijk neemt CCE actief deel aan kennisnetwerken in de verschillende zorgsectoren. Zo versterken we gezamenlijk de deskundigheid in het werkveld en dragen we bij aan duurzame oplossingen voor cliënten en hun omgeving.

- Versterken van kennisnetwerken
- Ontwikkelprogramma Complexe Zorg
- Sterke verbinding met zorgsectoren
- Ggz - Geestelijke gezondheidszorg
- Gehandicaptenzorg
- Jeugdzorg en onderwijs
- VT - Verpleging, Verzorging en Thuiszorg



## Versterken van kennisnetwerken

In 2025 sloot CCE actief aan bij kennis- en doelgroepnetwerken om deze te versterken met kennis. Sinds 2019 voert de [Commissie Expertisecentra Langdurige Zorg \(CELz\)](#) regie op de kennisinfrastructuur voor LVHC-doelgroepen (Laag Volume Hoog Complex). Inmiddels zijn doelgroepnetwerken gevormd en kwaliteitsnormen ontwikkeld. Omdat CELz in 2027 stopt, ligt de focus van de activiteiten op het structureel borgen van kennis en infrastructuur.

CCE is vanaf de start betrokken bij zes netwerken. De meest intensieve samenwerking vindt plaats met het kennisnetwerk D-ZEP voor Dementie en Zeer Ernstig Probleemgedrag, waar CCE meedenkt over complexe casuïstiek en consultatietrainingen verzorgt. Voor de netwerken Korsakov en Gerontopsychiatrie biedt CCE eveneens consultatietrainingen aan. Daarnaast onderhoudt CCE contact met de netwerken rond Huntington, NAH+ (Niet-Aangeboren Hersenletsel) en Kind & NAH.



## Ontwikkelprogramma Complexe Zorg

Met deelname aan het Ontwikkelprogramma Complexe Zorg versterkte CCE in 2025 de verbinding tussen praktijkervaring en sectorbrede ontwikkeling. Het programma biedt zorgaanbieders ondersteuning bij duurzame verbetering van zorg voor mensen met intensieve en complexe zorgvragen, waaronder onbegrepen gedrag en hoge zorgzwaarte. Binnen dit programma werkt CCE samen met zorgaanbieders, kennisorganisaties en ervaringsdeskundigen aan het ontwikkelen en toepasbaar maken van kennis in de praktijk. De bijdrage van CCE bestond onder meer uit het inbrengen van expertise uit consultaties, het duiden van terugkerende patronen in vastlopende zorg en het vertalen daarvan naar handelingsperspectieven voor zorgverleners en organisaties. Daarnaast droeg CCE bij aan gezamenlijke leeractiviteiten en kennisproducten.

In 2026 gaat OPCZ het laatste jaar in, met de afronding in november. CCE blijft zich komend jaar inzetten om deze ondersteuning blijvend te versterken.



# Sterke verbinding met zorgsectoren

- In de afgelopen jaren
- ontwikkelde CCE
- programma's voor de
- gehandicaptenzorg, de
- ggz, de jeugdzorg, het
- onderwijs en de VVT.

**Per sector werkten programmaleiders samen met interne en externe partners om beter aan te sluiten bij het werkveld en kennis over complexe en vastlopende zorgsituaties te delen. De opgedane inzichten zijn geborgd en vormen de basis voor nieuwe initiatieven en samenwerkingen.**

De sectorprogramma's startten in 2018 en zijn eind 2025 afgerond. Deze leverden veel op en droegen bij aan een sterke en waardevolle verbinding met de zorgsectoren. Op basis van deze ervaringen zette CCE een volgende stap: het structureel verankeren van deze verbinding in de organisatie, zodat samenwerking en kennisdeling ook in de toekomst stevig geborgd blijven.

Om duurzame verbinding verder te versterken, werkt CCE vanaf 2026 met [netwerkstrategen](#) voor alle sectoren. Deze stap sluit aan bij de strategische koers van CCE voor de periode 2026–2029, waarin netwerkontwikkeling in het werkveld een belangrijk thema is.

- Samenwerking en
- kennisdeling vormen
- de basis voor duurzame
- verbindingen in de zorg.



## Ggz Geestelijke gezondheidszorg

### Consultatiepraktijk

In de ggz ziet CCE in consultaties zelden één duidelijke oorzaak; meestal gaat het om een systeem dat geleidelijk is vastgelopen. Patronen in de interactie tussen zorgteam en cliënt houden het gedrag vaak onbedoeld in stand. Verwachtingen sluiten niet altijd aan bij wat iemand aankan, teams raken uitgeput en cliënten ervaren weinig relationele veiligheid. Door aandacht te geven aan het levensverhaal en te begrijpen wat iemand heeft meegemaakt in het contact met anderen, krijgt gedrag opnieuw betekenis. Consultaties brengen zo vaak een verschuiving op gang: van beheersen naar begrijpen, van gedrag naar relatie en van protocol naar afstemming.

### Bijdragen aan sectorontwikkeling

In 2025 werkte CCE met verschillende partijen samen om consultatie eerder en effectiever in te zetten en het lerend vermogen van behandelteams te versterken. Inzichten uit consultaties werden gedeeld via kennisactiviteiten, publicaties, bijeenkomsten en congressen.

Inhoudelijk droegen we bij aan het TOPGGz-congres *Van kennis naar impact*. Ook sloten we aan bij de Academische Werkplaats Langdurige GGZ die in 2025 startte. Daarnaast denkt CCE mee met Salviq, een landelijk initiatief van zorgkantoren voor 60 beveiligde woonplaatsen voor mensen met multi-problematiek en zeer agressief gedrag. Verder presenteerde CCE zich op het Voorjaarscongres van de Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie (NVvP) en op het Najaarscongres van de Vereniging voor Gedrags- en Cognitieve therapieën (VGcT).

### Kennis delen met gemeenten

In de zomer van 2025 liepen CCE-coördinatoren samen op met procesregisseurs Zorg en Veiligheid van verschillende gemeenten om te leren van elkaars aanpak bij complexe situaties rond mensen met onbegrepen gedrag. Deze samenwerking gaf gemeenten nieuwe handelingsperspectieven en leverde CCE waardevolle inzichten op over het zorg- en veiligheidsdomein, bruikbaar in consultaties.

Het initiatief maakt deel uit van het [ZonMw-actieprogramma Grip op Onbegrip \(BE-Grip\)](#), waarin met diverse kennispartners wordt gewerkt aan een betere aanpak voor mensen met complexe problematiek.



## Gehandicaptenzorg

### Consultatiepraktijk

De gehandicaptenzorg bleef in 2026 de sector met het grootste aantal consultaties. Deze hadden voornamelijk betrekking op cliënten met zeer complexe zorgvragen, waaronder EMB (Ernstige Meervoudige Beperking), LVB+ (Licht Verstandelijke Beperking), EVB+ (Ernstige Verstandelijke Beperking), (Z)E(V)MB (Zeer Ernstige Verstandelijke en Meervoudige Beperkingen), syndromen en NAH+ (Niet-Aangeboren Hersenletsel).

### Complexiteit van consultaties

Consultaties kenmerkten zich door een combinatie van gedragsproblematiek, medische en psychiatrische factoren en organisatorische druk, mede als gevolg van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. Tijdig opschalen en het inzetten van consultatie droegen regelmatig bij aan het voorkomen van escalatie en het herstellen van handelingsperspectief voor teams.

- Tijdig opschalen en
- consultatie maken het
- verschil: minder escalatie,
- meer handelingsperspectief.

### Ervaringsdeskundigheid en sectorontwikkeling

- CCE oriënteerde zich intern en extern op de mogelijkheden
- om ervaringskennis pragmatisch in te zetten, met nadruk op
- aansluiten bij wat zorgaanbieders zelf al hebben ontwikkeld.
- Daarnaast richtte CCE zich op het onderhouden en uitbouwen
- van een stevig netwerk rond thema's als LVB+, EVB+, (Z)E(V)MB
- en syndromen.

### Samenwerking en netwerken

- CCE leverde bijdragen aan sectorbrede initiatieven zoals
- het programma Volwaardig Leven van het ministerie van
- Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en de ontwikkeling
- van crisisondersteuningsteams door zorgkantoren en
- verzekeraars. Daarnaast nam CCE deel aan internationale
- kennisnetwerken, waaronder het Europese [EAMHID](#) congres.
- Kennisdeling vond plaats via casusbeschrijvingen,
- bijeenkomsten, cursussen, gastcolleges en video's, in
- samenwerking met onder andere NetwerQ en de Vereniging
- Gehandicaptenzorg Nederland (VGN).



## Jeugdzorg en onderwijs

### Consultatiepraktijk

In 2025 is een analyse gemaakt van consultaties in de jeugdzorg en het onderwijs. Daaruit blijkt dat relatief veel casuïstiek gaat over jongens met externaliserend gedrag, jongeren die zich terugtrekken, jongeren met een euthanasiewens, hoogbegaafde meisjes met dwang, anorexia of zelfbeschadiging en 'uitbehandelde' jongeren zonder perspectief.

Over de casuïstiek heen signaleert CCE structurele knelpunten, zoals het ontbreken van duurzame regie, schaarste aan passend aanbod, beperkte ambulante ondersteuning en versnipperde samenwerking tussen betrokken partijen. De focus ligt vaak op stoornissen en beheersing, terwijl aandacht voor ontwikkeling, samenhang en continuïteit nodig is. Perspectief ontstaat vooral wanneer partijen gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen en zich langdurig verbinden aan het proces.

### Inzet van ervaringsdeskundigen

In 2025 was er binnen CCE veel aandacht voor het inzetten van ervaringsdeskundigen in consultaties voor jeugdigen. Een ervaringsdeskundige kan een belangrijke brug vervullen in het contact tussen de jeugdige en de zorgverleners. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd om te bespreken hoe we de inzet van ervaringsdeskundigen kunnen stimuleren. In consultaties worden ervaringsdeskundige consultants al regelmatig ingezet om jeugdigen en zorgteams te ondersteunen met hun persoonlijke én professionele kennis.

### Contacten met samenwerkingspartners

In de jeugdzorg en het onderwijs onderhield CCE in 2025 contact met samenwerkingspartners zoals het Nederlands Jeugdinstituut (Nji), de Bovenregionale Expertisenetwerken (BREN's) en de Regionale Expertiseteams (RET's). Ook nam CCE deel aan de Landelijke Sparringtafel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), Gedragswerk en de Onderwijsconsulenten om complexe casuïstiek te bespreken. Met onder meer het Consortium Kleinschaligheid overlegde CCE over de ontwikkeling van een 'integrale scan' voor het organiseren van kleinschalige woonvormen voor jongeren met een complexe zorgvraag. Daarnaast presenteerde CCE zich op verschillende congressen, waaronder de Dag van de Jeugdprofessional. Om goed aan te sluiten bij het werkveld was er in 2025 ook veel aandacht voor samen leren via interne themabesprekingen, bijvoorbeeld over suïcidaliteit en Geweldloos Verzet.

**Ervaringsdeskundigen slaan de brug tussen jeugdigen en zorgteams en versterken consultaties met nieuwe inzichten.**



## VVT

# Verpleging, Verzorging en Thuiszorg

### Consultatiepraktijk

In 2026 hadden de consultaties binnen de ouderenzorg en thuiszorg vooral betrekking op vastlopende situaties bij mensen met dementie, gerontopsychiatrische problematiek en niet-aangeboren hersenletsel, veelal in de thuissituatie of in kleinschalige woonvormen. De complexiteit zat vaak niet alleen in het gedrag zelf, maar in de samenloop van factoren: belasting van naasten, uiteenlopende professionele perspectieven en beperkte mogelijkheden om structureel te evalueren.

Met de Beeldvormer kunnen zorgteams een vastgelopen zorgsituatie in kaart brengen.

### De Beeldvormer

Binnen de VVT speelt [De Beeldvormer](#) een centrale rol. De Beeldvormer ondersteunt teams en betrokkenen bij het zorgvuldig in kaart brengen van de cliënt, diens levensgeschiedenis, context en interacties met de omgeving. Door verschillende perspectieven te verzamelen en te ordenen, ontstaat een gedeeld beeld dat richting geeft aan passende interventies. Deze beeldvorming helpt om aannames te toetsen, handelingsverlegenheid te verminderen en passende vervolgstappen te formuleren.

### Programma's en samenwerking

CCE werkte in 2026 actief aan een toekomstbestendige positie binnen de VVT. Er werd intensief samengewerkt met landelijke kennisnetwerken. Daarnaast investeerde CCE in zichtbaarheid en aansluiting bij zorgverleners die werken met thuiswonende ouderen en ouderen met diverse culturele achtergronden. Onder andere door de ontwikkeling van het [7-Krachten spel](#) specifiek voor de ouderenzorg en thuiszorg.

Binnen de VVT droeg CCE bij aan kennisuitwisseling en ontwikkeling. Samenwerking met zorgorganisaties, brancheorganisaties, opleidingsinstituten en het ministerie van VWS richtte zich op preventie en versterking van de dagelijkse zorgpraktijk.

Vanuit Leren & Ontwikkelen verzorgden CCE-coördinatoren en trainers de cursus *Interdisciplinair samenwerken rond probleemgedrag* in de ouderenzorg. Daarnaast verzorgde CCE diverse workshops en leverde bijdragen aan congressen binnen de VVT.



## Organisatie in beeld

### Nieuw strategisch plan 2026-2029

In 2025 werkte CCE aan een nieuwe strategische koers voor de periode 2026–2029. Deze speelt in op een snel veranderend zorglandschap waarin de complexiteit van zorgsituaties toeneemt. Dat vraagt om scherpere positionering, wendbaarheid en een duidelijke bijdrage van CCE aan het werkveld.

Het plan kwam tot stand in nauwe samenwerking met de organisatie. Medewerkers, consultants en de Raad van Toezicht reflecteerden op de opdracht van CCE, de ontwikkelingen in de praktijk en de rol die wij daarin willen vervullen. Daarnaast spraken we met externe partners, waaronder het ministerie van VWS, zorgkantoren, inspectie, brancheorganisaties, familie- en cliëntenorganisaties en kennisnetwerken. Hun perspectieven gaven inzicht in behoeften en verwachtingen uit het veld.

Deze gesprekken vormden de basis voor een koers waarin CCE zich de komende jaren verder ontwikkelt als onafhankelijke partner bij complexe en vastlopende zorgsituaties. Daarbij werkt CCE op casus-, team- en organisatieniveau en draagt het richtinggevend bij aan landelijk beleid. Het plan beschrijft hoe we onze positionering aanscherpen, blijven aansluiten bij de praktijk, samenwerking versterken en innovatie en kunstmatige intelligentie (AI) benutten.

Met een gezamenlijke en toekomstgerichte koers werken we aan de verdere ontwikkeling van CCE.

- Medewerkers, consultants en organisatie
- Bestuur en Raad van Toezicht
- Ondernemingsraad



## Medewerkers, consulenten en organisatie

### Veranderingen in het managementteam

In februari 2025 startte [Caroline Six](#) als bestuurder. Zij volgde [Rieneke de Wit](#) op, die als bestuurder na 16 jaar afscheid nam van CCE. In 2025 namen we ook afscheid van Emile Polman die de overstap maakte naar Humanitas DMH. [Miranda Riezebos](#) volgde hem op als directeur consultatie en expertise. Sinds november 2025 maakt zij deel uit van het managementteam en geeft zij leiding aan de basisteams van coördinatoren in Gouda en Eindhoven.

### Professionele ontwikkeling van coördinatoren

In 2025 is de aCCEdemie vernieuwd. Deze interne leeromgeving voor coördinatoren is gericht op professionele ontwikkeling en versterking van het vakmanschap. De aCCEdemie vormt een centrale plek waar kennis wordt gedeeld en samen ontwikkeld, met ruimte voor uitwisseling van ervaringen, reflectie op de praktijk en het verdiepen van expertise.

In 2025 zijn negen werksessies georganiseerd over actuele onderwerpen uit de beroepspraktijk van CCE-coördinatoren. Op termijn wordt het aanbod ook uitgebreid met bijeenkomsten en workshops voor medewerkers in ondersteunende functies, zodat organisatiebreed leren en ontwikkelen verder wordt gestimuleerd.

### Leertraject Coördinatoren in opleiding

In 2025 is het leertraject voor Coördinatoren in Opleiding (CIO's) afgerond en geëvalueerd. In deze leerzame pilot is veel ervaring opgedaan met de instroom en begeleiding van talentvolle professionals met een ander profiel.

Het leertraject leverde concrete resultaten op: drie nieuwe CCE-coördinatoren zijn aangenomen. Daarnaast droeg het bij aan interne reflectie, synergie en samenwerking binnen CCE. Het leertraject was aanleiding om per team nadrukkelijker te kijken naar diversiteit en bredere instroommogelijkheden bij de werving van nieuwe collega's. Per situatie wordt een passend inwerkprogramma opgesteld en een inwerkcoördinator aangewezen.

### Doorontwikkeling projectmanagement

In 2025 is een plan opgesteld om het projectmanagement binnen CCE verder te ontwikkelen. Doel is projecten efficiënter en meer geïntegreerd aan te pakken, zodat meer samenhang en overzicht ontstaat en projectleiders beter van elkaars ervaringen en resultaten kunnen leren.

Onderdeel van het plan is de oprichting van een projectleiderspool. In 2025 zijn hiervoor projectleiders geworven. Na het volgen van een training, starten zij in 2026 met nieuwe projecten. Tegelijkertijd wordt verder gewerkt aan de positionering en aansturing van het projectmanagement binnen de organisatie.

### Samenwerking met consulenten

In 2025 is de overeenkomst van opdracht voor consulenten - die als zzp'er voor CCE werken - geactualiseerd en weer in lijn met de huidige tijd en wetgeving. De gedragscode en de verwerkersovereenkomst zijn geïntegreerd in de nieuwe overeenkomst. In de loop van 2026 ontvangen alle consulenten de nieuwe overeenkomst ter ondertekening.

### Visie op AI

In 2025 was er veel aandacht voor AI en de manier waarop deze kan worden ingezet binnen CCE. AI biedt kansen om het werk te ondersteunen, te verdiepen en toekomstbestendig te maken. Daarom is een visie opgesteld waarin AI bijdraagt aan het versterken van expertise en kennisdeling, nieuwe mogelijkheden biedt voor reflectie, analyse en advies, de kwaliteit van consultaties ondersteunt en helpt werkprocessen te optimaliseren.

De komende jaren werkt CCE verder aan de ontwikkeling en verantwoorde toepassing van AI, een van de speerpunten uit het strategisch plan. In 2026 start hiervoor een Business Analyst AI, die zich richt op de toepassing van AI binnen de werkprocessen van CCE.



## Bedrijfsvoering

In 2025 was er veel aandacht voor het verbeteren van werkprocessen. Er is een plan gemaakt om het proces rond de inkoopfacturen van consultants te automatiseren.

## Duurzaam ondernemen

Na de verhuizing van de CCE-kantoren in Utrecht en Zwolle, verhuisde in 2025 het CCE-kantoor in Veldhoven naar een duurzamer pand in Eindhoven. In 2026 worden de mogelijkheden verkend voor een verhuizing van het kantoor in Gouda.

CCE werkt daarnaast op andere manieren aan verduurzaming. De landelijke ambitie om uiterlijk in 2050 klimaatneutraal te werken ondersteunt de urgentie. Daarom stelde CCE in 2024 een duurzaamheidsbeleid op. In 2025 zijn de mogelijkheden onderzocht om een online mobiliteitsplatform in te voeren dat medewerkers ondersteunt bij het plannen en registreren van reizen en thuiswerkdagen.

Verder zette CCE in op het verminderen van reisbewegingen van medewerkers en consultants. Ook besloot CCE deel te nemen aan de [Green Deal Duurzame Zorg](#), een landelijk initiatief van zorgorganisaties, overheid en andere partijen om de zorgsector milieuvriendelijker en toekomstbestendig te maken.

## Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid

In 2025 was er - mede op initiatief van de Ondernemingsraad - veel aandacht voor het thema Diversiteit, Inclusie en Gelijkwaardigheid, vanuit de overtuiging dat een inclusieve organisatiecultuur leidt tot meer openheid, innovatie en veerkracht.

Tijdens interne sessies is organisatiebreed gesproken over hoe diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in de praktijk worden ervaren en waar kansen en aandachtspunten liggen. Deze inzichten hebben geleid tot een visie op het thema.

Diversiteit was ook het thema van de CCE-dag voor medewerkers op 30 september in Ermelo. In 2026 krijgen de activiteiten een vervolg in het project Diversiteit.

## Veilig omgaan met informatie

In 2025 startte CCE een organisatiebreed traject om de informatieveiligheid verder te versterken. In samenwerking met externe partners is de situatie in kaart gebracht met enquêtes naar de beveiligingscultuur en de cybersecurityvaardigheden van medewerkers. Op basis van de resultaten worden gerichte, korte online trainingen ingezet en gesimuleerde phishingmails gebruikt om alertheid te vergroten.

Met dit traject investeert CCE structureel in kennis en bewustwording rondom veilig omgaan met informatie. We gebruiken de NEN7510 (Normering informatiebeveiliging in de zorg) als richtinggevend kader om bescherming van gegevens verder te verbeteren.

Daarnaast is in 2025 het informatiebeveiligingsmanagement-forum (IBMF) opgericht. Dit is een intern overlegplatform waarin vertegenwoordigers van verschillende bedrijfsvoeringafdelingen regelmatig samenkomen om beleid, maatregelen en incidenten rond informatiebeveiliging te bespreken en af te stemmen. Samen wordt gewerkt aan één doel: zorgvuldig en veilig omgaan met informatie.



## Risico-Inventarisatie & -Evaluatie

In 2025 is in samenwerking met arbodienst Richting een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uitgevoerd. Deze wettelijk verplichte inventarisatie geeft inzicht in mogelijke risico's op de werkvloer. Het doel is een veilige en gezonde werkomgeving te creëren en te behouden en zo bij te dragen aan het welzijn van medewerkers.

De RI&E leverde waardevolle inzichten op. Op basis daarvan is een plan van aanpak opgesteld met actiepunten per kantoor en overkoepelende maatregelen om de arbeidsomstandigheden verder te verbeteren en risico's te beperken.

## Opmenging onvrede en klachten van cliënten en zorgorganisaties

In 2025 hebben de cliëntvertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris bij veertien meldingen ondersteuning geboden. Vanuit 2024 waren er nog twee klachten in behandeling. In 2025 zijn er twaalf nieuwe meldingen binnengekomen.

Het betrof acht uitingen van onvrede met een verzoek om ondersteuning door de vertrouwenspersoon en vier klachten waarvan twee nieuw in 2025 en direct bij CCE ingediend. Bij één klacht is de klachtenfunctionaris betrokken geweest voor onderzoek.

De twee klachten die vanuit 2024 doorliepen, zijn aanvankelijk gestart als uitingen van onvrede. Nadat gesprekken met betrokkenen vanuit CCE, met ondersteuning van de vertrouwenspersoon, voor de melder onvoldoende resultaat opleverden, zijn deze als klacht ingediend bij de klachtenfunctionaris. Op één klacht heeft de bestuurder gereageerd. Het andere onderzoek liep begin januari 2026 nog.

Daarnaast is de vertrouwenspersoon tweemaal benaderd met een informatievraag. Eén vraag betrof een reeds lopende klacht bij CCE. De andere had betrekking op een klacht over een zorgaanbieder en is doorgezet naar de betrokken directeur consultatie en expertise.

In 2025 is de bestaande klachtenregeling geëvalueerd. De uitkomsten worden gebruikt bij de herinrichting van de klachtenprocedure. In de toekomst werkt CCE met één gezamenlijke regeling voor zowel consultatie als meerzorg. In de vernieuwde opzet ligt de nadruk op bemiddeling, waarbij de klachtenfunctionaris een grotere rol krijgt. De regeling wordt juridisch getoetst en vervolgens uitgewerkt voor implementatie.



# Bestuur en Raad van Toezicht

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

## Vergaderingen

In 2025 kwam de Raad van Toezicht bijeen voor vier reguliere vergaderingen. Daarnaast vergaderde de raad meerdere keren over de werving en selectie van twee nieuwe leden.

Tijdens de reguliere vergaderingen zijn onder meer de voortgang van activiteiten, de kwartaalcijfers, het jaarverslag, de jaarrekening en de begroting voor 2026 besproken. Bijzondere aandacht ging uit naar de totstandkoming en inhoud van het strategisch plan van CCE voor de periode 2026-2029.

In aanwezigheid van medewerkers van CCE is gesproken over specifieke onderwerpen. Op de agenda stonden het nieuwe werkproces voor consultaties en de wijze waarop dit voldoet aan wet- en regelgeving, waaronder de Wgbo. Ook is aandacht besteed aan de manier waarop CCE participeert in (kennis) netwerken en samenwerkingsverbanden met partijen in het werkveld.

## Wisselingen in bestuur en Raad van Toezicht

In 2025 nam CCE afscheid van bestuurder Rieneke de Wit, die na 16 jaar haar functie overdroeg. Met ingang van 1 februari 2025 is Caroline Six gestart als bestuurder. Zij was sinds 2017 directeur bij ARQ Nationaal Psychotrauma Centrum.

Per 1 mei 2025 is Peter van der Meer benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht van CCE. Hij volgt Roelof Jonkers op, die zijn functie begin 2025 heeft neergelegd. Sinds 2023 is Peter van der Meer voorzitter van de Raad van Bestuur van het HagaZiekenhuis in Den Haag en Zoetermeer.

Daarnaast trad Bente Jorritsma toe als lid van de Raad van Toezicht vanaf 15 mei 2025. Zij volgde Yvonne de Ridder op, die per 31 maart 2025 is teruggetreden. Sinds 2022 is Bente Jorritsma bestuursvoorzitter van het Dutch Institute for Clinical Auditing (DICA) en per 1 januari 2026 is ze vicevoorzitter van de Raad van Bestuur van DICA-IKNL.

De nieuwe samenstelling was aanleiding om afspraken te maken over de afstemming in de nieuwe samenwerking. Zo is er een nieuwe financiële commissie gevormd waarin twee leden van de Raad van Toezicht zitting hebben.



## Ondernemingsraad

In 2025 zette de Ondernemingsraad (OR) van CCE zich met betrokkenheid en toewijding in voor zorgvuldige medezeggenschap, transparantie en het behartigen van medewerkersbelangen.

- De OR vergaderde twaalf keer en ging in vijf
- overlegvergaderingen constructief in gesprek met de
- bestuurder. Ook buiten de vergaderingen was de OR zichtbaar
- en actief in de organisatie, door regelmatig contact te zoeken
- met collega's en signalen uit de achterban op te halen.
- Welzijn en veiligheid stonden nadrukkelijk op de agenda. De
- OR stemde in met de Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)
- en het medewerkersonderzoek, met specifieke aandacht
- voor psychosociaal welzijn en representativiteit. Ook het
- mobiliteitsbeleid kreeg aandacht, als belangrijk thema voor
- medewerkers en organisatie, onder meer in relatie tot
- privacy (AVG), duurzaamheid en communicatie. Daarnaast
- voerde de OR het gesprek met de bestuurder en de Raad van
- Toezicht over strategie, organisatieontwikkeling en financiële
- transparantie, thema's die richting geven aan de toekomst van
- CCE.

- Eind 2025 bestond de OR uit Annemarie van Assendelft
- (vicevoorzitter), Angèle Jonker, Annelies van Loon (voorzitter),
- Co Kieneker, José Durville, Erik Steneker, ondersteund door
- ambtelijk secretaris Angela van Keulen. De OR nam afscheid
- van Mario de Bo, die met pensioen gaat, en bedankt hem voor
- de waardevolle inzet.

- De OR is een zichtbare en betrokken
- partner in het behartigen van
- medewerkersbelangen.



# Kengetallen

## Consultaties

(aantal in behandeling genomen consultatie-aanvragen per sector)

	2025	2024
Geestelijke gezondheidszorg (ggz)	360	462
Gehandicaptenzorg	646	631
Verpleging, Verzorging en Thuiszorg (VVT)	320	441
Jeugdzorg en Onderwijs	322	379
Overige	7	9
<b>Totaal</b>	<b>1.655</b>	<b>1.922</b>

## Uitgevoerde meerzorg-activiteiten en audits

	2025	2024
Meerzorg-ontwikkelgesprekken	532	549
MPT-gesprekken <sup>1</sup>	2	4
PGB meerzorgadviezen <sup>2</sup>	59	83
Audits prestaties VG Kind Gedrag <sup>3</sup>	10	17

## Personeel

	2025	2024
Aantal FTE's gemiddeld	113	115
Aantal medewerkers ultimo	134	132
Arbeidsverzuim	3,4%	3,77%
Verzuimfrequentie	0,6	0,87

1 MPT = Modulair Pakket Thuis

2 PGB = Persoonsgebonden Budget

3 VG = Verstandelijk gehandicaptenzorg



# Toelichting bij Jaarrekening over 2025

## Planning en control

### Opdracht van CCE

Het Activiteitenplan van CCE over 2025 was leidraad voor de uitvoering van de werkzaamheden.

Dit plan is afgeleid van Kompas door het CCE-landschap van 2022 - 2025, de beleidsvisie van CCE.

De opdracht van CCE, zoals geformuleerd in het Kompas, is om samen met zorgverleners te zoeken naar meer perspectief voor hun cliënten met ernstig en aanhoudend probleemgedrag.

### Vanuit deze opdracht staan wij voor de volgende opgaven:

#### Samen optrekken op alle niveaus en in alle activiteiten

Het levert ons de meervoudige blik op die nodig is voor het begrijpen, voorkomen en hanteren van complexe situaties. Dat geldt voor het meenemen van alle betrokkenen in een vastlopende situatie en voor alle 'schillen' daaromheen als het gaat om analyses, samenwerkingsgesprekken, signalering, participatie in netwerken. Samen optrekken betekent ook dat we zorgdragen voor een goede balans tussen de inbreng van professionals, wetenschap en ervaringsdeskundigheid.

#### Benoemen wat werkt

Het gaat om impliciete kennis expliciet maken, verrijken en delen. Als we in ieder consultatiedossier 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. Door actief het werkveld op te zoeken maakt CCE deel uit van een lerend netwerk, gericht op de kwaliteit van complexe zorg. Daar brengen we onze inhoudelijke expertise in en delen we wat we leren over wat in de context nodig is om situaties die dreigen vast te lopen weer in beweging te krijgen.



## Activiteitenplan en voortgangsrapportages

Het CCE-brede Activiteitenplan is onderverdeeld in de 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. De directeuren beheren ieder hun aandeel van het budget voor – onder meer – de personeelskosten, de kosten voor consulenten en de externe expertisekosten.

## Kosten per consultatie

De kosten voor consulenten komen 8% hoger uit dan begroot. De kosten in een jaar zijn niet alleen van nieuwe consultaties, maar ook van lopende consultaties uit eerdere jaren. Enerzijds komt de stijging door de indexatie van de tarieven van 4% begin 2025. Anderzijds door meer inzet van consulenten per consultatie omdat de casussen die we uitvoeren steeds complexer en daardoor duurder zijn. We zien vooral in de VWT een stijging van de kosten per casus, wat te verklaren is door de inzet van D-ZEP. De consultaties die wij uitvoeren in de VWT zijn complexer en dus ook duurder. Ten slotte waren er in 2025 minder consultaties zonder inzet van consulenten.

De consultatiekosten worden stelselmatig gemonitord door periodiek stil te staan bij de cijfers en in gesprek te gaan met coördinatoren over de achterliggende ontwikkelingen. Het voorspelmodel, wat we gebruiken om elk kwartaal de inschatting van kosten voor consulenten te maken, wordt steeds realistischer.

## Een overschot in 2025

In 2025 is een positief financieel resultaat van € 922.964,- geboekt. Het begrote resultaat over 2025 was nihil. De totale opbrengsten in 2025 waren € 23.561.124,-. Het overschot op de toegekende subsidie is vooral ontstaan door lagere personeels- en externe expertisekosten. Niet alle vacatures zijn dit jaar ingevuld en er is wat vertraging in productie van het expertiseteam opgetreden door o.a. vernieuwing van producten en het verkrijgen van toestemmingen.

Op verzoek van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) is een meerjarenraming opgesteld, waarin we uitgaan van een groei van 3% per jaar tot en met 2027. Deze groei is gebaseerd op de trend van afgelopen jaren en de toename van het aantal indicaties voor langdurige zorg. In 2025 bleven de consultaties achter op de trend van de afgelopen jaren. Dit komt o.a. door personeelskrapte in de zorg en het hoge verloop bij zorgaanbieders waardoor we minder goed gevonden worden.

De egalisatiereserve bedraagt per 31 december 2025 afgerond 10% van de totale subsidie. Over 2025 is er geen terugbetaling aan het ministerie van VWS omdat we onder het maximum van 10% uitkomen.

De algemene reserve behoort tot het vrij besteedbare vermogen. Deze reserve is bestemd voor niet-subsidiabele activiteiten en worden o.a. gevormd om onverwachte tegenvallers en frictiekosten op te vangen, alsmede ter dekking van kosten om aanpassingsprocessen geleidelijk te laten verlopen of om nieuwe ontwikkelingen te financieren. De afspraken over reserves zijn dit jaar geüpdatet en door de Raad van Toezicht goedgekeurd.

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 zorgaanbieder. 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 2025 hebben de leden van het managementteam de risico-inventarisatie van 2025 geëvalueerd en geactualiseerd, waarbij ook nieuwe risico's zijn beschreven. Voor de belangrijkste risico's zijn tegenmaatregelen genomen. Net als in eerdere jaren zien we het veilig werken met vertrouwelijke cliëntinformatie en een veilige ICT-omgeving als belangrijke aandachtspunten. Een belangrijke ontwikkeling in 2025 was de bestuurswissel, hierbij is aandacht geweest voor borging van kennis en behoud of hernieuwen van netwerkcontacten.

Op inhoudelijk vlak blijft er aandacht voor de veranderende buitenwereld en het feit dat CCE daar in aanbod en competenties op moet aansluiten om relevant te blijven. Het ontsluiten van dossierinformatie uit consultaties om van te leren en te gebruiken om te signaleren is een belangrijk thema. Hier is een project voor gestart om dit eenvoudiger te maken door gebruik van technologie. Dit project loopt door in 2026 (en mogelijk verder). Er is een nieuwe projectstructuur neergezet en er zijn projectleiders geworven om projecten en veranderingen in de organisatie efficiënter en met betere

focus op te pakken. Verder blijft er doorlopend aandacht voor ontwikkelingen in technologie en wat dit aan kansen en risico's brengt voor onze werkzaamheden. Om dit zorgvuldig te doen is eind 2025 een Business Analyst AI geworven die zich gaat richten op procesoptimalisatie met gebruik van technologie.

## Verwachtingen voor 2026

Voor 2026 is een negatief resultaat van € 602.810,- begroot. Dat betreft een eigen bijdrage van 613k die met het ministerie van VWS voor 2026 is overeengekomen en een positief resultaat van 10k voor Leren & Ontwikkelen. Door de eigen bijdrage zal de verwachte stand van de egaliseringsreserve eind 2026 uitkomen op 7%. 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 2025. Voor het voeren van meerzorg-ontwikkelgesprekken, zetten we ook een flexibele schil van medewerkers in. De vaste formatie is in 2026 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 2026 ziet er als volgt uit:

Begroting over 2026	Bedragen in € 1.000,-
Subsidies	21.900
Opbrengsten meerzorg en overige opbrengsten	1.485
Personeelskosten	13.449
Huisvesting- en organisatiekosten	2.188
Kosten consulente consultaties	7.000
Kosten consulente meerzorg, PGB en overige	941
Ondersteuning COT's en Taskforces	60
Kosten expertise	350
<b>Per saldo resultaat</b>	<b>-603</b>

Half maart 2026 heeft het ministerie van VWS gecommuniceerd dat de OVA 2025 alsnog structureel aan CCE wordt toegekend. CCE past momenteel de begroting hierop aan.



# Beleid en verantwoording onkosten Raad van Bestuur

## Inleiding

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 organisatie 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 organisatie gepubliceerd.



# Jaarrekening 2025

- 43 1. Balans per 31 december 2025
- 44 2. Staat van baten en lasten over 2025
- 45 3. Kasstroomoverzicht over 2025
- 46 4. Grondslagen van waardering en resultaatbepaling
- 49 5. Toelichting op de balans per 31 december 2025
- 53 6. Toelichting op de staat van baten en lasten
- 60 7. Resultaatbestemming 2025
- 61 8. Controleverklaring van de onafhankelijke accountant



# 1. Balans na resultaatbestemming

per 31 december 2025

- Balans
- Staat baten en lasten
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen
- Toelichting balans
- Toelichting op de staat van baten en lasten
- Resultaatbestemming
- Controleverklaring

*Bedragen in euro*

	2025	2024
<b>Vaste activa</b>		
Materiële vaste activa	809.168	583.841
	809.168	583.841
<b>Vlottende activa</b>		
Debiteuren	93.142	219.345
Overige vorderingen	348.669	211.129
	441.811	430.474
<b>Liquide middelen</b>	5.850.945	4.789.823
<b>Totaal activa</b>	<b>7.101.924</b>	<b>5.804.138</b>

*Bedragen in euro*

	2025	2024
<b>Reserves</b>	2.922.830	1.999.866
<b>Vorzieningen</b>	208.759	107.741
<b>Schulden op korte termijn</b>		
Crediteuren	932.549	716.100
Belastingen, sociale lasten en pensioenlasten	1.150.856	1.134.036
Overige schulden	1.886.930	1.846.395
	3.970.335	3.696.531
<b>Totaal passiva</b>	<b>7.101.924</b>	<b>5.804.138</b>



# 2.

## Staat van baten en lasten 2025

- Balans
- Staat baten en lasten
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen
- Toelichting balans
- Toelichting op de staat van baten en lasten
- Resultaatbestemming
- Controleverklaring

Bedragen in euro

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
Subsidies	22.220.164	21.336.000	20.357.400
Opbrengsten meerzorgadviezen	1.023.130	1.068.000	1.009.360
Externe projectsubsidie	37.923	100.000	
Overige opbrengsten	279.907	195.000	168.291
<b>Totaal baten</b>	<b>23.561.124</b>	<b>22.699.000</b>	<b>21.535.051</b>
<b>Lasten</b>			
<b>Personeelskosten</b>			
Salarissen	9.145.229	9.501.500	8.776.821
Sociale lasten	1.381.850	1.520.400	1.346.475
Pensioenlasten	885.131	961.500	853.621
Personeel niet in loondienst	465.467	410.000	380.168
Overige personeelskosten	438.802	499.600	454.922
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>12.316.479</b>	<b>12.893.000</b>	<b>11.812.007</b>
<b>Materiële kosten</b>			
Huisvestingskosten	584.419	570.000	495.320
Organisatiekosten	1.490.348	1.559.500	1.530.273
Kosten inzet consultants/PGB/COT/declarabele activiteiten	8.019.621	7.376.500	7.798.710
Kosten projecten en expertiseontwikkeling	261.654	300.000	354.255
Kosten externe projecten	46.867	100.000	
<b>Totaal materiële kosten</b>	<b>10.402.909</b>	<b>9.906.000</b>	<b>10.178.559</b>
<b>Totaal lasten</b>	<b>22.719.388</b>	<b>22.799.000</b>	<b>21.990.566</b>
<b>Rentebaten</b>	<b>81.228</b>	<b>100.000</b>	<b>106.020</b>
<b>Resultaat voor resultaatbestemming</b>	<b>922.964</b>	<b>-</b>	<b>-349.495</b>
<b>Resultaatbestemming</b>			
Onttrekking / dotatie egaliseringsreserve	918.095	-	-195.720
Onttrekking / dotatie bestemmingsreserve	-	-	-113.251
Onttrekking / dotatie algemene reserve	4.869	-	-40.524
<b>Resultaat na resultaatbestemming</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>



# 3. Kasstroomoverzicht

- Balans
- Staat baten en lasten
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen
- Toelichting balans
- Toelichting op de staat van baten en lasten
- Resultaatbestemming
- Controleverklaring

Bedragen in euro

	2025	2024
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>		
Bedrijfsresultaat	922.964	-349.495
Aanpassingen voor:		
- afschrijvingen	127.332	122.869
- mutaties voorzieningen	101.018	18.357
	228.350	141.226
Veranderingen in vlottende middelen:		
- vorderingen	-11.337	-21.335
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	273.804	-1.010.619
	262.467	-1.031.954
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>	<b>1.413.781</b>	<b>-1.240.224</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>		
Investerings materiële vaste activa	-353.408	-350.976
Desinvesterings materiële vaste activa	749	1.000
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>	<b>-352.659</b>	<b>-349.976</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>		
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>	<b>1.061.122</b>	<b>-1.590.200</b>



# 4. Grondslagen van waardering en 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 blijvende 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 wij 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

### 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

Over- of onderbesteding van de subsidie wordt toegevoegd aan dan wel onttrokken aan deze reserve. De egalisatiereserve is in principe beklemd vermogen en gemaximeerd op 10% van de subsidieopbrengsten.

### Algemene reserve

Deze reserve is ter vrije besteding.

### Bestemmingsreserve

In 2025 is besloten om de bestemmingsreserve op te heffen. Dit besluit is in de RvT van 25-9-2025 goedgekeurd.

### 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 waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

### 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 117,7%) 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  
Staat baten en lasten  
Kasstroomoverzicht  
Grondslagen  
Toelichting balans  
Toelichting op de staat van baten en lasten  
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 subsidiebatens 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 staat van baten en lasten.



# 5. Toelichting op de balans

- Balans
- Staat baten en lasten
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen
- Toelichting balans
- Toelichting op de staat van baten en lasten
- Resultaatbestemming
- Controleverklaring

Bedragen in euro

## Activa

				31-12-2025
<b>Materiële vaste activa</b>	<b>Verbouwingen</b>	<b>Inventaris</b>	<b>ICT</b>	<b>Totaal</b>
Afschrijvingspercentages	10-20%	20%	33,3%	
Stand per 1 januari	444.864	106.457	32.520	583.841
Bij: Investerings	240.983	54.781	57.644	353.408
Af: Afschrijvingen	68.004	30.190	29.138	127.332
Af: Desinvestering	-	749	-	749
<b>Stand per 31 december</b>	<b>617.843</b>	<b>130.299</b>	<b>61.026</b>	<b>809.168</b>
Cumulatieve stand per 1 januari	772.166	448.969	428.018	1.649.153
Mutaties in boekjaar	111.795	-88.493	57.644	80.946
Af: Cumulatieve afschrijvingen per 31 december	266.118	230.177	424.636	920.931
Cumulatieve stand per 31 december	883.961	360.476	485.662	1.730.099
<b>Stand per 31 december</b>	<b>617.843</b>	<b>130.299</b>	<b>61.026</b>	<b>809.168</b>
			<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<b>Debiteuren</b>				
Debiteuren			93.142	219.345
Voorziening voor eventuele oninbare bedragen wordt niet nodig geacht.				
<b>Overige vorderingen</b>				
Rente			80.708	50.298
Meerzorgfacturen			16.020	11.120
Vooruitbetaalde kosten			202.501	132.291
Vooruitontvangen facturen			4.235	-
Overige vorderingen			45.205	17.420
			<b>348.669</b>	<b>211.129</b>
<b>Liquide middelen</b>				
Bank			194.788	224.988
Spaarrekeningen Rabobank			4.900.254	3.850.636
Spaarrekening ABN-AMRO			684.205	653.840
Bedrijfsspaarrekening i.v.m. verstrekte ankgaranties			71.698	60.359
			<b>5.850.945</b>	<b>4.789.823</b>

Het saldo op de bedrijfsspaarrekening ad € 71.698,- (2024: € 60.359,-) is niet vrij opneembaar.



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de balans

Bedragen in euro

### Passiva

#### Reserves

##### Egalisatiereserve

Stand per 1 januari	1.299.175	1.494.895
Bij: Donatie resultaat consultatie en expertise, PGB meerzorg	918.095	-195.720
<b>Stand per 31 december</b>	<b>2.217.270</b>	<b>1.299.175</b>

##### Algemene reserve

Stand per 1 januari	700.691	817.516
Af: Onttrekking resultaat Meerzorg	-45.060	-40.524
Bij: Donatie resultaat Leren & Ontwikkelen	49.929	-76.301
<b>Stand per 31 december</b>	<b>705.560</b>	<b>700.691</b>

##### Bestemmingsreserve

Stand per 1 januari	-	36.950
Af: Onttrekking resultaat Leren & Ontwikkelen	-	-36.950
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

#### Totaal reserves

**2.922.830**      **1.999.866**

#### Voorzieningen

##### Jubileumuitkering

Stand per 1 januari	101.379	80.931
Bij: Dotatie	-	27.773
Af: Vrijval	-22.419	-
Af: Onttrekking	-5.846	7.325
<b>Stand per 31 december</b>	<b>73.114</b>	<b>101.379</b>

Het kortlopende deel in deze voorzieningen bedraagt € 1.237,-.

De voorziening jubileumuitkeringen is gebaseerd op een actuele inschatting van toekomstige verplichtingen. In het boekjaar is de berekening aangepast door het opnemen van een verlooppercentage, hetgeen heeft geleid tot een vrijval van de voorziening.

##### Voorziening langdurig zieken

Stand per 1 januari	6.362	8.453
Bij: Dotatie	135.645	27.229
Af: Onttrekking	6.362	29.320
<b>Stand per 31 december</b>	<b>135.645</b>	<b>6.362</b>

#### Totaal voorzieningen

**208.759**      **107.741**



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## 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 consulenten

Vooruitontvangen bedragen

Vooruitontvangen subsidiebedragen

Overige schulden

**Totaal**

	31-12-2025	31-12-2024
	<b>932.549</b>	<b>716.100</b>
	676.540	685.079
	8.050	1.580
	466.266	447.377
	<b>1.150.856</b>	<b>1.134.036</b>
	67.059	56.158
	485.052	430.357
	809.042	752.777
	354.546	381.410
	103.982	148.655
	-	11.896
	67.249	65.142
	<b>1.886.930</b>	<b>1.846.395</b>

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

## Niet in de balans opgenomen verplichtingen

Balans  
Staat baten en lasten  
Kasstroomoverzicht  
Grondslagen  
Toelichting balans  
Toelichting op de staat van baten en lasten  
Resultaatbestemming  
Controleverklaring

### 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 € 80.408,- 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 € 89.707,- inclusief servicekosten.
- Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 17.887,-.

#### Huurovereenkomst Dr. Holtropaan 15-39 te Eindhoven

- Er is een huurovereenkomst aangegaan voor het pand aan de Dr. Holtropaan 15-39 te Eindhoven.
- De huurovereenkomst is ingegaan op 1 mei 2025 voor een periode van tien jaar en wordt automatisch verlengd met perioden van telkens vijf jaar. Deze overeenkomst eindigt per 30 april 2035.
- De jaarhuur bedraagt € 72.723,- inclusief servicekosten.
- Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 10.629,-.

#### 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. Deze overeenkomst eindigt per 30 april 2032.
- De jaarhuur bedraagt € 65.408,- inclusief servicekosten.
- Voor deze huurovereenkomst is een bankgarantie afgegeven van € 18.838,-.



# 6. Toelichting op de staat van baten en lasten

- Balans
- Staat baten en lasten
- Kasstroomoverzicht
- Grondslagen
- Toelichting balans
- Toelichting op de staat van baten en lasten
- Resultaatbestemming
- Controleverklaring

Bedragen in euro

## Subsidies

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
Toegezegde subsidie organisatiekosten	22.099.357	21.220.000	20.242.120
Werkelijke subsidie organisatiekosten	22.099.357	21.220.000	20.242.120
Toegezegde subsidie inzake meerzorgadviezen PGB	120.807	116.000	115.280
<b>Totaal subsidies</b>	<b>22.220.164</b>	<b>21.336.000</b>	<b>20.357.400</b>

- De instellingssubsidie van 2025, afgegeven door het Ministerie van VWS, bedraagt totaal € 22.220.164,-.
- De subsidie heeft een structureel karakter en is gebaseerd op 2000 consultaties en 55 Meerzorgadviezen PGB.
- De subsidie vaststelling over 2025 zal plaatsvinden door het Ministerie van VWS na ontvangst van de verantwoording over 2025.
- De subsidie over 2024 is door het Ministerie van VWS vastgesteld.

## Externe projectsubsidies

<b>37.923</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>
---------------	----------------	----------

## Opbrengsten meerzorggesprekken

<b>1.023.130</b>	<b>1.068.000</b>	<b>1.009.360</b>
------------------	------------------	------------------

- De post opbrengsten meerzorggesprekken betreft de opbrengsten vanuit de meerzorgactiviteiten.
- De opbrengsten zijn in 2025 4% lager uitgekomen dan begroot.
- Naast de meerzorg-ontwikkelgesprekken bieden we ook nieuwe diensten in relatie tot meerzorg aan.

## Overige opbrengsten

<b>279.907</b>	<b>195.000</b>	<b>168.291</b>
----------------	----------------	----------------

- De post overige opbrengsten betreft opbrengsten van de afdeling Leren & Ontwikkelen.
- Deze opbrengsten kwamen in 2025 43% hoger uit dan begroot.
- Er is in 2025 veel aandacht geweest voor de inrichting van de afdeling en het onder de aandacht brengen van onze diensten.
- Er is in het veld veel animo voor onze incompanytrajecten.



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen in euro

### Salarissen

Salarissen inclusief vakantiegeld en eindejaarsuitkering en ontv. ziekingeld

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
--	----------------	----------------	----------------

	9.145.229	9.501.500	8.776.821
--	-----------	-----------	-----------

### Sociale lasten

Sociale verzekeringspremies

1.381.850	1.520.400	1.346.475
-----------	-----------	-----------

Pensioenlasten

885.131	961.500	853.621
---------	---------	---------

Totaal sociale lasten

2.266.981	2.481.900	2.200.096
-----------	-----------	-----------

**Totaal salariskosten**

<b>11.412.210</b>	<b>11.983.400</b>	<b>10.976.917</b>
-------------------	-------------------	-------------------

### Personeel niet in loondienst

Personeel niet in loondienst

465.467	410.000	380.168
---------	---------	---------

**Totaal personeel niet in loondienst**

<b>465.467</b>	<b>410.000</b>	<b>380.168</b>
----------------	----------------	----------------

### Overige personeelskosten

Scholingskosten

249.836	240.000	232.419
---------	---------	---------

Wervingskosten

49.338	27.000	34.917
--------	--------	--------

Reiskosten woon-werkverkeer

23.656	23.200	20.758
--------	--------	--------

Thuiswerkvergoeding

40.685	43.200	41.134
--------	--------	--------

Overige personeelskosten

75.287	166.200	125.694
--------	---------	---------

**Totaal overige personeelskosten**

<b>438.802</b>	<b>499.600</b>	<b>454.922</b>
----------------	----------------	----------------

- De kosten voor personeel komen in 2025 4% onder begroting uit. Niet alle vacatures zijn dit jaar ingevuld en we hebben budget overgehouden van de OVA.
- Per 1 juli is de CAO verhoging van 4% ingegaan terwijl de OVA van 5,18% over heel 2025 is berekend.

### Personeelsbestand

Gedurende het boekjaar 2025 bedroeg het gemiddeld aantal FTE's bij de stichting 113,0 (2024: 115,3 FTE).

Ultimo 2025 waren 113,1 FTE's in loondienst (ultimo 2024: 113,2 FTE). De verdeling per functie luidt:

	2025	2024
Bestuurder	1,0	1,0
Directeuren	3,0	4,0
Coördinatoren / CCA medewerkers	58,7	61,1
Programmaleiders / projectleiders en projectmedewerker expertisemanagement	8,9	7,4
Secretaresses / telefonistes / bureaumanagers	30,0	27,9
Staf / overige medewerkers afdelingen bedrijfsvoering en communicatie	11,5	11,8
	<b>113,1</b>	<b>113,2</b>



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

	H.M.T. de Wit	C. Six
1 Functie (functienaam)	Bestuurder	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-mrt-09	1-feb-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	20-feb-25	heden
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	100%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	38.194	140.410
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	2.296	14.599
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>40.490</b>	<b>155.009</b>
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.373	225.107

#### Vergelijkende cijfers 2024

1 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	n.v.t.
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100%	n.v.t.
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	197.836	n.v.t.
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	16.164	n.v.t.
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	<b>214.000</b>	<b>n.v.t.</b>
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	223.000	n.v.t.

#### Uitbetaalde onkostenvergoedingen 2025

H.M.T. de Wit		Totaal 2025
Onbelaste vaste onkostenvergoeding	Maandelijkse vaste onkostenvergoeding en thuiswerkvergoeding	229
Onbelaste variabele onkostenvergoeding	Ambulante reiskostenvergoeding (onbelast deel)	512
Belaste variabele onkostenvergoeding	Ambulante reiskostenvergoeding (belast deel)	467
<b>Totaal</b>		<b>1.208</b>
C. Six		
Onbelaste vaste onkostenvergoeding	Thuiswerkvergoeding	449
Onbelaste variabele onkostenvergoeding	Vergoeding telefoon	450
	Ambulante reiskostenvergoeding (onbelast deel)	1.239
Belaste variabele onkostenvergoeding	Ambulante reiskostenvergoeding (belast deel)	1.132
Binnenlandse reiskosten	Reis- en verblijfkosten	869
Representatiekosten	Representatiekosten	-
Opleidingskosten	Deelname netwerkbijeenkomst, cursus, opleiding	25.092
<b>Totaal</b>		<b>29.231</b>



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

### Toezichthoudende topfunctionarissen

	R. Jonkers	P. van der Meer	P.F. Scothorst	W.H.M. den Hartog
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Voorzitter RvT	Lid RvT/Wn voorz.	Lid RvT/Wn voorz.
2 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	1-okt-17	1-mei-25	15-sep-22	10-okt-18
3 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	9-jan-25	heden	heden	heden
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	-	<b>18.080</b>	<b>19.585</b>	<b>19.587</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	911	24.768	24.600	24.600
<i>Vergelijkende cijfers 2024</i>				
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>25.680</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>17.120</b>	<b>17.120</b>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	34.950	n.v.t.	23.300	23.300

	P.J.C.M. Embregts	I.P.R. Vermaes	B.E. Jorritsma	Y.B. Schouten-de Ridder
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievulling)	17-sep-19	10-okt-18	15-mei-25	10-okt-18
3 In dienst tot en met (datum einde functievulling)	heden	heden	heden	30-apr-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>18.080</b>	<b>18.080</b>	<b>11.300</b>	<b>6.027</b>
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	24.600	24.600	15.569	8.088
<i>Vergelijkende cijfers 2024</i>				
1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	<b>17.120</b>	<b>17.120</b>	<b>n.v.t.</b>	<b>17.120</b>
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	23.300	23.300	n.v.t.	23.300

### Toelichting

- CCE is een gesubsidieerde instelling en zij past vrijwillig (intern) de WNT-klassenindeling toe. Het bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur bedraagt € 246.000. Het individuele bezoldigingsmaximum wordt overschreden door mevrouw H.M.T. de Wit. De reden van deze overschrijding is de uitbetaling van de eindafrekening aan het einde van het dienstverband. Omdat deze componenten toerekenbaar zijn aan een eerder jaar en in dat betreffende jaar geen overschrijding van het bezoldigingsmaximum resulteert na toerekening, is er slechts sprake van een zogenoemde optische overschrijding.
- Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 36.900 en voor de overige leden van de Raad van Toezicht € 24.600. Deze maxima worden niet overschreden.



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen in euro

### Huisvestingskosten

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
Huren	307.494	298.500	271.078
Energie en servicekosten	107.393	100.000	96.415
<b>Totaal huur en energie</b>	<b>414.887</b>	<b>398.500</b>	<b>367.493</b>
Aanschaf kleine inventaris en inrichting	7.813	7.000	3.699
Afschrijvingskosten verbouwingen	68.004	63.000	48.345
Afschrijvingskosten inventarissen	30.190	42.000	19.558
<b>Totaal inventarissen</b>	<b>106.007</b>	<b>112.000</b>	<b>71.602</b>
Schoonmaakkosten	35.822	39.000	36.211
Belastingen en heffingen	8.594	3.000	3.462
Verzekeringen	6.842	7.000	6.624
Kosten beveiliging	698	4.000	2.629
Overige huisvestingskosten	11.569	6.500	7.299
<b>Totaal overige huisvestingskosten</b>	<b>63.525</b>	<b>59.500</b>	<b>56.225</b>
<b>Totaal huisvestingskosten</b>	<b>584.419</b>	<b>570.000</b>	<b>495.320</b>

De huisvestingskosten komen dit jaar 2% boven begroting uit. Dit komt door dubbele huur- en servicekosten van de locatie in Veldhoven/ Eindhoven. We zijn in oktober 2025 verhuisd naar de nieuwe locatie in Eindhoven. Als alle locaties verhuisd zijn zullen de kosten structureel lager zijn.



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen in euro

### Organisatiekosten

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
Kantoorbenodigdheden	3.296	5.000	4.815
Telefoon en porti	84.552	117.500	105.057
Repro en drukwerk	17.908	18.000	13.682
<b>Totaal kantoorkosten</b>	<b>105.756</b>	<b>140.500</b>	<b>123.554</b>
Kosten ICT	428.101	440.000	402.510
Afschrijvingskosten hardware	29.138	80.000	49.749
Kosten aanschaf hardware en software	21.592	-	16.341
<b>Totale kosten ICT</b>	<b>478.831</b>	<b>520.000</b>	<b>468.600</b>
Kosten jaarverslag en meerjarenbeleidsplan	6.008	4.000	214
Kosten website	39.335	20.000	48.758
Kosten communicatie	19.208	35.000	21.262
<b>Totaal kosten communicatie en voorlichting</b>	<b>64.551</b>	<b>59.000</b>	<b>70.234</b>
<b>Reis - en verblijfkosten</b>	<b>459.095</b>	<b>446.500</b>	<b>469.992</b>
Kosten salarisadministratie	25.000	27.500	25.000
Kosten financiële administratie	38.400	37.500	37.135
Accountantskosten	47.374	40.000	46.076
Advieskosten	61.827	115.000	83.148
Juridische kosten en kosten klachtafhandeling	61.404	15.000	66.437
Bestuurskosten	110.823	105.000	111.410
Rente- en bankkosten	5.072	4.500	3.936
Representatiekosten	3.452	4.000	2.337
Huishoudelijke kosten	3.435	5.000	3.421
Overige organisatiekosten	25.328	40.000	18.993
<b>Totaal overige organisatiekosten</b>	<b>382.115</b>	<b>393.500</b>	<b>397.893</b>
<b>Totaal organisatiekosten</b>	<b>1.490.348</b>	<b>1.559.500</b>	<b>1.530.273</b>

- De organisatiekosten komen in heel 2025 4% onder begroting uit. De kosten voor ICT en mobiele telefonie komen 66k lager uit dan begroot, door zelf een CIS specialist aan te nemen besparen we op de ICT kosten. De kosten voor klachtafhandeling zijn opnieuw hoger dan begroot, net als in 2024.
- De klachtenregeling is dit jaar geëvalueerd, de acties zijn opgepakt. Hier zal ook een kostenbesparing in zitten.



Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

## Toelichting op de staat van baten en lasten

Bedragen in euro

### Kosten inzet consultants/casemanagers

	Werkelijk 2025	Begroting 2025	Werkelijk 2024
Honoraria consultatiekosten (incl implementatiekosten)	6.569.837	6.070.000	6.307.927
Reiskosten consultaties	493.382	490.000	481.418
Kosten netwerkontwikkeling en deskundigheidsbevordering	44.673	40.000	68.306
Kosten Crisis Ondersteuning Teams (COT)/Taskforces	53.904	55.000	50.688
Honoraria kosten meerzorggesprekken	505.955	410.500	432.686
Kosten meerzorgadviezen PGB	121.892	116.000	176.143
Kosten voor declarabele activiteiten	229.978	195.000	281.542
	<b>8.019.621</b>	<b>7.376.500</b>	<b>7.798.710</b>

- De kosten (honoraria en reiskosten) voor consultants komen 8% hoger uit dan begroot terwijl de aantallen consultaties achterblijven. Zoals ook vorig jaar al zichtbaar was worden de consultaties die we uitvoeren steeds complexer en daardoor duurder. Daarnaast is de jaarlijkse tariefverhoging van 4% doorgerekend in de werkelijke kosten maar niet in de begroting.
- De kosten consultants Meerzorg zijn 23% hoger dan begroot. Er worden bij de meerzorg-ontwikkelgesprekken meer consultanturen ingezet dan begroot.
- De kosten voor declarabele activiteiten komt 18% boven begroting uit, doordat er meer activiteiten hebben plaatsgevonden dan begroot.

### Kosten projecten en expertiseontwikkeling

Kosten projecten en expertise reguliere activiteiten	<b>261.654</b>	<b>300.000</b>	<b>354.255</b>
--	----------------	----------------	----------------

- De uitgaven van externe kosten voor expertise zijn dit jaar achtergebleven op de begroting. We komen uit op 262k terwijl er een beschikbaar budget was van 300k. Voornaamste reden is dat de bezetting op de afdeling niet het hele jaar aanwezig was waardoor er projecten on hold zijn gezet.
- Ook zijn er een aantal expertiseproducten vernieuwd, hierdoor is er minder geproduceerd. Ten slotte merken we dat het verkrijgen van toestemmingen van betrokkenen uit casussen ons parten speelt, hierdoor lopen we vertraging op of soms haken betrokkenen op het laatst af.

### Kosten externe projectsubsidies

	<b>46.867</b>	<b>100.000</b>	<b>-</b>
--	---------------	----------------	----------

### Rentebaten

	<b>81.228</b>	<b>100.000</b>	<b>106.020</b>
--	---------------	----------------	----------------

De ontvangen interest is 19% lager dan verwacht door dalende rentetarieven.



# 7. Resultatenbestemming 2025

Balans
Staat baten en lasten
Kasstroomoverzicht
Grondslagen
Toelichting balans
Toelichting op de staat van baten en lasten
Resultaatbestemming
Controleverklaring

Op basis van toerekening van het resultaat aan de te onderscheiden activiteiten (reguliere activiteiten, Leren & Ontwikkelen en meerzorgadviezen) wordt een overschot van € 4.869,- gedoteerd aan de algemene reserve. De dotatie 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 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 & Ontwikkelen 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:

Dotatie egaliseringsreserve	918.095
Onttrekking algemene reserve (meerzorg)	-45.060
Dotatie algemene reserve (L&O)	49.929
<b>Totaal resultaat (positief)</b>	<b>922.964</b>

De bestuurder is mevrouw C. Six.

De bestuurder stelt de jaarrekening vast en alle leden van de Raad van Toezicht keuren de jaarrekening goed.

Utrecht, 26 maart 2026

C. Six - *Bestuurder*

P. van der Meer - *Voorzitter RvT*

W. den Hartog - *Lid RvT*

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

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

P.F. Schothorst - *Lid RvT*

B.E. Jorritsma - *Lid RvT*



# 7.

## Overige gegevens

Balans  
Staat baten en lasten  
Kasstroomoverzicht  
Grondslagen  
Toelichting balans  
Toelichting op de staat van baten en lasten  
Resultaatbestemming  
Controleverklaring

### 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

[info@verstegenaccountants.nl](mailto:info@verstegenaccountants.nl)  
[www.verstegenaccountants.nl](http://www.verstegenaccountants.nl)

## Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

### Verklaring over de in het jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

#### Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise te Utrecht gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in het jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Centrum voor Consultatie en Expertise op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 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 2025;
2. de staat van baten en lasten over 2025; 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 2025* vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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



### **Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie**

Het jaarverslag 2025 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 bestuur de 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 2025*, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen.

Onze controle bestond onder andere uit:

- Het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing.
- Het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting.
- Het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan.
- Het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar bedrijfsactiviteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om aandacht in onze controleverklaring te vestigen op de relevante gerelateerde toelichtingen in de jaarrekening. Als de toelichtingen inadequaat zijn, moeten wij onze verklaring aanpassen. Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven.
- Het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen.
- Het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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



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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Adriaan Simons  
26 maart 2026 16:39 +01:00

A. (Adriaan) Simons MSc RA

Samen  
richting  
geven



centrum voor  
consultatie en  
expertise

© CCE 2026