

## **Jaarverslag 2025**

### **Stichting Cello**

<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>Pagina</b>
<b>1.0 Verslagen 2025</b>	
1.0.1 Bestuursverslag	4
1.0.2 Verslag van de interne toezichthouder	28
<b>1.1 Jaarrekening 2025</b>	
1.1.1 Balans per 31 december 2025	36
1.1.2 Winst- en verliesrekening over 2025	37
1.1.3 Kasstroomoverzicht over 2025	38
1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	39
1.1.5 Toelichting op de balans per 31 december 2025	45
1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa	51
1.1.7 Overzicht langlopende schulden ultimo 2025	52
1.1.8 Toelichting op winst- en verliesrekening over 2025	53
<b>2.1 Overige gegevens</b>	
2.1.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	62
2.1.2 Nevenvestigingen	62
2.1.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	62

## **1.0 VERSLAGEN 2025**

# Bestuursverslag 2025

## Inhoudsopgave

<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2 Werkgebied Cello</b>	<b>6</b>
<b>3 Strategie van de organisatie</b>	<b>7</b>
<b>4 Structuur van de organisatie</b>	<b>9</b>
<b>5 Ontwikkelingen in 2025</b>	<b>10</b>
<b>6 Personele bezetting</b>	<b>13</b>
<b>7 Onderzoek en innovatie</b>	<b>14</b>
<b>8. Stand van zaken per balansdatum</b>	<b>16</b>
8.1 Resultatenrekening	16
8.2 Balans en ratio's	17
<b>9 Risico's en Onzekerheden</b>	<b>19</b>
9.1 Risicomanagement	19
9.2 Crisismanagement	24
<b>10 Cultuur en gedrag</b>	<b>24</b>
10.1 Governance	24
10.2 Klachtbehandeling medewerkers en klokkenluidersregeling	24
10.3 Mensbeeld en gedragscode	24
10.4 Klachtbehandeling cliënten	25
<b>11 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)</b>	<b>25</b>
<b>12 Toekomstparagraaf</b>	<b>26</b>
<b>13 Jaarverslag 2025 van de Raad van Toezicht Cello</b>	<b>28</b>
13.1 Missie van Cello	28
13.2 Taken Raad van Toezicht	28
13.3 Samenstelling Raad van Toezicht	28
13.4 Belangrijke ontwikkelingen in 2025	31
13.5 Reflecteren en ontwikkelen	34
13.6 Tot slot	34

## 1 Inleiding

### Missie en Mensbeeld

Cello ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking om zich – in hun eigen leefomgeving – als uniek mens te ontplooien. Hun eigen leven te leiden, zoals zij dat het liefst willen. Het is onze ambitie om samen met maatschappelijke organisaties en ondernemingen van onze regio een inclusieve samenleving te maken.

Om dit te bereiken:

- Zien we bij Cello altijd wat wél kan. Onze focus ligt op de kwaliteit van leven voor iedere cliënt. We doen dit in gezamenlijke regie.
- Zijn we een betrouwbare werkgever met veel aandacht voor mensen: bij ons staan medewerkers en cliënten samen op één.
- Zijn en blijven we vitaal en (financieel) gezond.

In ons Mensbeeld staat hoe we bij Cello naar mensen kijken. Het vormt het DNA van onze organisatie. In 2025 heeft de commissie Ethiek de opdracht gekregen om - samen met vele betrokkenen in de organisatie - te komen tot een nieuwe/herijkte formulering van onze missie en ons Mensbeeld. De veranderende context waarin Cello werkt, het breed toepassen van Triple-C binnen de organisatie en de behoefte aan begrijpelijke taal zijn redenen tot aanpassing van de huidige formuleringen. Dit moet in 2026 leiden tot een nieuw geformuleerde missie en Mensbeeld.



### Zo gaan we met elkaar om, gedragscode

Om onze missie mogelijk te maken, verwachten we van iedereen gedrag dat hieraan bijdraagt. We hebben dit vastgelegd in onze gedragscode, die bestaat uit twee onderdelen:

- algemene omgangsvormen die altijd en voor iedereen gelden;
- aanvullende richtlijnen en regels voor medewerkers en vrijwilligers.

Eind 2026 evalueren we onze gedragscode.

## 2 Werkgebied Cello

Cello is een zorgorganisatie die op grond van de Wet Toetreding Zorgaanbieders (Wtza) zorg mag verlenen waarop aanspraak bestaat ingevolge de Wet langdurige zorg (Wlz) en/of Zorgverzekeringswet (Zvw). Cello valt onder de zorgkantorregio Noordoost Brabant,

waar het zorgkantoor van Zorgverzekeraar VGZ belast is met de uitvoering van de Wlz. Tevens is voor Wlz verblijfplaatsen in de zorgkantoorregio Zuidoost Brabant een productieafspraken gemaakt met Zorgverzekeraar CZ. Cello biedt zorg aan mensen met een verstandelijke beperking en is toegelaten voor de functies persoonlijke verzorging, verpleging, begeleiding, behandeling en verblijf.

Daarnaast biedt Cello ondersteuning vanuit de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Jeugdwet (Jw). Er werd door vijf samenwerkingsverbanden zorg ingekocht bij Cello. De cliënten kwamen uit 15 verschillende gemeenten binnen het verzorgingsgebied.

De gemeenten 's-Hertogenbosch (inclusief Rosmalen), Vught en Oisterwijk (met name Haaren) behoren tot de kernregio van Cello. In deze kernregio hebben we als grote zorgaanbieder in de verstandelijk gehandicaptenzorg een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit betekent dat wij voor cliënten met een verstandelijke beperking in deze gemeenten altijd proberen tot een passend aanbod te komen, waarbij we altijd samenwerken met voor de cliënt belangrijke personen en organisaties.

Naast onze kernregio bieden wij ook ondersteuning aan cliënten in omliggende gemeenten. Ten noorden van onze kernregio ('Noordflank') bieden we zorg in de gemeenten Maasdriel, Heusden, Zaltbommel en Oss. Ten zuiden van onze kernregio ('Zuidflank') bieden we zorg in de gemeenten Sint-Michielsgestel, Boxtel, Oirschot en Best. De omliggende gemeenten in de Noord- en Zuidflank blijven we rekenen tot ons verzorgingsgebied. We bieden in deze regio alleen ondersteuning aan huis en op woonlocaties in de wijk. Cliënten met een grotere zorgbehoefte die een beschermende woonomgeving nodig hebben, kunnen terecht op onze parken De Binckhorst, Groote Cingels en De Wijngaert. Op deze locaties beschikken we over een bestaande infrastructuur en bundelen we onze expertise.

We maken in de omliggende gemeenten nadrukkelijk een andere keuze dan in onze kernregio. We zijn in deze gemeenten veel kleiner en daarmee wordt het lastiger om de zorg goed te organiseren. Dit betekent dat:

- We per situatie en in afstemming met opdrachtgevers en collega-aanbieders de afweging maken of we wel of niet (samen) inspelen op de (toenemende) zorgvraag;
- We per gemeente bepalen of we ons zorgaanbod met het oog op de (personele) organisatie en betaalbaarheid van deze zorg aan huis of in de wijk kunnen (blijven) aanbieden.

### **3 Strategie van de organisatie**

#### **Meerjarenstrategie 2023-2026 'Samen verleggen we grenzen'**

In onze meerjarenstrategie staat beschreven hoe wij de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening willen organiseren, op welke wijze wij een aantrekkelijk werkgever willen zijn en hoe wij ervoor zorgen dat we financieel gezond blijven, zodat we kunnen blijven investeren in zorginnovatie en vastgoed.

De meerjarenstrategie kent een onderverdeling in drie ambities:

1. Kwaliteit van leven voor iedere cliënt;
2. Samen op 1;
3. Toekomstbestendig organiseren.

Onze huidige meerjarenstrategie loopt tot eind 2026. In 2026 evalueren we onze strategie en herijken we (onderdelen van) onze drie ambities waar nodig. Dit moet leiden tot een nieuwe meerjarenstrategie voor de periode 2027-2030.

### Beleidscyclus

Om tijdig tot gezamenlijke planvorming en prioritering te komen, maken we gebruik van een aantal instrumenten om als organisatie 'in control' te kunnen zijn en blijven. Inmiddels stellen we voor ieder jaar een jaarplanning bestuurlijke verantwoordelijkheid op.

Op cliëntniveau, teamniveau, divisie/afdelingsniveau en op organisatieniveau doorlopen we continu een PDCA-cyclus (zie rechts).

Gedurende het jaar monitoren we de voortgang, borgen we de implementatie en verantwoorden we onze activiteiten. We hebben hiervoor een aantal type 'instrumenten' (zie onder).



\* Hygiëne en infectiepreventie commissie, Wzd-commissie, commissie medicatieveiligheid, commissie sociaal/maatschappelijke veiligheidsthema's. Al deze commissies leggen verantwoording af aan de raad van bestuur

### Samenhang van onze plannen



## 4 Structuur van de organisatie

Het bestuur van de stichting ligt statutair bij de raad van bestuur, terwijl de raad van toezicht belast is met het toezicht op het bestuur.

Cello kent verder een Ondernemingsraad (OR) en een Centrale Cliënten- en Verwantenraad (CCVR). In 2024 heeft een wijziging in de organisatiestructuur plaatsgevonden. Daarbij is een juiste balans gezocht tussen de regionale en zorginhoudelijke sturing. In het voorjaar van 2025 hebben we deze nieuwe organisatiestructuur uitgebreid geëvalueerd. De Raad van Bestuur en het MT hebben gesproken met diverse collega's om een goed beeld te krijgen van ieders ervaringen. Daarin is duidelijk geworden dat er breed draagvlak is voor de huidige regionale indeling van de divisies. Ook de organisatie van de gedragskundigen per doelgroep wordt als meest passende oplossing gezien. Daarom hebben we besloten om deze structuur zo te behouden. Verbeterpunten die uit de evaluatie naar voren kwamen, betreffen enerzijds de samenwerking tussen de divisies en het Gezondheidscentrum en anderzijds de hoge werklast voor de divisie managers en de manager van het Gezondheidscentrum. Er is een verbetertraject voor de samenwerking ingezet en inmiddels is besloten om een tweetal divisiecoördinatoren aan te stellen, die de divisie managers gaan ondersteunen. Ook wordt gekeken naar de ondersteuning van de manager Gezondheidscentrum.

De Raad van Bestuur, bestuurssecretaris, manager HR, manager bedrijfsvoering en divisie managers spreken elkaar in het managementteam ten behoeve van beeld- en oordeelsvorming op strategische organisatiebrede thema's en ten behoeve van goede afstemming en integratie van de activiteiten tussen de verschillende divisies. Daarnaast bieden de diverse ondersteunende afdelingen ondersteuning en advies.

Cello kent een platte organisatie met korte lijnen en drie managementlagen: de manager zorg- en dienstverlening, de divisie manager en de Raad van Bestuur. De sturing van de uitvoering ligt primair bij de managers zorg- en dienstverlening, terwijl een strategische en tactische bestuurslaag gevormd wordt door de bestuurders en het managementteam.

De centrale cliënten- en verwantenraad (CCVR) is een door Cello ingesteld orgaan dat de gemeenschappelijke belangen van cliënten behartigt in aangelegenheden die de locaties overstijgen en functioneert op basis van de Wmcz 2018. De CCVR bestaat in beginsel uit twee deelraden: een centrale verwantenraad (CVR) en waar mogelijk een centrale cliëntenraad (CCR).

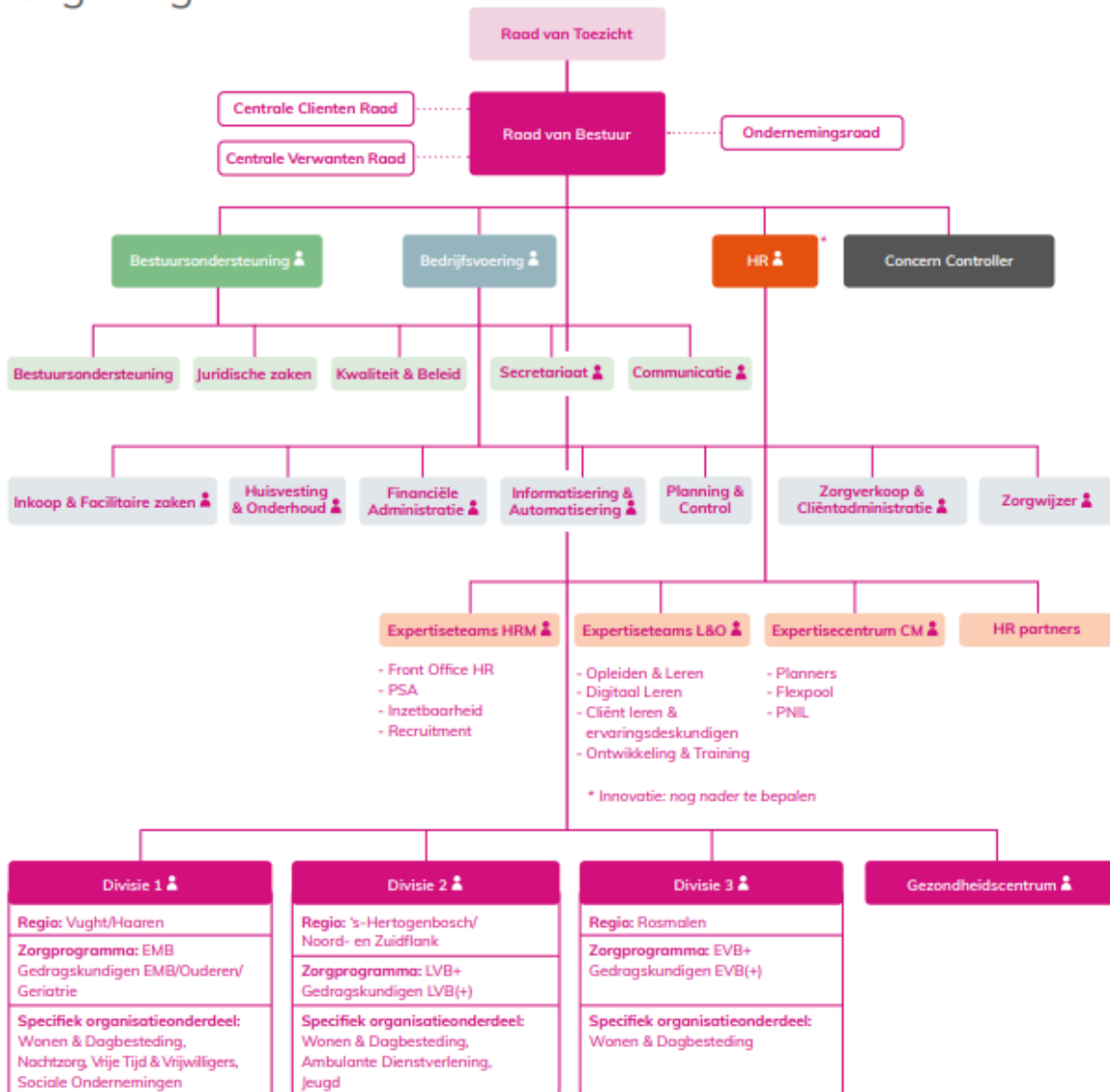
De ondernemingsraad (OR) van Cello komt op voor de belangen van de medewerkers van Cello. Daarnaast denkt de OR mee over bedrijfseconomische en sociale onderwerpen en kan de OR door advisering of instemming invloed hebben op de bedrijfsvoering.

De juridische vorm van Cello (stichting) houdt in dat geen dividenden uitgekeerd worden en bezoldigingen en eventuele bonussen begrensd zijn op een wettelijk plafond (WNT). De winst die gerealiseerd wordt in het boekjaar blijft derhalve binnen de stichting om in

volgende jaren eventueel aangewend te kunnen worden voor bijvoorbeeld investeringen in nieuwe locaties of verbeteringen van bestaande locaties, alsook om eventuele onvoorziene uitgaven in de toekomst te kunnen dekken.

Figuur 1 Organogram Cello

## Organogram



## 5 Ontwikkelingen in 2025

### De context verandert

De wereld om ons heen verandert in een snel tempo. Zowel op wereldwijd als op landelijk niveau is sprake van schuivende panelen. Cello zal zich moeten verhouden tot deze realiteit. Dat betekent keuzes maken: wat doen we wel en wat niet en op welke wijze organiseren we onze zorg en ondersteuning gegeven de schaarste aan (zorgopgeleid) personeel en druk op financiën?

Onze ambities in de meerjarenstrategie doen een beroep op het verandervermogen en die is nog niet volledig in balans met de verandernoodzaak. Als we terugblikken op 2025 dan kunnen we echter constateren dat we hierin goede stappen hebben gezet. We hebben geïnvesteerd in het definiëren en monitoren van de risico's, het beleggen van het eigenaarschap van beheersmaatregelen en in de vertaling hiervan naar beleid. We geven een overzicht van de belangrijkste ontwikkelingen.

### Besturingsvisie

De wijze waarop we onze missie, mensbeeld en strategie willen waarmaken en hoe we daarop sturing geven binnen de organisatie hebben we vastgelegd in onze besturingsvisie. Deze visie hebben we in 2025 vernieuwd. De oude besturingsvisie sloot niet langer aan op de veranderende context. De inzet van Cello wordt nadrukkelijk anders. Wij streven naar het 'gewone leven voor iedere cliënt' waarin wij geen grotere positie innemen dan nodig is.

In de nieuwe besturingsvisie hebben we met name de gemeenschappelijke uitgangspunten en verwachtingen bij ieders rol tot uitdrukking willen brengen en de manier waarop we - met zoveel mogelijk regelruimte voor iedereen - tot besluitvorming willen komen. Op dit moment wordt gewerkt aan een aanpassing van onze missie en ons Mensbeeld. Na besluitvorming passen wij de besturingsvisie hierop aan.

### Capaciteitsmanagement

In juli 2024 is Cello gestart met het project Capaciteitsmanagement, gericht op het verlagen van de kosten in de roosters, met behoud van kwaliteit van zorg en aandacht voor gezonde, werkbare roosters voor medewerkers. Teams en MZD'ers zijn in drie tranches begeleid volgens het principe voordoen – samen doen – zelf doen. Tijdens tweewekelijkse sturingsgesprekken (Obeya) zijn resultaten geanalyseerd en verbeteracties opgevolgd.

De aanpak draagt aantoonbaar bij aan een gezond financieel resultaat voor Cello. De personeelskostenratio (personele kosten t.o.v. zorgomzet) daalde van 76,3% in 2024 naar 74,7% in 2025. Daarnaast heeft Cello een duidelijke professionaliseringslag gemaakt in lijnsturing en ondersteuning. De focus is in resultaatgesprekken verschoven van 'verklaren' naar actief 'beïnvloeden' en elkaar aanspreken op afwijkingen.

Blijvende aandacht is noodzakelijk om de bereikte resultaten te bestendigen én verder uit te bouwen. In de huidige normafwijkingen ligt nog verbeterpotentieel. Bovendien vragen de transitieopgaven in de zorg om aanvullende stappen richting een toekomstbestendige organisatie, onder andere door verdere flexibilisering van inzet, arbeidsbesparende werkwijzen, zoals passende inzet van professionals, functiedifferentiatie, inzet van het informele netwerk en toepassing van zorgtechnologie en professionalisering van het gezondheidscentrum.

### Triple-C en meer samenhang in zorgprogramma's

We investeren in de vaardigheden van medewerkers op het gebied van complexe zorg. Dat doen we door de brede toepassing van Triple-C als begeleidings- en behandelmodel, waarmee de kwaliteit van begeleiding toeneemt, medewerkers zich beter in staat voelen om te handelen in spannende begeleidingsrelaties (en daardoor hopelijk langer bij ons blijven werken) en we minder afhankelijk zijn van het inhuren van personeel, met een positief effect op de zorgexploitatie. Ook in 2025 hebben we veel teams kunnen trainen en zijn de ervaringen bij medewerkers positief.

In 2025 maakten we de keuze om over te gaan op één zorgprogramma. Dit zorgprogramma blijft een vertaling van ons Mensbeeld naar het professioneel handelen

met cliënten. De bedoeling is dat dit zorgprogramma nog beter ondersteunt om het Mensbeeld in alle situaties vast te houden. Ook moet het bijdragen aan eenduidigheid. Met deze keuze maakten we ook het besluit om de taal en visie van Triple-C in dit zorgprogramma te omarmen. Triple-C helpt de uitgangspunten van ons Mensbeeld in stand te houden. Ook als het moeilijk is door probleemgedrag. De implementatie hiervan is voorzien in 2026.

Naast Triple-C blijven de methodieken voor EMB (LACCS), autisme (Geef me de vijf), geriatrie (BOM) en het jonge kind (Floorplay) bestaan.

### Samen doen

De zorg in Nederland verandert (zie ook de veranderende context). Dit betekent dat we samen de verantwoordelijkheid nemen voor de ondersteuning van cliënten. Eén van de onderwerpen uit onze meerjarenstrategie is daarom Samen doen. In 2024 zijn vele zaadjes geplant om een beweging op gang te brengen om de zorg en ondersteuning anders te organiseren. Begin 2025 is een kerngroep Samen doen samengesteld en geconstateerd dat er geen eenduidig en gedragen beeld bestaat van wat 'Samen doen' inhoudt. In de praktijk (b)leek de boodschap vooral (plat) vertaald te worden als een herschikking van taken waarbij de familie van de cliënt meer zou moeten doen.

In de eerste helft van 2025 vonden daarom diverse bijeenkomsten plaats met deelnemers vanuit verschillende perspectieven (cliënt, verwant, vrijwilliger, professional). Er was behoefte aan houvast in de vorm van een breed gedragen visie en verhaal over Samen doen met aandacht voor het waarom, de impact, kansen/mogelijkheden maar ook dilemma's en zorgen. Conclusie is dat Samen doen een beweging is en geen project dat volgens een vastomlijnd plan verloopt. Vanuit gedeelde waarden en een gezamenlijk opgestelde kernboodschap krijgt Samen doen steeds verder betekenis. In 2026 herijken we onze meerjarenstrategie en bezinnen we ons op de manier waarop we de veranderbeweging waaronder Samen doen verder brengen.

### Leiderschap en samenstelling RvB en management

In 2025 is er een wisseling in de Raad van Bestuur geweest. De voorzitter Raad van Bestuur is per 1 september 2025 uit dienst getreden. Het lid Raad van Bestuur per 31 december 2025.

Er is door de Raad van Toezicht een vacature gesteld voor de voorzittersfunctie en Jeroen van Duren is - na een aanvankelijk tijdelijk dienstverband - per 1 oktober 2025 voor vast aangesteld als lid Raad van Bestuur. Met zijn ervaring en bewezen inzet in de afgelopen periode is hij dit jaar een waardevolle aanwinst geweest voor ons bestuur en heeft hij de continuïteit gewaarborgd. Op 1 februari 2026 is Stephan Bodde gestart als voorzitter Raad van Bestuur. Stephan heeft ruime ervaring als bestuurder in de gehandicaptenzorg. Met zijn uitgebreide zorgkennis en strategische blik is hij, samen met Jeroen, de juiste persoon om Cello met vertrouwen de toekomst in te leiden. Daarmee is de Raad weer op volle sterkte.

Het beroep op de verandervaardigheden en het resultaatgericht en projectmatig werken van het management blijft onveranderd groot. Dat geldt voor de Managers Zorg- en Dienstverlening (operationeel/tactisch management) en voor de MT-leden.

We zien in de functie van Manager Zorg- en Dienstverlening nog steeds veel verloop en verzuim, hetgeen voor een deel de grote verschillen in teamresultaten verklaart. In 2025 is veel aandacht geweest in werving en coaching om de goede manager op de goede plek te krijgen, gegeven de cruciale rol die zij spelen op het gebied van kwaliteit van zorg

en het behoud en de vitaliteit van medewerkers. Om meer nabijheid en een beperkte span of attention te realiseren, is het aantal MZD'ers vergroot. Daarnaast is een inwerkprogramma voor leidinggevenden ontwikkeld en geactualiseerd. Tot slot is besloten om meer ondersteuning voor divisie managers te organiseren met het tijdelijk toevoegen van twee coördinerend divisie managers. Op deze manier wordt ook op hoger managementniveau meer ruimte voor aansturing en coachen georganiseerd (o.a. voor beginnende MZD'ers).

### Strategisch Huisvestingsplan

Ons strategisch vertrekpunt is dat voor ieder mens geldt dat een eigen plek waar je je thuis voelt heel belangrijk is. We organiseren de zorg dichtbij als het kan en verder weg als het moet. De ambitie om te ambulantisieren en (nieuwe) concepten met 'scheiden wonen zorg' te realiseren, staat op gespannen voet met de huidige krapte op de woningmarkt. We spannen ons in om binnen de gegeven mogelijkheden het maximale te bereiken. Waar mogelijk combineren we bestaande zorg ook met nieuwe en andere slimme vormen van zorg, zoals e-health, domotica of sociaal en maatschappelijke innovaties.

De strategie zoals omschreven in de meerjarenstrategie 'Samen verleggen we grenzen 2023-2026' vormt de basis voor het strategisch huisvestingsplan (SHP). In 2024 is het vastgoedbeleid vastgesteld en goedgekeurd door de Raad van Toezicht. In 2025 hebben we ons vastgoed verdiepend in kaart gebracht en weten we voor welke doelgroep het geschikt is of geschikt te maken is. We weten de staat van het vastgoed en gaan in 2026 werken aan het opstellen van parkvisies, zodat we ook zicht krijgen op welke plekken we onze doelgroep passend kunnen huisvesten. Daarbij geldt dat we altijd eerst onderzoeken of een locatie geschikt is voor de doelgroep en of verhuizen naar een bestaande geschikte locatie misschien een betere optie is dan (ver)bouwen. In 2026 werken we dat ook uit in een vastgoed investeringsprogramma voor de komende jaren. Dit doen we met ondersteuning van een extern adviesbureau.

## 6 Personele bezetting

Het gemiddelde contractuele personeelsbestand is ten opzichte van 2024 met 2 FTE toegenomen. In 2025 bedroeg het gemiddelde aantal uitbetaalde FTE's 1.548 (ten opzichte van 1.538 in 2024). Het uitstroompercentage is ten opzichte van 2024 nagenoeg gelijk gebleven (13%). De PNIL inzet nam gedurende eerste helft van 2025 toe, in de tweede helft van het jaar is er een actief ZZP-afbouw beleid doorgevoerd, wat heeft geleid tot sterk verminderde inzet PNIL aan het einde van het jaar. Voor het komende jaar wordt er wederom gestreefd het vaste personeelsbestand uit te breiden en het aanbod van nieuwe medewerkers sneller en beter te plaatsen om zo aan de zorgvraag te kunnen voldoen. Het voortschrijdend ziekteverzuim van Cello was 9,48% (Vernet berekeningsmethode). Dit is hoger dan het branchegemiddelde (bron Vernet). Er is veel aandacht voor inzetbaarheid van medewerkers, een goede werk-privébalans door gezond roosteren en het tekort aan personeel in loondienst.

Onder andere de volgende zaken zijn in 2025 gerealiseerd:

- Er zijn diverse interventies aangeboden aan medewerkers en ook specifiek leidinggevenden, gericht op het verhogen van de inzetbaarheid en het verlagen van

het verzuim (o.a. het preventief vitaliteitsaanbod, coaching, de pilot Kennis&Kunde, module inzetbaarheid voor leidinggevenden; frequent verzuim als onderwerp tijdens SMO);

- Datagedreven aanpak t.a.v. verzuimreductie is geïntroduceerd en binnen enkele teams gestart;
- De recruitment-activiteiten zijn verder geoptimaliseerd. Cello is veel zichtbaarder op sociale media en het lukt beter om kandidaten te vinden voor de vacatures. We zetten medewerkers in als ambassadeurs;
- We zetten stevig in op procesbegeleiding en sluiten daarvoor op maat aan bij vragen vanuit die teams. Leerinterventies waaronder ook certificaatgericht leren zijn verder doorontwikkeld en uitgebreid. Ook de website en het aanbod voor cliëntleren is doorontwikkeld;
- De nieuwe CAO is vertaald naar beleid, regelingen en inrichting in systemen;
- Het functiehuis voor zorgfuncties is vernieuwd;
- We hebben het arbobeleid verder geactualiseerd. Zo is de BHV-organisatie heringericht en geprofessionaliseerd, het beleid rondom RI&E & BHV vastgesteld en er is een keuze gemaakt voor een RI&E-tool. Ook zijn er preventiemedewerkers aangesteld en opgestart.

## 7 Onderzoek en innovatie

### Wetenschappelijk onderzoek

In 2025 zijn twee meerjarige onderzoekstrajecten gestart in samenwerking met de Universiteit voor Humanistiek. Met prof. Femmianne Bredewold wordt samengewerkt in het onderzoeksproject: 'Instellingsterreinen van morgen'. Dit is een meerjarig actie-onderzoek naar de ontwikkeling van zorgparken, in ons geval De Binckhorst, met de focus op gemeenschapsvorming. Met dr. Gustaaf Bos werken we samen in het onderzoeksprogramma BuitenGewoon Kennis-maken. Doel hiervan is om met participatief onderzoek succesfactoren te identificeren om de kwaliteit van leven van cliënten met zeer ernstig probleemgedrag te verbeteren. Eén woning is gestart als proeftuin, begin 2026 volgt een tweede. Bij elk van de onderzoeken wordt een leernetwerk gevormd van zorgaanbieders, waarmee leren van elkaar wordt bevorderd.

Orthopedagoog-Generalisast Malou van Lierop is eind 2025 als research practitioner aangesteld bij de Academische Werkplaats voor mensen met een Verstandelijke Beperking (AWVB). Zij doet part-time onderzoek naar het gebruik van de Psychologische Basisbehoeftenlijst Verstandelijke Beperking (PBVB). Dit instrument sluit goed aan bij de grotere aandacht voor individuele behoeften van cliënten in ons zorgprogramma.

### Impactonderzoek

Binnen Cello wordt impactonderzoek steeds breder ingezet om de effecten van interventies en beleidsinitiatieven in kaart te brengen en te evalueren. Voorbeelden daarvan zijn het werken met Triple-C (ontwikkeling van een gedragsobservatie instrument) en Samen Doen (systematische evaluatie met de gespreksleiders n.a.v. de theatervoorstelling VONK in oktober 2025). Binnen de afdeling Kwaliteit en Beleid vindt

een proef plaats om de gewenste effecten van beleidsinitiatieven te beschrijven aan de hand van het impactmodel, om zo de evaluatie ervan meer systematisch te kunnen doen.

### Studentenbende

Ook in 2025 hebben 25 HBO- en universitaire masterstudenten van diverse opleidingen onderzoeken en projecten uitgevoerd in het kader van de Studentenbende. Elk halfjaar presenteren de studenten de resultaten en adviezen met betrekking tot hun onderzoek aan het MT. Voorbeelden van onderzoeken in 2025 zijn verbetering van de toegankelijkheid voor medewerkers voor informatie rond seksualiteit, onderzoek naar de samenwerking tussen organisaties op zorgpark Vught rond verpleegkundige zorg en nieuw zorgaanbod creëren voor cliënten met naschoolse opvang. De proef die in 2025 heeft plaatsgevonden waarbij ook studenten van GGz Reinier van Arkel deel uitmaken van de Studentenbende wordt begin 2026 geëvalueerd.

### Innovatie

Innoveren bij Cello betekent samen nieuwe oplossingen bedenken en toepassen die waarde toevoegen, met als hoofddoel: cliënten zoveel mogelijk hun eigen leven laten leiden, kansen vergroten en hun leefwereld verrijken. Vernieuwen doen we door samen te werken binnen en buiten de organisatie; met cliënten, medewerkers, familie/verwanten, vrijwilligers en partners. Onze visie wordt dan ook samengevat in de slogan: “Samen bouwen aan de zorg voor morgen!”

Binnen ‘Samen bouwen aan de zorg voor morgen’ lopen twee inhoudelijke kanslijnen, met veranderkracht als rode draad. Met kanslijn 1 werken we aan slimmer met techniek en met kanslijn 2 versterken we gemeenschappen waarin mensen met en zonder beperking gelijkwaardig samenleven, wonen en werken.

Onze vernieuwingsagenda heeft een cyclische dynamiek van verkennen, testen in pilots/proeftuinen, keuzes maken en innovaties laten groeien. Daarmee vernieuwen we onze dienstverlening en sluiten we aan bij veranderingen om ons heen. Op onze vernieuwingsagenda 2025 stonden thema’s zoals de Kerstroute, spraakgestuurd rapporteren, VR-trainingen, inzet zorgtechniek en Innovatie op Locatie. Ook hebben we een begin gemaakt met de proeftuinen ‘Samen bouwen aan de zorg voor morgen’. Het MT en de projectleiders volgen en voeden de vernieuwingen, maken afspraken over de doorontwikkeling en groei en bespreken eventuele verdere investeringen. In 2026 bouwen wij deze trajecten verder uit en pakken we een aantal nieuwe innovatiethema’s op, zoals bijvoorbeeld AI. Zo blijven we nu én de toekomst waardevol voor onze cliënten, medewerkers, familie/verwanten, vrijwilligers en partners.

### Opleiding

Het samenwerkingsverband met GGz Reinier van Arkel als regievoerder is in 2025 gestart met de eerste GZ-psychologen in opleiding. Cello heeft een tweede gesubsidieerde opleidingsplaats aangevraagd en toegekend gekregen.

## 8. Stand van zaken per balansdatum

Het jaar 2025 is met een positief resultaat van € 4,6 mln. afgesloten.

### 8.1 Resultatenrekening

In de onderstaande tabel is de vergelijking van het resultaat 2025 ten opzichte van 2024 en ten opzichte van de begroting 2025 weergegeven.

Resultatenrekening bedragen in duizenden €	2025	2024	Vershil 2025 - 2024	Begroting 2025	Vershil 2025 - begr
Wet Landurige zorg	€ 144.175	€ 134.703	€ 9.472	€ 142.771	€ 1.404
Overige zorgopbrengsten	€ 15.948	€ 14.410	€ 1.538	€ 14.680	€ 1.268
Overige opbrengsten	€ 7.618	€ 7.278	€ 340	€ 6.238	€ 1.380
<b>Totaal opbrengsten</b>	<b>€ 167.741</b>	<b>€ 156.391</b>	<b>€ 11.350</b>	<b>€ 163.689</b>	<b>€ 4.052</b>
Lonen en salariskosten	€ 106.267	€ 100.205	€ 6.062	€ 106.478	€ -211
Personeel niet in loondienst	€ 9.225	€ 9.514	€ -289	€ 6.663	€ 2.562
Overige personeelskosten	€ 6.617	€ 4.299	€ 2.318	€ 5.387	€ 1.230
<b>Totaal personeelskosten</b>	<b>€ 122.109</b>	<b>€ 114.018</b>	<b>€ 8.091</b>	<b>€ 118.529</b>	<b>€ 3.580</b>
Afschrijvingen	€ 7.752	€ 7.596	€ 156	€ 8.053	€ -301
Overige bedrijfskosten	€ 32.671	€ 31.168	€ 1.503	€ 33.290	€ -620
Financiële baten en lasten	€ 570	€ 454	€ 116	€ 425	€ 145
<b>Totaal kosten</b>	<b>€ 163.102</b>	<b>€ 153.236</b>	<b>€ 9.866</b>	<b>€ 160.297</b>	<b>€ 2.804</b>
<b>Resultaat</b>	<b>€ 4.639</b>	<b>€ 3.155</b>	<b>€ 1.484</b>	<b>€ 3.392</b>	<b>€ 1.248</b>
<b>Genormaliseerde opbrengsten</b>	<b>€ 166.275</b>	<b>€ 154.646</b>	<b>€ 11.629</b>	<b>€ 162.254</b>	<b>€ 4.021</b>
<b>Winstmarge (resultaat/totale opbrengsten)</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,0%</b>	<b>0,7%</b>	<b>2,1%</b>	<b>0,7%</b>
<b>Personeelskosten ratio (pers. Kst. / genorm.opbr.)</b>	<b>73,6%</b>	<b>73,7%</b>	<b>-0,2%</b>	<b>73,1%</b>	<b>0,5%</b>
<b>PNIL-ratio (PNIL / totaal personeelskosten)</b>	<b>7,6%</b>	<b>8,3%</b>	<b>-0,8%</b>	<b>5,6%</b>	<b>1,9%</b>

De opbrengsten in 2025 zijn € 11,4 mln gestegen ten opzichte van 2024. Het nettoresultaat over 2025 komt uit op € 4,6 mln en is daarmee € 1,5 mln hoger dan in het jaar 2024.

De grootste verschillen tussen 2025 en 2024 zitten in:

1. de toegenomen WLZ-opbrengsten van € 9,5 mln. Deels als gevolg van algemene indexering (4,61%) en daarnaast steeg het richttariefpercentage met 1,8% (van 96,2% in 2024 naar 98,0% in 2025). Ook de WLZ-meerzorgopbrengsten waren hoger dan in 2024 (€ 0,4 mln) en dat gold ook voor de opbrengsten vanuit de Jeugdwet (+ € 1,3 mln);
2. een stijging van de personeelskosten van personeel in loondienst. Deze stegen van € 100,2 mln naar € 106,3 mln, met name als gevolg van de stijging van de CAO-lonen. Daarnaast ging het gemiddelde aantal uitbetaalde FTE's in 2025 met 10 FTE omhoog ten opzichte van 2024 (2025: 1.548 FTE).

3. een toename van de overige personele kosten van € 2,3 mln. De mutatie voorziening langdurig zieken bracht ten opzichte van 2024 € 1,1 mln meer kosten met zich mee (in 2024 een vrijval van € 0,3 mln, in 2025 een dotatie van € 0,8 mln). Dit is het gevolg van meer nieuwe langdurig zieken in 2025 en minder herstelmeldingen en het vervallen van de compensatie transitievergoeding door het UWV per 1 juli 2026, waardoor deze te verwachten kosten voor Cello in de voorziening zijn opgenomen. Verder nam de reservering voor de PBL, verlof- en compensatieuren met € 0,4 mln toe en namen ook de opleidingskosten (€ 0,2 mln) en werving- en selectiekosten (€ 0,2 mln) toe ten opzichte van 2024.

De personeelskostenratio (personeelskosten/som der genormaliseerde bedrijfsopbrengsten) is met 0,1% afgenomen (2025: 73,6%). Voor de berekening van het percentage zijn de incidentele opbrengsten geëlimineerd uit de totale opbrengsten.

4. de overige bedrijfskosten zijn gezamenlijk 4,8% hoger (€ 1,5 mln). Dit betreft inflatie over de volle breedte en een extra stijging van de vervoerskosten en schoonmaakkosten (beiden stegen € 0,3 mln in 2025). Ook de onderhoudskosten waren in 2025 hoger (€ 0,5 mln). De energiekosten waren € 0,3 mln lager dan in 2024.

Eén pand werd verkocht in 2025 (Akkerstraat). De incidentele extra boekwinst die dit met zich meebracht is € 1,5 mln (dit was begroot).

Het genormaliseerde resultaat bedraagt na correctie van bovenstaande post € 3,1 mln positief. Het zorgexploitatie resultaat komt uit op € 0,2 mln (begroting 2025 € 0,1 mln). Het kapitaallastenresultaat bedraagt € 5,1 mln. De kosten voor de organisatiebrede projecten bedroegen € 0,7 mln. Deze 3 onderdelen komen gezamenlijk uit op een positief resultaat van € 4,6 mln. Het resultaat over dit verslagjaar is daarmee € 1,5 mln hoger dan in 2024.

In 2025 hadden we nog steeds te maken met krapte op de arbeidsmarkt en een hoog ziekteverzuim. De kosten van personeel in loondienst en PNIL kwamen gezamenlijk € 2,3 mln. hoger uit dan begroot. Ook de overige personele kosten lieten een overschrijding op de begroting zien (€ 1,2 mln), met name als gevolg van de dotatie aan de voorziening langdurig zieken (€ 0,8 mln).

Ten opzichte van de begroting 2025 vielen de overige bedrijfskosten lager uit (€ 0,6 mln) en ook de afschrijvingskosten waren lager dan begroot (€ 0,3 mln). De financiële baten en lasten lieten per saldo een negatieve afwijking zien, als gevolg van de daling van de rente. De opbrengsten in 2025 waren hoger dan begroot (€ 4,0 mln), voor een belangrijk deel gerelateerd aan de zorgproductie door meer bezetting op Jeugd (hoger tarief) en een zwaardere cliëntenmix. Dit resulteert in een positief resultaat van € 4,6 mln, wat € 1,2 mln hoger is dan begroot (een rendement van 2,8% ten opzichte van een begroot rendement van 2,1%).

## 8.2 Balans en ratio's

Cello heeft zich in 2025 op financieel-economisch gebied positief ontwikkeld.

In de onderstaande tabel zijn de een aantal kengetallen/ratio's van de afgelopen jaren opgenomen.

<b>Balans Cello</b> bedragen in duizenden €	2025	2024	2023	2022
<b>Vaste activa</b>				
Materiele vaste activa	€ 80.666	€ 84.806	€ 85.988	€ 84.061
Financiële vaste activa	€ 11	€ 24	€ 20	€ 14
<b>Totaal vaste activa</b>	<b>€ 80.677</b>	<b>€ 84.830</b>	<b>€ 86.008</b>	<b>€ 84.076</b>
<b>Vlottende activa</b>				
Overige vorderingen	€ 9.004	€ 1.199	€ 1.240	€ 1.752
Debiteuren en overlopende activa	€ 5.604	€ 5.165	€ 5.244	€ 4.262
Liquide middelen	€ 21.763	€ 22.469	€ 19.305	€ 18.708
<b>Totaal vlottende activa</b>	<b>€ 36.372</b>	<b>€ 28.834</b>	<b>€ 25.789</b>	<b>€ 24.723</b>
<b>Totaal activa</b>	<b>€ 117.048</b>	<b>€ 113.664</b>	<b>€ 111.797</b>	<b>€ 108.799</b>
Eigen vermogen	€ 49.866	€ 46.711	€ 45.355	€ 48.670
resultaat lopend boekjaar en toevoeging overige reserves	€ 4.639	€ 3.155	€ 1.356	€ -3.315
<b>Eigen vermogen</b>	<b>€ 54.506</b>	<b>€ 49.866</b>	<b>€ 46.711</b>	<b>€ 45.355</b>
<b>Voorzieningen</b>	<b>€ 4.154</b>	<b>€ 3.585</b>	<b>€ 3.629</b>	<b>€ 4.170</b>
<b>Langlopende schulden</b>	<b>€ 26.537</b>	<b>€ 28.472</b>	<b>€ 30.408</b>	<b>€ 32.343</b>
<b>Kortlopende schulden</b>	<b>€ 31.851</b>	<b>€ 31.741</b>	<b>€ 31.049</b>	<b>€ 26.932</b>
<b>Totaal Passiva</b>	<b>€ 117.048</b>	<b>€ 113.664</b>	<b>€ 111.797</b>	<b>€ 108.799</b>

<b>Solvabiliteits % (Eigen vermogen / totaal vermogen)</b>	46,6%	43,9%	41,8%	41,7%
<b>Current ratio (totaal vlot. Activa/ vlot. Passiva)</b>	1,14	0,91	0,83	0,92
<b>Netto werkkapitaal (vlottende activa minus kortl. Schulden)</b>	€ 4.521	€ -2.907	€ -5.260	€ -2.209
<b>Loan to value (langlopende leningen/MVA)</b>	32,9%	33,6%	35,4%	38,5%

De solvabiliteit (eigen vermogen/totaal vermogen) van Cello is gestegen van 43,9% in 2024 naar 46,6% in 2025. De solvabiliteit ligt daarmee ruim boven de interne norm van 40% die wenselijk wordt geacht door de raad van bestuur om eventuele financiële tegenslagen op te vangen.

De liquide middelen namen met € 8,3 mln toe tot het bedrag van € 30,8 mln. Echter staat € 9,0 mln uit op de (in 2025 geopende) Tijdslot-spaarrekeningen, waardoor dit bedrag verslaggevingstechnisch onder de 'overige vorderingen' classificeert. Voor deze spaarrekeningen geldt een opzegtermijn van 90 dagen. De liquiditeit (current ratio: vlottende activa/kortlopende schulden) van de stichting heeft zich zeer positief ontwikkeld. Deze bedroeg in 2024 0,91, terwijl deze in 2025 op 1,14 uitkomt en daarmee voldoet aan de interne norm van minimaal 1,0 die de raad van bestuur wenselijk acht. Het werkkapitaal (vlottende activa – kortlopende schulden) van de stichting is in het huidige boekjaar toegenomen tot € 4,5 mln. positief. De toename van de current ratio en van het werkkapitaal houdt in belangrijke mate verband met de stijging van de liquide middelen. De schuld in het kader van balansverlofuren (€ 10,8 mln) is daarbij onderdeel van de

kortlopende schulden. Deze schuld heeft min of meer een langlopend karakter, dus indien deze hierin niet meegenomen zou worden, zou dat het netto werkkapitaal nog een flinke extra impuls geven.

De operationele kasstroom bedraagt in 2025 conform jaarrekening € 3,3 mln. Echter ook hierop heeft het plaatsen van de € 9,0 mln op twee Tijdslootspaarrekeningen effect (geclassificeerd onder 'overige vorderingen'). Deze € 9,0 mln kunnen we in principe dus optellen bij de € 3,3 mln, waardoor Cello € 12,3 mln als vrije operationele kasstroom kan inzetten voor haar investerings- en financieringsactiviteiten, waarbij de financieringsactiviteiten jaarlijks € 1,9 mln aan aflossing laten zien. Met een investeringskasstroom van € 2,0 mln betekent het dat we ruimschoots al onze financierings- en investeringsactiviteiten hebben kunnen financieren vanuit de vrije operationele kasstroom en daarnaast de liquiditeitspositie flink verstevigd hebben. We hebben dus geen beroep hoeven doen op externe financiering en de liquiditeitsprognose voor de komende jaren laat zien dat dit naar verwachting voorlopig ook niet nodig gaat zijn, ondanks dat het investeringsniveau in de komende jaren flink gaat stijgen als gevolg van uitvoering van het strategisch huisvestingsplan.

De Loan-to-value ratio (langlopende schulden/materiële vaste activa) is in het huidige boekjaar afgenomen van 33,6% naar 32,9%, wat inhoudt dat de waarde van de schulden die zijn aangegaan ten behoeve van acquisitie van materiële vaste activa relatief lager is geworden ten opzichte van de waarde van de materiële vaste activa.

## 9 Risico's en Onzekerheden

Op grond van de Governancecode Zorg 2022 is de raad van bestuur verantwoordelijk voor goede en hanteerbare interne risicobeheersings- en controlesystemen, de bemensing daarvan en de werking van de systemen. Dit betreft ook de niet-financiële risico's zoals continuïteit en kwaliteit van zorg, veiligheid van cliënten en medewerkers, privacy en bescherming van persoonsgegevens, informatievoorziening en -beveiliging, wet- en regelgeving, ethiek en integriteit etc.

### 9.1 Risicomanagement

In 2025 is uitvoering gegeven aan het in 2024 vastgestelde risicomanagementbeleid. De in 2024 geïnventariseerde risico's zijn gemonitord door de risico-eigenaren en per kwartaal is over de status gerapporteerd en is beoordeeld of de geformuleerde beheersmaatregelen nog volstaan. In 2025 zijn de strategische risico's opnieuw tegen het licht gehouden en zijn de risico's en de beheersmaatregelen indien nodig bijgesteld.

Onderstaand een uitwerking van de belangrijkste risico's:

#### Arbeidsmarkt

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, alsook de toenemende andersoortige toekomstige zorgvraag maken dat een tekort aan personeel in de zorgverlening een groot risico blijft voor Cello.

In 2025 zijn diverse initiatieven opgestart om op andere manieren aan personeel te komen, zoals samenwerking met andere zorgorganisaties, samenwerking met opleiders en het verder doorontwikkelen van scholingsprogramma's voor zij-instromers. Ook zijn er samenwerkingsovereenkomsten gesloten met detacheerders en uitzendbureaus om de inzet van ZZP-ers te vervangen in het kader van piek- en ziek.

In 2025 is een start gemaakt met de volledige afbouw van ZZP met als doel om in 2026 zo snel als mogelijk tot volledige afbouw van de ZZP inzet te komen.

### Personeelskosten

De personeelskostenratio van Cello is de afgelopen jaren structureel hoger dan het branchegemiddelde. Om dit te verbeteren, is in 2024 gestart met een expertisecentrum capaciteitsmanagement (ECM). Het centraal plannen van zorgpersoneel in plaats van decentraal op elke zorglocatie is daar onderdeel van. Daarmee draagt de inrichting van het ECM bij aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers en het verbeteren van de zorgexploitatie met de volgende onderbouwing:

- Meer uren op contractbasis, langere diensten, solide basisrooster; dus minder PNIL en meer tevredenheid onder de medewerkers (minder verloop).
- Uren van decentrale roosteraars vloeien direct terug naar de zorg; dus meer uren voor de zorg.
- Efficiënte inzet van zorgmedewerkers binnen wonen en dagbesteding.

Hiermee werken we stapsgewijs naar een brancheconforme personeelskostenratio (en daarmee tevens naar een neutraal zorgexploitatie resultaat). In 2025 is deze ontwikkeling voortgezet. De personeelskostenratio (personele kosten t.o.v. som der genormaliseerde bedrijfsopbrengsten) daalde van 74,6% in 2024 naar 73,6% in 2025.

In 2025 is de gemiddelde gerealiseerde bezettingsgraad 98,4% (in 2024 97,7%). Hierbij kijken we naar de productie ten opzichte van de beschikbare capaciteit. De realisatie in 2025 is in lijn met de begroting van 2025. Toch zien we richting het einde van 2025 meer uitdagingen ontstaan om de lege plekken te vullen. De wachtlijsten nemen toe en het wordt lastiger om nieuwe cliënten een passende plek aan te bieden. In november is de plaatsingscommissie gestart waarmee we invulling geven aan het beleid 'Van zorgvraag naar zorgaanbod'. De plaatsingscommissie kijkt onafhankelijk mee naar de open plekken en de plaatsing van een nieuwe cliënt. In 2026 verwachten we dat hierdoor cliënten sneller en beter geplaatst kunnen worden op een beschikbare open plaats.

### Technologische ontwikkelingen

In 2025 heeft Cello stappen gezet om zorgtechnologie en digitalisering gericht in te zetten ter ondersteuning van cliënten en medewerkers. De netwerkinfrastructuur op de zorgparken is vernieuwd als belangrijke randvoorwaarde voor betrouwbare inzet van zorgtechnologie. Daarnaast is de aanbesteding voor vervanging van het verouderde zorgdomoticaplatform afgerond en is een leverancier geselecteerd; implementatie volgt in 2026. Het nieuwe platform ondersteunt niet alleen de nachtzorg, maar is breder inzetbaar en ondersteunt zorgmedewerkers 24/7. Binnen de persoonsalarmering is live-tracking toegevoegd, wat bijdraagt aan de veiligheid van cliënten en medewerkers. Ook is een succesvolle pilot met spraakgestuurd rapporteren uitgevoerd en is de uitrol gestart. Tot slot is de AI-visie en -strategie vastgesteld, als basis om in 2026 AI-toepassingen verantwoord te onderzoeken en in te zetten.

### Strategische samenwerkingsverbanden

Zoals beschreven in de meerjarenstrategie 2023-2026 is er een groeiend besef dat ons huidige zorgstelsel niet meer voldoet. Het is te ingewikkeld geworden, onderlinge concurrentie maakt samenwerking in de zorg en ondersteuning moeilijk en mensen met een kwetsbare gezondheid en lager inkomen betalen relatief veel voor de zorg. Hierdoor ontstaat het risico dat zij ervoor kiezen om geen zorg te gebruiken die ze juist wel hard nodig hebben. Er is een transitie nodig waarin we van concurrentie naar samenwerking gaan, van individuele naar gedeelde verantwoordelijkheid en van gesloten naar open en lerend. *We willen en kunnen het niet alleen.* Dit inzicht wordt breed gedragen en maakt dat steeds nadrukkelijker samenwerking wordt gezocht.

In 2025 heeft Cello deelgenomen aan diverse strategische overlegtafels en afspraken gemaakt met voor ons belangrijke stakeholders. Om goed overzicht te houden en inzicht te krijgen in de doelstellingen van diverse overlegvormen hebben wij een overzicht met strategische samenwerkingsverbanden opgesteld. Ook in 2026 bespreken we dit overzicht met het managementteam waarbij nadrukkelijk de vraag centraal staat of we met de huidige samenwerkingsvormen onze strategische doelstellingen uit de meerjarenstrategie kunnen bereiken. Daarnaast bespreken we dit periodiek in de Raad van Toezicht. Waar nodig sturen we bij en kiezen we voor nieuwe of andere vormen van samenwerking.

Focus wordt gelegd op de transitietafels GHZ in de regio's Noordoost Brabant, Zuidoost Brabant en Midden Brabant. Daarnaast is de samenwerking met Reinier van Arkel en Novadic Kentron geïntensiveerd, gegeven de noodzakelijke samenwerking voor bepaalde doelgroepen (triple problematiek).

De activiteiten op de transitietafels krijgen steeds meer vorm, de banden met andere bestuurders worden versterkt, de belangrijke partijen zijn goed en laagdrempelig te benaderen. Er is veel energie en vertrouwen onderling en Cello wordt gewaardeerd en gezien als belangrijke speler in de regio.

### Informatiebeveiliging en gegevensverwerking

Binnen Cello worden veel (bijzondere) persoonsgegevens verwerkt van cliënten, verwanten en medewerkers. Dit gebeurt in diverse informatiesystemen waarin ook

bedrijfskritische gegevens worden vastgelegd en uitgewisseld. Het borgen van vertrouwelijkheid, integriteit en beschikbaarheid is essentieel; inbreuken kunnen leiden tot schade voor de organisatie en gevolgen hebben voor de persoonlijke levenssfeer en veiligheid van cliënten en medewerkers.

In 2025 is de implementatie van NEN 7510 voortgezet via de inrichting van een Information Security Management System (ISMS). Per 1 augustus is een Information Security Officer (ISO) gestart bij Cello. De risicoanalyse voor 2025 is afgerond en op basis van de hoogste risico's (social engineering/phishing en incidentrespons/ continuïteit) zijn gerichte maatregelen uitgewerkt. In 2025 zijn belangrijke beleidsdocumenten en basisvoorzieningen opgesteld en in december door de Raad van Bestuur vastgesteld. Daarnaast zijn autorisaties, koppelingen en applicatieclassificaties verder in kaart gebracht.

### Samenhang ECD met zorgprogramma's

In 2024 hebben we een eerste stap gezet om ons ECD (ONS) beter aan te laten sluiten op onze zorgprogramma's. In 2025 vervolgden we dit:

- Voor cliënten met een EMB namen we de LACCS-inrichting in ons ECD in gebruik en voerden verbeteringen door.
- Voor alle andere cliënten ontwikkelden we het ontwerp van de inrichting van het ECD door. Met dit ontwerp wordt meer 'doorgelinkt', is de methodische cyclus eenvoudiger en is het ophalen van cliëntervaringen onderdeel van deze cyclus. Bovendien sluit terminologie aan bij ons zorgprogramma (met name de hermeneutische cirkel en Triple-C). Het ontwerp is rijp genoeg om in 2026 aan de slag te gaan met implementatie.

### Ontwikkeling zorgzwaarte

De dynamiek in onze cliëntenportefeuille en de toenemende complexiteit van de zorgvraag vormen een risico. We zien een trend waarbij de gemiddelde zorgzwaarte (ZZP-indicaties) stijgt, wat een hogere druk legt op onze personele bezetting en de benodigde expertise. Indien de financiering niet evenredig meestijgt met deze verzwaarde zorgvraag, komt de exploitatie onder druk te staan.

### Financiële risico's

De financiële stabiliteit van de gehandicaptenzorg staat vanaf 2027 onder druk. Enerzijds worden eerder controversieel verklaarde tariefkortingen in de Wet langdurige zorg (Wlz) alsnog structureel doorgevoerd, wat de exploitatieruimte voor instellingen direct verkleint. Anderzijds wordt er vanuit het landelijke zorgbeleid een substantiële besparing verwacht door de verplichte inzet van digitale zorg en innovatie. Het risico hierbij is dat deze bezuinigingen al op de begroting drukken voordat de beoogde efficiencyvoordelen in de praktijk zijn gerealiseerd of de benodigde investeringskosten zijn terugverdiend.

Daarnaast brengt ook het nieuwe coalitieakkoord significante onzekerheden met zich mee voor de langdurige zorg. Hoewel de contouren van het beleid geschetst zijn, blijft de concrete vertaling naar tarieven en budgettaire kaders voor de gehandicaptenzorg een substantieel financieel risico.

Cello beschikt over een solide operationele kasstroom, aangevuld met een substantiële liquiditeitsbuffer opgebouwd in de afgelopen jaren. Uit de meerjarenbegroting blijkt dat Cello voorlopig geen externe financiering nodig heeft om de vastgoedinvesteringen, voortvloeiend uit het Strategisch Huisvestingsplan, te kunnen uitvoeren (jaarlijks is daarbij rekening gehouden met een totaal investeringsvolume van tussen de € 8,7 en € 10,5 mln).

De renterisico's zijn in voldoende mate afgedekt. De rente op de langlopende schulden staan tot het einde van de looptijd vast, waardoor enige fluctuatie in de rente geen effect heeft op de rente van de langlopende schulden. Wanneer de stichting nieuwe langlopende schulden aan gaat trekken, vormen de stijgende rentes op dit moment echter wel een mogelijk risico.

Eind 2025 is een plan van aanpak 'Frauderisicomanagementsysteem' uitgewerkt. Dit is gericht op het identificeren, beoordelen, beheersen en monitoren van frauderisico's en maakt onderdeel uit van het risicomanagementsysteem. Daarnaast is het Fraudebeleid uitgewerkt, waarin het doel, het toepassingsgebied, de risicohouding, de maatregelen en procedures zijn beschreven. Hoe vervolgens te handelen bij een vermoeden of vaststelling van fraude of corruptie is vastgelegd in het Frauderesponsplan. Dit is een stappenplan en beschrijft de procedures, de verantwoordelijkheden en communicatielijnen die op het moment van een vermoeden of vaststellen van fraude in werking treden om snel en adequaat te reageren. In 2026 wordt dit verder geïmplementeerd in de organisatie.

De loonbelasting en de omzetbelasting zijn voor Cello de belangrijkste belastingwetten. Periodiek vindt overleg plaats met fiscale specialisten, om nieuwe ontwikkelingen te bespreken, te sparren en om eventuele fiscale risico's inzake deze belastingwetten af te stemmen. Cello is vooralsnog niet vennootschapsbelastingplichtig; indien activiteiten wijzigen vormt de vennootschapsbelastingplicht een mogelijk risico in de vorm van een VPB last. Vooralsnog is de zorgvrijstelling van toepassing en wordt er ruim aan de gestelde eisen voldaan.

Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid. Bedrijven en organisaties, waaronder ook zorginstellingen, die mensen als zzp'er inhuren voor werk dat zij niet zelfstandig uitvoeren, kunnen dan weer een boete of naheffingen krijgen. Daarbij geldt een overgangperiode van 1 jaar waarin werkgevers en werkenden nog geen vergrijpboete krijgen als zij kunnen bewijzen dat zij stappen zetten tegen schijnzelfstandigheid. Cello heeft in 2025 (werd gezien als overgangsjaar) verschillende maatregelen getroffen om het risico op schijnzelfstandigheid te mitigeren, zoals het verminderen van de inzet van zzp'ers en het ontwikkelen van beleid richting afbouw van zzp'ers in 2026. Het doel was volledige afbouw in 2025. Dit is gelukt op alle reguliere (niet IB) locaties en op de dagbestedingslocaties. We zoeken alternatieven voor ZZP-inzet, maar deze zijn niet gemakkelijk te vinden. Detachanten zijn onvoldoende beschikbaar, waardoor we genooddaakt zijn nog ZZP'ers in te zetten om aan onze zorgplicht te kunnen voldoen. Doelstelling voor 2026 blijft de ZZP-inzet volledig af te bouwen, door teams te verstevigen met zij-instromers en door een programma 'Anders organiseren' te starten. Het risico op

een vergrijpboete wordt als gevolg van de mitigerende maatregelen voor 2025 als minimaal ingeschat. Wij volgen de ontwikkelingen nauwgezet en zullen, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over dit onderwerp.

## 9.2 Crisismanagement

Zorgorganisaties zijn vanuit de Wet kwaliteit, klachten en geschillen zorg (Wkkgz) onder alle omstandigheden, ook tijdens een crisissituatie of grootschalige ramp, zelf verantwoordelijk voor het leveren van verantwoorde zorg aan patiënten en cliënten.

In 2025 zijn hierin belangrijke stappen gezet. Er is een integraal crisisbeheersingsplan (ICP) opgesteld, dat aansluit op het Kwaliteitskader Crisisbeheersing en OTO 3.0 (uitgave 31 juli 2025). Ter uitwerking van het ICP is een IT-continuïteitsplan vastgesteld en een project succesvol afgerond waarbij binnen Cello de door de Rijksoverheid gevraagde '72-uurs zelfredzaamheid' is opgepakt. Inmiddels zijn er op 150 woonlocaties en op de logeeropvang noodpakketten uitgereikt en achterliggende procedures ontwikkeld. Ook in 2026 staat crisismanagement hoog op de agenda en wordt het zorgcontinuïteitsplan verder ontwikkeld met scenariokaarten en een OTO-plan.

## 10 Cultuur en gedrag

### 10.1 Governance

Voor Cello is de herziene Governance Code Zorg 2022 van toepassing. De toepassing van de code is niet vrijblijvend, de zeven principes uit de code zijn leidend. Cello past de code dan ook integraal toe. De statuten en reglementen Raad van Bestuur en Raad van Toezicht dateren uit 2024.

### 10.2 Klachtbehandeling medewerkers en klokkenluidersregeling

Cello wil een betrouwbare werkgever zijn met veel aandacht voor mensen: bij ons staan medewerkers en cliënten Samen op één. Leidinggevenden hebben een voorbeeldrol en creëren een veilig, ondernemend en professioneel werkklimaat. De gedragscode 'Zo gaan we met elkaar om' waarbij we kiezen voor de dialoog als instrument, speelt hierin een rol. Voor medewerkers zijn er ook drie vertrouwenspersonen beschikbaar, waarvan één extern. In 2025 is ervoor gekozen een [nieuwe externe vertrouwenspersoon](#) aan te stellen. Daarnaast is er een klachtencommissie voor medewerkers en kunnen medewerkers bij misstanden een beroep doen op de Klokkenluidersregeling. De Klokkenluidersregeling van Cello is gebaseerd op het model van de Brancheorganisaties Zorg (BoZ). Onze externe vertrouwenspersoon voor medewerkers is tevens de vertrouwenspersoon voor de Klokkenluidersregeling.

### 10.3 Mensbeeld en gedragscode

Met ons Mensbeeld en de gedragscode willen wij binnen heel Cello een prettige (woon)omgeving creëren cliënten, verwanten en andere betrokkenen. Daarnaast streven we voor medewerkers en vrijwilligers naar een fijne, veilige werkomgeving. Zie hiervoor ook de inleiding van het bestuursverslag.

## 10.4 Klachtbehandeling cliënten

Bij Cello zetten medewerkers zich volledig in om ervoor te zorgen dat cliënten en hun familie tevreden zijn over de geboden zorg en ondersteuning. Toch kan het voorkomen dat cliënten of hun vertegenwoordigers minder tevreden zijn. Het is van groot belang dat deze signalen worden opgepakt en serieus genomen.

In dat geval is het belangrijk om hierover in gesprek te gaan, bij voorkeur met de direct betrokkenen. Indien nodig kan men ook terecht bij de leidinggevende, een klachtenfunctionaris, of een externe cliëntvertrouwenspersoon Wzd/Jeugd (CVP) om samen naar een oplossing te zoeken. In uitzonderlijke situaties kan de klachtencommissie een uitspraak doen over een klacht. Uitgebreide informatie over hoe om te gaan met onvrede en klachten is beschikbaar op de website van Cello. Er zijn aparte versies voor vertegenwoordigers en cliënten.

Cello heeft in 2025 twee klachtenfunctionarissen in dienst gehad, waarvan één functionaris gedurende het jaar uit dienst is gegaan. Daarnaast zijn er drie externe cliëntvertrouwenspersonen (CVP's) aan Cello verbonden: twee CVP's voor de Wet zorg en dwang (Wzd) en één CVP voor Jeugd.

In 2025 is een nieuwe structuur opgezet om de kwaliteit en toegankelijkheid van de klachtbehandeling verder te verbeteren:

- Er is gekozen voor de benoeming van een externe klachtenfunctionaris;
- Er is gekozen om (ook) te gaan werken met een (interne en externe) cliëntvertrouwenspersoon Zorg.

Met deze aanpak benadrukt Cello het streven naar transparantie, onpartijdigheid en laagdrempelige toegang tot ondersteuning voor cliënten en hun vertegenwoordigers bij onvrede. Met instemming van de CCVR is in december 2025 daartoe een contract gesloten met Zorgbelang. Begin 2026 wordt het nieuwe beleid geïmplementeerd en breed gecommuniceerd binnen de organisatie.

## 11 Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

### Duurzaamheid

Cello wil een betrouwbare en duurzame organisatie zijn. Duurzaamheid komt terug in al onze bedrijfsprocessen. Cello heeft eind 2023 de Greendeal Duurzame Zorg ondertekend en gaat aan de slag met de doelen die daarin opgenomen zijn.

In 2026 hebben we als doelstelling voor alle parken het certificaat 'Brons' van Milieuthermometer Zorg (MTZ) te behalen. In 2025 zorgden we ervoor dat alle documenten die benodigd zijn om de MTZ certificering te behalen gereed waren.

We maakten:

- een mobiliteitsplan voor duurzaam wagenpark;
- een afvalreductie plan voor het verminderen van afval;
- een CO2-routekaart als stappenplan naar 100% CO2-reductie in 2050;
- een schoonmaakplan voor het reduceren van watergebruik en (milieubelastende) reinigingsmiddelen.

Eind december 2025 heeft de MTZ audit plaatsgevonden voor het zorgpark Binckhorst. Cello is begin 2026 gecertificeerd voor de MTZ Brons.

## 12 Toekomstparagraaf

In 2026 bouwen we voort op de fundamenten die in de voorgaande jaren zijn gelegd. De noodzaak om onze bedrijfsvoering verder te professionaliseren is groot; de gehandicaptenzorg wordt geconfronteerd met nieuwe én uitgestelde bezuinigingen en stijgende kosten. Om ook in de toekomst kwalitatieve zorg te kunnen blijven bieden, is het essentieel dat we in 2026 onverminderd vasthouden aan de ingezette koers naar een gezonde zorgexploitatie.

Een belangrijke strategische opgave voor 2026 is de substantiële afbouw van de ZZP-inzet. Deze urgentie wordt gedreven door de striktere handhaving van de wet DBA. De hiermee samenhangende financiële risico's, zoals mogelijke naheffingen en boetes door schijnzelfstandigheid, maken een verschuiving naar meer vaste contracten (en indien niet mogelijk dan de inzet van detachanten) noodzakelijk.

Om de zorgexploitatie gezond te houden binnen de krappe kaders, werken we in 2026 gericht verder aan:

1. Terugdringen van verzuim en verloop. We pakken het aanhoudend hoge verzuim aan via een gefaseerde, datagedreven methode. Met behulp van externe expertise en voorspellingen richten we ons eerst op inzetbaarheid en in de volgende fase op het structureel verhogen van het behoud van medewerkers.
2. Capaciteitsmanagement 2.0. In 2026 maken we de overstap naar 'écht anders werken' om de financiële druk en personele krapte het hoofd te bieden. Cruciaal hierbij is de afbouw van ZZP-inzet (conform wet DBA). Waar directe omzetting naar loondienst (PIL) nog niet haalbaar is — zoals op IB-locaties — onderzoekt een taskforce alternatieve wegen om de afhankelijkheid van dure PNIL af te bouwen.
3. Sturen op cliëntbezetting. We optimaliseren de bezettingsgraad op onze woon- en dagbestedingslocaties. Door de zorgvraag scherp af te stemmen op de (on)mogelijkheden van onze locaties, borgen we een gezonde zorgexploitatie en een efficiënte inzet van middelen.

De begroting 2026 sluit af met een positief exploitatieresultaat van € 1,9 mln (zijnde 1,1% rendement).

Resultatenrekening bedragen in duizenden €	Begroting 2026
Opbrengsten	€ 171.566
Personele kosten	€ 125.757
Materiële kosten	€ 34.827
Kapitaallasten	€ 9.114
<b>Concernresultaat</b>	<b>€ 1.868</b>
Verwerkt incidenteel resultaat verkoop vastgoed	€ 203
<b>Genormaliseerd concernresultaat</b>	<b>€ 1.665</b>
<i>Rendement</i>	<i>1,1%</i>

Hierbij wordt opgemerkt dat er een incidenteel positief verkoopresultaat op vastgoed ad € 0,2 mln. in het resultaat 2026 verwerkt is. Het 'genormaliseerde' concernresultaat, begroot voor 2026, bedraagt derhalve € 1,7 mln positief.

Hoewel de uitdagingen in het zorglandschap en de financiële kaders voor de komende jaren onverminderd groot blijven, kijken we met vertrouwen naar de toekomst. De transitie naar een efficiëntere organisatie is in volle gang en de eerste resultaten van onze datagedreven aanpak, om het verzuim en verloop terug te dringen, en het vernieuwde capaciteitsmanagement worden zichtbaar. Door nu vast te houden aan onze strategische focuspunten, bouwen we aan een weerbare organisatie die ook in uitdagende tijden de kwaliteit en continuïteit van zorg voor onze cliënten kan blijven borgen. We zijn goed op weg en zetten die beweging in 2026 met volle kracht door.

Raad van Bestuur

Stephan Bodde  
Jeroen van Duren

## 13 Jaarverslag 2025 van de Raad van Toezicht Cello

De Raad van Toezicht is toezichthouder van Stichting Cello. Er zijn geen andere entiteiten.

### 13.1 Missie van Cello

Cello ondersteunt mensen met een verstandelijke beperking om zich – in hun eigen leefomgeving – als uniek mens te ontplooien. Hun eigen leven te leiden, zoals zij dat het liefst willen. Het is onze ambitie om samen met maatschappelijke organisaties en ondernemingen van onze regio een inclusieve samenleving te maken.

Om dit te bereiken:

- Zien we bij Cello altijd wat wél kan. Onze focus ligt op de kwaliteit van leven voor iedere cliënt. We doen dit in gezamenlijke regie.
- Zijn we een betrouwbare werkgever met veel aandacht voor mensen: bij ons staan medewerkers en cliënten samen op één.
- Zijn en blijven we vitaal en (financieel) gezond.

De missie, het Mensbeeld en de basishouding van Cello en de manier waarop menswaardige zorg professioneel wordt georganiseerd, zijn altijd het vertrekpunt en de toetssteen voor de raad.

### 13.2 Taken Raad van Toezicht

Als Raad van Toezicht vervullen we verschillende rollen: de toezichthoudende rol, de rol van strategisch partner (adviesrol), de smalle en brede werkgeversrol en de rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog). Daarnaast levert de raad van toezicht een belangrijke bijdrage aan het bereiken van maatschappelijke doelstellingen van Cello en de centrale positie van de cliënt daarbinnen. Daartoe beschikken de leden, ieder op zijn of haar eigen terrein, over verschillende vakspecialistische kennis. Bovendien laat de Raad van Toezicht zich, naast de Raad van Bestuur, informeren door verschillende belanghebbenden. De raad slaat daarmee een brug tussen de samenleving en de ontwikkelingen bij Cello en de gehandicaptenzorg in het algemeen. De Governancecode Zorg 2022 is uitgangspunt voor het handelen van Cello.

### 13.3 Samenstelling Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. Het voorzitterschap is in 2025 uitgevoerd door mevrouw Barbara Geurtsen. De heer Marc van Ooijen heeft het vicevoorzitterschap op zich genomen. Daarnaast zijn mevrouw Petri Embregts, mevrouw Heleen Voskuyl-van der Poel en de heer Olvi Zanin lid van de raad.

Mevrouw Barbara Geurtsen is per 31 december 2025 afgetreden als lid Raad van Toezicht. Per 1 januari 2026 is Stephan Gijsman als nieuw lid van de Raad van Toezicht (RvT) gestart. De heer Marc van Ooijen is per 1 januari 2026 voorzitter geworden en de heer Olvi Zanin vicevoorzitter.

Onderstaand een overzicht van de leden van de Raad van Toezicht ultimo 2025.

Naam	Functie	M/V	Hoofd- en nevenfuncties
B.C.G. Geurtsen MSc Eerste termijn: 2019-2022 Tweede termijn: 2023-2026 Aftredend per 31-12-2025	voorzitter  lid remuneratie-commissie	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adviseur Common Eye</li> <li>• Eigenaar Levinas Governance Instituut</li> <li>• NVTZ-brancheambassadeur Welzijn</li> <li>• Lid commissie Zeggenschap en Toezicht (LZA/NVTZ)(NB. Tijdelijk per 1-1-2025)</li> </ul>
dr. M. van Ooijen MBA-H Eerste termijn: 2019-2022 Tweede termijn: 2023-2026 Aftredend per 31-12-2026	vicevoorzitter  lid commissie kwaliteit en veiligheid  voorzitter remuneratie-commissie	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Bestuur Stichting Zorggroep Noord- en Midden- Limburg</li> <li>• Arbitr Scheidsgerecht Gezondheidszorg</li> <li>• Lid Kerngroep Thuis van ActiZ</li> <li>• Lid bestuur Actiz (NB. per 1-1-2025)</li> <li>• Lid wetenschapscommissie NVZD (NB. per 1-1-2025)</li> </ul>
prof.dr. P.J.C.M. Embregts Eerste termijn: 2020-2023 Tweede termijn: 2024-2027 Aftredend per 31-12-2027	lid  voorzitter commissie kwaliteit en veiligheid	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijzonder hoogleraar, Tranzo - Scientific center for care and wellbeing, Tilburg School of Social and Behavioral Sciences, Tilburg University</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Centrum voor Consultatie &amp; Expertise (CCE)</li> <li>• Lid Erkenningscommissie interventies langdurende zorg deelcommissie gehandicaptenzorg (Vilans, tot 1-6-2025)</li> <li>• Lid Deskundigen Kwaliteitskader Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN)</li> <li>• Adviseur implementatie wetenschappelijke kennis in de zorgpraktijk van partners van de AWVB (Dichterbij)</li> <li>• Lid Wetenschappelijke Adviesraad Commissie Care&amp;Cure van Zorginstituut Nederland (ZIN)</li> </ul>
ing. O.P.W.M. Zanin QC RM Eerste termijn: 9.12.2020-8.12.2024 Tweede termijn: 9.12.2024-8.12.2028 Aftredend per 8-12-2028	lid  voorzitter auditcommissie	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eigenaar United Control BV</li> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht Stichting GGZ WNB</li> <li>• Lid Raad van Toezicht Stichting CareCodex (voorzitter auditcommissie)</li> </ul>
ir. H.P. Voskuyl-van der Poel Eerste termijn 2023-2026 Tweede termijn 2027-2030 Aftredend per 31-12-2030	lid  lid auditcommissie	V	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assetmanager Healthcare Achmea Real Estate</li> </ul>

De Raad van Toezicht kent drie commissies:

### Auditcommissie

De auditcommissie werd in 2025 bezet door de heer Olvi Zanin (voorzitter) en mevrouw Heleen Voskuyl - van der Poel. De auditcommissie adviseert de Raad van Toezicht bij het uitvoeren van het toezicht op het gebied van financiën en vastgoed. In 2025 heeft de auditcommissie toezicht gehouden op het financieel beleid van Cello middels bespreking van de maand- en managementrapportages en de jaarrekening (planning & controlcyclus). Eind 2025 is uitgebreid stilgestaan bij het organisatieplan 2026 en de bijbehorende (meerjaren)begroting.

Andere onderwerpen die in 2025 aan de orde kwamen:

- Capaciteitsmanagement, voortgang en de ondersteuning van P5COM bij dit traject;
- Vervolg op het strategisch huisvestingsplan en bespreken van (verkoop)scenario's van een aantal vastgoedobjecten;
- Wet DBA en de gevolgen voor Cello;
- Informatiebeveiliging;
- Risicomanagement;
- Fraudebeleid;
- Treasury/cashmanagement;
- Innovatiebeleid.

### Commissie Kwaliteit & Veiligheid

De commissie kwaliteit & veiligheid werd in 2025 gevormd door mevrouw Petri Embregts (voorzitter) en de heer Marc van Ooijen. De commissie heeft als taak om vanuit cliënt- en medewerkerperspectief het toezicht op kwaliteit en veiligheid te verdiepen en ondersteunen. De commissie adviseert de Raad van Toezicht in hun toezicht op het voorgestelde beleid op dit gebied. De leden adviseren de Raad van Bestuur en treden op als hun sparringpartner. Ook heeft de commissie twee locatiebezoeken afgelegd waarbij mooie ontmoetingen en gesprekken ontstonden met cliëntvertegenwoordigers en medewerkers.

In 2025 zijn in de commissie K&V onder meer de volgende onderwerpen besproken, waarvan een aantal met een thematische aanpak:

- Meerjarenstrategie Gezondheidscentrum;
- Professioneel statuut;
- Visie op (organisatie van) zorg voor cliënten met geriatrische zorgvraag;
- NEN 7510 Privacy en informatiebeveiliging;
- Beleid 'Voor wie zijn we er' met inclusie- en uitsluitcriteria;
- Project implementatie Van Zorgvraag naar zorgaanbod;
- Overgang naar één zorgprogramma;
- Ontwikkelplan Jeugd;
- Voortgangsrapportage Kwaliteitskompas 2024;
- Arbobeleid inzake RI&E en BHV;
- Samen Doen (informele zorg).

### Remuneratiecommissie

De remuneratiecommissie geeft de werkgeversfunctie van de Raad van Toezicht gestalte. Daaronder vallen onder andere het beoordelen van het functioneren van de Raad van Bestuur, het te volgen bezoldigingsbeleid en de zorg voor de continuïteit van de bezetting van de Raad van Bestuur. De Raad van Toezicht werd in het verslagjaar in de remuneratiecommissie vertegenwoordigd door mevrouw Barbara Geurtsen en de heer Marc van Ooijen (voorzitter commissie).

### 13.4 Belangrijke ontwikkelingen in 2025

De Raad van Toezicht kwam - naast een aantal tussentijdse besprekingen - in 2025 zesmaal bijeen voor een reguliere vergadering.

#### Meerjarenstrategie en ambities 2025

In zijn reguliere vergaderingen sprak de Raad van Toezicht over een veelheid van onderwerpen. De drie ambities uit de meerjarenstrategie en het organisatieplan (Kwaliteit van leven voor iedere cliënt, Samen op 1 en Toekomstbestendig Organiseren) zijn daarbij leidend geweest.

#### Financieel beleid

De Raad van Toezicht heeft veel aandacht besteed aan het financieel beleid aan de hand van de vier managementrapportages en tussentijdse maandrapportages. De Raad heeft in mei 2025 de jaarrekening van het voorgaande jaar goedgekeurd en in november is de managementletter besproken in de auditcommissie. De Raad van Toezicht heeft accountant EY daarbij uitgenodigd voor de auditcommissie.

De Raad van Toezicht heeft het besluit tot vaststelling van het organisatieplan inclusief begroting 2026 in december 2025 goedgekeurd. Cello staat in 2026 en de jaren daaropvolgend voor aanzienlijke uitdagingen. Een beweging naar een exploitatie die ruimte geeft om te investeren in vastgoed, innovatie en transformatie van zorg met behoud van kwalitatieve, betaalbare en toegankelijke zorg is hiervoor noodzakelijk. Daarvoor is een neutrale zorgexploitatie als basis nodig. De volgende stap naar een neutrale zorgexploitatie wordt gezet in de begroting 2026, waarbij kritisch wordt gekeken naar de personele inzet en het terugbrengen van de inzet van PNIL.

Het is belangrijk dat we in 2026 anticiperen op de aangekondigde (landelijke) bezuinigingen en waar mogelijk al keuzes maken die bijdragen aan een gezondere exploitatie. De financiële randvoorwaarden vormen evenwel geen doel op zich. Het zijn de kaders waarbinnen Cello haar belangrijkste opdracht dient uit te voeren: het leveren van een bijdrage aan de kwaliteit van leven van iedere cliënt. De raad beschouwt als belangrijkste taak erop toe te zien dat, binnen de gegeven financiële kaders, de zorg voor de aan Cello toevertrouwde cliënten op orde blijft. De commissie kwaliteit & veiligheid vormt op dit terrein een belangrijke ondersteuning voor de Raad van Toezicht.

#### Organisatieontwikkeling

De afgelopen jaren heeft Cello een beleidsmatige basis gelegd voor de komende jaren. Er is een meerjarenstrategie vastgesteld, die is vertaald in jaarplannen en een projectenprogramma. Daarnaast is ons vastgoedbeleid geformuleerd en zijn er financiële doelen gesteld. In 2025 lag de focus op financieel herstel, capaciteitsmanagement, samenwerking met informele zorg, leiderschap en projectmatig werken. In de uitvoering van het beleid stonden we voor ten minste twee belangrijke uitdagingen:

- Het verandervermogen van de organisatie en de noodzaak tot verandering waren onvoldoende in balans met elkaar. Er was onvoldoende tijdig geanticipeerd op de toenemende complexiteit van de zorgvraag, de afnemende beschikbaarheid van

zorgopgeleid personeel en de toenemende druk op de beschikbare financiële middelen;

- Een versnelling van het veranderingsproces was nodig; dat bewustzijn groeide langzaam, maar het handelingsrepertoire was daar nog niet op aangepast, hetgeen de uitvoering van de opdracht voor de Raad van Bestuur en management taai en weerbarstig maakt.

De Raad van Bestuur heeft in 2025, samen met het managementteam, het verbeterplan voortvarend opgepakt en mooie resultaten bereikt. De opvolging heeft handen en voeten gekregen in het jaarplan en de begroting voor 2026.

### Samenstelling Raad van Bestuur

De RvT heeft in maart 2025 gekozen voor versterking van de Raad van Bestuur met een tijdelijk bestuurder Jeroen van Duren om enerzijds specifiek te werken aan het vergroten van de executiekracht/organisatieontwikkeling en anderzijds de tijdelijke afwezigheid in verband met ziekte van het lid RvB op te vangen.

Per 1 september 2025 is de voorzitter Raad van Bestuur Frank van der Linden uit dienst getreden. Frank is bij Cello gekomen in een fase waarin veel moest gebeuren, zowel op het gebied van kwaliteit van zorg als op bedrijfsvoering en financiën. Gaandeweg werd duidelijk dat de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur verschillende beelden hadden bij de veranderaanpak en het tempo waarin de veranderingen gerealiseerd moesten worden. Frank heeft de keuze gemaakt om bij een andere organisatie in dienst te treden. De Raad van Toezicht en Nicole Daniëls hebben daarnaast in september 2025 afgesproken dat Nicole, in goede gezondheid en vol energie, haar bestuurlijke rol buiten Cello gaat invullen. Nicole is per 31 december 2025 uit dienst getreden. In de tussentijd heeft zij op de achtergrond gewerkt aan enkele strategische dossiers.

Er is door de Raad van Toezicht een vacature gesteld voor de voorzittersfunctie en Jeroen van Duren is per 1 oktober 2025 met een vaste aanstelling als lid Raad van Bestuur in dienst gebleven. Met zijn ervaring en bewezen inzet in de afgelopen periode is hij dit jaar een waardevolle aanwinst geweest voor ons bestuur en heeft hij de continuïteit gewaarborgd. Op 1 februari 2026 is Stephan Bodde gestart als voorzitter Raad van Bestuur. Stephan heeft ruime ervaring als bestuurder in de gehandicaptenzorg. Met zijn uitgebreide zorgkennis en strategische blik is hij, samen met Jeroen, de juiste persoon om Cello met vertrouwen de toekomst in te leiden. Daarmee is de Raad weer op volle sterkte.

Bij de werving zijn adviescommissies gevormd bestaande uit leden van de Raad van Toezicht en (een delegatie van) de centrale cliënten- en verwantenraad, ondernemingsraad en het managementteam. De raad kijkt terug op een zorgvuldige procedure.

### Geagendeerde onderwerpen Raad van Toezicht

In 2025 zijn onder andere de volgende onderwerpen expliciet aan de orde gesteld binnen de Raad van Toezicht.

- Themasesie met het MT en de RvB over 'sturen in de actualiteit';
- Beleid strategisch risicomangement;

- Jaarrekening 2024 in aanwezigheid van accountant;
- Voortgangsrapportage 2024 met Wzd analyse;
- Voortgang Strategisch Huisvestingsplan deel B;
- Voortgang Capaciteitsmanagement;
- Brainstorm Innovatie;
- Evaluatie organisatiestructuur;
- Organisatieontwikkeling;
- Kaderbrief 2026, alsook organisatieplan 2026 inclusief begroting;
- Samenwerking Raad van Bestuur en Raad van Toezicht;
- Financiële positie Cello;
- Afbouw ZZP-inzet (wet DBA);
- Klassenindeling WNT 2025;
- Remuneratie Raad van Bestuur en Raad van Toezicht;
- Vaste benoeming Jeroen van Duren per 1 oktober 2025 tot lid Raad van Bestuur en tijdelijke aanstelling Stephan Bodde tot voorzitter Raad van Bestuur voor de periode van 1 februari 2026 tot 31 januari 2030.
- Benoeming 1e termijn lid Raad van Toezicht, de heer Stephan Gijsman (januari 2026- december 2030);
- Wet Verbetering Beschikbaarheid Jeugdzorg;
- Functioneren van de RvT (zelfevaluatie) en vooruitblik samenwerking RvB

### Themabijeenkomsten en locatiebezoeken

Op verschillende manieren neemt de Raad van Toezicht door het jaar heen kennis van de gang van zaken bij Cello. Enerzijds wordt de raad uitgebreid geïnformeerd door de Raad van Bestuur, anderzijds vindt regelmatig overleg plaats met de diverse vertegenwoordigingen binnen de organisatie. De Raad van Toezicht waardeert de ontmoetingen met de mensen die deel uitmaken van de dagelijkse praktijk van Cello. Door het jaar heen vindt overleg plaats door een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht met de centrale cliëntenraad en met de centrale verwantenraad (samen CCVR), de ondernemingsraad (OR) en het managementteam (MT). Tijdens een informele bijeenkomst in oktober 2025 was Samen Doen een centraal thema. Het was heel verrijkend om tijdens een kookworkshop vanuit verschillende invalshoeken laagdrempeling te praten over hoe je samen de zorg kunt organiseren en wat daarbij komt kijken! De raad hecht zeer aan deze ontmoetingen, waarbij zij een nog beter inzicht in de gang van zaken binnen de organisatie Cello krijgt. Het is een effectieve en waardevolle manier om met elkaar in contact te zijn. De ontmoetingen vormen een belangrijke ondersteuning bij de oordeelsvorming van de Raad van Toezicht.

In 2025 zijn door de raad ook een aantal locatiebezoeken afgelegd met een specifiek thema, te weten: Samen Doen en daarnaast Team van de Toekomst. Een delegatie van de raad gaat dan direct in gesprek met cliënten, verwanten en medewerkers in hun dagelijkse praktijk. Bij het afrondend gesprek zijn ook de divisie manager, gedragskundige en eventuele andere bij de locatie betrokken professionals aanwezig, zodat ook de terugkoppeling is geborgd.

### 13.5 Reflecteren en ontwikkelen

De raad heeft haar eigen functioneren geëvalueerd tijdens een zelfevaluatie in juni 2025. Dit moment is benut om als raad te reflecteren op het eigen handelen in relatie tot toezicht, de samenwerking met de raad van bestuur en gremia. De opbrengsten zijn besproken met de tijdelijk bestuurder. Het moment is vooral benut om met elkaar uit te wisselen over rolbewustzijn, afstand en nabijheid, gewenste dynamiek en omgeving. Een gedeelde conclusie was om vanuit ieders rol (bestuur en toezicht) de ambitie te hebben om zo veel als mogelijk met elkaar het goede gesprek te voeren over dilemma's die opkomen in de complexe veranderomgeving binnen en buiten Cello. Het samen meervoudig kunnen kijken en afpellen van dilemma's en uitdagingen wordt gezien als meerwaarde van het samenspel tussen toezicht en bestuur. Daarnaast zijn enkele pragmatische afspraken gemaakt. Zo is na de zomer in iedere vergadering ruimte ingebouwd om een actueel en complex vraagstuk met bijbehorende dilemma's te agenderen. Samen reflecteren, verkennen en beeldvormen in het begrijpen en afwegen van dilemma's is daarbij het doel. Ook is behoefte om in de RvT-vergadering vaker MT-leden, managers of professionals uit te nodigen om onderwerpen toe te lichten. Dit is ook helpend in de verbinding met de organisatie, naast de brede of verdiepende werkbezoeken die enorm worden gewaardeerd als bron van informatie over het reilen en zeilen in de dagelijkse praktijk. In de zelfevaluatie zijn afspraken gemaakt over scenario's die bijdragen aan de continuïteit van de raad van toezicht in relatie tot het rooster van aftreden. Ook werd op dat moment door de raad van toezicht voorzien om een voltallige en duurzame samenstelling van de raad van bestuur begin 2026 ingevuld te hebben. Vanuit deze achtergrond werd besloten om de herijking van de toezichtvisie samen met de toekomstige raad van bestuur te willen opstellen. Dit draagt bij aan een gezamenlijk en doorleefd fundament om toezicht in samenspel met het bestuur vorm te geven. De herijking van de toezichtvisie is gepland voor de zomer van 2026. Toezicht is nooit af, daarom sprak de raad ook de ambitie uit om aandacht te blijven geven aan het leren en ontwikkelen. Hiertoe zijn ideeën genoemd, zoals het organiseren van een themabijeenkomst samen met het bestuur. Waar nodig kunnen leden individueel jaarlijks een relevante opleiding volgen. Leren en ontwikkelen vindt ook plaats door na afloop van vergaderingen en ontmoetingen te reflecteren op de kwaliteit van gesprek en onderlinge dynamiek.

### 13.6 Tot slot

Wij realiseren ons dat de zorg enorm onder druk staat. Daarom danken wij het bestuur, medewerkers, cliënten en hun naasten voor hun inzet om met elkaar te blijven werken aan een inclusieve samenleving - waarin iedereen uniek is en mee kan doen.

Namens de Raad van Toezicht,  
Marc van Ooijen, voorzitter

## **1.1 JAARREKENING 2025**

**1.1 JAARREKENING 2025****1.1.1 BALANS PER 31 DECEMBER 2025 (na resultaatbestemming)**

<b>ACTIVA</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
		<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<b>Vaste activa</b>			
<b>Materiële vaste activa</b>	1.		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		56.125	59.294
Machines en installaties		15.309	16.114
Andere vaste bedrijfsmiddelen		8.665	8.880
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering/ vooruitbetaald op materiële vaste activa		277	207
Niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar		290	311
		<b>80.666</b>	<b>84.806</b>
<b>Financiële vaste activa</b>	2.		
Overige vorderingen		11	24
<b>Vlottende activa</b>			
<b>Vorderingen</b>	3.		
Debiteuren		1.633	1.582
Overige vorderingen		9.004	1.199
Overlopende activa		3.971	3.584
		<b>14.608</b>	<b>6.365</b>
<b>Liquide middelen</b>	4.	<b>21.763</b>	<b>22.469</b>
<b>Totaal activa</b>		<b>117.048</b>	<b>113.664</b>
<b>PASSIVA</b>	<b>Ref.</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
		<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<b>Eigen vermogen</b>	5.		
Gestort en opgevraagd kapitaal		140	140
Bestemmingsfonds		54.366	49.496
Overige reserves		0	230
		<b>54.506</b>	<b>49.866</b>
<b>Vorzieningen</b>	6.		
Overige		4.154	3.585
<b>Langlopende schulden (meer dan een jaar)</b>	7.		
Schulden aan banken		26.537	28.472
<b>Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)</b>	8.		
Schulden aan banken		1.935	1.935
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		2.008	2.643
Belastingen en premies sociale verzekeringen		4.623	4.418
Schulden ter zake van pensioenen		2.522	2.373
Overige schulden		20.640	20.246
Overige passiva		123	126
		<b>31.851</b>	<b>31.741</b>
<b>Totaal passiva</b>		<b>117.048</b>	<b>113.664</b>

## 1.1.2 WINST- EN VERLIESREKENING 2025

	<b>Ref.</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
		<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<b>BEDRIJFSOPBRENGSTEN:</b>			
<b>Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening:</b>			
11. Wet langdurige zorg		144.175	134.703
Jeugdwet		8.495	7.242
Baten uit zorgverlening in onderaanneming		56	72
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.510	3.384
		<u>156.236</u>	<u>145.401</u>
12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		10.171	9.490
		<u>166.407</u>	<u>154.891</u>
<b>Netto omzet</b>		<b>166.407</b>	<b>154.891</b>
13. Overige bedrijfsopbrengsten		1.334	1.500
		<u>167.741</u>	<u>156.391</u>
<b>BEDRIJFSLASTEN:</b>			
14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten		9.225	9.514
15. Lonen en salarissen		84.271	79.811
15. Sociale lasten		14.591	13.361
15. Pensioenslasten		7.405	7.033
16. Afschrijvingen op materiële vaste activa		7.752	7.519
17. Bijzondere waardeverminderingen impairment		0	77
18. Overige bedrijfskosten		39.288	35.467
		<u>162.532</u>	<u>152.782</u>
<b>Som der bedrijfslasten</b>		<b>162.532</b>	<b>152.782</b>
		<u>5.209</u>	<u>3.609</u>
<b>BEDRIJFSRESULTAAT</b>			
19. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		515	666
19. Andere rentelasten en soortgelijke kosten		-1.085	-1.120
		<u>4.639</u>	<u>3.155</u>
<b>RESULTAAT BOEKJAAR</b>			
		<u>4.639</u>	<u>3.155</u>
<b>RESULTAATBESTEMMING</b>			
		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			
Bestemmingsfonds		4.639	3.148
Algemene reserve			7
		<u>4.639</u>	<u>3.155</u>

## 1.1.3 KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Kasstroom uit operationele activiteiten</b>					
Bedrijfsresultaat			5.209		3.609
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	16-17.	7.752		7.596	
- boekresultaat materiële vaste activa		-1.334		-1.500	
- mutaties voorzieningen	6.	569		-44	
			6.987		6.052
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	3.	-437		78	
- Overige vorderingen	3.	-7.805		42	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8.	-144		398	
			-8.386		517
Ontvangen interest	19.	516		666	
Betaalde interest	19.	-1.057		-1.091	
			-541		-425
<b>Totaal kasstroom uit operationele activiteiten</b>			<b>3.269</b>		<b>9.753</b>
<b>Kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>					
Investerings materiële vaste activa	1.	-3.628		-7.189	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1.	1.588		2.535	
<b>Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten</b>			<b>-2.040</b>		<b>-4.654</b>
<b>Kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>					
Aflossing langlopende schulden	8.	-1.935		-1.935	
<b>Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten</b>			<b>-1.935</b>		<b>-1.935</b>
<b>Mutatie geldmiddelen</b>			<b>-706</b>		<b>3.164</b>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4.		22.469		19.305
Stand geldmiddelen per 31 december	4.		21.763		22.469
Mutatie geldmiddelen			-706		3.164

## 1.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

### 1.1.4.1 Algemeen

#### *Algemene gegevens - vestigingsplaats en groepsverhoudingen*

Zorginstelling Cello is statutair gevestigd te 's-Hertogenbosch en is geregistreerd onder KvK-nummer 17141865.

De belangrijkste activiteiten zijn: het bieden van zorg, begeleiding en ondersteuning aan en het bevorderen van het maatschappelijk functioneren van mensen met een verstandelijke en/of meervoudige beperking.

Met betrekking tot groepsverhoudingen wordt verwezen naar de tekst hieronder, bij "Verbonden rechtspersonen".

#### *Verslaggevingsperiode*

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025.

De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

#### *Continuïteitsveronderstelling*

Deze jaarrekening is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

#### *Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening*

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW) en de Wet normering topinkomens (WNT).

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen.

Baten en lasten worden toegerekend aan het jaar waarop ze betrekking hebben. Winsten 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.

#### *Vergelijking met voorgaand jaar*

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van voorgaand jaar.

#### *Gebruik van schattingen*

De opstelling van de jaarrekening vereist dat het management oordelen vormt en schattingen en veronderstellingen maakt die van invloed zijn op de toepassing van grondslagen en de gerapporteerde waarde van activa en verplichtingen en van baten en lasten. De daadwerkelijke uitkomsten kunnen afwijken van deze schattingen. De schattingen en onderliggende veronderstellingen worden voortdurend beoordeeld.

Herzieningen van schattingen worden opgenomen in de periode waarin de schatting wordt herzien en in toekomstige perioden waarvoor de herziening gevolgen heeft.

De waardering van vastgoed en van voorzieningen zijn de belangrijkste balansposten die volgens het bestuur niet ontkomen aan enige vorm van schattingen en of veronderstelling.

#### *Consolidatie*

In de jaarrekening van Cello zijn geen geconsolideerde rechtspersonen opgenomen. Verder heeft Cello ook geen deelnemingen in andere rechtspersonen waarin zij een overwegende zeggenschap heeft.

#### *Verbonden rechtspersonen*

Centrum voor Trajecten en Bemoeizorg 's-Hertogenbosch gevestigd in 's-Hertogenbosch, is een samenwerkingsverband met Cello, Farent, Novadic-Kentron, Reinier van Arkel en Maatschappelijke Opvang 's-Hertogenbosch waarbij Cello vanaf 1-1-2025 de penvoerder is voor 5 jaar. Cello heeft een zetel in het bestuur van de organisatie en wordt daarin vertegenwoordigd door een divisie manager.

Stichting Godshuizen, statutair gevestigd in 's-Hertogenbosch, is een federatief samenwerkingsverband met de deelnemende stichtingen: Jeroen Bosch Ziekenhuis, Reinier van Arkel groep, Van Neynselstichting, Oosterpoort, Vivent, Elde groep, Huisartsen vereniging en Cello. Vastgesteld eigen vermogen: € 2.3 miljoen waarvan Cello aanspraak kan maken voor €178K.

#### 1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

##### *Activa en passiva*

Activa en passiva worden tegen verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs opgenomen, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de onderneming zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa. Activa waarvan het waarschijnlijk is dat de realiseerbare waarde lager is dan de boekwaarde, worden afgewaardeerd tot het niveau van de hoogste van de indirecte en directe realiseerbare waarde.

Een verplichting wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de afwikkeling daarvan gepaard zal gaan met een uitstroom van middelen die economische voordelen in zich bergen en de omvang van het bedrag waartegen de afwikkeling zal plaatsvinden op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld. Onder verplichtingen worden mede voorzieningen begrepen. Verplichtingen die hier niet aan voldoen worden niet in de balans opgenomen, maar worden verantwoord als niet in de balans opgenomen verplichtingen.

Een in de balans opgenomen actief of verplichting blijft op de balans opgenomen als een transactie niet leidt tot een belangrijke verandering in de economische realiteit met betrekking tot het actief of de verplichting. Dergelijke transacties geven evenmin aanleiding tot het verantwoorden van resultaten. Bij de beoordeling of er sprake is van een belangrijke verandering in de economische realiteit wordt uitgegaan van de economische voordelen en risico's die zich waarschijnlijk in de praktijk zullen voordoen en niet op voordelen en risico's waarvan redelijkerwijze niet te verwachten is dat zij zich voordoen.

Een actief of verplichting wordt niet langer in de balans opgenomen indien een transactie ertoe leidt dat alle of nagenoeg alle rechten op economische voordelen en alle of nagenoeg alle risico's met betrekking tot het actief of de verplichting aan een derde zijn overgedragen. De resultaten van de transactie worden in dat geval direct in de winst- en verliesrekening opgenomen, rekening houdend met eventuele voorzieningen die dienen te worden getroffen in samenhang met de transactie. Indien de weergave van de economische realiteit ertoe leidt dat het opnemen van activa waarvan de rechtspersoon niet het juridisch eigendom bezit, wordt dit feit vermeld.

##### *Materiële vaste activa*

De materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen.

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur. Er wordt afgeschreven vanaf het moment van ingebruikneming. Op bedrijfsterreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven. Voor de afschrijvingspercentages wordt verwezen naar 1.1.6 Mutatieoverzicht materiële vaste activa.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afschreven. In het geval dat belangrijkste bestanddelen van een materieel vast actief van elkaar te onderscheiden zijn en verschillen in gebruiksduur of verwacht gebruikspatroon, worden deze bestanddelen afzonderlijk afgeschreven. Voor de gehanteerde afschrijvingspercentages wordt verwezen naar het verloopoverzicht materiële vaste activa.

In het geval dat de betaling van de kostprijs van een materieel vast actief plaatsvindt op grond van een langere dan normale betalingstermijn, wordt de kostprijs van het actief gebaseerd op de contante waarde van de verplichting.

In het geval dat materiële vaste activa worden verworven in ruil voor een niet-monetair actief, wordt de kostprijs van het materieel vast actief bepaald op basis van de reële waarde voor zover de ruiltransactie leidt tot een wijziging in de economische omstandigheden en de reële waarde van het verworven actief of van het opgegeven actief op betrouwbare wijze kan worden vastgesteld.

Voor zover subsidies of daaraan gelijk te stellen vergoedingen zijn ontvangen als eenmalige bijdrage zijn deze in mindering gebracht op de investering.

##### *Groot onderhoud*

Periodiek groot onderhoud wordt volgens de componentenbenadering geactiveerd. Hierbij worden de totale uitgaven toegewezen aan de samenstellende delen.

### **Vaste activa - bijzondere waardeverminderingen**

Vaste activa met een lange levensduur worden beoordeeld op bijzondere waardeverminderingen wanneer wijzigingen of omstandigheden zich voordoen die doen vermoeden dat de boekwaarde van een actief niet terugverdiend zal worden. Dit is bij Cello niet het geval.

De terugverdienmogelijkheid van activa die in gebruik zijn, wordt bepaald door de boekwaarde van een actief te vergelijken met de opbrengstwaarde of de bedrijfswaarde, zijnde de geschatte contante waarden van de toekomstige kasstromen die het actief naar verwachting zal genereren.

Wanneer de boekwaarde van een actief hoger is dan de geschatte contante waarde van de toekomstige kasstromen, worden bijzondere waardeverminderingen verantwoord voor het verschil tussen de boekwaarde en de realiseerbare waarden. De opbrengstwaarde is gebaseerd op de geschatte verkoopprijs minus de geschatte kosten welke nodig zijn om de verkoop te realiseren.

Er zijn momenteel geen indicaties voor bijzondere waardeverminderingen en er heeft derhalve per 31 december 2025 geen impairmentanalyse plaatsgevonden.

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde. De realiseerbare directe opbrengstwaarde van vaste activa waarvan het voornemen bestaat deze te verkopen, is gebaseerd op verkoop in lege staat en tegen kosten koper.

### **Financiële vaste activa**

De financiële vaste activa worden gewaardeerd tegen reële waarde en vervolgens tegen geamortiseerde kostprijs. Kapitaalbelangen die niet worden aangemerkt als deelneming worden onder de effecten gerubriceerd.

### **Vervreemding van vaste activa**

Voor verkoop beschikbare activa worden gewaardeerd tegen boekwaarde of lagere opbrengstwaarde.

### **Financiële instrumenten**

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten maar géén derivaten. De door Cello gebruikte financiële instrumenten zijn opgenomen in de balans.

### **Vorderingen**

Vorderingen worden gewaardeerd tegen nominale waarde. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid.

Een vordering uit hoofde van financieringstekorten of een schuld uit hoofde van financieringsoverschotten is het aan het einde van het boekjaar bestaande verschil tussen het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten en de ontvangen voorschotten en de in rekening gebrachte vergoedingen voor diensten en verrichtingen ter dekking van het wettelijk budget.

### **Liquide middelen**

Liquide middelen bestaan uit kas- en banktegoeden met een looptijd korter dan twaalf maanden. Rekening-courantschulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde.

### **Voorzieningen**

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen worden gewaardeerd tegen nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichting en verliezen af te wikkelen. Indien het verschil tussen de nominale en contante waarde van de verplichtingen materieel is, worden voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde. De rentemutatie van voorzieningen gewaardeerd tegen contante waarde is verantwoord als interestlast.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen, gelden de volgende specifieke grondslagen per voorziening:

#### **a. Voorziening uitgestelde beloningen**

De voorziening uitgestelde beloningen betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. Bij de berekening is uit gegaan van een gemiddeld jaarlijkse salariskostenstijging van 3% en een disconteringsvoet van 3%.

#### **b. Voorziening langdurig zieken**

De voorziening langdurig zieken is gevormd voor de verplichte loondoorbetaling gedurende de periode van ziekte of arbeidsongeschiktheid voor betreffende medewerkers. Voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, worden de verplichtingen tot 2 jaar voorzien, waarbij de verplichtingen van het laatste jaar voor 70% worden meegenomen. Voor de verplichtingen na deze 2 jaar heeft Cello een private verzekering afgesloten. In de berekening is rekening gehouden met een herstelkans en met een verschuldigde transitievergoeding.

***Schulden***

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de nominale waarde. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

### 1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

#### *Algemeen*

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde waarderingsgrondslagen.

Baten worden in de winst- en verliesrekening opgenomen wanneer een vermeerdering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermeerdering van een actief of een vermindering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Lasten worden verwerkt wanneer een vermindering van het economisch potentieel, samenhangend met een vermindering van een actief of een vermeerdering van een verplichting, heeft plaatsgevonden, waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld.

Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. De overige baten en lasten worden toegerekend aan de verslagperiode waarop deze betrekking hebben.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend. In het geval van een geconstateerde fout in voorgaande boekjaren wordt fouterstel toegepast.

#### *Opbrengsten*

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoedingen waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald.

Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten. De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

#### *Personele kosten*

Lonen, salarissen en sociale lasten worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst-en verliesrekening voorzover ze verschuldigd zijn aan de werknemers respectievelijk de belastingautoriteit.

De beloningen van personeel worden als last in de winst-en-verliesrekening verantwoord in de periode waarin de arbeidsprestatie wordt verricht en, voor zover nog niet uitbetaald, als verplichting op de balans opgenomen. Als de reeds betaalde bedragen de verschuldigde beloningen overtreffen, wordt het meerdere opgenomen als een overlopend actief voor zover er sprake zal zijn van een terugbetaling door het personeel of van verrekening met toekomstige betalingen door de instelling.

Voor beloningen met opbouw van rechten (gratificaties, ed.) worden de verwachte lasten gedurende het dienstverband in aanmerking genomen. Een verwachte vergoeding ten gevolge van gratificaties wordt verantwoord indien de verplichting tot betaling van die vergoeding is ontstaan op of vóór balansdatum en een betrouwbare schatting van de verplichtingen kan worden gemaakt. Ontvangen bijdragen voortvloeiend uit levensloopregelingen worden in aanmerking genomen in de periode waarover deze bijdragen zijn verschuldigd. Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

Indien een beloning wordt betaald, waarbij geen rechten worden opgebouwd (bijvoorbeeld doorbetaling in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid) worden de verwachte lasten verantwoord in de periode waarover deze beloning is verschuldigd. Voor op balansdatum bestaande verplichtingen tot het in de toekomst doorbetalen van beloningen (inclusief ontslagvergoedingen) aan personeelsleden die op balansdatum naar verwachting blijvend geheel of gedeeltelijk niet in staat zijn om werkzaamheden te verrichten door ziekte of arbeidsongeschiktheid wordt een voorziening opgenomen. De verantwoorde verplichting betreft de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de desbetreffende verplichting op balansdatum af te wikkelen. De beste schatting is gebaseerd op contractuele afspraken met personeelsleden (CAO en individuele arbeidsovereenkomsten). Toevoegingen aan en vrijval van verplichtingen worden ten laste respectievelijk ten gunste van de winst-en-verliesrekening gebracht.

#### *Ontslagvergoedingen*

Ontslagvergoedingen zijn vergoedingen die worden toegekend in ruil voor de beëindiging van het dienstverband. Een uitkering als gevolg van ontslag wordt als verplichting en als last verwerkt als de onderneming zich aantoonbaar onvoorwaardelijk heeft verbonden tot betaling van een ontslagvergoeding. Als het ontslag onderdeel is van een reorganisatie, worden de kosten van de ontslagvergoeding opgenomen in een reorganisatievergoeding.

Ontslagvergoedingen worden gewaardeerd met inachtneming van de aard van de vergoeding. Als de ontslagvergoeding een verbetering is van de beloningen na afloop van het dienstverband, vindt waardering plaats volgens dezelfde grondslagen die worden toegepast voor pensioenregelingen. Andere ontslagvergoedingen worden gewaardeerd op basis van de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichting af te wikkelen.

### **Pensioenen**

Stichting Cello heeft voor haar werknemers een pensioenregeling bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW), waarbij de opgebouwde pensioenaanspraken afhankelijk zijn van de ingelegde premie en het behaalde beleggingsrendement. Stichting Cello betaalt hiervoor de premies waarvan de helft van de kosten door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer.

In de voorgaande jaren werden de pensioenrechten jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toeliet.

Vanaf januari 2026 is de nieuwe pensioenregeling bij PFZW ingegaan. In de nieuwe pensioenregeling zijn de pensioenrechten afhankelijk van de premie die wordt ingelegd en het beleggingsrendement dat daarmee wordt behaald, waarbij de opgebouwde pensioenaanspraken niet meer gegarandeerd zijn maar mee fluctueren met het beleggingsresultaat van het fonds.

De wijzigingen hebben geen impact op de bijdrage en verplichtingen van Stichting Cello.

Stichting Cello heeft geen verplichting tot het voldoen van aanvullende bijdragen in geval van een tekort bij het pensioenfonds, anders dan het effect van hogere toekomstige premies. Stichting Cello heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

### **Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten betreffen van derden ontvangen (te ontvangen) en aan derden betaalde (te betalen) interest.

### **Overheidssubsidies**

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Cello zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van Cello gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidie ter compensatie van de stichting voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder de financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

#### **1.1.4.4 Grondslagen van segmentering**

In de jaarrekening wordt geen segmentatie van de winst-en-verliesrekening opgenomen, omdat Cello geen onderscheid maakt in de aansturing van de verschillende activiteiten binnen de stichting.

#### **1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht**

Het kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit de liquide middelen die zonder beperkingen en zonder materieel risico van waardeverminderingen als gevolg van de transactie kunnen worden omgezet in geldmiddelen.

#### **1.1.4.6 Grondslagen voor 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.

#### **1.1.4.7 Waarderingsgrondslagen WNT**

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft Cello zich gehouden aan de wet- en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellings specifieke (sectorale) regels. De WNT- verantwoordelijkheid inzake Cello is opgenomen in de toelichting op de winst-en-verliesrekening in de jaarrekening van Cello.

**1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025****ACTIVA****1. Materiële vaste activa**

<i>Het verloop van de materiële vaste activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:</i>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Boekwaarde per 1 januari	84.806	85.988
Bij : investeringen	3.866	7.450
Af : afschrijvingen	7.752	7.519
Af: bijzondere waardeverminderingen	0	77
Af: desinvesteringen	254	1.036
Boekwaarde per 31 december	<u>80.666</u>	<u>84.806</u>
<b>Toelichting:</b>		
Voor een nadere specificatie van het verloop van de materiële vaste activa per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht onder 1.1.6.		
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.7.		

**2. Financiële vaste activa**

	<b>Saldo per 1-1-2025</b>	<b>Toevoeging</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Saldo per 31-12-2025</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
<i>De specificatie is als volgt:</i>				
Bijdrage inventaris cliënten Cello	<u>24</u>	<u>16</u>	<u>29</u>	<u>11</u>
Totaal financiële vaste activa	24	16	29	11

3. *Vorderingen*

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>				
	€ 1.000	€ 1.000				
Debiteuren	1.633	1.582				
Overige vorderingen	9.004	1.199				
Overlopende activa	3.971	3.584				
<b>Totaal vorderingen</b>	<u>14.608</u>	<u>6.365</u>				
<b>Toelichting:</b>						
Op de vorderingen op debiteuren is een voorziening voor oninbaarheid in mindering gebracht van € 40.000 (2024: € 40.000).						
De overige vorderingen bestaan uit een vordering als gevolg van het financieringsverschil uit de Wet langdurige zorg (Wlz) en twee tijdslootspaarrekeningen bij de Rabobank. De vordering als gevolg van het financieringsverschil Wlz ontstaat door een verschil tussen de gedurende dat jaar ontvangen voorschotten uit hoofde van de zorg (Wlz) en de uiteindelijke financiering op basis van de gerealiseerde productie. De daling in 2025 ten opzichte van 2024 ontstaat doordat er in 2024 sprake was van een landelijke tussentijdse aanpassing van de Wlz-tarieven, die pas bij de definitieve afrekening met het zorgkantoor werd verrekend. Hierdoor resteerde ultimo 2024 een hogere financieringsverschil ten opzichte van 2025. We verwijzen naar de onderstaande tabel voor een verdere toelichting.						
De tijdslootspaarrekeningen zijn medio juli 2025 geopend voor een totaal bedrag van 9 miljoen. Voor deze spaarrekeningen geldt een opzegtermijn van 90 dagen. Hierdoor zijn de tegoeden niet direct opeisbaar en opgenomen onder overige vorderingen.						
De stijging in de overlopende activa wordt voornamelijk veroorzaakt door een stijging in de vooruitbetaalde kosten gerelateerd aan personeel. Deze stijging ligt in lijn met algehele prijsstijging van personeelsgerelateerde kosten.						
<b>Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot</b>						
	<u>tm 2021</u>	<u>2022</u>	<u>2023</u>	<u>2024</u>	<u>2025</u>	<u>Totaal</u>
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Saldo per 1 januari 2025</b>				1.199		1.199
Financieringsverschil boekjaar					4	4
Correcties voorgaande jaren				439		439
Betalingen/ontvangsten				1.638		1.638
Subtotaal mutatie boekjaar	-	-	-	0	4	4
<b>Saldo per 31 december 2025</b>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>4</u>	<u>4</u>
<b>Specificatie financieringsverschil in het boekjaar</b>				<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>	
				€ 1.000	€ 1.000	
Wettelijk budget aanvaardbare kosten				143.735	134.689	
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget				143.731	133.490	
<b>Totaal financieringsverschil</b>				<u>4</u>	<u>1.199</u>	

4. *Liquide middelen*

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€ 1.000	€ 1.000
Rabobank	21.587	22.325
Bunq bank	152	117
Kassen	24	27
<b>Totaal liquide middelen</b>	<u>21.763</u>	<u>22.469</u>
<b>Toelichting:</b>		
De zichtbare daling van de banktegoeden houdt verband met het aanhouden van kortlopende spaarrekeningen (tijdslootspaarrekeningen) ter hoogte van € 9 miljoen. Deze middelen zijn vanwege de opzegtermijn van 90 dagen in de jaarrekening gepresenteerd onder de overige vorderingen en niet als liquide middelen. Per saldo is de omvang van de op korte termijn beschikbare middelen toegenomen. De banktegoeden staan ter vrije beschikking van Cello, met uitzondering van een bedrag van circa € 200K dat minimaal dient te worden aangehouden ter dekking van door Cello verstrekte bankgaranties aan derden. Deze bankgaranties zijn nader gespecificeerd onder de niet uit de balans blijvende verplichtingen.		
In het kader van het samenwerkingsverband Centrum voor Trajecten en Bemoeizorg treedt Stichting Cello per 1 januari 2025 op als penvoerder. Stichting Cello houdt per 31 december 2025 twee bankrekeningen aan voor dit samenwerkingsverband.		
Het bedrag op deze bankrekeningen (€ 90.628,62) komt toe aan de samenwerkingspartners en is derhalve niet verantwoord onder de liquide middelen, aangezien dit geen deel uitmaakt van het vermogen van Stichting Cello.		

## 1.1.5 TOELICHTING OP DE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

## PASSIVA

## 5. Eigen vermogen

	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<i>Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:</i>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Gestort en opgevraagd kapitaal	140	140
Bestemmingsfonds	54.366	49.496
Overige reserves	-	230
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>54.506</b>	<b>49.866</b>
<b>Gestort en opgevraagd kapitaal</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Stand per 1 januari	140	140
Resultaatbestemming	-	-
Overige mutaties	-	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>140</b>	<b>140</b>
<b>Bestemmingsfondsen</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Reserve aanvaardbare kosten (RAK)		
Stand per 1 januari	49.496	46.348
Resultaatbestemming	4.639	3.148
Bij: van overige reserves	230	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>54.365</b>	<b>49.496</b>
<b>Overige reserves</b>	<b>2025</b>	<b>2024</b>
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Stand per 1 januari	230	223
Resultaatbestemming	-	7
Af: naar bestemmingsfonds	-230	-
<b>Stand per 31 december</b>	<b>-0</b>	<b>230</b>
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>54.505</b>	<b>49.866</b>
<b>Toelichting:</b>		
Het eigen vermogen per 31 december 2025 bedraagt €54,5 miljoen (2024: €49,9 miljoen).		
Het totale resultaat is toegevoegd aan het bestemmingsfonds.		
De reserve aanvaardbare kosten (RAK) wordt gevormd op grond van de Nza beleidsregels. Een positief saldo van de RAK dient beschikbaar te worden gehouden voor door de Nza beleidsregels aangewezen zorgactiviteiten. Het saldo van de overige reserves is toegevoegd aan de RAK. Ruim 90% van de zorgopbrengsten heeft betrekking op Wlz-activiteiten.		

**6. Voorzieningen**

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>Saldo per 1-1-2025</b>	<b>Dotatie</b>	<b>Onttrekking</b>	<b>Vrijval</b>	<b>Saldo per 31-12-2025</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Langdurig zieken	2.067	3.638	1.247	1.878	2.580
Uitgestelde beloningen	1.518	242	131	56	1.574
<b>Totaal voorzieningen</b>	<b>3.585</b>	<b>3.880</b>	<b>1.378</b>	<b>1.934</b>	<b>4.154</b>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:</i>					<b>31-12-2025</b>
					<b>€ 1.000</b>
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)					2.061
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)					2.093
Hiervan langlopend (> 5 jr.)					1.348
<b>Toelichting voorzieningen:</b>					
Bij alle voorzieningen worden de dotaties, vrijval en onttrekkingen verwerkt via de overige personeelskosten.					
<b>Uitgestelde beloningen:</b> De voorziening voor uitgestelde beloningen wordt gevormd ter dekking van de uitkeringen conform de CAO gehandicaptenzorg in het kader van een (12,5-, 25- of 40-jarig) jubileum en pensionering of vervroegde uitdiensttreding. De voorziening bedraagt ultimo 2025 €1,5 miljoen en is gebaseerd op de toekomstige uitkeringen tijdens het dienstverband van de medewerkers, waarbij rekening is gehouden met het verwachte verloop in het medewerkersbestand. Bij de berekening is uitgegaan van een gemiddeld jaarlijkse salariskostenstijging van 3,0% en een disconteringsvoet van 3,0% (2024: resp 3,0% - 3,0%).					

**7. Langlopende schulden (meer dan een jaar)**

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Stand per 1 januari	28.472	30.408
Bij: nieuwe leningen	-	-
Af: aflossingen boekjaar	1.935	1.935
<b>Stand langlopende schulden per 31 december</b>	<b>26.537</b>	<b>28.472</b>
<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de langlopende schulden als langlopend moeten worden beschouwd:</i>		
		<b>31-12-2025</b>
		<b>31-12-2024</b>
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	1.935	1.935
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	26.537	28.472
Hiervan langlopend (> 5 jr.)	16.936	18.847
<b>Toelichting:</b>		
Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar bijlage overzicht langlopende leningen, onder 1.1.7. De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.		

**8. Kortlopende schulden**

<b>Schulden aan banken en belastingen en premies sociale verzekeringen</b>	<b>31-12-2025</b>	<b>31-12-2024</b>
<i>De specificatie is als volgt:</i>	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Schulden aan banken	1.935	1.935
Belastingen en premies sociale verzekeringen	4.623	4.418
<b>Toelichting:</b>		
De schulden aan banken betreft de aflossingsverplichting voor het komende boekjaar van de langlopende leningen. De schuld als gevolg van belastingen en premies sociale verzekeringen van €4,6 miljoen heeft betrekking op de te betalen loonheffing voor de maand december.		
<b>Overige schulden:</b>		
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Nog te betalen salarissen	726	747
Vakantiegeld	3.476	3.311
Vakantie en compensatieuren	2.527	2.277
Balansverlof	10.768	10.391
Nog te betalen kosten	3.143	3.520
Totaal overige kortlopende schulden	<u>20.640</u>	<u>20.246</u>
<b>Toelichting:</b>		
De toename van de personeelsgerelateerde overige schulden is het gevolg van een loonstijging van 4%, conform de CAO per juli 2025.		

**9. Financiële instrumenten**

<b>Algemeen</b>
Cello maakt in de normale bedrijfsuitvoering geen gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die haar blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Cello handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke partij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan de instellingen verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.
<b>Kredietrisico</b>
De vorderingen uit hoofde van handelsdebiteuren zijn grotendeels geconcentreerd bij twee zorgkantoren.
<b>Renterisico en kasstroomrisico</b>
Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de rentevaste periode. De leningen worden zoveel mogelijk aangehouden tot het einde van de looptijd.
<b>Reële waarde</b>
De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, effecten, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

**10. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa.**

Cello heeft een niet uit de balans blijvende latente verplichting van € 822K. Dit betreft een obligoverplichting voor Cello aan het WFZ. Het obligo, drie procent over de boekwaarde van geborgde leningen bij het WFZ, wordt slechts ingeroepen in het uitzonderlijke geval het WFZ te weinig vermogen heeft. Het obligo wordt weer terugbetaald zodra het vermogen van het WFZ weer op niveau is.

Cello huurt een aantal gebouwen, waaronder woningen, ten behoeve van de zorgverlening en ten behoeve van haar bedrijfsvoering. De totale huurverplichting bedraagt circa € 18,5 miljoen en het bedrag dat in de jaren 2026 t/m 2030 wordt betaald bedraagt € 17,7 miljoen. De resterende verplichting (vanaf 2031) bedraagt € 0,8 miljoen.

Cello heeft de bij de Rabobank de volgende garanties verstrekt aan derden:  
€ 196K t.b.v. F.J.G.M en F.N.M. en F.W.G.M en J.B.B. Groenewoud inzake huurovereenkomst kantoorgebouw in Businesspark Vught, de Ring 14, 5261 LM Vught.  
€ 5K t.b.v. Bazalt wonen inzake huurovereenkomst bedrijfsruimte Brede School de Waluwe.

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren en gemeente op de gedeclareerde zorgprestaties kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog niet bekend en daarom zijn er hiervoor geen verplichtingen opgenomen in de balans.

Per 29 juli 2024 heeft het Europese Hof van Justitie geoordeeld dat deeltijdwerknemers recht hebben op gelijke vergoeding voor extra gewerkte uren boven hun contracturen, zonder dat eerst de voltijdnorm wordt overschreden. In 2025 zijn de cao's in de gehandicaptenzorg aangepast zodat parttimers en voltijders vanaf dat moment gelijk worden behandeld voor extra werk. Voor de periode vóór 2025 bestaat echter juridische onzekerheid. Het is op dit moment niet duidelijk of werkgevers verplicht zijn achterstallige vergoedingen aan medewerkers terug te betalen, en zo ja, over welke periode deze terugbetalingsplicht eventueel zou gelden. Er is nog geen uitsluitel van een Nederlandse rechter of een definitieve interpretatie van de Europese uitspraak met betrekking tot de terugwerkende kracht.

Als gevolg van deze onzekerheden is een eventuele verplichting niet met voldoende zekerheid vast te stellen. Stichting Cello volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal de financiële gevolgen evalueren zodra nieuwe informatie beschikbaar komt.

## 1.1.6 MUTATIEOVERZICHT MATERIËLE VASTE ACTIVA

## 1.1.6.0 Mutatieoverzicht materiële vaste activa

	Bedrijfsgebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruitbetalingen op materiële vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiële activa	Totaal
	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000
<b>Stand per 1 januari 2025</b>						
- aanschafwaarde	100.932	26.792	17.021	207	546	145.498
- cumulatieve afschrijvingen	41.638	10.678	8.141	-	234	60.692
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>59.294</u>	<u>16.114</u>	<u>8.880</u>	<u>207</u>	<u>311</u>	<u>84.806</u>
<b>Mutaties in het boekjaar</b>						
- investeringen	1.169	905	1.722	426		4.222
- activeringen onderhanden werk				-356		-356
- afschrijvingen	4.269	1.698	1.764	-	21	7.752
- bijzondere waardeverminderingen						0
<i>- terugname geheel afgeschreven activa</i>						
- aanschafwaarde	1.138	119	1.068	-	4	2.329
- cumulatieve afschrijvingen	1.138	119	1.068	-	4	2.329
<i>- desinvesteringen</i>						
- aanschafwaarde	212	27	284	-	-	523
- cumulatieve afschrijvingen	143	15	111	-	-	269
per saldo	<u>69</u>	<u>12</u>	<u>173</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>254</u>
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-3.169</u>	<u>-806</u>	<u>-214</u>	<u>70</u>	<u>-21</u>	<u>-4.140</u>
<b>Stand per 31 december 2025</b>						
Aanschafwaarde	100.751	27.551	17.391	277	542	146.512
Cumulatieve afschrijvingen	44.626	12.242	8.726	-	252	65.846
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>56.125</u>	<u>15.309</u>	<u>8.665</u>	<u>277</u>	<u>290</u>	<u>80.666</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	<i>0-25%</i>	<i>4-15%</i>	<i>5-50%</i>	<i>0,00%</i>		

## 1.1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluitdatum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31-12-2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31-12-2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jr. eind 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€ 1.000			%	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000			€ 1.000	
Stichting SFO*	5-10-2018	515	20	onderh.	7,00	515		0	515	515	13	Lineair	0	Recht hypotheek Participatiehuis
Stichting SFO	5-10-2018	670	25	onderh.	7,00	509		27	482	348	18	Lineair	27	Recht hypotheek Participatiehuis
Stichting SFO**	12-07-2018	250	10	onderh.	-	100		25	75	-	3	Lineair	25	Recht hypotheek Participatiehuis
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank	12-6-2013	13.000	20	onderh.	2,94	5.850		650	5.200	1.950	8	Lineair	650	Waarborgfonds Zorg
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank	30-4-2013	22.000	30	onderh.	3,34	13.933		733	13.200	9.533	18	Lineair	733	Waarborgfonds Zorg
Coöperatieve Centrale Raiffeisen-Boerenleenbank	12-12-2013	15.000	30	onderh.	3,41	9.500		500	9.000	6.500	18	Lineair	500	Waarborgfonds Zorg
Totaal		<u>51.435</u>				<u>30.408</u>	<u>-</u>	<u>1.935</u>	<u>28.472</u>	<u>18.846</u>			<u>1.935</u>	

Aflossingsverplichting 2026	<u>1.935</u>
Langlopende schulden per 31-12-2025	<u>26.537</u>

\* kwijtschelding lening na 20 jaar

\*\* betreft een renteloze lening

**1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST-EN VERLIESREKENING****11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening:**

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Wet langdurige zorg	144.175	134.703
Jeugdwet	8.495	7.242
Baten uit zorgverlening in onderneming	56	72
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	3.510	3.384
	<u>156.236</u>	<u>145.401</u>

**Toelichting:**  
De stijging van de opbrengsten uit hoofde van de Wet langdurige zorg ten opzichte van het voorgaande boekjaar is voornamelijk het gevolg van een tariefindexatie van 4,6%, een verhoging van het richttariefpercentage met 1,8% en een toename van de gerealiseerde meerzorgopbrengsten.  
De toename van de opbrengsten uit hoofde van de Jeugdwet wordt verklaard door tariefindexatie en een hogere gerealiseerde productie (bezettingsgraad) in vergelijking met 2024.

**12. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten**

De andere baten uit beroeps of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Wet maatschappelijke ondersteuning	3.887	3.712
Overige dienstverlening	1.248	776
Subsidies vanwege Provincies en gemeenten	1.512	1.494
Overige opbrengsten	3.525	3.508
	<u>10.171</u>	<u>9.490</u>

**Toelichting:**  
De stijging van de opbrengsten uit hoofde van de Wet maatschappelijke ondersteuning is het gevolg tariefindexatie. De toename van de omzet uit overige dienstverlening is voornamelijk toe te schrijven aan hogere opbrengsten van het opleidingscentrum, alsmede aan een toename van de aan derden doorberekende salarissen.  
In het verslagjaar heeft een herrubricering plaatsgevonden ten opzichte van het voorgaande jaar, waarbij overige opbrengsten die niet incidenteel van aard zijn, zijn overgeheveld van de overige bedrijfsopbrengsten naar de overige opbrengsten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten. Deze herrubricering is doorgevoerd om de presentatie van de opbrengsten beter te laten aansluiten bij de aard van de opbrengsten. Ter bevordering van de vergelijkbaarheid is de herrubricering ook in de vergelijkende cijfers doorgevoerd. Het effect van deze herrubricering bedraagt €1.419K (2024: €1.457K).

**13. Overige bedrijfsopbrengsten**

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.334	1.500
Totaal	<u>1.334</u>	<u>1.500</u>

Overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten die niet direct samenhangen met de reguliere zorg- en bedrijfsactiviteiten van de instelling, waaronder incidentele baten. De daling wordt voornamelijk veroorzaakt door een lager resultaat uit de verkoop van vaste activa ten opzichte van het voorgaande boekjaar.  
We verwijzen tevens naar de bovenstaande toelichting van de herrubricering naar overige opbrengsten.

**1.1.8 TOELICHTING OP DE WINST-EN VERLIESREKENING****LASTEN****14. Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten**

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Personeel niet in loondienst	9.225	9.514
<b>Totaal</b>	<b>9.225</b>	<b>9.514</b>
<b>Toelichting:</b>		
De daling van de kosten voor personeel niet in loondienst houdt verband met een verbetering van de prijsafspraken voor de inhuur van tijdelijke krachten ten opzichte van 2024.		

**15. Lonen en salarissen, sociale kosten en pensioenlasten**

De lonen en salarissen, sociale kosten en pensioenlasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Lonen en salarissen	84.271	79.811
Sociale lasten	14.591	13.361
Pensioenlasten	7.405	7.033
<b>Totaal</b>	<b>106.267</b>	<b>100.205</b>
Het gemiddelde uitbetaalde full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
	1.548	1.538
<b>Toelichting:</b>		
De lonen en salarissen, sociale lasten en pensioenlasten stijgen als gevolg van een, bij CAO bepaalde, loonkostenstijging van 4,0% per 1 juli 2025.		

**16. Afschrijvingen op materiële vaste activa**

De afschrijvingen op materiële vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:		
	<b>2025</b>	<b>2024</b>
	<b>€ 1.000</b>	<b>€ 1.000</b>
Afschrijvingen:		
- bedrijfsgebouwen en terreinen	4.269	4.205
- machines en installaties	1.698	1.552
- andere vaste bedrijfsmiddelen, technische en administratieve uitrusting	1.764	1.736
- niet aan de bedrijfsuitoefening dienstbaar	21	25
<b>Totaal afschrijvingen</b>	<b>7.752</b>	<b>7.519</b>
<b>Toelichting:</b>		
De stijging van de afschrijvingskosten wordt veroorzaakt door de stijging in de aanschafwaarde van de materiële vaste activa als gevolg van de investeringen in 2025.		

**17. Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa**

De bijzondere waardeverminderingen van vaste activa kan als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	<u>0</u>	<u>77</u>
<b>Toelichting:</b>		
In 2025 is de vrachtwagen, waarop in 2024 een bijzondere waardevermindering (impairment) heeft plaatsgevonden, verkocht. In het verslagjaar hebben geen bijzondere waardeverminderingen plaatsgevonden.		

**18. Overige bedrijfskosten**

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	8.670	7.918
Algemene kosten	6.793	6.553
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	6.440	6.227
Onderhoud en energiekosten	5.272	5.063
Huur en leasing	5.501	5.412
Doorberekende kapitaallasten	-5	-5
Andere personele kosten	6.617	4.299
Totaal	<u>39.288</u>	<u>35.467</u>
<b>Toelichting:</b>		
In het verslagjaar heeft een herrubricering plaatsgevonden ten opzichte van het voorgaande jaar, waarbij de vervoerskosten van cliënten zijn overgeheveld van de voedingsmiddelen en hotelmatige kosten naar de patiënt- en bewonersgebonden kosten. Deze herrubricering is doorgevoerd om de presentatie van de kosten beter te laten aansluiten bij de aard van de kosten. Ter bevordering van de vergelijkbaarheid is de herrubricering ook in de vergelijkende cijfers doorgevoerd. Het effect van deze herrubricering bedraagt €2.673K (2024: €2.369K). De kosten van voedingsmiddelen en hotelmatige kosten zijn in 2025 met 752K gestegen ten opzichte van 2024. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door een prijsindexatie van schoonmaakkosten.		
De kosten voor onderhoud en energie zijn per saldo gestegen, waarbij de stijging vrijwel volledig betrekking heeft op onderhoudskosten. In 2025 heeft een inhaalslag plaatsgevonden in achterstallig onderhoud, waaronder onderhoud aan daken en goten, zonnepanelen en actualisatie van het legionellabeheer. Tevens zijn de gebouwgebonden onderhoudskosten toegenomen.		
De energiekosten zijn nagenoeg stabiel gebleven.		
De toename van de andere personele kosten wordt veroorzaakt door een hogere dotatie voor de voorziening langdurig zieken. Daarnaast zijn de kosten voor werving en selectie, opleidingskosten (waaronder de implementatie van Triple-C) en de kosten voor compensatie-, balans-, en verlofuren gestegen.		

**19. Financiële baten en lasten**

De financiële baten en lasten kunnen als volgt worden gespecificeerd:		
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Rentebaten	515	666
Rentelasten	1.085	1.120
Totaal financiële baten en lasten	<u>-570</u>	<u>-454</u>
<b>Toelichting:</b>		
Er hebben geen significante mutaties plaatsgevonden in de rentebaten en -lasten.		

20. WNT verantwoording 2025 Cello

Per 1 januari 2013 is de wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) ingegaan. Onderstaande verantwoording is opgesteld op basis van de op Cello van toepassing zijnde regelgeving, zijnde WNT zelf en de krachtens deze Wet van toepassing zijnde bepalingen, waaronder de "Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp".

Op grond van de "Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp" heeft de raad van toezicht in haar vergadering van 13 mei 2025 voor het jaar 2025 vastgesteld dat Cello recht heeft op 12 punten volgens deze regeling. De bijbehorende klasse-indeling is dienstevolgde vastgesteld op klasse V.

Het bij de klasse behorende bezoldigingsmaximum in 2025 bedraagt € 246.000,- voor de leden raad van bestuur, € 36.900,- voor de voorzitter van de raad van toezicht en € 24.600,- voor de overige leden van de raad van toezicht. De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij andere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris (die zijn aangegaan vanaf 1 januari 2018).

Naast de vermelde topfunctionarissen zijn er geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in 2025 een bezoldiging boven het individueel toepasselijk maximumbedrag hebben ontvangen.

**Bezoldiging topfunctionarissen**

*1a. Leidinggevende topfunctionarissen met dienstbetrekking en leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking vanaf de 13e maand van de functievervulling alsmede degenen die op grond van hun voormalige functie nog 4 jaar als topfunctionaris worden aangemerkt.*

Gegevens 2025 bedragen x € 1 Functiegegevens	F.J.M. van der Linden RvB-voorzitter	N.J.M. Daniels-Hendriks RVB-Lid
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	31-8-2025	31-12-2025
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	139.758	191.641
Beloningen betaalbaar op termijn	10.702	15.997
<i>Subtotaal</i>	<i>150.460</i>	<i>207.637</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	163.775	246.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>150.460</b>	<b>207.637</b>
<b>Gegevens 2024</b>		
<b>Functiegegevens</b>		
Aanvang functievervulling in 2024	1-1-2024	1-2-2024
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	1
Dienstbetrekking	Ja	Ja
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	197.865	151.751
Beloningen betaalbaar op termijn	16.135	14.743
<i>Subtotaal</i>	<i>214.000</i>	<i>166.494</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	166.494
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>214.000</b>	<b>166.494</b>

Gegevens 2025 bedragen x € 1 Functiegegevens	J.V.C.T. van Duren RC RVB-Lid	
Aanvang functievervulling in 2025	1-3-2025	
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	1	
Dienstbetrekking	Ja	
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	176.066	
Beloningen betaalbaar op termijn	13.402	
<i>Subtotaal</i>	<i>189.468</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	206.236	
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>189.468</b>	
<b>Gegevens 2024</b>		
<b>Functiegegevens</b>		
Aanvang functievervulling in 2024	n.v.t.	
Einde functievervulling in 2024	n.v.t.	
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fte)	n.v.t.	
Dienstbetrekking	n.v.t.	
<b>Bezoldiging</b>		
Beloning plus belastbare onkostenvergoeding	n.v.t.	
Beloningen betaalbaar op termijn	n.v.t.	
<i>Subtotaal</i>	<i>n.v.t.</i>	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	n.v.t.	
<b>Totale bezoldiging</b>	<b>n.v.t.</b>	

*Wet Normering Topinkomens - Uitkeringen wegens beëindiging dienstverband*

<b>Gegevens 2025</b>		
<b>bedragen x € 1</b>		
Functionies(s) bij beëindiging dienstverband		N.J.M. Daniëls-Hendriks
Omvang dienstverband (als deeltijdfactor in fle)		RvB-Lid
Jaar waarin dienstverband is beëindigd		1
		2025
<b>Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband</b>		
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband		75.000
<b>Individueel toepasselijk maximum</b>		<b>75.000</b>
<b>Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband</b>		<b>0</b>
Waarvan betaald in 2025		0
Onverschuldigd betaald en nog niet terug ontvangen		n.v.t
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t

Ic. Toezichthoudende topfunctionarissen					
<b>Gegevens 2025</b>					
bedragen x € 1	B.C.G.Van den Heuvel- Geurtsen	M. van Ooijen	O.P.W.M. Zanin	P.J.C.M. Embregts	H.P. Voskuyl-van der Poel
<b>Functiegegevens</b>	RvT-voorzitter	RvT-vice voorzitter	RvT-Lid	RvT-Lid	RvT-Lid
Aanvang functievervulling in 2025	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025	1-1-2025
Einde functievervulling in 2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025	31-12-2025
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	27.120	22.600	18.080	18.080	18.080
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	36.900	24.600	24.600	24.600	24.600
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
<b>Gegevens 2024</b>					
	B.C.G.Van den Heuvel- Geurtsen	M. van Ooijen	O.P.W.M. Zanin	P.J.C.M. Embregts	H.P. Voskuyl-van der Poel
<b>Functiegegevens</b>	RvTvoorzitter/lid	RvTvoorzitter/vice voorzitter	RvT vice voorzitter/Lid	RvT-Lid	RvT-Lid
Aanvang functievervulling in 2024	1-1-2024	1-1-2024	1-1-2024	1-1-2024	1-1-2024
Einde functievervulling in 2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024
<b>Bezoldiging</b>					
Bezoldiging	25.680	21.400	17.120	17.120	17.120
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	32.100	21.400	21.400	21.400	21.400

**21. Honoraria van de accountant**

Hieronder volgt een specificatie van de honoraria van de accountant en diens organisatie die aan Cello in rekening gebracht zijn (bedragen inclusief BTW).

Het uitgangspunt voor opname van de honoraria van de accountant is toerekening aan het boekjaar waarop de diensten betrekking hebben.

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	<u>€ 1.000</u>	<u>€ 1.000</u>
Controle van de Jaarrekening	138	120
Overige controlewerkzaamheden (w.o. Nacalculatie en Subsidieregeling Beeldschermzorg)	41	58
Fiscale advisering	36	5
Niet-controlediensten	-	-
Totaal	<u>216</u>	<u>184</u>

**22. Transacties met verbonden partijen:**

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet zakelijke grondslag.

**23. Vaststelling en goedkeuring jaarrekening**

De raad van bestuur van Stichting Cello heeft de jaarrekening 2025 behandeld in de vergadering van 12 mei 2026 en vastgesteld op 26 mei 2026.

De raad van toezicht van Stichting Cello heeft de jaarrekening 2025 behandeld in de vergadering van 12 mei 2026 en goedgekeurd op 26 mei 2026.

**24. Resultaatbestemming**

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst-en verliesrekening. Zie 1.1.2.

**25. Gebeurtenissen na balansdatum**

Er zijn geen gebeurtenissen na balansdatum die nieuw licht werpen op de feitelijke situatie per 31 december 2025.

**26. Ondertekening bestuurders**

W.g.  
Voorzitter RvB: Drs. S.C.J.H. Bodde

W.g.  
Lid RvB: J.V.C.T. van Duren RC

**Ondertekening toezichthouders**

W.g.  
Voorzitter RvT: Dr. M. van Ooijen MBA-H

W.g.  
Vice voorzitter RvT: Ing. O.P.W.M. Zanin QC RM

W.g.  
Lid RvT: Ir. H.P. Voskuyl-van der Poel

W.g.  
Lid RvT: Prof. Dr. P.J.C.M. Embregts

W.g.  
Lid RvT: Ir. S. Gijsman

## **2.1 OVERIGE GEGEVENS**

## **2.1 OVERIGE GEGEVENS**

### **2.1.1 Statutaire regeling resultaatbestemming**

In de statuten is geen bepaling inzake resultaatbestemming opgenomen.

### **2.1.2 Nevenvestingen**

Cello heeft geen nevenvestingen.

### **2.1.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant**