

Stichting Cardia
gevestigd te 's-Gravenhage

Jaarverslag 2025



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **08/05/2026.**

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Inhoudsopgave

	Pagina
Bestuursverslag	
Bestuursverslag	3
Verslag van de Raad van Toezicht	
Verslag van de Raad van Toezicht	43
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2025	53
Winst-en-verliesrekening over 2025	55
Kasstroomoverzicht over 2025	56
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	57
Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum	61
Grondslagen WNT	61
Toelichting op de balans	62
Toelichting op de winst-en-verliesrekening	74
Overige toelichtingen	77
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	80
Overige gegevens	
Verwijzing naar de accountantsverklaring	82
Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	82
Nevenvestigingen	82
Bijlagen	
Gesegmenteerde winst- en verliesrekening 2025	83

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Jaarrapportage / Bestuursverslag 2025

Definitieve versie 13-5-2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **08/05/2026**.

Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Profiel van de Organisatie.....	4
1.1 Algemene identificatiegegevens.....	4
1.2 Structuur van het concern	4
1.3 Kerngegevens	5
1.4 Samenwerkingsrelaties.....	7
2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap	7
2.1 Normen voor goed bestuur	7
2.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur	7
2.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht.....	8
2.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022	8
3. Algemeen beleid.....	10
3.1 Visie, strategie en (meerjaren) beleid	10
3.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen	10
3.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar	10
3.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap	12
3.4.1 Duurzaamheid	12
3.4.2 Arbeidsomstandigheden en veiligheid	13
3.4.3 Diversiteit en inclusie	13
3.6 Risicoparagraaf	16
3.6.1 Integriteit en fraudepreventie	17
3.7 Toekomstparagraaf	18
4. Kwaliteitsbeeld	19
4.0 Inleiding	19
4.1 Kennen van de wensen en behoeften van de cliënt (bouwsteen 1)	19
4.2 Het bouwen van netwerken (bouwsteen 2)	23
4.3 Het werk organiseren (bouwsteen 3)	25
5. Bedrijfsvoering.....	36
5.1 Interne beheersing van processen en procedures	36
5.2 Cultuur en gedrag	36
5.3 Informatievoorziening in- en extern	36
5.4 Automatisering	37
6. Financieel.....	38
6.1 Resultaten 2025.....	38

VOOR WAARMERKINGS-

DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026

6.2 Balans	38
6.3 Ratio's per 31-12-2025	39
6.4 Financiële Risico's	39
6.5 Financiële vooruitblik 2026	39

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountant
en adviseurs B.V.

d.d. **08/05/2026**.

Voorwoord

Met trots presenteren we dit jaardocument 2025.

In 2025 is Cardia veel bezig geweest met de vraag hoe we de ondersteuning en begeleiding aan ouderen anders kunnen organiseren. Dat dat moet, daarover zijn we binnen Cardia wel overtuigd. De krapte op de arbeidsmarkt en aangekondigde bezuinigingen maken dat we zaken anders moeten gaan doen. Bovendien willen ouderen meer en meer eigen keuzes blijven maken, zelfstandig blijven zolang het kan en van waarde blijven. Cardia heeft zich daarom tot doel gesteld om altijd de cliënt centraal te zetten, en niet de ziekte of beperking. Het is onze rol om onze cliënten te helpen om het leven te leiden zoals zij dat willen.

We realiseren ons dat dat niet voor iedereen mogelijk is. In de praktijk nemen we nu veel over van onze cliënten, want we willen graag zorgen. Toch zien we ook dat dit niet altijd kan of mogelijk is. We willen toe naar een andere manier van werken. De centrale, maar tegelijkertijd ingewikkelde vraag daarbij is: hoe laten we onze cliënten in zijn of haar waarde en respecteren zijn of haar wensen en nemen we niet alles over? De komende jaren zal dit onderwerp van gesprek blijven.

Cardia blijft groeien. In het verslagjaar is gestart met de bouw van een nieuwe locatie in 's-Gravenzande. Een ander groot deel van de groei wordt gerealiseerd bij cliënten thuis, in een geclusterde vorm. Zo proberen we met elkaar de maatschappelijke opdracht waar we als zorgaanbieders voor staan goed in te vullen.

Zonder onze collega's kunnen we ons werk niet doen. Daarom is het heel fijn dat ook het afgelopen jaar weer veel nieuwe collega's zijn gestart en dat Cardia blijft investeren in medewerkers. Leiderschapsprogramma's, teamontwikkeling en kampvuurgesprekken zijn voorbeelden van wat er wordt aangeboden.

Voor 2026 zijn we minstens net zo ambitieus; in de plannen voor komend jaar gaat veel energie naar de samenwerking tussen Cardia, mantelzorgers, verwanten, familie en de cliënt. Een uitdaging is hoe we de roosters goed kunnen blijven invullen met onze collega's. Waarbij het van groot belang is dat onze collega's niet harder moeten werken, maar dat er met elkaar een manier wordt gevonden om het werk anders in te richten. Een uitdagende, belangrijke opdracht!

Gedurende het verslagjaar is Henriëtte Bertels gestopt als bestuurder bij Cardia. Tijdens haar afscheid is er uitgebreid stilgestaan bij de rol die zij heeft gespeeld in de vorming van de mooie, warme organisatie Cardia. Henriëtte heeft aan de basis heeft gestaan van de enorme groei die de organisatie heeft doorgemaakt. Nogmaals wil ik haar bedanken voor haar betrokkenheid bij Cardia. Ik heb het stokje van Henriëtte overgenomen vanaf mei 2025 en de Raad van Toezicht heeft begin 2026 een nieuwe bestuurder benoemd.

Tot slot wil ik alle collega's binnen Cardia bedanken voor hun loyaliteit, inzet en betrokkenheid bij onze mooie warme organisatie!

Jolanda Wakkerman, bestuurder a.i.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountant³
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

1. Profiel van de Organisatie

1.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Cardia-duinrust
Adres	Isabellaland 150
Postcode	2591 SL
Plaats	Den Haag
Telefoonnummer	070-8008400
Identificatienummer Kamer van Koophandel	27283988
E-mailadres	info@cardia.nl
Internetpagina	www.cardia.nl

1.2 Structuur van het concern

Cardia is een stichting met een toelatingsvergunning op grond van artikel 4 van de Wtza. De eenhoofdige raad van bestuur is belast met het besturen van de stichting en het leidinggeven aan de organisatie. In de reglementen wordt nadere invulling gegeven aan de taken, de verantwoordelijkheden en wijze van besturen van de RvB en het toezichthoudend orgaan. De statuten van Cardia zijn daarbij leidend.



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

1.3 Kerngegevens

Cardia biedt ouderenzorg in zes woonzorglocaties in Den Haag, Rijswijk en Zoetermeer. Onze locaties in Den Haag en Rijswijk hebben ook aanleunwoningen. In deze woningen kunnen de huurders zorg krijgen vanuit het Volledig of Modulair Pakket Thuis. In Den Haag en Rijswijk bieden wij ook wijkverpleging, casemanagement en huishoudelijke hulp. Cardia is gestart met de ontwikkeling van een nieuwe locatie in 's-Gravenzande: Het Breeje Hof. Deze locatie wordt naar verwachting begin 2027 in gebruik genomen.

Woonzorglocaties

In onze woonzorglocaties bieden wij zorg aan ouderen met een zorgindicatie voor dementiezorg en/of somatische zorg.

- Landscheiding in Den Haag Mariahoeve
- Floriadehof in Zoetermeer
- De Thuishaven in Den Haag Scheveningen
- Onderwatershof in Rijswijk
- Tabitha in Den Haag Loosduinen
- Hof van Kerstanje in Rijswijk

Thuiszorg

Cardia biedt diverse vormen van thuiszorg aan ouderen in Rijswijk en Den Haag. Hieronder vallen diensten als huishoudelijke hulp, hulp bij het innemen van medicijnen, hulp bij het aankleden, douchen, wondzorg en andere verpleegtechnische handelingen. Ook bieden wij persoonsalarmering, casemanagement dementie, individuele begeleiding en dagbesteding.

Volledig Pakket Thuis

Naast verpleeghuiszorg in één van onze woonzorglocaties, biedt Cardia ook verpleegzorg aan mensen die zelfstandig wonen in een huurwoning van Cardia. Dit doen we met het Volledig Pakket Thuis (VPT). Daarmee krijgen mensen met een Wlz-indicatie zorg in hun eigen huurwoning. Zo hoeven zij niet naar een verpleeghuis te verhuizen. VPT is een goede oplossing voor ouderen die graag zo lang mogelijk zelfstandig willen blijven, en ook voor echtparen waarvan één partner Wlz-zorg nodig heeft. Wij bieden VPT-zorg in Hof van Kerstanje (RijswijkBuiten), Onderwatershof en Beukenheim (Oud-Rijswijk), De Thuishaven (Scheveningen) en Landzicht (Mariahoeve).

Welzijn

Cardia biedt een ruim aanbod aan activiteiten in onze woonzorglocaties en in onze vier ontmoetingscentra. De welzijnsactiviteiten van Cardia vormen een zinvolle en prettige dagbesteding voor onze bewoners, thuiszorgcliënten en wijkbewoners. Ons aanbod aan welzijnsactiviteiten varieert van geestelijke zorg en het samen bespreken van het nieuws van de dag, een bingo, muziekoptredens tot een uitje met onze bus. Ook spelen we zoveel mogelijk in op de individuele wensen van onze cliënten en overige deelnemers.

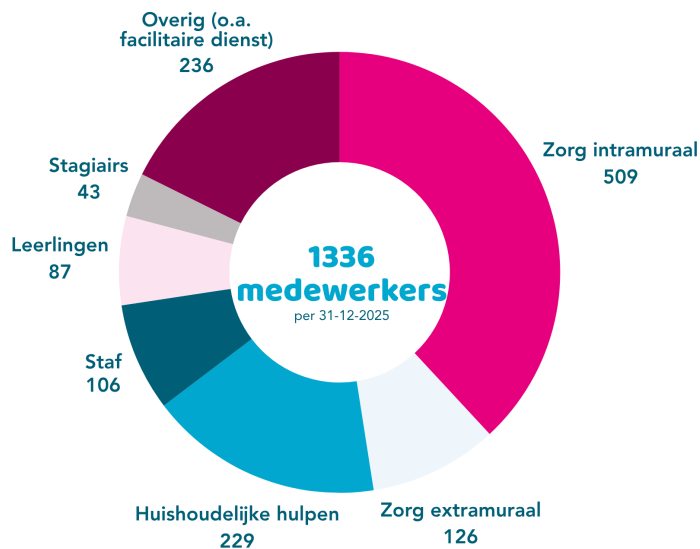
Cliënten

In 2025 had Cardia in totaal 2285 cliënten (gemiddeld over het hele jaar). 399 intramuraal, 1776 extramuraal (een vorm van thuiszorg en/of huishoudelijke verzorging) en 110 VPT cliënten.

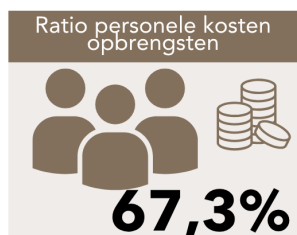
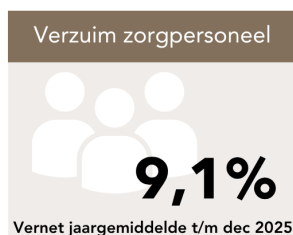
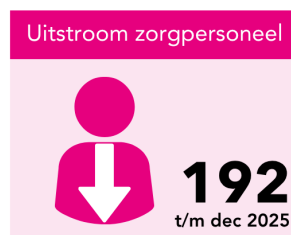
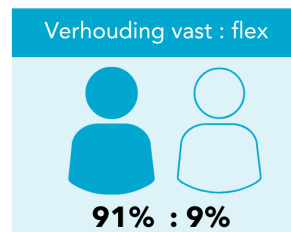
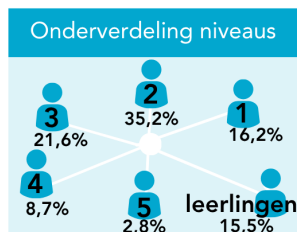
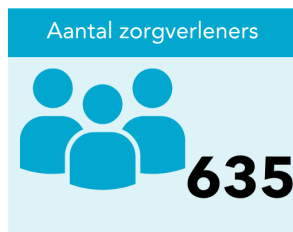
Personeel

Cardia had op 31 december 2025 1336 medewerkers.

Personeelssamenstelling totaal:



Zorgpersoneel:



VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

1.4 Samenwerkingsrelaties

Cardia valt als opdrachtnemer binnen het werkgebied van de zorgkantoren CZ en DSW. Voor de medische zorg is er een dienstverleningsovereenkomst met Novicare (Cardia is opdrachtgever).

Cardia is partij in het regionaal samenwerkingsverband Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden (lid en opdrachtgever). Daarnaast waren er in 2025 overeenkomsten voor onderaanneming met Amarosa, Saffier, Stichting Eykenburg voor wijkverpleging en casemanagement dementie. Cardia was daarbij opdrachtgever. Met het Leger des Heils en GGZ Delfland waren er overeenkomsten voor onderaanneming voor huishoudelijke hulp waarbij Cardia opdrachtnemer is.

Cardia is lid van diverse regionale overleggen tussen zorginstellingen en gemeenten: Vereniging Transmurale Zorg Haaglanden, de bestuurlijke tafel Wonen en Zorg Den Haag, Haaglanden Gezonder en Zorgscala. Landelijk zijn we lid van Waardigheid en Trots (VWS). We maken ook deel uit van Samen Zoetermeer Gezond.

2. Bestuur, toezicht en medezeggenschap

2.1 Normen voor goed bestuur

De raad van bestuur en de raad van toezicht volgen in hun handelen de Governancecode Zorg 2022, het Kader Goed Bestuur (IGJ en Nza), de WBTR en Wtza. De statuten, het reglement raad van bestuur en reglement raad van toezicht zijn gepubliceerd op Cardia.nl.

2.2 Samenstelling en bezoldiging raad van bestuur

Tot en met 19 mei 2025 was de bestuurder Mw. H. Bertels-Stam (nevenfuncties: lid raad van toezicht van de Protestantse Theologische Universiteit, lid raad van toezicht ASVZ en voorzitter van het bestuur van Reliëf). Vanaf 19 mei stond Cardia onder leiding van Mw. J. Wakkerman, bestuurder ad interim (nevenfuncties: lid raad van toezicht van iHub en lid raad van toezicht van Ziekenhuis Gelderse Vallei). De nevenfuncties van bestuurders gaven geen aanleiding tot het nemen van maatregelen in het kader van belangenverstrengeling.

Mw. Wakkerman is voor de duur van de interimperiode in dienst van Cardia gekomen.

De bezoldiging van de raad van bestuur gebeurt conform de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Over de bezoldiging in 2025 wordt gepubliceerd in de jaarrekening.

De organisatie heeft tot 1 juni 2025 voorzien in een leaseauto voor de bestuurder. In 2025 is éénmaal een huurauto ingezet. De verhoogde eigen bijdrage is verrekend met de bestuurder.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Gemaakte kosten H. Bertels:

- Opleidingskosten: geen
- Overige kosten: €1.004 (lidmaatschap Nederlandse vereniging voor bestuurders in de zorg)
- Totaal: €1.004

Gemaakte kosten J. Wakkerman:

- Opleidingskosten: €795
- Totaal: €795

2.3 Samenstelling, bezoldiging en werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht van Cardia heeft tot taak integraal toezicht te houden op het beleid van de raad van bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg, en op de algemene gang van zaken in de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie. De raad van toezicht vervult de werkgeversfunctie respectievelijk een klankbordfunctie voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad en advies ter zijde.

De bezoldiging van de raad van toezicht gebeurt conform de WNT en de Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Over de bezoldiging in 2025 wordt gepubliceerd in de jaarrekening. De raad van toezicht publiceert een apart jaarverslag dat als bijlage wordt opgenomen bij de jaarrekening.

2.4 Toepassing Governancecode Zorg 2022

Principes Governance Code Naleving door Cardia Zorg

- | | |
|-----------------------------|---|
| 1. Goede zorg | Cardia biedt persoonsgerichte zorg en huisvesting in een kleinschalige setting, waardoor cliënten en medewerkers zich persoonlijk gekend voelen. We werken methodisch en de normen van het Generiek Kompas en de toetsingskaders IGJ zijn leidend. Er is in 2025 veel aandacht besteed aan het maken van een goede start voor onze cliënten met persoonsgerichte zorg, aandacht voor welzijn, zelfredzaamheid en samenwerking met naasten. In het beleid Warm Welkom is vastgelegd hoe we vanuit diverse disciplines de bewoner beter leren kennen. Dit begint al vóór de verhuizing. Het beleid wordt in 2026 uitgerold. |
| 2. Waarden en normen | Onze normen en waarden, gebaseerd op christelijke principes, zijn zichtbaar in onze missie en visie. We geloven in de kracht van mensen die voor elkaar zorgen. Onze kernwaarden zijn plezier, deskundigheid en bezieling. Medewerkers krijgen ruimte en vertrouwen om initiatief te nemen, ondersteund door een cultuur van bevlogenheid en eigenaarschap. Een open aanspreekcultuur wordt aangemoedigd, zowel in de gedragscode van Cardia als in de leiderschapsvisie. Ook de leercultuur is in de leiderschapsvisie beschreven. |

	Er is een systematiek van georganiseerde inspraak en tegenspraak in de vorm van cliëntenraden, ondernemingsraad en professionele adviesraad. Naast de beroepsmatige gedragscodes zijn onze medewerkers gehouden aan de gedragscode van Cardia. Deze is gepubliceerd in het kwaliteitshandboek. Cardia maakt gebruik van een externe vertrouwenspersoon. Deze heeft in 2025 11 zaken behandeld. De klokkenluidersregeling staat in ons kwaliteitshandboek en is openbaar voor medewerkers. De reglementen raad van toezicht en raad van bestuur bevatten beide een uitgebreide paragraaf over belangenverstengeling. In het beleid Onkosten, geschenken en uitnodigingen RvB zijn richtlijnen vastgelegd voor het omgaan met attenties van buitenaf.
3. Invloed belanghebbenden	Cardia heeft actieve en goed lopende cliëntenraden, een ondernemingsraad en een professionele adviesraad in opbouw. De raden worden actief betrokken en benaderd voor advies en instemming. Zij adviseren en houden bestuur en organisatie scherp op ontwikkelingen, kwaliteit en beleidsbesluiten. Met andere belanghebbenden zoals verwijzers, gemeenten en zorgkantoren is geregeld formeel overleg.
4. Inrichting governance	De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en de kwaliteit van zorg. De Raad fungeert als toezichthouder, klankbord, werkgever en hoeder van de dialoog. De samenwerking wordt regelmatig geëvalueerd en er is een escalatieladder voor conflictsituaties.
5. Goed bestuur	De raad van bestuur richt zich op verantwoorde, toekomstbestendige en duurzame ouderenzorg, uitgewerkt in een strategisch meerjarenbeleidsplan. Jaarplannen worden opgesteld met brede betrokkenheid en risico's worden regelmatig geanalyseerd en gemonitord. Bestuursbesluiten worden geborgd en vastgelegd in de MT-vergaderingen. Er is een informatieprotocol waar de afspraken over informatievoorziening tussen raad van toezicht en raad van bestuur zijn vastgelegd.
6. Verantwoord toezicht	De raad van toezicht houdt toezicht op de raad van bestuur met de maatschappelijke doelstelling en de transitieopgave als perspectief. De raad van toezicht gebruikt haar visie op toezicht als kader. De Raad ziet toe op beheersing van risico's met aandacht voor gedrag en cultuur.
7. Continue ontwikkeling	De raad van bestuur en raad van toezicht ontwikkelen continu hun professionaliteit en evalueren dit jaarlijks. (Individuele) scholing en zelfevaluaties helpen hen hun vaardigheden te verbeteren en de samenwerking te versterken. De raad van toezicht en raad van bestuur

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

hebben in 2025 een gezamenlijke interne scholing over duurzaamheid gevolgd.

3. Algemeen beleid

3.1 Visie, strategie en (meerjaren) beleid

Het langetermijnbeleid van Cardia is vastgelegd in de meerjarenstrategie “Samen goed voor elkaar, 2024-2027”. In deze strategie wordt ingezet op kwaliteit van leven door verbondenheid, autonomie en zingeving. Het uitgangspunt voor de zorgverlening is zelf, samen, thuis of digitaal als het kan. Dit doen we met vitale en ontwikkelgerichte teams en medewerkers, en met ondersteuning van informele zorgverleners. Cardia wil een groenere organisatie zijn, deelnemen aan samenwerkingsverbanden op het gebied van wonen en zorg, en financieel gezond blijven.

3.2 Gang van zaken en voorgaande verwachtingen

2025 was het tweede jaar van de meerjarenstrategie 2024-2027. We werken onverminderd aan de transitie naar een toekomstbestendige ouderenzorg, zowel met regionale partners als intern op het gebied van medewerkers, zorg en organisatie. Evenals in 2024 merken we dat het tijd kost om de transitie te maken. Duurzaamheid en innovatie zijn steeds nadrukkelijker onderdeel van de koers. Het innovatieve zorgconcept in Hof van Kerstanje dient als voorbeeld voor collega organisaties in het land. Cardia blijft groeien én blijft werken vanuit de Rijnlandse principes.

3.3 Algemeen beleid en belangrijke gebeurtenissen in het verslagjaar

Medewerkers

Een belangrijk aandachtspunt en uitdaging in 2025 is de compliance aan de wet DBA. Het terugdringen van de inzet van ZZP-ers was in de intramurale zorg mogelijk door extra inzet van onze vaste medewerkers, en een toename aan uitzendkrachten. In algemene zin hebben onze medewerkers op de locaties en in de wijkverpleging de druk van de beperkte bezetting gevoeld.

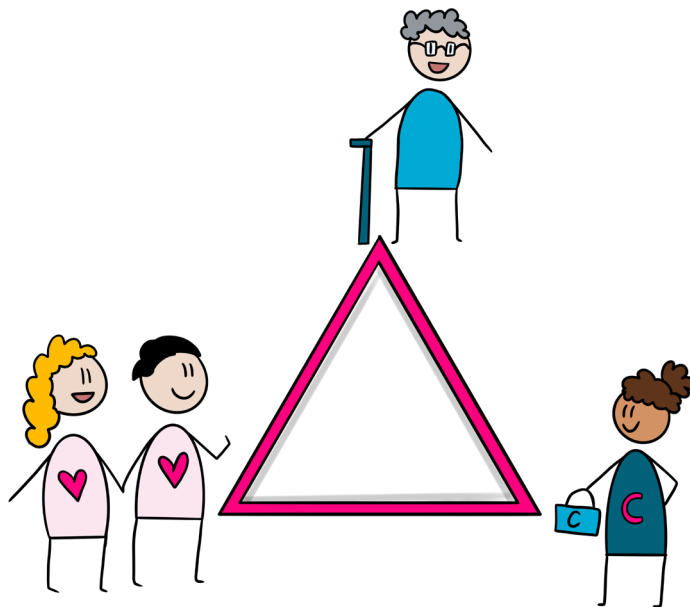
Om onze vaste medewerkers optimaal te kunnen inzetten is een start gemaakt met het professionaliseren van het plan-flexbureau. Hierdoor kan het roosteren geoptimaliseerd worden en, in de wijkverpleging, ook de routes. De optimalisatie van de functiemix is in gang gezet en krijgt voortgang in 2026. Daarnaast is het beleid ‘bekwaam is inzetbaar’ vastgesteld, waarin bekwaamheden van medewerkers leidend zijn in plaats van diploma’s. Door deze maatregelen kunnen we met het schaarse personeel onze zorg blijven leveren.

In tijden van beperkte capaciteit en tekorten aan medewerkers wil Cardia haar medewerkers bevlogen en geïnspireerd houden. Duurzame inzetbaarheid is belangrijk. We zetten MD programma’s in voor ervaren én startende leidinggevendenden. De interne teamcoach blijft onverminderd enthousiast om teams te begeleiden in de samenwerking. In het kader van verzuim is de @Home@Work@Risk analyse opgesteld en we faciliteren met de providerboog onze medewerkers die extra steun nodig hebben.

Clïënt

We zien dat de zorgvraag is toegenomen. Cardia is gegroeid en biedt begeleiding en ondersteuning aan meer langdurige zorg-cliënten in de thuissituatie. We blijven inzetten op goede zorg, methodisch werken en vakbekwaamheid. Met het Zorgplan 2.0 is een belangrijke stap gezet: zorgplannen bevatten nu een beperkt aantal persoonlijke, concrete doelen met actieve opvolging. Het onderscheid tussen dagelijkse zorgafspraken en zorgdoelen is duidelijker, en we rapporteren alleen nog bij bijzonderheden en voortgang op doelen. Dit proces is nog niet klaar: het vraagt blijvende aandacht.

We zijn gestart met de uitrol van de methodiek Driehoekskunde. Deze methode gaat over de relatie en samenwerking tussen de oudere, diens naasten en Cardia medewerkers. De relatie tussen Cardia medewerkers en de oudere richt zich op zelfstandigheid en eigen regie van de oudere. De basis van de driehoek is de relatie tussen naasten en Cardia medewerkers. Hierbij gaat het om vertrouwen. Hoe sterker het vertrouwen, hoe stabiel de driehoek. Dat komt de oudere ten goede.



Organisatie

De nieuwe locatie Hof van Kerstanje is in 2025 volledig bezet. Hierdoor kunnen we meer cliënten van zorg voorzien. De locatie kent een wachtlijst. De bouw van de nieuwe locatie Het Breeje Hof in 's-Gravenzande is gestart en loopt op schema. Er is gestart met de verduurzaming van locatie Landscheiding en met de professionalisering van de inkooporganisatie. Daarnaast is in 2025 de samenwerking in het Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden geformaliseerd. Op VPT zijn diverse ontwikkelingen. Er is gestart met de eerste VPT woningen op Landscheiding. Binnen de Thuishaven is in 2025 gestart met het vormen van een eigen VPT-team. Het team is losgetrokken uit het bestaande thuiszorgteam om meer focus, structuur en duidelijke verantwoordelijkheden te creëren. Het bedrijfsonderdeel huishoudelijke verzorging is gegroeid.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Cardia heeft in 2025 haar visie op verhuur geactualiseerd en de organisatie daarop aangepast, onder andere met de komst van verhuurconsulenten. Ons aanbod aan huurwoningen voor mensen met een zorgvraag vormt een steeds belangrijker onderdeel in ons productportfolio. Dit sluit aan bij de wens van ouderen om zo lang mogelijk zelfstandig te blijven wonen.

3.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemerschap

3.4.1 Duurzaamheid

Cardia wil een groenere organisatie zijn. In 2024 is een strategische visie op duurzaamheid opgesteld en Cardia voldoet aan de wet- en regelgeving op dit vlak. Duurzaamheid komt in de brede organisatie steeds meer onder de aandacht. Onder andere met een portefeuille in het MT en een aanjager duurzaamheid.

In april 2025 heeft Cardia in het regionaal verband Zorgscala Haaglanden de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Daarbij is een kennisconnectie duurzaamheid opgericht, waarin verschillende werkgroepen aan de slag zijn gegaan met duurzaamheidsthema's om gezamenlijk hierin op te kunnen trekken.

Cardia heeft in 2025 gewerkt aan drie doelstellingen op het gebied van duurzaamheid:

- Verminderen van verspilling van voeding: in 2025 zijn voedselverspillingsmetingen gedaan op huiskamers van de locaties. Uit de resultaten daarvan zijn verbetermaatregelen genomen. In 2026 vindt opnieuw een voedselverspillingsmeting plaats om het effect van de verbetermaatregelen te meten.
- Verminderen van verspilling van incontinentiemateriaal: Op de twee locaties met het (gemiddelde) hoogste verbruik van incontinentiemateriaal zijn klinische lessen gegeven over incontinentiemateriaal. Daarnaast is gekeken hoe we het bestellen van incontinentiemateriaal efficiënter uit kunnen voeren, bijvoorbeeld met de inzet van een bestel app van de leverancier. Ook is gewerkt aan een opzet om zorgadviseurs van de leverancier actief te betrekken voor advies bij grootverbruikers, om door gepast gebruik van incontinentiemateriaal de verspilling terug te dringen.
- Verminderen van verspilling van medicatie: Cardia heeft zich in 2025 actief ingezet om medicijnverspilling te verminderen. Er is voor een aantal medicijnen gestart met een afdelingsvoorraad (in plaats van alleen medicatie op naam) om medicijnverspilling te verminderen.

Binnen de organisatie is actief gecommuniceerd over duurzaamheid. Daarnaast is aandacht besteed aan landelijke campagnes zoals 'de week zonder vlees en zuivel' en de 'zorg voor energie' week.

In 2026 wil Cardia zich voor drie locaties certificeren voor het niveau 'brons' van de milieuthermometer zorg. Deze milieuthermometer zorg draagt bij aan een structurele verankering van duurzaamheid in onze bedrijfsvoering. Zo draagt Cardia bij aan een leefbare wereld voor de ouderen en medewerkers van de toekomst.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

3.4.2 Arbeidsomstandigheden en veiligheid

Op het gebied van arbeidsomstandigheden en (sociale) veiligheid is veel werk verzet. Om kennis, vaardigheden en bewustzijn rondom arbeidsveiligheid en gezondheid te vergroten zijn in alle locaties medewerkers opgeleid tot Preventiemedewerker. Daarnaast zijn in alle locaties enquêtes gehouden over psychosociale arbeidsbelasting en fysieke belasting. De resultaten zijn besproken in zogeheten kampvuurgesprekken, waarin teams in een veilige setting knelpunten konden benoemen en gezamenlijk konden reflecteren. Terugkerende thema's zijn hoge werkdruk, hoge mentale belasting en communicatie. Hier zal blijvend aandacht aan worden gegeven via het plan van aanpak en bijvoorbeeld betere zichtbaarheid van de providerboog voor medewerkers.

In 2026 volgt verdere opvolging in locaties waar dit nog niet is gebeurd. Er is gestart met het optimaliseren van de inzet van de ergocoaches, met meer aandacht voor het gebruik van hulpmiddelen en het verlagen van fysieke belasting voor medewerkers. Dit draagt bij aan duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van fysieke klachten. Met het herkennen en bespreekbaar maken van signalen van de menopauze kunnen leidinggevendenden hun medewerkers ondersteunen op het gebied van werkbalans, vitaliteit en verzuim. In dit kader is een webinar over de overgang voor leidinggevendenden georganiseerd. De griep prik is laagdrempelig aangeboden.

Onderzoek luchtkwaliteit

Naar aanleiding van gezondheidsklachten is een luchtkwaliteitsonderzoek op locatie Landscheiding uitgevoerd. Risico's zoals verhoogde microbiologische activiteit en slechte luchtverversing zijn geconstateerd. Diverse maatregelen zijn getroffen, waaronder plaatsing van airco's, training van schoonmaakpersoneel en bewustwordingsacties. In januari 2026 volgt een heronderzoek om de effectiviteit van deze maatregelen te evalueren.

Vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werk

Via interne communicatiekanalen is in 2025 meer bekendheid gegeven aan de vertrouwenspersoon en het bedrijfsmaatschappelijk werk. Zowel teamleiders als medewerkers weten deze functies beter te vinden. Er zijn korte lijnen gelegd tussen de teamcoach, vertrouwenspersoon en bedrijfsmaatschappelijk werk, zodat zij naar elkaar kunnen verwijzen en de drempel tot ondersteuning wordt verlaagd.

3.4.3 Diversiteit en inclusie

Cardia werkt vanuit de visie dat ieder mens uniek is en waardevol is. Het christelijk geloof inspireert ons daarin. We geloven in de kracht van mensen die naar elkaar omzien en voor elkaar van betekenis willen zijn. Dat geldt voor cliënten, medewerkers en vrijwilligers. Ongeacht hun levensovertuiging, religie, afkomst, culturele of sociale achtergrond, opleidingsniveau, beperkingen of geaardheid. Bij Cardia telt ieder mens mee.

Concreet betekent dit:

- Ons personeelsbestand is zeer divers en bestaat uit mensen met allerlei culturele en religieuze achtergronden en een breed scala aan opleidingsniveaus.

- Wij werken met geestelijk verzorgers. Zij begeleiden van bewoners en hun familie maar ook medewerkers bij levensvragen en ethische vraagstukken. De geestelijk verzorgers hebben een christelijke achtergrond maar zijn er uitdrukkelijk voor iedereen.
- Als christelijke organisatie besteden wij gepaste aandacht aan de christelijke feestdagen. Daarnaast is er ook aandacht voor de tradities, rituelen en feesten van niet-christelijke religies. We houden rekening met wensen van cliënten en medewerkers voor wie geloofstradities belangrijk zijn. Als het nodig is, gaan we in gesprek over bepaalde aspecten vanuit verschillende religieuze tradities.
- In verschillende locaties zijn jongeren met een beperking werkzaam in de vorm van dagbesteding. Zij helpen mee in bijvoorbeeld in de catering of in de welzijnsteams.
- Ons taalgebruik in communicatie, beleid en processen is zo inclusief mogelijk. Uitgangspunt is dat we schrijven in begrijpelijke taal (B1-niveau). Hiermee worden onze documenten en overige communicatie begrijpelijk en toegankelijk voor iedereen.

3.5 Innovatie, Onderzoek en Ontwikkeling

Zorg: Innovatieagenda 2025

De innovatie-agenda van 2025 draagt de titel “De kunst van het versimpelen”. We willen ouderen graag de aandacht blijven geven die ze verdienen. Dat kan alleen wanneer onze medewerkers geen tijd verliezen in onnodig complexe processen of administratie. Daarom starten we bij de basis. We maken het werk zo eenvoudig mogelijk en ontzorgen door automatisering. Zo houden we tijd over voor oprecht contact: dat kun je immers niet vervangen met techniek.

Organiseren van innovatie

Een deel van onze innovatieprojecten vraagt om een centrale aanpak. Het gaat dan om processen die we Cardiabreed op dezelfde manier organiseren. Bij deze projecten is een projectmanager vanuit het projectenbureau betrokken. Voor andere innovaties is het niet wenselijk om zaken centraal te organiseren. Dit soort veranderingen vinden daarom plaats in de locaties en in de wijk zelf. De innovatieverpleegkundige van de locaties spelen daarbij een belangrijke rol. Het projectenbureau faciliteert en ondersteunt hen door mee te denken, contacten te leggen en locaties met elkaar in verbinding te brengen.

Innovatieprojecten – Intramuraal

a. Project Stuurinformatie

Er zijn betrouwbare en gebruiksvriendelijke dashboards in PowerBI opgeleverd op het gebied van cliëntbezetting, financiën, productiviteit en kwaliteit van zorg. De stuurinformatie in deze dashboards ondersteunt managers, teamleiders en stafmedewerkers bij het maken van goede beslissingen.

b. Project Slim roosteren

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

We hebben een visie op slim roosteren opgesteld en een marktonderzoek gedaan van de beschikbare roosterpakketten. In 2026 gaan we verder met een verdiepend onderzoek en implementatie van een nieuw roosterpakket.

c. Project Hulpmiddelenbeheer

We zijn begonnen om op alle locaties in kaart te brengen welke hulpmiddelen er in huis zijn en op vaste plekken op te slaan. De bedoeling is om dit in de loop van 2026 vast te leggen in een digitaal systeem om te voorkomen dat er onnodig nieuwe hulpmiddelen worden besteld en in de gaten te houden welke hulpmiddelen er gehuurd worden.

d. Slimme domotica

We werken in de locaties Landscheiding en Tabitha sinds dit jaar met de Momo Bedsense. In Onderwatershof werken we met multisensoren van Verkerk aan het plafond. Deze systemen ondersteunen bij toezicht op afstand 's nachts, wat zorgt voor een betere nachtrust voor bewoners en een lagere werkdruk voor de nachtdienst. De multisensoren kunnen daarnaast ook een val detecteren en alarm slaan.

e. Vital Signs Monitor

In alle locaties zijn één of meerdere Vital Signs Monitors (VSM) in gebruik genomen. De VSM meet binnen een minuut de belangrijkste vitale waarden en schrijft deze direct weg in het ECD. Dit bespaart tijd en verkleint de kans op invoerfouten.

f. Zorg op afstand

We willen op een doelmatige manier goede zorg verrichten. In de locaties waar dit jaar de persoonlijke telefoons in gebruik zijn genomen is er in samenwerking met Novicare ook gestart met het videobellen met de dagwaarneming van Novicare. Hierdoor hebben we nu ook de mogelijkheid dat behandelaren op korte termijn op afstand mee kunnen kijken.

Innovatieprojecten – Extramuraal

a. Startzorg

In 2025 is gestart met de implementatie van Startzorg als nieuwe standaard voor de intake en het opstellen van zorgplannen. Met Startzorg worden de eerste stappen van het zorgproces eenvoudiger, uniformer en volledig digitaal vastgelegd. Dit vermindert variatie tussen teams, verbetert overdraagbaarheid en bereidt ons voor op verdere digitalisering richting NEDAP. Startzorg ondersteunt daarnaast bij het werken volgens het V&VN-normenkader voor indicatiestelling door systematisch en transparant indiceren te bevorderen. In 2026 wordt Startzorg gekoppeld aan het ECD, waardoor zorgplannen automatisch worden doorgestuurd en administratieve druk verder afneemt.

b. Digitale sloten

Er loopt een onderzoek naar de inzet van digitale sloten voor de huurwoningen (VPT) en het verpleeghuis van De Thuishaven. Hiermee bekijken we in hoeverre digitale sloten bijdragen aan de veiligheid en verlaging van de werkdruk. Door te werken met digitale sloten, wordt het beheer van sleutels eenvoudiger en minder tijdrovend. Het risico op verlies van sleutels valt hiermee weg, en

de toegang tot de woningen kan beter gecontroleerd worden. In 2026 wordt een besluit genomen over verdere implementatie van de digitale sloten, op basis van de onderzoeksresultaten.

Voor een aantal innovatieprojecten is gebruik gemaakt van externe financiering van ZonMW, STOZ en de transitiemiddelen.

3.6 Risicoparagraaf

Cardia onderkent de volgende risico's voor de organisatie:

Personeelstekorten in combinatie met verminderd werkplezier: de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel is blijvend krap en daarmee ook de afhankelijkheid van externe inhuur. Het tekort aan zorgmedewerkers neemt toe, met risico's voor continuïteit, kwaliteit en werkdruk. Cardia focust met het HR-project 'medewerkersreis' nadrukkelijk op behoud van personeel. Daarnaast kijken we naar een nieuwe functiemix, waarbij de teams meer op locatieniveau samenwerken en er minder (volledig) gediplomeerd personeel nodig is. Met modulair opleiden en het nieuwe beleid 'bekwaam = inzetbaar' optimaliseren we de personeelsinzet en versterken we het leerklimaat. Ook het centrale plan- en flexbureau draagt hieraan bij. Verder leiden we meer leerlingen en stagiairs op.

Inzet van PNIL: Sinds 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst strenger op schijnzelfstandigheid. Dit is voor Cardia één van de redenen geweest om te stoppen met de inzet van zzp'ers in de zorg. In plaats daarvan zijn flexibele arbeidskrachten via uitzendbureaus aangetrokken. De kosten hiervan zijn echter fors hoger wat tot druk op de financiële resultaten leidt. Cardia is zich hiervan goed bewust en zet stevig in op eigen personeel.

Verzuim: door het hoge verzuim staat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers onder druk. Het risico op (langdurige) uitval, en daarmee verhoogde inzet van PNIL, neemt toe. Cardia onderhoudt en stimuleert een cultuur waarin medewerkers met plezier in het hun teams werken en zichzelf verantwoordelijk weten voor hun (duurzame) inzetbaarheid. Cardia faciliteert daarin door o.a. de inzet van teamcoaching, bedrijfsmaatschappelijk werk en de blijvende investering in preventie (providerboog).

Loonstijgingen: De Cao-afspraken over loonstijgingen (4% in 2025) werden gedekt door de overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling (OVA). Voor 2026 is een loonstijging van 3,5% per juli overeengekomen. De forse stijgingen van eerdere jaren lijken hiermee voorbij, wat stabiliteit en voorspelbaarheid biedt voor de financiële planning van Cardia.

Veranderende zorgvraag: De verwachte toenemende complexiteit van zorg van de intramurale cliënt vraagt om medewerkers met andere competenties en andere achtergronden. Dit vraagt om flexibiliteit wat betreft de functiemix in de locaties.

Leegstand: het risico op leegstand in de intramurale locaties is toegenomen. Daarnaast is het risico op onderbezetting meer divers geworden nu bezetting van zowel verzorging, behandeling als huren (met zorg) van toepassing is. Onduidelijkheid over plannen van het nieuwe kabinet en de wet- en regelgeving voor de ouderenzorg maken het lastig om hierover goede beleidsbeslissingen te nemen. Cardia stuurt op een kwalitatief goede en actuele wachtlijst en bredere communicatie in de stad om onze

bekendheid te vergroten. De bedrijfsvoering wordt met adequate dashboards gemonitord. Zo nodig passen we ons productaanbod aan, bijvoorbeeld met logeerszorg, eerstelijnsverzorging (ELV) of mogelijk VPT in de locaties.

Concurrentie in de regio Haaglanden

Andere zorgaanbieders investeren eveneens in innovatie en duurzaamheid, waardoor het onderscheidend vermogen onder druk kan komen te staan.

Vastgoed: De ontwikkelopgaven en verduurzaming van ons vastgoed vragen om forse investeringen met impact op liquiditeit en resultaat. Uitstel van de ontwikkelopgaven kan invloed hebben op de aantrekkelijkheid van locaties, wat het risico op leegstand verhoogt. Waar mogelijk maken we actief gebruik van stimuleringsmaatregelen door de overheid. Begin 2026 wordt, met de inzet van externe expertise, een vastgoed- en huisvestingsstrategie ontwikkeld gebaseerd op enkele onderscheidende woon-zorgconcepten. Dit vormt de basis voor de herontwikkeling voor Tabitha, en zal worden vertaald in een transformatieplan en investeringsprognose. Gezamenlijk vormen deze onderdelen het strategisch huisvestingsplan voor de komende jaren.

Toenemende regeldruk en veranderende wetgeving (inclusief financiering)

Nieuwe eisen (kwaliteit, duurzaamheid, informatiebeveiliging) vragen blijvende investeringen. Regeldruk geeft verhoogde werkdruk.

Financiële risico's

Cardia is afhankelijk van de tariefstelling van de rijksoverheid, gemeenten en verzekeraars. In 2025 zijn de tarieven gewoon geïndexeerd volgens de gebruikelijke loon- en prijsontwikkeling. De in het hoofdlijnenakkoord besproken bezuinigingen gelden vanaf 2026. Dit lijkt echter te worden gecompenseerd door een stijging van de normatieve huisvesting component (NHC).

Cybersecurity-risico's

Digitalisering brengt risico's zoals cybercriminaliteit en datalekken, waarvoor structurele aandacht nodig is. Dit doen we onder andere met de NEN-7510 richtlijn (informatiebeveiliging in de zorg) die we grotendeels volgen. In hoofdstuk 5.4 van dit verslag wordt meer in detail beschreven hoe Cardia de IT-beheersing versterkt. Ook volgen we actief de ontwikkeling van wet- en regelgeving op dit gebied, zoals de cyberbeveiligingswet NIS2.

3.6.1 Integriteit en fraudepreventie

In het afgelopen jaar heeft Cardia concrete stappen gezet om het frauderisicomanagement verder vorm te geven. Naar aanleiding van eerdere aanbevelingen zijn de potentiële frauderisico's in kaart gebracht, bestaande beheersmaatregelen geëvalueerd en waar nodig aanvullende maatregelen besproken. Hierbij is onder meer aandacht besteed aan risico's zoals CEO-fraude, diploma- en certificaatfraude, diefstal van medicatie, beïnvloeding van leveranciers en het misbruiken van business cards. Voor de geïdentificeerde risico's zijn beheersmaatregelen benoemd en geïmplementeerd, zoals het hanteren van functiescheiding, het instellen van extra controles bij betalingen en het aanscherpen van de vergewisplicht bij HR-processen. Het onderwerp ethisch en integer handelen zal in 2026 onderdeel zijn van de moreel beraden op de werkvloer.

3.7 Toekomstparagraaf

Het jaarplan 2026 is opgesteld samen met veel betrokkenen in de organisatie. Daarmee ligt er een gedragen plan waarin mooie, ambitieuze doelstellingen zijn opgenomen. Belangrijke opgaven voor 2026 zijn de informele zorg, waarin we familie en verwanten een steeds belangrijkere rol willen geven. Ook het werken aan het toekomstbestendig maken van de roosters voor de teams is heel belangrijk; we gaan anders opleiden en scholen, en werken met een andere functiemix. In 2026 ontwikkelen we een woonzorgvisie, en op basis daarvan een strategisch huisvestingsplan.

Qua bedrijfsvoering is eind 2025 een begroting vastgesteld dat eindigt op een netto resultaat van 2%. Het is belangrijk – ook in het licht van een toekomstige financieringsbehoefte – dat Cardia financieel presteert op het niveau van de begroting. Er wordt in 2026 niet meer gewerkt met ZZP-ers; en het streven is ook om met zo min mogelijk uitzendkrachten of gedetacheerde collega's te werken. Spannend is het in hoeverre Cardia de lijn vast kan houden om steeds weer nieuwe collega's in loondienst aan te kunnen stellen.

Cardia investeert in 2026 in een grote renovatie van de locatie De Thuishaven, alsmede in de nieuwbouw van Het Breeje Hof. Ook zijn de reguliere vervangings- en instandhoudings-investeringen opgenomen in de investeringsbegroting.

Transitie van zorg naar welbevinden

In 2026 maken we een stevige stap in de transitie van zorg naar welbevinden: welzijn en informele zorg zetten we voorop in onze denkwijze in de hele organisatie. We bereiden ons op veel plekken voor om het gedachtengoed van de beweging van zorg naar welbevinden “tussen de oren te krijgen”. In 2026 leren we onze cliënten nog beter kennen en versterken de samenwerking met de informele zorg. Diverse disciplines én de informele zorg gaan als één team rondom de cliënt samenwerken. We voldoen eind 2026 aan het beleid met betrekking tot vrijheid (Wet zorg en dwang).

We kunnen deze transitie niet maken zonder bekwame en flexibel inzetbare medewerkers, en slimme afspraken en werkwijzen op het gebied van plannen en roosteren.

Duurzaamheid en innovatie

We gaan verder op de ingezette weg voor wat betreft duurzaamheid en innovatie. Cardia gaat aan de slag met de milieuthermometer zorg. Waar dat voor 2026 drie locaties voor niveau brons zal zijn, zal dit in de toekomst uitgebreid worden. Duurzaamheidscertificering krijgt een duidelijkere plek in het zorginkoopbeleid. Vanaf 2028 willen zorgverzekeraars en zorgkantoren idealiter alleen zorg inkopen bij zorgaanbieders die duurzaamheid hebben verankerd in hun bedrijfsvoering en aantoonbaar voldoen aan milieuwet- en regelgeving. En vanaf 2030 idealiter alleen zorg inkopen die voldoet aan de Green Deal samenwerken aan Duurzame Zorg (GDDZ) doelen. De Milieuthermometer Zorg heeft daarbij de voorkeur. Ook innovatie is scherper aangezet in het zorginkoopbeleid. Cardia heeft voor 2026 concrete afspraken gemaakt op innovatie, waaronder het gebruik van GPS-trackers, afspraken met naasten, de inzet van de B-brain en een daling van het percentage zorgmedewerkers per cliënt.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

4. Kwaliteitsbeeld

4.0 Inleiding

In dit kwaliteitsbeeld kijken we terug op het jaar 2025. We zijn trots dat Cardia ook in 2025 weer zoveel cliënten van zorg en ondersteuning heeft kunnen voorzien. Dat is belangrijk in een samenleving waar steeds meer senioren afhankelijk worden van deze hulp.

Cardia blijft groeien. In het verslagjaar is gestart met de bouw van een nieuwe locatie in 's Gravenzande. Een groot deel van de groei wordt gerealiseerd bij cliënten thuis, in een geclusterde vorm. Zo proberen we met elkaar de maatschappelijke opdracht waar we als zorgaanbieders voor staan goed in te vullen.

We hebben in 2025 niet stilgezeten in de manier waarop we ons werk doen. Er is voortgang geboekt op diverse onderwerpen uit het jaarplan 2025. Sommige dossiers zijn taaier dan andere; sommige zijn leuker dan andere. Cardia is en blijft een organisatie waar persoonsgerichte zorg wordt geleverd. Dit gedachtegoed noemen we Mens voor Altijd. We blijven de mens zien achter de cliënt. Wie hij of zij vroeger was. En we zien graag dat onze cliënten zelf veel blijven doen, dat ze betrokken blijven. Zo willen we blijven werken. Daarnaast is het belangrijk om voldoende aandacht te hebben voor de eisen die aan zorgorganisaties worden gesteld. Bijvoorbeeld dat er methodisch wordt gewerkt.

Dit kwaliteitsbeeld laat zien hoe de zorg is en hoe mensen de kwaliteit van hun leven ervaren. Dit beeld is gemaakt met hulp van cliënten, medewerkers, vrijwilligers, leden van de CCR, OR, de PAR en andere betrokkenen. Samen geven zij een duidelijk beeld van hoe het gaat en waar we nog kunnen verbeteren. Ook laat het kwaliteitsbeeld zien hoe we als organisatie leren: welke signalen en ervaringen hebben we opgehaald, wat hebben we daarvan geleerd en welke verbeteracties gaan we uitvoeren, nu en in de komende periode.

Het kwaliteitsbeeld is opgebouwd rond de vier bouwstenen van het kwaliteitskompas:

1. De wensen en behoeften van de cliënt kennen
2. Het bouwen van netwerken
3. Het werk organiseren
4. Leren en ontwikkelen

In elk hoofdstuk kijken we terug op 2025 en vertellen we:

- welke doelen we hadden;
- wat we hebben gedaan;
- en wat we in 2026 gaan oppakken.

Onze visie en missie vormen daarbij steeds de basis.

4.1 Kennen van de wensen en behoeften van de cliënt (bouwsteen 1)

Het bieden van mensgerichte zorg stond in 2025 centraal. De strategische koers voor 2024 – 2027 ‘Samen goed voor elkaar’, geeft hierbij richting. Er zijn drie pijlers gekozen waar Cardia zich op richt om de uitdagingen in de zorg aan te kunnen. De pijler die impact heeft op bouwsteen 1 van het Kompas, is ‘Kwaliteit van leven’. Centraal in deze pijler staat: We bieden mensgerichte zorg met een heldere visie op kwaliteit van leven en de zorgzame gemeenschap, en eenduidige zorgprocessen.

Voor 2025 waren de volgende doelstellingen geformuleerd:

- **Zorgzame gemeenschap:** ouderen ervaren kwaliteit van leven vanuit een goed samenspel tussen de cliënt, zijn/haar netwerk, vrijwilligers en professionals.
- **Waardevolle zorg:** een integrale visie inspireert om zorg waardevol in te richten.
- **Nieuwe woonconcepten:** samen wonen en samen omzien naar elkaar.

Mens voor altijd: een nieuwe visie op zorg

In 2025 hebben we gewerkt aan het opstellen van een nieuwe visie op zorg. We merkten dat we ouderen en hun familie nog te vaak willen ontzorgen door taken over te nemen. Daarmee ontnemen we hen de kans om hun eigen leven vorm te geven. Tegelijkertijd zien we externe ontwikkelingen zoals toenemende vergrijzing en krapte op de arbeidsmarkt. Deze uitdagingen vragen om een fundamenteel andere manier van organiseren van zorg.

Welbevinden Centraal

Met het gedachtegoed ‘Van Zorg naar Welbevinden’ zetten we een beweging in gang waarin het welbevinden van de oudere centraal staat, niet de verzorging. We werken vanuit het gedachtegoed van positieve gezondheid: de nadruk ligt niet op ziekte en ouderdom, maar op mensen zelf, hun veerkracht en wat voor hen belangrijk is. Bewoners krijgen waar mogelijk de ruimte en vrijheid om hun leven in te richten zoals zij dat gewend zijn.

We stimuleren zelfredzaamheid van ouderen en hun netwerk. Medewerkers en vrijwilligers ondersteunen daarbij. We geloven in de kracht van mensen die naar elkaar omzien en voor elkaar van betekenis willen zijn. Zo ontstaat een zorgzame gemeenschap waarin formele en informele zorg elkaar versterken.

In de uitwerking van het gedachtegoed en de beweging die gemaakt wordt sluiten we aan bij WOZO en bekende methodes die al in de VVT worden gebruikt. De Schijf van Vijf is bijvoorbeeld de overkoepelende aanpak. Deze methode is bekend in de VVT en biedt een duidelijke structuur om initiatieven te verbinden. De Schijf van Vijf vormt ook de basis voor ons nieuwe Warme Welkom.

Van Visie naar Actie

We hebben verschillende medewerkers geïnterviewd en gevraagd wat zij belangrijk vinden in de beweging van zorg naar welbevinden. Deze input is gebruikt om het jaarplan 2026 op te stellen. In het jaarplan zijn duidelijke doelen gesteld, zodat business units weten wat er van hen wordt verwacht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

In 2026 starten we met een bewustwordingscampagne en bereiden we een Cardiabrede scholing voor om de beweging van zorg naar welbevinden te faciliteren. De visie op mensgerichte zorg wordt opgenomen en uitgewerkt in de volgende meerjarenstrategie.

Zorgplan 2.0

In 2025 is met het project Zorgplan 2.0 een kwalitatieve verbetering gemaakt in de dossiervoering voor onze cliënten. Met dit project hebben we ons ingezet om de wensen en behoeften van cliënten duidelijker en persoonlijker in het zorgleefplan te verwerken. In combinatie met extra aandacht voor methodisch werken in het dossier heeft dit ertoe geleid dat we betere persoonsgerichte zorg kunnen leveren.

Met het project Zorgplan 2.0 is er in 2025 gewerkt aan de volgende doelen:

- Het verbeteren van methodisch werken aan de hand van de PDCA-cyclus.
- Het formuleren van doelen in het zorgleefplan vanuit cliëntperspectief, met concrete acties.
- Zinnige rapportages op doelen en bijzonderheden.
- Afspraken over de dagelijkse zorg staan per dagdeel in een overzichtelijk dagoverzicht.

Deze nieuwe werkwijze is in alle locaties van Cardia uitgerold.

Bij zorgleefplangesprekken en/of MDO's zijn de cliëntendossiers geleidelijk overgezet naar de nieuwe vorm. Sinds eind november hebben al onze cliënten een dossier volgens deze nieuwe structuur.

Dit project heeft veel inspanning gevraagd van onze medewerkers. Hierdoor liep het project langer door en was er meer ondersteuning nodig vanuit de projectgroep. De aanpak van het project is door de projectgroep geëvalueerd. Om een volgend project met zo'n grote impact te laten slagen zijn een aantal aandachtspunten geformuleerd:

- Zorg voor een duidelijke opdracht.
- Toets de planning bij teamleiders op haalbaarheid.
- Investeer in de begeleiding in de locatie.
- Besteed in de projectbrief aandacht aan een goede borging van de nieuwe werkwijze.

In 2026 werken we aan borging van het project. Hierbij ligt de focus op het inwerken van nieuwe collega's en verankering van de PDCA-cyclus in de dagstructuur. Elk tertiaal wordt er een kwalitatieve dossiercheck uitgevoerd om zo de kwaliteit en de nieuwe werkwijze te monitoren.

Warm welkom

In 2025 is gewerkt aan het samenspel tussen naasten en professionele zorgverleners. Dit is uitgewerkt in een nieuw werkproces voor wanneer een bewoner verhuist naar een woonzorglocatie van Cardia. Tijdens het project is input opgehaald bij cliëntenraadsleden (naasten van bewoners), medewerkers zorg, medewerkers welzijn, woonzorgconsulenten, teamleiders, coördinatoren informele zorg en geestelijk verzorgers.

De uitkomst is een nieuw proces waarbij medewerkers van verschillende disciplines nauw samenwerken en waarbij gerichte afspraken met naasten worden gemaakt. De insteek van de

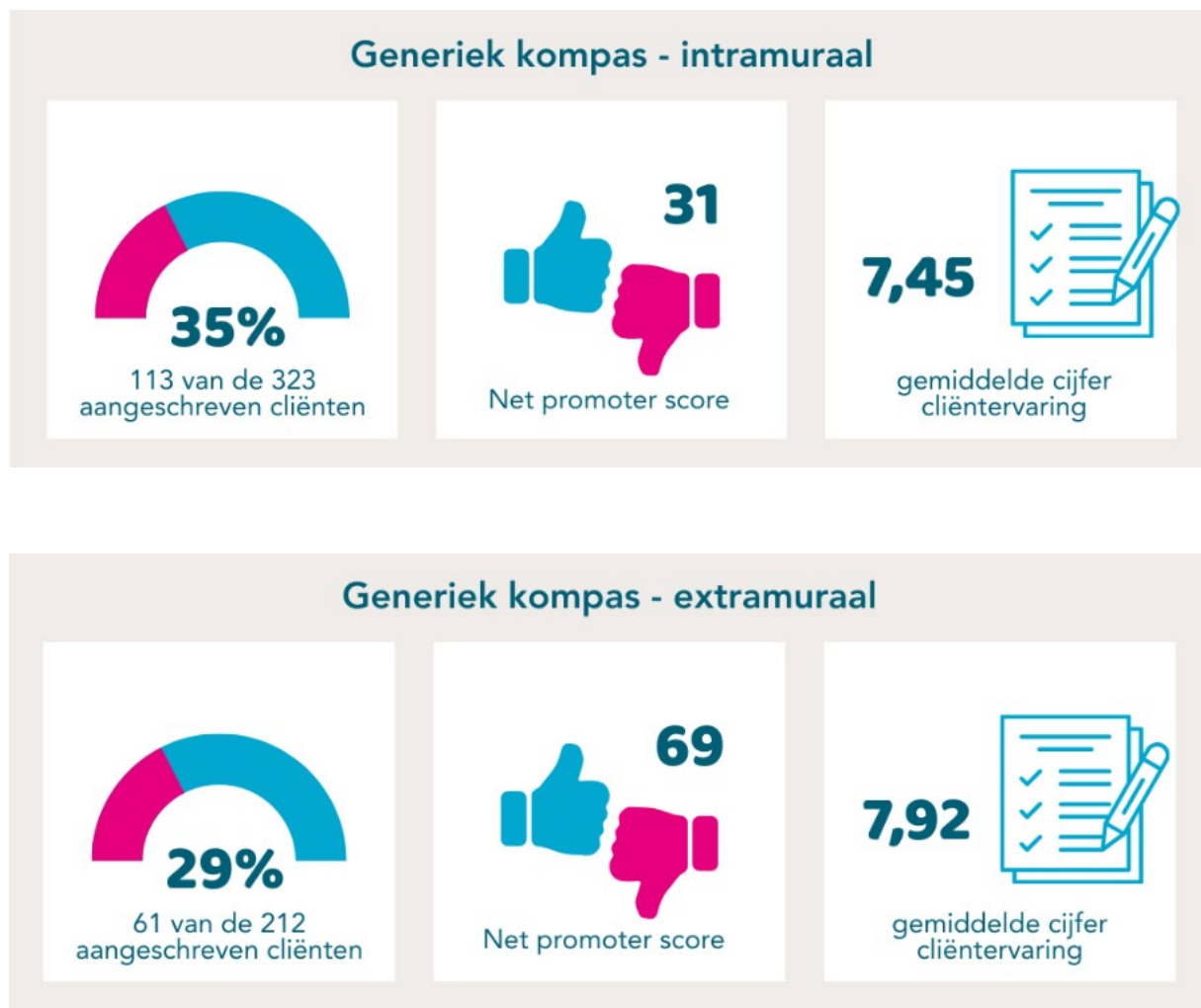


gesprekken is om bewoners én naasten te leren kennen en om stil te staan bij de vraag: *wat is belangrijk om vanaf de start over u te weten?*

In eerste instantie was de verwachting dat dit proces in 2025 geïmplementeerd kon worden. Vanwege de extra investeringen voor het project zorgplan 2.0, is de implementatie uitgesteld naar 2026.

Kwaliteit van bestaan

Jaarlijks wordt in cliënttevredenheidsonderzoeken de ervaring en mening van cliënten over onze dienstverlening gepeild. In 2025 zijn in totaal 537 cliënten gevraagd om mee te doen aan ons onderzoek. 174 mensen hebben hier gehoor aan gegeven. De resultaten van dit 'generiek kompas' zijn hieronder weergegeven.



Het gemiddelde rapportcijfer is: 7,45. Vorig jaar was dat 7,5.

De NPS is positief maar daalt, net als de respons, ieder jaar. De afgelopen 5 jaar blijft het cijfer hetzelfde.

Opvallend aan de resultaten is het positieve resultaat van Hof van Kerstanje. Over veel onderwerpen zijn de cliënten van deze locatie positiever dan andere locaties. Ook scoort Hof van Kerstanje het

hoogst op vragen die aan de mantelzorgers zijn gesteld. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat Hof van Kerstanje een nieuwe locatie is waarin het concept goed wordt uitgedragen door medewerkers. Het uitdragen van visie en enthousiasme werkt bevorderend op de clienttevredenheid.

Uit het onderzoek zijn diverse verbetervoorstellen gekomen. Een greep hieruit:

- ***Kennis vergroten onder medewerkers.*** Eind 2025 is het beleid 'bekwaam is inzetbaar' goedgekeurd en geïmplementeerd. Coachend verpleegkundigen en teamleiders kunnen hier beter op sturen.
- ***Communicatie.*** Er komt een cliëntportaal. Medewerkers krijgen uitleg over driehoekskunde waarbij speciale aandacht is voor gesprekstechnieken.
- ***Wooncomfort.*** Bewoners geven aan dat zij niet altijd tevreden zijn over de maaltijden. Het eten is soms niet naar de wens of smaak van bewoners. Daarnaast wordt er onvoldoende variatie in maaltijden ervaren. Ook de schoonmaak van de kamers is niet altijd naar wens. Om dit te verbeteren, gaan we tijdens de kennismaking met nieuwe bewoners en hun familie in gesprek. We bespreken dan de wensen en verwachtingen over de maaltijden en het schoonmaken. Hier maken we gerichte afspraken over. Zo wordt duidelijk wat bewoners mogen verwachten en wat de organisatie kan bieden.

Meer in het algemeen ontwikkelt Cardia een nieuwe visie op voeding. In 2026 werken we deze visie uit in een concreet beleid. Dit betekent onder andere dat we gaan samenwerken met een andere leverancier voor de boodschappen en maaltijden.

- ***Cliënt in regie.*** De nieuwe werkwijze bij het 'Warm welkom' zorgt ervoor dat bewoners meer zeggenschap krijgen over de invulling van het zorgplan en hun wensen rondom de zorgverlening. Daarnaast is in het Jaarplan voor 2026 opgenomen dat Cardia in 2026 start met een 'open deurenbeleid'. Hierdoor hebben bewoners meer bewegingsvrijheid.

De resultaten en verbeter suggesties zijn opgepakt door de regiomanagers. Hieruit volgen gerichte, lokale acties voor het jaarplan. Bijvoorbeeld het verder vormgeven van de samenwerkingsafspraken met de behandeldienst, en het herzien van het beleid op voeding. In 2026 gaat Cardia het CTO anders uitvoeren. We willen insteken op leren en verbeteren door het open gesprek te voeren met bewoners. De voorbereidende gesprekken lopen hiervoor door naar begin 2026.

Het open gesprek – Wet Zorg en dwang

Cardia heeft in 2025 besloten om toe te werken naar een situatie zonder gesloten deuren. De Centrale Cliëntenraad stemde in met het bijbehorende implementatieplan. Het plan 'Vrijheid bij Cardia' heeft als uitgangspunt: cliënten hebben de vrijheid tenzij dit vanwege risico op ernstig nadeel anders ingevuld moet worden.

De uitvoering van het plan is een van de belangrijkste onderdelen van het jaarplan 2026. Een stevige kennisbasis op het gebied van vrijheid en dementie is daarbij cruciaal.

4.2 Het bouwen van netwerken (bouwsteen 2)

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Bouwsteen 2 is gericht op het bouwen van netwerken. In het Kompas wordt onderscheid gemaakt tussen 2 vormen van netwerken, namelijk;

- Netwerk rond de persoon met een zorgvraag;
- Professionele netwerken.

Zoals genoemd in de inleiding, zijn de lijn en visie voor het jaarplan 2025 opgesteld vanuit de thema's van onze meerjarenstrategie 2024-2027. Relevante pijlers voor bouwsteen 2 zijn:

- Kwaliteit van leven;
 - o Zorgzame gemeenschap: ouderen ervaren kwaliteit van leven vanuit een goed samenspel tussen de cliënt, zijn/haar netwerk, vrijwilligers en professionals.
 - o Nieuwe woonconcepten: samenwonen en samen omzien naar elkaar.
- Vitale en ontwikkelgerichte teams;
 - o Veranderende rolopvatting: medewerkers ervaren meerwaarde in samenspel met informele zorg.
- Groene en toekomstbestendige organisatie.
 - o Samenwerken: professionaliseren van de samenwerkingsverbanden.

Beleid informele zorg

In 2024 is de visie voor informele zorg verder uitgewerkt én goedgekeurd: *“Wij willen bijdragen aan de kwaliteit van leven van kwetsbare ouderen. We stimuleren de zelfstandigheid van ouderen en hun netwerk. Medewerkers en vrijwilligers ondersteunen daarin. We geloven in de kracht van mensen die naar elkaar omzien en voor elkaar van betekenis willen zijn. Zo vormen ouderen met het netwerk van informele en formele zorgverleners samen een zorgzame gemeenschap (community care).”*

In 2025 is deze visie verder uitgewerkt in een beleid. Hierin staat omschreven op welke manier we samenwerken met naasten en vrijwilligers. Gelijktijdig hebben de coördinatoren informele zorg een jaarplan opgesteld. In dit jaarplan staan praktische doelen om in de locatie informele zorg onderdeel te laten worden van de dagelijkse praktijk.

In het tweede kwartaal van 2025 zijn diverse medewerkers opgeleid in de methode Driehoekskunde. Deze methode beschrijft de relatie en samenwerking tussen de bewoner, diens naasten en zorgverleners. Deze driehoek helpt bij het begrijpen van situaties, zoals een familie die veel vragen stelt of een medewerker die een bepaald familielid vermijdt. Door de verschillende relaties te benaderen vanuit deze driehoek, wordt gekeken naar communicatie en samenwerking met als doel een gelijkwaardige samenwerking te creëren.

In alle locaties zijn inspiratiesessies georganiseerd om medewerkers uitleg te geven over het werken in de driehoek. In 2026 wordt het beleid informele zorg geïmplementeerd en volgen er meer sessies over de Driehoekskunde. Medewerkers en naasten worden meegenomen in de gedrags- en cultuurverandering.

Dementievriendelijke omgeving

Cardia werkt met de gemeenten Den Haag, Zoetermeer en Rijswijk samen om de omgeving van onze locaties dementievriendelijker te maken. Zo is in maart 2025 rond de locatie Tabitha het Vergeet-Me-

VOOR WAARNEEMING
DOEL VERGET-ME-
Verstegen accountants
en adviseurs B.V.
d.d. 08/05/2026.

Niet-pad aangelegd. Dit pad helpt mensen met geheugenproblemen om de weg te vinden van de locatie naar het winkelcentrum. Een mooi voorbeeld van een dementievriendelijke omgeving. Hierdoor raakt ook de buurt meer betrokken bij de mensen die in Tabitha wonen. De beweegagoog loopt met bewoners over het pad. De afdeling welzijn geeft ook door aan vrijwilligers dat ze dit pad kunnen wandelen met bewoners. Het wordt ook verteld aan nieuwe bewoners en hun familie/naasten.

In 2024 is bij Floriadehof ook een Vergeet-Me-Niet-pad aangelegd. In Rijswijk zijn de voorbereidingen gestart voor een Vergeet-Me-Niet-pad in RijswijkBuiten.

Extramurale zorg

In 2025 is in de Haagse wijk Loosduinen in kaart gebracht welke behandelaars betrokken zijn bij het leveren van VPT zorg, en waar zij werken. Dit overzicht vormt de basis om de samenwerking tussen Cardia en andere organisaties, waaronder Saffier, verder te versterken. Door helderheid in behandelstructuren en contactlijnen kunnen verantwoordelijkheden beter worden afgestemd en wordt samenwerking in de wijk verbeterd.

Samenwerkingspartners

Partners in de zorgsector	Instanties	Overige partners
Samenwerkingsverbanden: Zorgscala, ZW Connect, VerwijsPunt Ouderenzorg en Vereniging Transmurale Zorg.	De gemeenten Den Haag, Rijswijk, Zoetermeer en Westland (vanwege ontwikkelingen in die gemeente).	Novicare voor de medische zorg door behandelaars en paramedici.
Reliëf, koepel van christelijke zorgaanbieders in Nederland.	De zorgkantoren CZ Haaglanden en DSW (vanwege ontwikkeling in het Westland); en andere zorgverzekeraars (vanwege wijkverpleging / zorg thuis).	Zorgketenpartners zoals ziekenhuizen, GGZ instellingen en eerstelijnspraktijken.
Planetree, een netwerk dat helpt mensgerichte zorg te realiseren en echt merkbaar te maken.	Opleidingsinstituten zoals ROC's, Hogescholen en Oppstap (incompany zorgopleidingen).	Woningcorporaties
Waardigheid & Trots (VWS).	JINC, een organisatie die werkt aan kansengelijkheid voor jongeren.	Welzijnsorganisaties
Community of Practice: regionale kennisuitwisseling met WelThuis, HWW, Saffier en Cardia.		Fondsen en subsidieverstrekkers
Anders Werken in de Zorg, landelijk platform voor zorginnovatie.		Overige partnerschappen voor strategische dienstverlening (bijv. ICT en vastgoedadvies).

4.3 Het werk organiseren (bouwsteen 3)

1.1 Verpleegkundig leiderschap

VOOR WAARMERKINGS-DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

In 2025 heeft Cardia verder gewerkt aan het verstevigen van verpleegkundig leiderschap. Dit was een belangrijk speerpunt om de kwaliteit van zorg te verbeteren en toekomstbestendig te maken. De inspanningen richtten zich op drie doelen:

1. Zeggenschap van verpleegkundigen versterken bij innovaties in het zorgproces.
2. Professionaliseren van structuren voor zeggenschap, zoals het verpleegkundig locatieoverleg en het Cardia-brede netwerkoverleg, om duurzame borging te realiseren.
3. Het ontwikkelen van competenties om verpleegkundig leiderschap verder te versterken.

Uitdagingen en leerpunten

Het borgen van het Cardia-brede netwerkoverleg bleek een grote uitdaging. Hoewel verpleegkundigen het uitwisselen van kennis en ervaringen als zeer waardevol ervaren, was het fysiek aansluiten bij overleggen lastig door hoge werkdruk en personeelskrapte. Hierdoor konden bijeenkomsten onvoldoende worden voorbereid. Samen met verpleegkundigen wordt gezocht naar alternatieve manieren om elkaar te blijven ontmoeten en kennisdeling te waarborgen.

Daarnaast is uit het subsidietraject Zeggenschap & Veerkracht gebleken dat het organiseren en borgen van verpleegkundig leiderschap tijd vraagt. Om resultaten vast te houden en ontwikkeling te stimuleren, is structurele ruimte nodig voor onderling contact, coaching en voorbereiding. Teamleiders en managers spelen hierin een sleutelrol door tijd te faciliteren, prioriteiten te stellen en ondersteuning te bieden bij het omgaan met weerstand en het verbinden van collega's.

Vooruitblik naar 2026

Voor 2026 liggen de prioriteiten op het verder harmoniseren en versterken van zeggenschap. Hiervoor zijn de volgende doelen geformuleerd

- Uniforme inzet van verpleegkundigen tussen locaties.
- Duidelijke taken en verantwoordelijkheden om overvraging te voorkomen.
- Structuur voor verbinding tussen verpleegkundigen van verschillende locaties.
- Integratie van verpleegkundige locatie-overleggen in de uniforme overlegstructuur, passend bij het Cardia-jaarplan om methodisch werken te bevorderen.
- TOP-programma (TalentOntwikkelProgramma) voor de coachend verpleegkundigen.

Daarnaast wordt de PAR (Professionele Adviesraad) verder ontwikkeld. Het doel is dat de PAR in 2026 compleet is en alle leden goed geschoold zijn in hun rol.

Door deze stappen blijft Cardia investeren in verpleegkundig leiderschap en zeggenschap. Dit vergroot werkplezier, versterkt samenwerking en draagt bij aan betere zorg voor bewoners – nu en in de toekomst.

Veranderexpertise leidinggevenden en beleidsexpertise versterken

Om de noodzakelijke veranderingen binnen Cardia succesvol door te voeren, is in 2025 extra geïnvesteerd in het middenkader en de stafteams. Deze groepen spelen een sleutelrol in het realiseren van verandering en het meenemen van medewerkers in nieuwe werkwijzen.

Daarom zijn er teamontwikkelingsessies georganiseerd volgens de TRI methode. Deze sessies richten zich op persoonlijke ontwikkeling, leiderschap en samenwerking. Hiermee krijgen medewerkers inzicht in persoonlijke kwaliteiten, voorkeursrollen en teamdynamiek.

- **'Ik'-sessies** versterken zelfinzicht en leiderschapsvaardigheden.
- **'Jij'-sessies** bevorderen samenwerking en communicatie binnen teams.
- **'Wij'-sessies** gaan over hoe teams zich tot elkaar verhouden en hoe de samenwerking tussen teams verbeterd kan worden.

Door deze aanpak groeien leidinggevend en beleidsadviseurs in hun rol, werken zij meer op één lijn en ontstaat een cultuur van leren en samenwerken. Dit draagt direct bij aan betere zorg en een toekomstbestendige organisatie.

Verbinding en talentontwikkeling

Om de onderlinge samenwerking tussen teamleiders verder te verbeteren, is het **MD-programma** (Management Development) gestart. Inmiddels hebben vier sessies plaatsgevonden, waarbij ook de verantwoordelijke managers deels aanwezig waren.

Daarnaast is voor (nieuwe) teamleiders het **TOP-programma** (TalentOntwikkelProgramma) gestart. Dit programma heeft in 2024 voor de toenmalige teamleiders bewezen effectief te zijn in het stimuleren en behouden van talent. TOP richt zich daarbij vooral op actieve loopbaanbegeleiding en goede inbedding in de organisatie.

Vooruitblik naar 2026

De ingezette lijn wordt in 2026 voortgezet en verder verdiept:

- **'Wij'-sessies** binnen kaderteams en staf, gecombineerd met gerichte ondersteuning in locaties om veranderexpertise te versterken.
- Voortzetting van het **MD-programma** en het **TOP-programma** om leiderschap en talentontwikkeling structureel te borgen.

Door deze investering in mensen en samenwerking blijft Cardia werken aan een sterke basis voor verandering, kwaliteit en continuïteit van zorg.

Wet zorg en dwang (WZD)

In 2025 is geïnvesteerd in een vereenvoudiging van het beleid WZD. Ook is ervoor gekozen om over te stappen naar het stappenplan 'volgens bestuurlijke afspraken'. De voorlopige resultaten laten zien dat dit als eenvoudiger en minder arbeidsintensief wordt ervaren door degenen die hiermee werken.

De organisatie van de WZD-commissie is gewijzigd om een beter onderscheid te maken tussen beleid en tactische zaken enerzijds, en de dagelijkse praktijk anderzijds. Maandelijks vinden er afspraken plaats om zorgverantwoordelijken te ondersteunen in de uitvoering van het WZD-beleid. Maatregelen worden maandelijks gemonitord.

Bij de uitvoering van de Wet zorg en dwang is het van belang om de bewoner met dementie goed te kennen en, indien mogelijk, te begrijpen. Daarom hebben we in 2025 eigen gedragscoaches aangenomen in de locaties. Zij coachen en begeleiden medewerkers in het herkennen, begrijpen van en in het omgaan met het gedrag van bewoners



Om de WZD en autonomie van de cliënt goed te organiseren is er voor 2026 een plan gemaakt om van gesloten locaties naar open locaties te gaan. Op dit moment is er bij Cardia in sommige locaties nog sprake van gesloten afdelingsdeuren. De wens is om in elke locatie de deuren te openen. Dit vraagt een goede afstemming met de cliënt, mantelzorgers, de buurt en medewerkers.

Het plan voorziet ook in het verbeteren van de kennis van medewerkers over de ziekte dementie en de Wet zorg en dwang. Deze 'sociale innovatie' wordt ondersteund door technologische innovaties.

Extramurale zorg: Kwaliteit zijn we Samen 2.0

Binnen Cardia is de wijkverpleging lang onderbelicht gebleven. In 2025 is de hele thuiszorg doorgelicht. Er werd geconstateerd dat het open gesprek zowel door cliënten als de medewerkers in beperkte mate wordt gevoerd. Daarom is er een project gestart om de wijkverpleging voor cliënten, medewerkers en de maatschappij de goede vorm te geven. De basis hiervoor zijn de uitkomsten van interviews met medewerkers en de respons vanuit het CTO. Uitgangspunten zijn dat er vanuit de mogelijkheden en vanuit de eigen regie van cliënten gedacht en gewerkt wordt. Dit in combinatie met de WOZO-uitgangspunten 'thuis als het kan, zelf als het kan, digitaal als het kan'. Ook streven we ernaar om met minder wisselende personeelskrachten te werken, zodat cliënten zoveel mogelijk hulp en ondersteuning krijgen van dezelfde mensen.

In 2025 is gestart met het project Kwaliteit zijn we Samen 2.0. Dit project is gericht op één herkenbare en toekomstbestendige manier van kwaliteitsgericht werken binnen de wijkverpleging. Kwaliteit zijn we Samen sluit aan bij het V&VN-normenkader, het IGJ-toetsingskader en de uitgangspunten van passende zorg. Het project richt zich daarnaast op het vereenvoudigen van kwaliteitsinstrumenten en het verminderen van de administratie. Ook het optimaliseren van een klantreis, verbeteren van de doelmatigheid en een gezonde functiemix passend bij de zorgzwaarte en de cliëntpopulatie, vallen binnen het project.

Daarnaast zijn voorbereidingen getroffen om vanaf 2026 te gaan werken met de applicatie Startzorg. Met deze tool kunnen we de administratieve last verminderen, de wijkverpleegkundige en de teams ondersteunen en tegelijk voldoen aan alle eisen rondom indicatiestelling. Startzorg vermindert de intake tijd met 50%. Het bestaat uit een digitale intake die door de cliënt zelf wordt ingevuld. Vervolgens gaat de wijkverpleegkundige met de cliënt in gesprek. Op basis van dat gesprek wordt het zorgplan opgesteld. Hierbij wordt de rol van het netwerk van de cliënt en mantelzorgers direct opgenomen, waardoor dit een standaard onderdeel van de zorgverlening is. Met Startzorg worden de eerste stappen van het zorgproces eenvoudiger, uniformer en volledig digitaal vastgelegd. Dit vermindert variatie tussen teams, verbetert overdraagbaarheid en bereidt ons voor op verdere digitalisering. Startzorg ondersteunt daarnaast bij het werken volgens het V&VN-normenkader voor indicatiestelling door systematisch en transparant indiceren te bevorderen. In 2026 wordt Startzorg gekoppeld aan het ECD, waardoor zorgplannen automatisch worden doorgestuurd en administratieve druk verder afneemt.

In 2025 is de basis gelegd; in 2026 kan de optimalisatie van de wijkverpleging verder uitgerold worden. Onder andere met Startzorg. Dit vraagt aanpassingsvermogen van medewerkers.

zullen zij als ambassadeurs de nieuwe manier van werken in de thuiszorg, samen met Startzorg, gaan uitdragen en verspreiden onder collega's en cliënten.

Ontmoetingscentra

In 2025 is voor de Ontmoetingscentra en het Haags Ontmoeten gewerkt aan professionalisering en betere zichtbaarheid in de omgeving. In navolging van de wijkverpleging, wordt ook in de Ontmoetingscentra de zelfredzaamheidsradar ingezet. Bezoekers worden hiermee gestimuleerd zoveel mogelijk zelf te doen en waar mogelijk zaken (weer) aan te leren. De OC's zijn dementievriendelijker gemaakt en bij sommige locaties wordt de Illy TV ingezet.

Voor 2026 wordt de zichtbaarheid van de Ontmoetingscentra verder uitgewerkt. Er wordt geïnvesteerd in de samenwerking met partners vanuit de HVZ, VPT-teams en de wijkverpleging.

Slimme domotica

Sinds 2025 werken we in de locaties Landscheiding en Tabitha met de Momo Bedsense. In Onderwatershof zijn we gestart met multisensoren aan het plafond. Deze systemen ondersteunen bij toezicht op afstand in de nacht. Dit zorgt voor een betere nachtrust voor bewoners. We verwachten dat dit ook de werkdruk voor de nachtdienst verlaagt. Dit zal in 2026 getoetst worden. De multisensoren kunnen daarnaast ook een val detecteren en alarm slaan.

4.4 Leren en ontwikkelen (bouwsteen 4)

De inzet op vitale en ontwikkelgerichte teams was in 2025 was één van de drie speerpunten uit de meerjarenstrategie. Dit waren onze jaarplandoelen voor dit speerpunt:

Scholen en modulair opleiden

- Nieuwe bekwaamheid in de praktijk brengen. Het leerklimaat op afdelingen is versterkt, zodat medewerkers van elkaar leren en meer leerlingen en stagiairs opgeleid worden.
- Modulair opgeleide medewerkers brengen nieuwe bekwaamheid in de praktijk in het zorgproces.

Scholen en opleiden

Investeren in scholing en modulair opleiden

In 2025 heeft Cardia belangrijke stappen gezet om deskundigheid en inzetbaarheid van medewerkers te versterken. Scholing en modulair opleiden vormen hierbij een kernonderdeel van het kwaliteitsbeleid.

Medewerkers kregen de mogelijkheid om via het Leerplein MBO-certificaten te behalen, zoals Zorghulp Plus, Helpende Plus en een modulair traject richting Verzorgende IG (VIG). Dit aanbod vergroot doorgroeimogelijkheden en draagt bij aan een toekomstbestendige personeelsinzet.

Dashboard Leerplein in Power BI

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Sinds 1 juli is het dashboard Leerplein in gebruik, waarmee iedere regiomanager inzicht heeft in de bekwaam- en bevoegdheden van medewerkers in de locatie. Tijdens ieder kaderoverleg wordt het dashboard geopend. Tekortkomingen worden besproken en maatregelen uitgezet.

In de huishoudelijke verzorging (HVZ) wordt gewerkt met de Primio app, naar volle tevredenheid van medewerkers en teamleiders.

Nieuw beleid: Bekwaam = Inzetbaar

Cardia is verantwoordelijk voor het vaststellen en onderhouden van kennis die noodzakelijk is voor het leveren van zorg. Naar aanleiding van de HKZ-audit in 2025 en de toenemende zorgvraag en krapte op de arbeidsmarkt is het beleid ten aanzien van bevoegdheden en bekwaamheden herzien.

Binnen het beleid Bekwaam = Inzetbaar staan bekwaamheden centraal. Dit betekent dat bij de inzet van medewerkers bekwaamheden leidend zijn, in plaats van alleen de behaalde diploma's. Hierdoor kunnen medewerkers met verschillende deskundigheidsniveaus handelingen uitvoeren.

Het vastgestelde beleid beschrijft rollen en verantwoordelijkheden rondom bekwaamheden. Hiermee is duidelijk vastgelegd dat medewerkers alleen inzetbaar zijn wanneer zij aantoonbaar bekwaam zijn.

Resultaten en voortgang

Sinds juli 2025 zijn de percentages in het dashboard gestegen, wat laat zien dat er veel activiteit is op het Leerplein. Op 1 december is de Commissie Bekwaam = Inzetbaar gestart. Deze commissie stelt vast welke veelvoorkomende (verplichte) handelingen per functie gelden.

Kennis WZD

In 2025 is stevig ingezet op de kennis van de zorgverantwoordelijken. Er heeft in 2025 twee keer een training 'zorgverantwoordelijken' plaatsgevonden. In Floriadehof is een training 'basiskennis dementie' georganiseerd. Deze training gaat uitgerold worden over heel Cardia.

Het IGJ-bezoek in Floriadehof heeft in belangrijke mate bijgedragen aan de bewustwording van WZD voor cliënten. Ook is gebleken dat kennis van gedrag in belangrijke mate bijdraagt aan het omgaan met cliënten en de toepassing van de WZD. Het is de bedoeling om in 2026 een doorontwikkeling te maken. Het doel is dat kennis en gedrag van medewerkers bijdragen aan de autonomie van de client. We behalen dit doel als het aantal benaderingsplannen is gestegen, de deelname aan de intervisie stijgt en het aantal WZD-geschoolden gestegen is.

Extramurale zorg

Er is geïnvesteerd in het leren indiceren volgens het V&VN normenkader. De eerste intercollegiale toetsing heeft plaatsgevonden. In afstemming met de HBO-verpleegkundigen wordt dit in 2026 verder ontwikkeld.

De overleggen in de wijkverpleging worden geprofessionaliseerd waardoor kwaliteitsinhoudelijke thema's en de maatschappelijke opgave ter sprake komen.

Vooruitblik naar 2026

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

In 2026 wordt het Leerplein verder ingericht volgens het nieuwe beleid. Daarnaast komt er een jaarcyclus voor basiskennis over thema's zoals dementie, WZD en methodisch werken. Deze cyclus bevat vaste toetsmomenten, zodat bekwaamheden structureel worden aangetoond en geborgd.

Door deze aanpak investeert Cardia in deskundigheid, veiligheid en continu leren. Dit versterkt niet alleen de kwaliteit van zorg, maar ook het werkplezier en de ontwikkelmogelijkheden van medewerkers.

Jaarplan en tertiaalrapportages

Bij Cardia wordt kwaliteit structureel bewaakt en bijgestuurd via een duidelijke jaarplancycclus en tertiaalrapportages. Drie keer per jaar vindt een tertiaalbespreking plaats waarin het afgelopen tertiaal wordt geëvalueerd. Het doel van deze evaluaties is het toetsen van beleid, het bespreken van kwaliteitsindicatoren en het nemen van gerichte maatregelen.

De kaderteams van de locaties en de EMZ spelen hierin een sleutelrol: zij duiden de uitkomsten op het dashboard en zetten acties uit die bij de volgende evaluatie opnieuw worden beoordeeld. Zo wordt continu gewerkt aan verbetering.

In 2025 is een professionaliseringsslag gemaakt in zowel het jaarplanproces als de verantwoordingsinformatie. Belangrijke vernieuwingen zijn:

- Het opstellen van een jaarplancycclus.
- Het vastleggen van taken en verantwoordelijkheden binnen het proces.
- Het expliciet meenemen van interne en externe ontwikkelingen in de voorbereiding.
- Actieve betrokkenheid van interne stakeholders.
- De keuze voor een nieuw jaarplanformat dat overzichtelijk en arbeidsbesparend is.

Door deze nieuwe werkwijze worden doelen in het jaarplan SMART geformuleerd, voorzien van duidelijke KPI's. Dit maakt het sturen op resultaten eenvoudiger en transparanter. Ook het vernieuwde format van de tertiaalrapportages draagt hieraan bij: in één overzicht staan de uitkomsten van kwaliteitsindicatoren, inclusief duiding, reflectie en eventuele maatregelen. Hiermee wordt ook de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) zichtbaar en effectief toegepast.

Deze wijzigingen worden in 2026 merkbaar. In de loop van 2026 wordt het gebruik van de jaarplansystematiek en de uitvoering van de tertiaalevaluaties geëvalueerd en zo nodig bijgestuurd.

MIC-MIM

In oktober 2025 is Cardia overgegaan op een nieuw meldingssysteem. MIC-MIM meldingen worden voortaan gemaakt in Afas. Er is om meerdere redenen gekozen voor Afas:

- Afas Insite is bereikbaar via de mobiele telefoon.
- Het meldingsformulier is korter en overzichtelijker, waardoor gebruiksvriendelijker.
- Er zijn categorieën in de melding toegevoegd die eerder ontbraken.
- De route voor het afhandelen is gewijzigd. MIC wordt nu afgehandeld door de (wijk/coachend) verpleegkundige.

Om het leren en verbeteren van incidenten te stimuleren, zijn de verpleegkundigen verantwoordelijk voor de afhandeling. Zij werken dicht op het zorgproces en hebben zo het beste zicht op de mogelijke oorzaken van incidenten. Ook kunnen zij snel patronen herkennen. Samen met een afvaardiging van de verpleegkundigen worden het MIC-formulier en het proces maandelijks geëvalueerd. Zo worden de verpleegkundigen ondersteund bij het aanleren van de nieuwe werkwijzen en het analyseren van de meldingen.

Interne audits

In navolging op de scholing uit 2024 zijn in 2025 een deel van de auditoren verdergegaan met het uitvoeren van interne audits. In de eerste 3 kwartalen zijn er drie audits uitgevoerd:

- Audit IGJ Floriadehof
- Veilige zorgrelatie
- Persoonsgerichte zorg

Per audit zijn rapporten opgesteld met hierin de resultaten en verbeter suggesties. De verbeter suggesties zijn zoveel mogelijk belegd bij lopende projecten en verbetertrajecten, zoals zorgplan 2.0.

Bij de uitvoering van de audits bleek dat:

- Audits themagericht zijn en een evaluatie zijn van de bestaande beleidsstukken. De focus ligt niet op het controleren van het primaire proces, terwijl dit een onderdeel kan zijn van een interne audit.
- Er weinig tijd en personeel is om de audits uit te voeren. Hierdoor zijn niet alle locaties meegenomen in de auditrondes en is de reikwijdte klein.

In 2026 wordt het traject rondom interne audits geprofessionaliseerd. Het beleid '*Samen leren, samen verbeteren: interne audits*' is door het MT vastgesteld. In 2026 worden jaarlijks per auditor 3 audits uitgevoerd: een audit gericht op de zorgprocessen volgens het IGJ-toetsingskader, een compliance audit om te kijken of we aan wet- en regelgeving voldoen en een themagerichte audit.

Inspectiebezoeken

In augustus 2024 heeft de inspectie een eerste bezoek gebracht aan onze locatie Floriadehof. Tijdens dit bezoek heeft de IGJ ruimte voor verbetering geconstateerd. In juni 2025 is een vervolgbezoek gebracht aan Floriadehof om te zien hoe er is gewerkt aan de voorgenomen verbeteringen.

In de periode tussen augustus 2024 en juni 2025 hebben de medewerkers van Floriadehof hard gewerkt aan de verbeterpunten. Er zijn verbeteringen doorgevoerd op het gebied van methodisch werken in het zorgdossier, inzicht in en sturen op de bekwaamheden van collega's en het sturen op kwaliteit.

Na het tweede bezoek van de IGJ hebben zij geconcludeerd dat er verbeteringen te zien zijn op alle getoetste normen. Wel vraagt de borging van de verbeteringen verdere aandacht.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

De verbeterpunten die de IGJ heeft geconstateerd bij Floriadehof, zijn ook voor de andere locaties van Cardia relevant. Om ervoor te zorgen dat deze punten blijvende aandacht krijgen, zijn ze verankerd in het jaarplan en in Cardiabrede projecten. Hierdoor hopen we Cardiabreed op de genoemde punten (methodisch werken in het zorgdossier, inzicht in en sturen op bekwaamheden en sturen op kwaliteit) verbeteringen te realiseren in 2026.

HKZ

De jaarlijkse HKZ-audit vond plaats van 20 tot 22 mei. De auditor heeft een gedeelte van de zorgorganisatie gezien: locatie Hof van Kerstanje, de extramurale zorg, locatie Onderwatershof. Daarnaast zijn een aantal ondersteunende processen doorgenomen: kwaliteitscyclus, personeelsmanagement en inkoopmanagement.

Uit de audit zijn vier minors geconstateerd op de onderwerpen:

- Bevoegd en bekwaam
- Werkprocessen gericht op VPT
- Cliëntdossiers
- Medicatieproces EMZ

Cardia heeft voor deze minors plannen van aanpak gemaakt. In november 2025 volgde de her-audit. Hier hebben medewerkers van Cardia laten zien dat er voldoende vorderingen zijn bij alle onderwerpen. Bij de jaarlijkse audit in 2026 kijkt de auditor hoe er verder is gewerkt aan deze onderwerpen.

4.5 Inzicht in kwaliteit

Medezeggenschapsraden

De medezeggenschapsraden hebben bij de totstandkoming van het kwaliteitsbeeld meegelezen en input gegeven.

Centrale Cliëntenraad

De Centrale Cliëntenraad (CCR) herkent de ontwikkelingen en uitdagingen die in het kwaliteitsbeeld worden beschreven. Veel onderwerpen zijn gedurende het jaar ook aandachtsgebieden voor de cliëntenraad geweest. Zo was de CCR bijvoorbeeld actief betrokken bij de analyse van de Wet zorg en dwang, het plan 'Vrijheid bij Cardia', de ontwikkelingen rond informele zorg en de beweging van zorg naar welbevinden.

De raad blijft in 2026 inzetten op: (1) de beweging van zorg naar welbevinden, (2) de samenwerking met informele zorg en (3) het beleid rondom vrijheid en open deuren.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad (OR) herkent de ontwikkelingen die zijn beschreven in het kwaliteitsbeeld.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

De OR heeft zich in 2025 actief beziggehouden met de projecten rond informele zorg, het modulair opleiden en de ontwikkelingen rond het zorgdossier in zowel de intramurale, als extramurale setting. De OR heeft gezien dat deze ontwikkelingen veel impact hebben op de medewerkers.

Om de medewerkers van Cardia duurzaam inzetbaar te houden en tijdig hulp in te schakelen, heeft de OR gevraagd om de providerboog meer zichtbaar te maken voor medewerkers. Hierdoor kunnen zij laagdrempelig contact zoeken met bijvoorbeeld een maatschappelijk werker.

Voor 2026 blijft de OR zich inzetten voor de medewerkersbelangen en roept op om te blijven luisteren naar de signalen die medewerkers afgeven. Daarnaast wordt een doorstart gemaakt met de commissies Veilig en Gezond werken en Financiën, arbeidsvoorwaarden en Vastgoed.

De OR van Cardia vindt het belangrijk dat medewerkers gezond en tevreden zijn. Dat is nodig om Cardia goed te laten werken. Daarom kijkt de OR bij nieuwe plannen en ideeën altijd naar de vitaliteit van medewerkers. De vitaliteit van medewerkers is volgens de OR te zien aan hun werkplezier en de werkdruk die zij ervaren.

Professionele Adviesraad

De PAR herkent de ontwikkelingen en uitdagingen die genoemd zijn in het kwaliteitsbeeld. Het afgelopen jaar heeft de PAR een doorstart gemaakt. De vorige voorzitter heeft afscheid genomen en een nieuwe voorzitter is aangesteld. Het Reglement PAR is aangepast en vereenvoudigd. De PAR hoopt nieuwe leden aan te trekken en in 2026 zich verder te professionaliseren. Dit is ook opgenomen in het jaarplan 2026.

Onderwerpen die in 2026 voor de PAR belangrijk zijn en vervolgd worden, zijn Vrijheid bij Cardia, de beweging van Zorg naar Welbevinden, de ontwikkelingen in de EMZ, diversiteit op de werkvloer en het werkplezier.

Reflectie op 2025 door het managementteam

Het MT van Cardia is blij met de beweging die we in 2025 gecreëerd hebben: we hebben een groot deel van onze doelen behaald of zijn daarin goed op weg. Er is veel bereikt in de ontwikkeling van onder andere duurzaamheid, de PDCA-cyclus, modulair opleiden en het plannen en roosteren. Medewerkers en cliënten zijn over het algemeen tevreden over de zorg en ondersteuning van Cardia, al blijft er ruimte voor verbetering. De dagelijkse zorg voor cliënten is doorgaans op orde, maar de borging hiervan in systemen en beleid blijft achter. Dit vraagt om een zorgvuldige balans: de focus ligt begrijpelijkerwijs op directe zorgverlening, maar structurele aandacht voor dossiervorming en het actueel houden van (verplichte) competenties is ook noodzakelijk. De beperkte beschikbaarheid van bekwaam personeel vormt hierbij de belangrijkste uitdaging. Het ontwikkelen van een passende functiemix is één van de maatregelen om hierop te sturen.

Verdieping op methodisch werken, het Leerplein en Vrijheid bij Cardia vormen belangrijke ontwikkelpunten voor 2026. Om die reden zijn zij ook opgenomen in jaarplan 2026.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.



Directiebeoordeling

Als onderdeel van de HKZ heeft Cardia een directiebeoordeling opgesteld. Deze beoordeling beschrijft de ontwikkeling die Cardia heeft doorgemaakt en de komende periode nog verder gaat voortzetten.

In het afgelopen jaar is de aandacht voor kwaliteitsmanagement verder toegenomen. Met de uitbreiding van het team Beleid & Kwaliteit en het toevoegen van een manager heeft de afdeling Beleid & Kwaliteit binnen de organisatie een steviger positie gekregen. Kwaliteit is duidelijk zichtbaar in het jaarplan 2026.

Op basis van de resultaten uit audits, incidentmeldingen en het cliënttevredenheidsonderzoek constateren we dat het kwaliteitsmanagementsysteem zodanig is ingericht dat het de organisatie in staat stelt om doelen te behalen en bij te sturen. Er is nog winst te behalen op het consequent toepassen van de PDCAcyclus in alle lagen van de organisatie. Het sturen op kwaliteit en het borgen van verbeteracties is nog niet voor elke medewerker vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijks werk. Risico's worden wel gesignaleerd, maar niet altijd met de benodigde urgentie geagendeerd of opgevolgd. De doorontwikkeling van het verbeterregister (gekoppeld aan het digitale jaarplan) vormt een belangrijke schakel in het versterken van deze cyclus. Door verbeterpunten uit interne audits en calamiteitenonderzoek centraal vast te leggen, wordt inzichtelijk welke onderwerpen organisatie breed aandacht vragen. Door komend jaar een uniforme en toetsbare overlegstructuur in te richten tot in de zorgteams creëren we vaste momenten voor reflectie, toetsing en bijsturing.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

5. Bedrijfsvoering

5.1 Interne beheersing van processen en procedures

Cardia werkt met een jaarplancycclus en tertiaalevaluaties om de voortgang te monitoren. Maatregelen die volgen uit externe toetsingen worden gedurende de looptijd toegevoegd aan het jaarplan om verder op te kunnen sturen.

Binnen Cardia zijn de regiomanagers en teamleiders integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit en veiligheid van zorg. Zij worden hierin ondersteund door de verpleegkundigen. De adviseurs beleid & kwaliteit ondersteunen de leidinggevenden en verpleegkundigen bij het monitoren van de kwaliteit, het borgen van het kwaliteitsmanagementsysteem, en leren en verbeteren vanuit incidenten. Gezamenlijk ontwikkelen managers, teamleiders, verpleegkundigen en adviseurs ook nieuw beleid op thema's.

De kwaliteit van onze zorg wordt ook getoetst in cliëntonderzoeken. Voor intramurale cliënten (en/of hun naasten) organiseren we jaarlijks een CTO (cliënt-tevredenheidsonderzoek). Onder extramurale cliënten wordt elk jaar een PREM onderzoek gehouden. Daarnaast worden ook klachten en incidentmeldingen geregistreerd en gebruikt voor kwaliteits- en procesverbeteringen. Hierover wordt gerapporteerd in het Kwaliteitsbeeld.

5.2 Cultuur en gedrag

Al langere tijd wordt binnen Cardia gewerkt volgens de Rijnlandse principes. Eén daarvan is dat er geen besluiten worden genomen zonder dat de collega's die daar in de praktijk de gevolgen van ervaren bij worden betrokken en worden gehoord. Het functioneren van deze principes is op alle niveaus regelmatig onderwerp van gesprek.

Met behulp van een jaarlijks terugkerend onderzoek naar de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) krijgen we er inzicht in hoe medewerkers het werk, de communicatie en het contact binnen het team en met de leidinggevenden ervaren. Bijvoorbeeld door middel van zogenaamde 'kampvuurgesprekken' worden de resultaten in kleinere groepen besproken en de verdiept.

In het MD (Management Development) programma voor leidinggevenden wordt de samenwerking geoptimaliseerd door onderlinge verbinding te bevorderen. Daarnaast zetten we in op het versterken van de vaardigheden van leidinggevenden om ook binnen hun eigen teams de samenwerking op een hoger plan te brengen. De interne teamcoach vangt veel (ook zachte) signalen op vanuit alle lagen van de organisatie. Die kennis wordt benut om potentiële storingen te onderkennen en ervoor te zorgen dat belanghebbenden in een vroeg stadium met elkaar in contact komen.

5.3 Informatievoorziening in- en extern

Cardia heeft een professionele communicatieafdeling die het grootste deel van de interne en externe informatievoorziening verzorgt. Daarnaast is deze afdeling ook verantwoordelijk voor de marketing ten behoeve van werving van nieuwe cliënten (cliëntenwerving) en nieuwe medewerkers (arbeidsmarktcommunicatie).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Het is van belang dat medewerkers optimaal geïnformeerd zijn en blijven over ontwikkelingen binnen de organisatie. Daarbij zoeken we voortdurend naar de beste communicatiemethoden. De maandelijkse medewerkersnieuwsbrief is een belangrijk middel. Daarnaast zetten we ook berichtgeving via Nedap ONS en narrowcasting in. In 2025 zijn voorbereidingen getroffen om in 2026 het intranet te vernieuwen en te ontwikkelen naar een sociaal portaal.

Voor de communicatie naar cliënten en hun familie/naasten werken we continu aan meer digitale interactie en verbeterde communicatieprocessen. Ook hiervoor werken we aan de ontwikkeling van een sociaal portaal. Het doel van dit portaal is om deze zodanig in te richten dat cliënten en naasten zich optimaal geïnformeerd en betrokken voelen. En er goede interactie kan plaatsvinden met onze zorg- en welzijnsteams.

Cardia is actief op diverse social media kanalen en brengt driemaal per jaar een cliëntenmagazine uit.

Naast schriftelijke en digitale informatie, faciliteert Cardia ook de dialoog. Met medewerkers en vrijwilligers maar ook met cliënten en hun familie en mantelzorgers. Dit gebeurt onder andere tijdens familieavonden, mantelzorgcafés en teambijeenkomsten.

5.4 Automatisering

Informatietechnologie

Cardia heeft de achterliggende jaren diverse maatregelen getroffen om de IT-beheersing te versterken. Voorbeelden daarvan zijn:

- Structurele verankering van informatiebeveiliging: ICT is nadrukkelijk op de strategische agenda geplaatst. Voor informatiebeveiliging is een Information Security Management System (ISMS) ingericht in het kader van de NEN 7510.
- Autorisatie en applicatiebeheer: Cardia heeft een nieuwe autorisatiematrix ontwikkeld voor rollen en rechten. Het aantal medewerkers met applicatiebeheerder rechten is teruggebracht, wat bijdraagt aan een strakkere beheersing.
- De weerbaarheid (intern en extern) van systemen en dataveiligheid wordt op verschillende manieren getoetst en gemonitord. Denk aan het uitvoeren van pentests en Data Protection Impact Assessments (DPIA's) op de meeste kritische systemen (AFAS, ONS en Power BI). Ook wordt gewerkt aan de interne bewustwording. Phishing-simulaties en langdurige bewustwordingscampagnes zijn opgezet om medewerkers alert te houden op cyberdreigingen.
- Netwerkvernieuwing: Oude switches zijn vervangen en er is een nieuw IP-plan opgesteld, wat zorgt voor een betere en veiligere netwerkstructuur.
- IT-enablers/zorgdomotica: De inzet van slimme technologie is ver gevorderd. Diverse middelen, zoals multisensoren, worden onderzocht en toegepast om de werkdruk bij zorgverleners te verminderen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Informatiebeveiliging

Cardia heeft de NEN-7510 richtlijn (grotendeels) geïmplementeerd en is van plan in het begin van 2026 een onafhankelijke beoordeling te laten uitvoeren. Daarnaast volgen we actief de ontwikkeling van NIS2. Certificering is op dit moment (nog) geen doelstelling.

6. Financieel

6.1 Resultaten 2025

Cardia heeft een positief financieel resultaat behaald van € 1.880.479, wat neerkomt op 2,4% van de omzet. De vergelijkende cijfers voor het jaar 2024 zijn: positief resultaat € 2.750.366, 3,9% van de omzet. De belangrijkste oorzaak voor de afname van het resultaat is de hogere loonquote: de verhouding van de personeelskosten t.o.v. de omzet. De krapte op de arbeidsmarkt, het hogere ziekteverzuim dan begroot en de inzet van duurdere uitzendkrachten (BTW) ten opzichte van zzp-ers spelen hierbij een belangrijke rol. Met de start van het plan-flexbureau is inmiddels een belangrijke stap gezet om meer regie op de personeelsplanning te verkrijgen.

Zorgomzet:

De zorgomzet is met 13% gestegen tot € 74,8 mln. De ingebruikname van locatie Hof van Kerstanje is goed voor € 4,4 mln., de extramurale zorg draagt flink bij aan de omzetgroei, als ook generieke tariefsverhogingen. Voor de overproductie WLZ is een voorziening gevormd van € 245.000.

Personeelskosten:

De personeelskosten zijn met 15% gestegen tot € 58 mln. Het personeelsbestand groeide met 43 fte tot 789 fte (1.227 medewerkers). De kosten voor de inzet van behandelaren en uitzendkrachten blijven min of meer stabiel op € 9 mln. Ondanks alle inspanningen voor duurzame inzetbaarheid, werving en selectie en andere initiatieven voor behoud van personeel blijft de arbeidsmarkt voor zorgpersoneel uiterst uitdagend.

Overige bedrijfskosten en financiële baten:

De overige bedrijfskosten zijn met € 1,2 mln. gestegen, min of meer in lijn met de groei van de organisatie. Als gevolg van lagere rentestanden zijn de opbrengsten uit uitgezette deposito's met € 145.000 gedaald.

6.2 Balans

Solvabiliteit: de verhouding van het eigen vermogen t.o.v. het totale vermogen is ultimo 2025 gegroeid van 52,8% (2024) naar 54,5%. De liquide middelen (incl. deposito's) zijn gegroeid van € 15,6 mln. naar € 17,3 mln. per 31 december 2025.

Cashflow: de cashflow (= resultaat + afschrijvingen) over 2025 bedroeg € 4,7 mln., ruim voldoende voor aflossingen van langlopende leningen (€ 0,7 mln) en investeringen (€ 3,4 mln.). Alle investeringen zijn uit eigen middelen betaald. Voor 2026-2027 is een grote verduurzamingsrenovatie voorzien voor locatie De Thuishaven ter waarde van ca. € 3,5 mln.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

6.3 Ratio's per 31-12-2025

	2025	2024
Eigen vermogen	€ 22.689.366	€ 20.808.887
Solvabiliteit (eigen vermogen t.o.v. balanstotaal)	54,5%	52,8%
Budgetratio (eigen vermogen t.o.v. bedrijfsopbrengsten)	28,6%	29,7%
Liquiditeitsratio (vlottende activa / vlottende passiva)	1,7	1,7
EBITDA (Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortisation)	€ 4.670.146	€ 4.939.432
DSCR (debt service coverage ratio: EBITDA / rente en aflossingen)	5,1	5,3

6.4 Financiële Risico's

Liquiditeitsrisico: Cardia heeft voldoende liquide middelen om aan haar verplichtingen te voldoen en loopt geen liquiditeitsrisico.

Kredietrisico: De vorderingen zijn voornamelijk geconcentreerd bij het zorgkantoor, grote verzekeraars en Gemeente Den Haag, waardoor de kredietrisico's zeer beperkt zijn.

Renterisico: De leningen hebben een vast rentepercentage gedurende de looptijd. Indien er een restschuld is aan het einde van de looptijd streven we naar herfinanciering. Cardia handelt niet in financiële derivaten of andere risicovolle financiële producten.

6.5 Financiële vooruitblik 2026

Voor 2026 is een resultaat van € 2.215.777 begroot. Dit ligt hoger dan voorgaand jaar omdat bij onze nieuwe locatie Hof van Kerstanje nu wordt uitgegaan van een volledige bezetting.

De uitdagingen op de arbeidsmarkt zijn blijvend groot. We zetten daarom ook komend jaar stevig in op het versterken van duurzame inzetbaarheid en vitaliteit. Door een verdere uitbreiding en professionalisering van het plan-flexbureau werken we aan een verdere afbouw van externe inhuur.

Voor 2026 staan forse investeringen van € 7,4 miljoen gepland. Een deel is bestemd voor reguliere vervanging, ICT en het meerjarenonderhoudsplan. Daarnaast worden de verhuurappartementen en warmtevoorziening bij zorglocatie De Thuishaven verduurzaamd. Ook wordt komend jaar geïnvesteerd in onze nieuwe huurlocatie in 's-Gravenzande. De oplevering staat eind 2026 gepland.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.



Verslag Raad van Toezicht 2025 Stichting Cardia

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **08/05/2026**.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1. Scope verantwoordelijkheden.....	2
2. Algemene reflectiepunten.....	2
2.1 Samenstelling raad van toezicht.....	2
2.2 Werkwijze raad van toezicht.....	3
3. Reflectie vanuit de verschillende rollen.....	4
3.1 De toezichthoudende rol.....	5
3.2 De rol van strategisch partner (adviesrol).....	5
3.3 De smalle en brede werkgeversrol.....	6
3.4 De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog).....	6
4. Reflectie op het eigen functioneren.....	7
4.1 Deskundigheidsbevordering.....	7
4.2 Bezoldiging.....	7
4.3 Evaluatie.....	7

Inleiding

De raad van bestuur en de raad van toezicht van Cardia volgen in hun handelen de Governancecode Zorg 2022, het Kader Goed Bestuur (Inspectie gezondheid en jeugd en de Nederlandse zorgautoriteit), de Wet bestuur en toezicht rechtspersonen en de Wet toetreding zorgaanbieders. De rechtsvorm van Cardia is een stichting. De raad van bestuur is belast met het besturen van de stichting en het leidinggeven aan de organisatie. In de reglementen wordt nadere invulling gegeven aan de taken, de verantwoordelijkheden en wijze van besturen van de raad van bestuur en het toezichthouden door de raad van toezicht. De wet en de statuten van Cardia zijn leidend. Dit jaarverslag is gebaseerd op de handreiking "Verslag interne toezichthouder" van de Nederlandse vereniging voor toezichthouders in zorg en welzijn (NVTZ).

1. Scope verantwoordelijkheden

De interne toezichthouder houdt integraal toezicht op het beleid van de raad van bestuur, op de kwaliteit en veiligheid van de zorg en op de algemene gang van zaken in de stichting en de daarmee verbonden zorgorganisatie. De raad van toezicht vervult de werkgeversfunctie en een klankbordfunctie voor de raad van bestuur en staat de raad van bestuur met raad en advies ter zijde. De raad van toezicht toetst of de raad van bestuur bij zijn beleidsvorming en de uitvoering van zijn bestuurstaken een zorgvuldige en evenwichtige afweging heeft gemaakt van de belangen van allen die bij de zorgorganisatie betrokken zijn. Daarnaast is de toezichthouder ook hoeder van de dialoog in de organisatie.

2. Algemene reflectiepunten

2.1 Samenstelling raad van toezicht

De volgende personen waren in 2025 lid van de raad van toezicht:

Mevrouw prof. dr. J. (Jolanda) de Vries, voorzitter
De heer drs. T.J.M. (Matthijs) Overdijk, vicevoorzitter
De heer R.B. (Ron) de Haas
De heer drs. T.C. (Theo) den Hertog
Mw. M.E. (Thera) de Haan (vanaf 1 april 2025)

Naam	Benoeming	Einde 1 ^{ste} termijn	herbenoeming	Einde 2 ^{de} termijn
J. de Vries	10-09-2018	10-09-2022	10-09-2022	10-09-2026
R.B. de Haas	13-03-2020	13-03-2024	15-03-2024	13-03-2028
T.J.M. Overdijk Op voordracht Diakonie	01-07-2021	01-07-2025	16-05-2025	01-07-2029
T.C. den Hertog	01-07-2021	01-07-2025	16-05-2025	01-07-2029
M.E. de Haan Op voordracht centrale cliëntenraad	01-04-2025	01-04-2029		01-04-2033

De hoofd- en nevenfuncties van de leden van de raad van toezicht waren:

Mevrouw prof. dr. J. (Jolanda) de Vries

Hoofdfunctie: Lid raad van bestuur ADRZ B.V. (tot en met 31 januari 2025)
Lid raad van bestuur JHB zorg B.V. (vanaf 1 juni 2025)

Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Jeugdformaat
Lid raad van toezicht Viazorg
Bestuurslid Zorgthuisnl

De heer drs. T. J.M. (Matthijs) Overdijk

Hoofdfunctie: Directeur Wonen met Zorg Stichting Laurens
Nevenfunctie: Bestuurder Move IT Finance Management B.V.

De heer R.B. (Ron) de Haas

Hoofdfunctie: Bestuurder De Haas Management en Advies B.V.

Nevenfuncties: Lid raad van toezicht gehandicaptenorganisatie De Passerel in Apeldoorn (tot 1 juni 2025)

Lid raad van toezicht museum Gouda

Voorzitter raad van commissarissen woningcorporatie WoonInvest

Voorzitter raad van commissarissen woningcorporatie De Woningraat

Lid raad van toezicht stichting 't Oude Landt

Voorzitter bestuur stichting huisvesting en voorzieningen Kamerik

Voorzitter bestuur bridgevereniging Bodegraven-Reeuwijk

De heer drs. T.C. (Theo) den Hertog

Hoofdfunctie: Bestuurder Stichting Lister (tot en met 31 mei 2025)

Bestuurder RIBW Overijssel (vanaf 1 juni 2025)

Nevenfunctie: Lid raad van toezicht Utrechtzorg (tot 1 juni 2025)

Mevrouw M.E. (Thera) de Haan

Hoofdfunctie: Interim management, bestuur en toezicht. Kwartiermakend manager Nederlandse

Vereniging Medisch Managers Ambulancezorg

Nevenfuncties: Lid raad van toezicht Stichting Timon

Voorzitter landelijk netwerk zorg ChristenUnie

2.2 Werkwijze raad van toezicht

De raad van toezicht kent drie commissies. De commissies hebben binnen de raad van toezicht de taak om de relevante agendapunten van de raad van toezicht-vergaderingen voor te bereiden en de raad van toezicht te adviseren over de thema's die vallen binnen hun aandachtsgebied.

Commissie Financiën, Vastgoed & ICT

De leden van de commissie financiën, vastgoed en ICT zijn de heren T.J.M. Overdijk (voorzitter) en R.B. de Haas. De commissie heeft in 2025, conform reglement, vijf maal vergaderd. Daarbij zijn de volgende thema's besproken:

- Maandelijkse financiële rapportages
 - Verzuimrapportages per kwartaal
 - Managementletter, begroting, accountantsverslag en jaarrekening
 - Overweging deelname Waarborgfonds Zorgsector
 - Investeringsbesluiten vastgoed (nieuw en bestaand)
 - Ontwikkelingen en verkenning nieuw vastgoed
 - Afschrijvingstermijnen
 - Financiële effecten wijziging restaurantconcept
 - Meerjarenstrategie ICT
 - Informatiebeveiliging
 - Doelmatigheid in de wijkverpleging
 - Consequenties wet DBA en ZZP-stop
 - Afwegingskader besluitvorming netwerksamenwerking
- In iedere vergadering wordt door de auditcommissie vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder en de manager bedrijfsvoering.
 - De accountant was aanwezig in de commissievergadering van april voor een toelichting bij de jaarrekening 2024 en in de vergadering van november voor een toelichting op de managementletter 2025.
 - In juni sloot de functionaris gegevensbescherming aan om de directiebeoordeling met betrekking tot informatiebeveiliging toe te lichten.

- In juni sloot ook de manager ICT aan om de meerjarenstrategie ICT te presenteren.
- In september lichtte de projectmanager vastgoed de opzet en projectaanpak van de nieuwe locatie Het Breeje Hof toe.

Commissie Kwaliteit, Veiligheid & Innovatie

De leden van de commissie waren de heer T.C. Den Hertog (voorzitter), mevrouw J. de Vries (tot en met 31 maart 2025) en mevrouw de Haan (vanaf 1 april 2025). Er vonden in 2025 vier commissievergaderingen plaats. Dit is conform het commissiereglement. Onderwerpen waren:

- Consequenties wet DBA en ZZP-stop
 - Transitie van zorg naar welbevinden, inclusief nieuwe intake en driehoekskunde
 - Early warnings
 - Cliënttevredenheidsonderzoek
 - Kwaliteitsdashboards per tertiaal
 - Afwegingskader besluitvorming netwerksamenwerking
 - Verzuim en inzetbaarheid (inclusief kwartaalrapportages en @home@work@risk)
 - IGJ meldingen en verbeterplannen
 - HKZ audit en verbeterplannen
 - Kwaliteitsbeeld
 - Analyse Wet zorg en dwang
 - Visie op voeding
 - Kwaliteit in de wijkverpleging
 - Ontwikkelplannen nieuw verpleeghuis
- In iedere vergadering wordt door deze commissie vergaderd in aanwezigheid van de bestuurder en de strategisch adviseur beleid en kwaliteit.
 - In februari gaf de manager projectenbureau en extramurale zorg een toelichting op de zorgvisie en op de eerste ervaringen met de zorgmethodiek in de locatie Hof van Kerstanje.
 - In juni sloten de manager bedrijfsvoering en een HR-adviseur aan om de resultaten van een peiling op ziekteverzuimrisico's toe te lichten, op basis van de @home@work@risk-methode.
 - Een van de regiomanagers lichtte in de septembervergadering het gebruik van driehoekskunde als methodiek voor samenwerking met informele zorgverleners toe.
 - De manager EMZ lichtte in de septembervergadering toe welke programmatische activiteiten worden ondernomen om de kwaliteit in de wijkverpleging te verhogen.

Remuneratiecommissie

De leden van de remuneratiecommissie waren aan het eind van het verslagjaar mevrouw J. de Vries en de heer T.J.M. Overdijk. De remuneratiecommissie heeft in 2025 een interim-bestuurder geworven en het proces van het werven van een nieuwe bestuurder begeleid. In dat kader is intensief afgestemd met de betrokken gremia ondernemingsraad, centrale cliëntenraad en MT.

Vergaderingen van de raad van toezicht

In 2024 vonden vijf plenaire vergaderingen plaats. De bestuurder was bij alle vergaderingen aanwezig. In de meeste vergaderingen vond een inhoudelijke themabespreking plaats. Iedere vergadering is afgesloten met een reflectie op proces en inhoud.

3. Reflectie vanuit de verschillende rollen

De NVTZ gaat uit van vier rollen die de raad van toezicht bekleedt en van waaruit hij zijn toezichthoudende werkzaamheden vormgeeft:

- de toezichthoudende rol
- de rol van strategisch partner (adviesrol)
- de smalle en brede werkgeversrol
- de rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog).

Vanuit deze vier rollen wordt hieronder toelichting gegeven over de activiteiten van de raad van toezicht in 2025.

3.1 De toezichthoudende rol

De raad van toezicht richt zich conform de Governancecode Zorg 2022 op het belang van de zorgorganisatie, vanuit het perspectief van het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van de zorgorganisatie en de centrale positie van de cliënt daarin. Het toezicht op de kwaliteit van zorg aan cliënten is hierin een belangrijk element. De raad van toezicht monitort op basis van voortgangsrapportages van het bestuur, managementrapportages, periodieke rapportage rond de beleidsprioriteiten, het HKZ-traject, cliënt- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken en de toelichting van de bestuurder en managers op deze stukken. Daarnaast bespreekt de Raad beleidsnota's, nieuwe regelgeving en recente publicaties met de bestuurder. In algemene zin is de raad van toezicht van mening dat de PDCA vooral financieel goed beheerst wordt. In 2024 is geconstateerd dat als het gaat om uitvoering van de strategie conform de jaarplannen het soms aan meetbaarheid, en daarmee aan toetsbaarheid, ontbrak. In 2025 is hierin een duidelijke slag gemaakt: de interim-bestuurder is stevig in de PDCA op kwaliteit en veiligheid. In het jaarplan 2026 is de strategie van zorg naar welbevinden duidelijk zichtbaar én meetbaar gemaakt.

In de rol van toezichthouder heeft de raad van toezicht de volgende besluiten genomen en goedkeuring verleend:

De raad van toezicht heeft besluiten genomen betreffende:

- Het vaststellen van het afwegingskader besluitvorming netwerksamenwerking
- Het vaststellen van het jaarverslag raad van toezicht over 2024
- Investeringsvoorstel voor de verduurzaming van een locatie
- De benoeming van een nieuw lid en de herbenoeming van twee leden raad van toezicht
- De inzet van een interim-bestuurder
- Het wervingstraject raad van bestuur
- Verlenen van ontslag aan de raad van bestuur
- De samenstelling en inclusiviteit van het MT (voorgenomen besluit)
- De portefeuilleverdeling over de commissies
- Het verslag van de zelfevaluatie
- Herzien besluit over bezoldiging leden raad van toezicht over 2025
- Bezoldiging van de leden raad van toezicht voor 2026
- De WNT klasse voor 2026 en daarmee de bezoldiging van raad van bestuur voor 2026

De raad van toezicht verleende goedkeuring aan besluiten van de raad van bestuur betreffende:

- De vaststelling van de jaarrekening 2024;
- De begroting 2026.

In het verslagjaar is de samenwerking met de externe accountant constructief verlopen.

3.2 De rol van strategisch partner (adviesrol)

In de rol van strategisch partner heeft de raad van toezicht in 2025, evenals in 2024, structureel met bestuurder in gesprek geweest over de transitie van zorg naar welbevinden. Het was voor de Raad niet altijd (in samenhang) zichtbaar op welke wijze werd vormgegeven aan de executie van de strategie. Dit is in de loop van het jaar duidelijker en transparanter geworden.

Zowel in de commissies als in de raad van toezicht vergaderingen zijn strategische thema's bewust geagendeerd. Bij de bespreking van een thema zijn medewerkers uitgenodigd een toelichting te geven in de vergadering. De dialoog tussen raad van toezicht en raad van bestuur vindt plaats vanuit de adviesrol en de rol van sparringpartner. Daarnaast worden leden van de raad van toezicht geraadpleegd door de raad van bestuur om mee te denken over diverse onderwerpen.

Belangrijke strategische thema's met bijbehorende dilemma's waren:

- Wet DBA, inzet ZZP-ers en aandeel PNIL
- Kwaliteit, verbeteringen naar aanleiding van IGJ-meldingen en HKZ-audit, methodisch werken
- Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen
- Transitie van zorg naar welbevinden, veranderkracht van de organisatie
- Early warnings, soft controls

3.3 De smalle en brede werkgeversrol

De raad van toezicht vervult de werkgeversrol richting de raad van bestuur. Daarbij vindt de raad van toezicht het belangrijk voeling te houden met het managementteam, de medezeggenschapsorganen en de organisatie.

Per eind mei 2025 werd de bestuurder op haar verzoek ontslag verleend en is een interim-bestuurder aangesteld door de raad van toezicht. Het is in 2025, ondanks de inzet van twee opeenvolgende selectiebureaus, niet gelukt een nieuwe bestuurder te vinden. Eind van het jaar is een onafhankelijke procesevaluator aangetrokken die met raad van toezicht en gremia terugkijkt op het wervingsproces. Het proces van de werving en selectie raad van bestuur bracht een aanzienlijke extra vergaderdruk mee voor de leden van de Raad (en de andere gremia).

Conform de werkwijze van de raad van toezicht in deze, sprak de remuneratiecommissie in 2024 de MT-leden ter voorbereiding op het jaargesprek met de bestuurder. In 2025 waren deze gesprekken er niet vanwege de inzet van een interim-bestuurder. Wel is er een gesprek geweest met de interim-bestuurder over de eerste bevindingen.

De bezoldiging van de raad van bestuur is conform regelgeving (de Wet Normering Topinkomens). Zie verder par. 4.2.

3.4 De rol van ambassadeur (hoeder van de dialoog)

De raad van toezicht vindt de rol van ambassadeur binnen en buiten de organisatie een belangrijk element in zijn toezichtrol. In de visie op toezicht is ook ruime aandacht voor het contact met in- en externe belanghebbenden. In de vergaderingen toetst de raad van toezicht bij genomen besluiten welke rol de belanghebbenden daarin hebben gehad en of hun inbreng is meegenomen.

Contact met ondernemingsraad, centrale cliëntenraad, professionele adviesraad en MT

In 2025 is er, conform de nieuwe afspraak, een werkoverleg geweest tussen de raad van toezicht en de centrale cliëntenraad, in aanwezigheid van de bestuurder. Dit is een prettig overleg geweest waarbij open gesproken kon worden. Risico van dit werkoverleg is dat het een herhaling van zetten wordt van het overleg tussen cliëntenraad en bestuurder: als het antwoord van bestuurder nog vragen oproept, worden deze opnieuw aan de raad van toezicht gesteld. Een goede agendering van het werkoverleg is van belang.

De werkoverleggen met ondernemingsraad en MT zijn niet doorgegaan: dit door de hoge vergaderdruk in het kader van de werving raad van bestuur. In het kader van de werving is wel geregeld contact geweest met deze gremia.

Het werkoverleg met de PAR is geannuleerd omdat de PAR in 2025 nog opstartend was.

De raad van toezicht heeft vertrouwen in de samenwerking tussen bestuurder en medezeggenschapsorganen. De medezeggenschapsraden worden proactief betrokken, gehoord en om advies dan wel instemming gevraagd.

Informeel contact tussen de raad van toezicht en in- en externe belanghebbenden wordt gefaciliteerd door de RvT-leden uit te nodigen bij bijzondere bijeenkomsten die worden georganiseerd. Een voorbeeld is de opening van de locatie Hof van Kerstanje, waar diverse leden van

de Raad bij aanwezig waren. Daarnaast vinden vergaderingen roulerend plaats op alle intramurale locaties.

4. Reflectie op het eigen functioneren

4.1 Deskundigheidsbevordering

De RvT-leden werken permanent aan de eigen ontwikkeling van professionaliteit en deskundigheid. In 2025 namen de leden deel aan de onderstaande opleidingen en cursussen.

Jolanda de Vries:

- Toezicht op duurzaamheid (incompany Cardia)

Theo den Hertog:

- Toezicht op duurzaamheid (incompany Cardia)
- Toezicht op digitalisering en digitale transformatie in de zorg (NVTZ)
- Verdiepende leergang: toezicht op kwaliteit (NVTZ)

Ron de Haas:

- Toezicht op duurzaamheid (incompany Cardia)
- Arbeidsmarkt en strategisch personeelsbeleid (NVTZ)

Matthijs Overdijk:

- Toezicht op duurzaamheid (incompany Cardia)
- ChatGPT en Copilot voor financials: Advanced
- Arbeidsmarkt en strategisch personeelsbeleid 2025 Editie 1 (NVTZ)
- Werkgeverstaken van de Raad van toezicht/RvC 2025 Editie 2 (NVTZ)

Thera de Haan:

- Toezicht op digitalisering en digitale transformatie in de zorg (NVTZ)

Aan de incompany training Toezicht op duurzaamheid nam ook de bestuurder deel.

4.2 Bezoldiging

De WNT klasse is voor 2025 vastgesteld op IV en dient als basis voor de bezoldiging van de raad van toezicht. Vanwege de groeiende organisatie en de toenemende complexiteit van het toezicht heeft de Raad in de decembervergadering besloten tot een wijziging in de bezoldiging. Deze gaat met terugwerkende kracht in per 1 januari 2025 gezien de aanzienlijke extra werkzaamheden in het kader van de werving raad van bestuur.

Per 1-1-2025 worden de leden van de raad van toezicht bezoldigd conform het advies van de NVTZ (leden 8%, voorzitter 12% van het WNT normbedrag). Leden met een dubbele commissievoorzittersrol (nu: de vicevoorzitter) gaan naar 10% van het WNT normbedrag (= de NVTZ max). Met dit besluit stelt de Raad tevens dat incidentele extra werkzaamheden in het vervolg als onderdeel van het reguliere takenpakket worden beschouwd en daarmee niet voor aanvullende bezoldiging in aanmerking komen.

In de jaarrekening is de verplichte toelichting inzake de WNT opgenomen, waarin ook zichtbaar is welke bedragen zijn toegekend en hoe die zich verhouden tot de normbedragen.

4.3 Evaluatie

Ook in 2025 is door de RvT een zelfevaluatie gedaan. Dit was een zelfevaluatie zonder externe begeleiding. Er is gebruik gemaakt van de zelfevaluatietool die via de NVTZ wordt aangeboden. De rapportage van de tool bracht een aantal gebieden in kaart waarbij de RvT-leden verschillende

beoordelingen gaven over de betrokkenheid van toezicht op dit onderwerp. De resultaten en onderlinge verschillen zijn besproken en daaruit zijn enkele acties naar voren gekozen om de behandeling van deze onderwerpen te verbeteren. Hiermee is een sluimerend gevoel van ongemak over de effectiviteit van het toezicht geadresseerd en aangepakt.



Stichting Cardia
's-Gravenhage

Jaarrekening

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Activa			
Vaste activa			
<i>Materiële vaste activa</i>	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		16.463.171	16.783.079
Machines en installaties		2.285.910	2.401.276
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.324.890	1.841.499
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetalingen		497.771	21.800
		21.571.742	21.047.654
Vlottende activa			
<i>Vorderingen</i>			
Handelsdebiteuren		232.936	172.000
Overige vorderingen	2	15.558.748	14.570.431
		15.791.684	14.742.431
<i>Liquide middelen</i>	3	4.266.238	3.643.980
		41.629.664	39.434.065

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

		31-12-2025	31-12-2024
		€	€
Passiva			
Eigen vermogen	4		
Stichtingskapitaal		1.543	1.543
Bestemmingsfondsen	5	18.913.404	17.136.087
Overige reserves		3.774.419	3.671.257
		22.689.366	20.808.887
Voorzieningen	6		
Overige voorzieningen		1.207.080	1.323.949
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	7		
Schulden aan banken		6.042.787	6.727.299
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
Schulden aan leveranciers		1.652.459	1.673.850
Belastingen en sociale lasten		1.098.453	899.139
Schulden ter zake van pensioenen		1.616.161	1.361.169
Overige schulden	8	2.051.324	2.005.578
Overlopende passiva	9	5.272.034	4.634.194
		11.690.431	10.573.930
		41.629.664	39.434.065

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Winst-en-verliesrekening over 2025

		2025	2024
		€	€
Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Zorgverzekeringswet	11	3.965.887	3.923.706
Wet langdurige zorg	12	64.233.237	56.594.572
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		395.406	533.569
Netto-omzet		68.594.530	61.051.847
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	13	6.221.188	5.224.590
Overige bedrijfsopbrengsten	14	4.403.639	3.855.175
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten		10.624.827	9.079.765
Som der bedrijfsopbrengsten		79.219.357	70.131.612
Lasten			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	15	9.048.781	9.018.311
Lonen en salarissen	16	38.614.292	32.504.048
Sociale lasten		7.583.766	6.215.477
Pensioenlasten		3.133.060	2.635.907
Afschrijvingen materiële vaste activa	17	2.830.141	2.362.013
Overige bedrijfskosten	18	16.169.312	14.818.438
Som der bedrijfslasten		77.379.352	67.554.194
Bedrijfsresultaat		1.840.005	2.577.418
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	279.728	424.736
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-239.254	-251.789
Financiële baten en lasten		40.474	172.947
Netto resultaat		1.880.479	2.750.365
Resultaatbestemming			
Reserve aanvaardbare kosten		1.738.601	2.620.020
Boekwinst verkoop grond		36.758	33.770
Vrienden van Tabitha		1.958	1.799
Overige reserves		103.162	94.776
		1.880.479	2.750.365

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	2025		2024	
	€	€	€	€
Kasstroomoverzicht over 2025				
Kasstroom uit operationele activiteiten				
Bedrijfsresultaat		1.840.005		2.577.418
<i>Aanpassingen voor:</i>				
Afschrijvingen		2.663.444		2.184.731
Toename (afname) van de voorzieningen 6		-116.869		-460.838
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>				
Vorderingen	-1.049.253		-324.312	
Kortlopende schulden	1.116.501		424.873	
		67.248		100.561
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		4.453.828		4.401.872
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten 19	279.728		424.736	
Rentelasten en soortgelijke kosten 20	-239.254		-251.789	
		40.474		172.947
Kasstroom uit operationele activiteiten		4.494.302		4.574.819
Kasstroom uit investeringsactiviteiten				
Investeringsmateriële vaste activa 1	-3.374.024		-3.847.593	
Desinvesteringsmateriële vaste activa 1	186.492		177.282	
Kasstroom uit investeringsactiviteiten		-3.187.532		-3.670.311
Kasstroom uit financieringsactiviteiten				
Ontvangsten uit hoofde van leningen 7	-		2.873.000	
Uitgaven ter aflossing van leningen	-684.512		-3.557.512	
Kasstroom uit financieringsactiviteiten		-684.512		-684.512
Mutatie van geldmiddelen		622.258		219.996
		<u>622.258</u>		<u>219.996</u>
		2025		2024
	€		€	
Verloop geldmiddelen				
Saldo aan het begin van de periode		3.643.980		3.423.984
Mutatie		622.258		219.996
Saldo aan het einde van de periode		<u>4.266.238</u>		<u>3.643.980</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Stichting Cardia is feitelijk en statutair gevestigd op Isabellaland 150, 2591 SL te 's-Gravenhage en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 27283988.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

Stichting Cardia heeft een divers zorg- en dienstverleningsaanbod teneinde ouderenzorg te realiseren. Er is zowel sprake van WLZ-, ZVW- en WMO-gefinancierde producten, als van een service- en dienstverleningsaanbod waarvoor de cliënt een eigen bijdrage betaalt. Tevens wordt huisvesting aangeboden. Cardia bedient met haar aanbod van producten, diensten en services met name senioren.

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.

Informatieverschaffing over continuïteit

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Cardia, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

Stichting Cardia oefent invloed van betekenis uit over Stichting Vriendenfonds Cardia te Den Haag, KvK-nummer 41153396. Gelet op artikel 407 lid 1a Titel 9 BW 2 wordt gesteld dat de omvang van het vermogen van Vriendenfonds Cardia dermate gering is en dat in het boekjaar zich geen transacties van betekenis hebben voorgedaan, zodanig dat consolidatie achterwege kan blijven.

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

De volgende oordelen en schattingen zijn van belangrijke invloed op de in deze jaarrekening opgenomen bedragen:

- het bepalen of er sprake is van consolidatieplicht;
- het bepalen of een maatschappij binnen de consolidatiekring valt;
- het bepalen of er sprake is van gezamenlijke zeggenschap in een andere maatschappij;
- het bepalen of voldaan wordt aan de voorwaarden voor opname van intern vervaardigde immateriële vaste activa;
- het bepalen of bedragen wel of niet voor eigen rekening worden ontvangen;
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen uit hoofde van claims, geschillen en rechtsgedingen; en
- het bepalen van de beste schatting van voorzieningen, schulden en verplichtingen uit hoofde van verlofrechten en toekomstige (salaris)rechten van medewerkers, zoals verwerkt onder de voorzieningen en de overige kortlopende schulden;
- het bepalen van de omvang van een bijzondere waardevermindering; en
- het bepalen van de waarschijnlijkheid van instemming door de fiscale autoriteiten van een onzekere belastingpositie, alsmede de omvang hiervan, op basis van de vigerende fiscale wetgeving.

Stichting Cardia hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW), ingevolge artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg. De jaarrekening is opgesteld in euro. Toelichtingen op posten in de balans, winst-en-verliesrekening en kasstroomoverzicht zijn in de jaarrekening genummerd.

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. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

Bij de toepassing van de grondslagen voor de waardering en de resultaatbepaling wordt voorzichtigheid betracht. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn verwezenlijkt. Verplichtingen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar, worden in acht genomen, indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening zijn bekend geworden. Voorzienbare verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van het boekjaar worden in acht genomen indien zij vóór het opmaken van de jaarrekening bekend zijn geworden.

De verdere toelichting op specifieke grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening en voor de waardering en resultaatbepaling komt in het hierna volgende aan de orde.

De verschillen en redenen die tot herziening van de indeling en bedragen ten opzichte van voorgaand jaar hebben geleid

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

Herrubricering vergelijkende cijfers

De cijfers voor 2024 zijn, waar nodig, geherrubriceerd om vergelijkbaarheid met 2025 mogelijk te maken.

Grondslagen van waardering van activa en passiva

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

Stichting Cardia
's-Gravenhage

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.

Grondslagen

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.

Materiële vaste activa met een beperkte gebruiksduur worden afzonderlijk afgeschreven. 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. De afschrijvingspercentages zijn toegelicht in de toelichting op de balans.

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.

Investeringsubsidies

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

Groot onderhoud

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

Vorderingen

De vorderingen worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. Noodzakelijk geachte voorzieningen voor het risico van oninbaarheid worden in mindering gebracht. De voorzieningen worden bepaald op basis van een individuele beoordeling van de vorderingen.

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, banktegoeden en direct opeisbare deposito's 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.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

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 zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

Aanvullend op de hiervoor vermelde algemene grondslagen voor voorzieningen gelden specifieke grondslagen per voorziening. Deze worden toegelicht in de toelichting op de balans.

Kortlopende 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 (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

Verlofrechten (inclusief spaarverlof) zijn tegen de nominale waarde (opgebouwde rechten, omgerekend in het brutoloon op balansdatum, verhoogd met de daarover door de werkgever verschuldigde premies en heffingen) verwerkt onder de kortlopende schulden.

De bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten en de lasten over het verslagjaar, met inachtneming van de hiervoor reeds vermelde grondslagen. Baten worden verantwoord in het jaar waarin de baten zijn gerealiseerd. Lasten worden in aanmerking genomen in het jaar waarin deze voorzienbaar zijn. Daarbij wordt voorzichtigheid betracht overeenkomstig de grondslagen die gelden voor het opnemen van activa en passiva (zoals eerder vermeld).

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

Baten

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 vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbare kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt 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.

Pensioenlasten

Stichting Cardia heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft

Stichting Cardia
's-Gravenhage

opgebouwd bij Stichting Cardia. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Cardia betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (circa 125,7%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

Stichting Cardia 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 Cardia heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Stichting Cardia zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als die waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief.

Kasstroomoverzicht

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

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.

Grondslagen WNT

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

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Toelichting op de balans

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering en vooruitbeta- lingen	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	32.994.491	4.681.192	6.224.123	21.800	43.921.606
Cumulatieve afschrijvingen	-16.211.412	-2.279.916	-4.382.624	-	-22.873.952
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>16.783.079</u>	<u>2.401.276</u>	<u>1.841.499</u>	<u>21.800</u>	<u>21.047.654</u>
<i>Mutaties</i>					
Investeringen	1.107.789	442.770	1.325.694	497.771	3.374.024
Afschrijvingen	-1.311.617	-529.460	-822.367	-	-2.663.444
Desinvesteringen	-398.044	-66.831	-20.285	-	-485.160
Afschrijvingen op desinvestering- en	260.164	38.155	349	-	298.668
In gebruik genomen vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering	21.800	-	-	-21.800	-
Saldo mutaties	<u>-319.908</u>	<u>-115.366</u>	<u>483.391</u>	<u>475.971</u>	<u>524.088</u>
Stand per 31 december 2025					
Verkrijgings- of vervaardigings- prijs	33.466.362	5.018.976	7.529.183	497.771	46.512.292
Cumulatieve afschrijvingen	-17.003.191	-2.733.066	-5.204.293	-	-24.940.550
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>16.463.171</u>	<u>2.285.910</u>	<u>2.324.890</u>	<u>497.771</u>	<u>21.571.742</u>

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden.

De investeringen betreffen met name renovaties van huis- en zorgkamers als ook voltooiing van het warmtepompensysteem (airco's en zonnepanelen) op locatie Landscheiding, (verdere) verduurzaming van de verhuurappartementen op locatie De Thuishaven en ICT-upgrades (o.a. switches, laptops en camera'systemen op meerdere locaties).

De vooruitbetalingen per 1 januari 2026 op materiële vaste activa in ontwikkeling (€ 498k) betreffen investeringen die in de loop van het volgend boekjaar in gebruik zullen worden genomen (m.n. warmtepompensysteem op locatie De Thuishaven).

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Materiële vaste activa: Economische levensduur

	Bedrijfsge- bouwen en - terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfsmid- delen
Begin van de reeks van het afschrijvingspercentage	-	5,00	5,00
Einde van de reeks van het afschrijvingspercentage	25,00	20,00	50,00

Vlottende activa

Vorderingen

Informatieverschaffing over vorderingen

De voorziening die in aftrek op de vorderingen is gebracht, bedraagt € 1.679 (2024: € idem).
In de debiteuren en overige vorderingen zijn geen bedragen begrepen met een resterende looptijd langer dan 1 jaar.

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
2 Overige vorderingen		
Deposito's ING Bank	13.000.000	12.000.000
Vorderingen op gemeenten en zorgverzekeraars	895.300	766.960
Overige subsidies	363.153	230.250
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	299.904	424.292
Te vorderen inzake transitie- en differentiatiemiddelen	96.250	112.500
Vooruitbetaalde bedragen	398.439	457.123
Vordering UWV uit hoofde van compensatieregeling transitievergoedingen	81.866	132.412
Te factureren omzet	41.098	25.500
Waarborgsom	600	600
Diverse vorderingen	382.138	420.794
	<u>15.558.748</u>	<u>14.570.431</u>

	2025 €	2023 €	2023 €	Totaal €
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort				
Saldo per 1 januari	-	424.101	195	424.296
Financieringsverschil boekjaar	299.904	-	-	299.904
Betalingen/ontvangsten	-	-424.101	-195	-424.296
Saldo per 31 december	<u>299.904</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>299.904</u>

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	64.157.238	56.594.572
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	-63.857.334	-56.170.471
Totaal	<u>299.904</u>	<u>424.101</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

3 Liquide middelen

De liquide middelen zijn vrij beschikbaar met uitzondering van afgegeven bankgaranties in verband met huurcontracten tot een bedrag van € 986.659 (2024: € 585.979). Deze toename wordt veroorzaakt door een verstrekte betaalgarantie m.b.t. de bouw van nieuwbouwlocatie Het Breeje Hof.

Ultimo 2025 is een bedrag van € 13 mln. (2024: € 12 mln.) gestald op tijdelijke deposito's, welke gezien de korte, maar vaste looptijd gerubriceerd zijn onder de vorderingen en overlopende activa.

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

Bankrekeningen	4.266.238	3.643.980
----------------	-----------	-----------

4 Eigen vermogen

In onderstaand overzicht is het verloop van het eigen vermogen weergegeven:

	Stichtingska- pitaal	Bestem- mings- fondsen	Overige re- serves	Totaal
	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	1.543	17.136.087	3.671.257	20.808.887
Mutatie uit resultaatverdeling	-	1.777.317	-	1.777.317
Toevoeging resultaat	-	-	103.162	103.162
Stand per 31 december 2025	1.543	18.913.404	3.774.419	22.689.366

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
5 Bestemmingsfondsen		
Reserve aanvaardbare kosten	17.496.893	15.758.292
Boekwinst verkoop grond	1.344.873	1.308.115
Vrienden van Tabitha	71.638	69.680
	18.913.404	17.136.087

	2025	2024
	€	€
Reserve aanvaardbare kosten		
Stand per 1 januari	15.758.292	13.138.272
Resultaatverdeling	1.738.601	2.620.020
Stand per 31 december	17.496.893	15.758.292

Boekwinst verkoop grond		
Stand per 1 januari	1.308.115	1.274.345
Resultaatverdeling	36.758	33.770
Stand per 31 december	1.344.873	1.308.115

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Vrienden van Tabitha

Stand per 1 januari	69.680	67.881
Resultaatverdeling	1.958	1.799
Stand per 31 december	71.638	69.680

Informatieverschaffing over bestemmingsfondsen

Aan verschillende vermogensbestanddelen wordt een rente toegerekend, met uitzondering van de RAK (reserve aanvaardbare kosten). De rente wordt bepaald volgens het zgn. T-rendement, het rendement op gegarandeerde Nederlandse obligatieleningen van het boekjaar. Het aansprakelijk vermogen bestaat uit het eigen vermogen en de achtergestelde lening(en) die onder de langlopende schulden verwerkt zijn. Het aansprakelijk vermogen per 31 december 2025 bedraagt € 22.689.366 (2024: € 20.808.887).

6 Voorzieningen

Informatieverschaffing over voorzieningen

Met betrekking tot de voorzieningen gelden de volgende toelichtingen:

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. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2%.

Voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU)

De voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU) betreft een voorziening voor medewerkers die gebruik maken van de regeling om vervroegd uit te treden omdat ze het werk niet tot aan de AOW-gerechtigde leeftijd kunnen volhouden en er geen mogelijkheden zijn gevonden om de inzetbaarheid te bevorderen. Deze regeling volgt het landelijke (fiscale) kader voor sectorale afspraken over vervroegd uittreden. Een eventuele wijziging van de landelijke regeling kan invloed hebben op het bepalen van de hoogte van de uitkering. De voorziening omvat zowel de verplichtingen aan medewerkers die deelnemen aan de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar werken in de zorg' waarvoor de uitkeringsfase nog loopt als de verplichtingen die voortvloeien uit de nieuwe 'Regeling vervroegd uittreden'. Omdat na 31 december 2025 nieuwe deelnemers geen aanspraak meer kunnen maken op deze regeling is de voorziening bepaald tegen nominale waarde van de bestaande verplichtingen uit hoofde van de regeling.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van de arbeidsongeschiktheid (voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces), voor zover deze na 31 december 2025 vallen, gebaseerd op 100% gedurende het eerste jaar en 70% gedurende het tweede jaar.

Voorziening inloop WGA hiaat verzekering

De voorziening inloop WGA hiaatverzekering is gebaseerd op het te verwachten pensioengevend salaris en de te betalen premie voor de komende 5 jaar. Op grond van de CAO is deze verzekering in 2022 afgesloten en de komende 5 jaar wordt inlooppremie betaald door de werkgever voor de periode maart 2020 tot en met december 2022. Tot en met 2027 wordt de premie derhalve ingelopen.

Voorziening generatieregeling

Met de generatieregeling, nieuw opgenomen in de CAO VVT 2025-2026 kan de werkbelasting voor de medewerker worden afgebouwd vanaf 3 jaar voor de AOW-gerechtigde leeftijd door de arbeidsduur met

Stichting Cardia
's-Gravenhage

20% te verminderen, met behoud van 90% van het oorspronkelijke salaris en 100% van de pensioenopbouw. De voorziening wordt gevormd voor medewerkers die op balansdatum (minder dan) 3 jaar verwijderd zijn van de pensioengerechtigde leeftijd én reeds voldoen aan de dienstjareneis van 5 jaar. Tevens wordt rekening gehouden met een deelnamepercentage en blijfkans.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Overige voorzieningen		
Voorziening langdurig zieken	635.944	681.721
Voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU)	83.875	327.695
Voorziening jubileumverplichtingen	221.627	207.373
Voorziening inloop WGA hiaatverzekering	82.760	107.160
Voorziening generatieregeling	182.874	-
	<u>1.207.080</u>	<u>1.323.949</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening langdurig zieken</i>		
Stand per 1 januari	681.721	866.447
Dotatie ten laste van resultaat	527.772	582.655
	<u>1.209.493</u>	<u>1.449.102</u>
Afname ten gunste van resultaat	-573.549	-767.381
	<u>635.944</u>	<u>681.721</u>
<i>Voorziening Regeling vervroegd uittreden (RVU)</i>		
Stand per 1 januari	327.695	604.472
Afname ten gunste van resultaat	-243.820	-276.777
	<u>83.875</u>	<u>327.695</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening jubileumverplichtingen</i>		
Stand per 1 januari	207.373	191.484
Dotatie ten laste van resultaat	39.873	34.441
	<u>247.246</u>	<u>225.925</u>
Afname ten gunste van resultaat	-25.619	-18.552
	<u>221.627</u>	<u>207.373</u>
	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening inloop WGA hiaatverzekering</i>		
Stand per 1 januari	107.160	122.384
Afname ten gunste van resultaat	-24.400	-15.224
	<u>82.760</u>	<u>107.160</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening generatieregeling</i>		
Stand per 1 januari	-	-
Dotatie ten laste van resultaat	182.874	-
Stand per 31 december	182.874	-
	<u>31-12-2025</u>	
	€	

Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:

Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	648.488
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	323.780
hiervan > 5 jaar	234.812

7 Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

	Stand per 31 december 2025	Aflossings- verplichting	Resterende looptijd > 1 jaar	Resterende looptijd > 5 jaar
	€	€	€	€
Langlopende schulden				
Totaal	6.727.299	684.512	6.042.787	4.589.251

Informatieverschaffing over langlopende schulden

De verstrekte zekerheden voor de opgenomen lening bij ING Bank N.V. luiden als volgt:

- hypothecaire zekerheid op bedrijfsgebouwen en -terreinen;
- pandrecht op de huurpenningen en vorderingen;
- afgegeven negatieve pledge/pari passu en cross default verklaring.

Nadere bijzondere bepalingen:

- minimale solvabiliteitsratio (verhouding eigen vermogen t.o.v. balanstotaal): 25%
- minimale EBITDA (bedrijfsresultaat (excl. bijzondere baten en lasten) + netto rentelasten + afschrijvingen): € 2.400.000

Met een solvabiliteitsratio per 31 december 2025 van 54,5% en de EBITDA over 2025 van € 4,7 mln. voldoet Stichting Cardia aan de genoemde voorwaarden.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>Hypotheke o/g</i>		
ING Bank 1	544.537	726.049
ING Bank 2	-	100.000
ING Bank TH4	-	100.000
ING Bank TH5	2.143.750	2.318.750
ING Bank TH6	637.500	687.500
ING Bank TH7	2.717.000	2.795.000
	<u>6.042.787</u>	<u>6.727.299</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank 1</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	7.124.350	7.124.350
Cumulatieve aflossing	<u>-6.216.789</u>	<u>-6.035.277</u>
Saldo per 1 januari	<u>907.561</u>	<u>1.089.073</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-181.512</u>	<u>-181.512</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	7.124.350	7.124.350
Cumulatieve aflossing	-6.398.301	-6.216.789
Kortlopend deel	<u>-181.512</u>	<u>-181.512</u>
Saldo per 31 december	<u>544.537</u>	<u>726.049</u>
Rentepercentage	4,64%	
Looptijd	31 jaar	
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank 2</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	1.000.000	1.000.000
Cumulatieve aflossing	<u>-800.000</u>	<u>-700.000</u>
Saldo per 1 januari	<u>200.000</u>	<u>300.000</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-100.000</u>	<u>-100.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	1.000.000	1.000.000
Cumulatieve aflossing	-900.000	-800.000
Kortlopend deel	<u>-100.000</u>	<u>-100.000</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>100.000</u>
Rentepercentage	2,60%	
Looptijd	10 jaar	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank TH3</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	3.419.000	3.419.000
Cumulatieve aflossing	<u>-3.419.000</u>	<u>-468.000</u>
Saldo per 1 januari	<u>-</u>	<u>2.951.000</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-</u>	<u>-2.951.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	-	3.419.000
Cumulatieve aflossing	<u>-</u>	<u>-3.419.000</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>
Rentepercentage	3,20%	
Looptijd	7 jaar	
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank TH4</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	875.000	875.000
Cumulatieve aflossing	<u>-675.000</u>	<u>-575.000</u>
Saldo per 1 januari	<u>200.000</u>	<u>300.000</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-100.000</u>	<u>-100.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	875.000	875.000
Cumulatieve aflossing	-775.000	-675.000
Kortlopend deel	<u>-100.000</u>	<u>-100.000</u>
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>100.000</u>
Rentepercentage	2,8%	
Looptijd	9 jaar	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank TH5</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	3.500.000	3.500.000
Cumulatieve aflossing	<u>-1.006.250</u>	<u>-831.250</u>
Saldo per 1 januari	<u>2.493.750</u>	<u>2.668.750</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-175.000</u>	<u>-175.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	3.500.000	3.500.000
Cumulatieve aflossing	-1.181.250	-1.006.250
Kortlopend deel	<u>-175.000</u>	<u>-175.000</u>
Saldo per 31 december	<u>2.143.750</u>	<u>2.318.750</u>
Rentepercentage	2,8%	
Looptijd	10 jaar	
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>ING Bank TH6</u>		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	1.000.000	1.000.000
Cumulatieve aflossing	<u>-262.500</u>	<u>-212.500</u>
Saldo per 1 januari	<u>737.500</u>	<u>787.500</u>
<i>Mutaties</i>		
Aflossing	<u>-50.000</u>	<u>-50.000</u>
Stand per 31 december		
Hoofdsom	1.000.000	1.000.000
Cumulatieve aflossing	-312.500	-262.500
Kortlopend deel	<u>-50.000</u>	<u>-50.000</u>
Saldo per 31 december	<u>637.500</u>	<u>687.500</u>
Rentepercentage	2,32%	
Looptijd	10 jaar	

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	2025	2024
	€	€
ING Bank TH7		
Stand per 1 januari		
Hoofdsom	2.873.000	-
Saldo per 1 januari	2.873.000	-
Mutaties		
Verhoging	-	2.873.000
Aflossing	-78.000	-
Saldo mutaties	-78.000	2.873.000
Stand per 31 december		
Hoofdsom	2.873.000	2.873.000
Cumulatieve aflossing	-78.000	-
Kortlopend deel	-78.000	-78.000
Saldo per 31 december	2.717.000	2.795.000
Rentepercentage	3,78%	
Looptijd	10 jaar	

Bij het einde van de looptijd van de leningen ING Bank TH5 en TH6 is nog sprake van een restschuld. Het is de intentie om op dat moment de overeenkomst te verlengen en niet ineens de lening af te lossen.

Voorwaarden voor verlenging (waaronder de looptijd en/of het rentepercentage) zijn thans nog niet overeengekomen.

Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
8 Overige schulden		
Aflossingsverplichtingen komend boekjaar langlopende leningen	684.512	684.512
Nog te betalen salarissen	394.492	383.272
Waarborgsommen	125.783	89.585
Diverse nog te betalen kosten	846.537	848.209
	2.051.324	2.005.578
9 Overlopende passiva		
Vakantiedagen	3.068.521	2.424.957
Vakantiegeld en eindejaarsuitkering	1.857.914	1.569.751
Vooruitontvangen bedragen	303.832	593.790
Te betalen rente langlopende schulden	41.767	45.696
	5.272.034	4.634.194

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

De financiële gevolgen van de niet in de balans opgenomen regelingen

Onzekerheden opbrengstverantwoording

Als gevolg van materiële nacontroles door zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten op de gedeclareerde zorgprestaties en maatschappelijke ondersteuning kunnen correcties noodzakelijk zijn op de gedeclareerde productie. De effecten van eventuele materiële nacontroles zijn vooralsnog onzeker.

Dezelfde onzekerheid is aan de orde met betrekking tot de definitieve vaststelling van subsidies. Niet uitgesloten kan worden dat de verwerkte bedragen bij de definitieve vaststelling nog substantieel bijgesteld worden. Deze bijstellingen zullen dan in het resultaat van het boekjaar verwerkt worden, waarin de bijstelling voldoende aannemelijk wordt.

Stichting Cardia verwacht uit hoofde van genoemde nacontroles en de subsidievaststellingen geen noemenswaardige correcties op de verantwoorde opbrengsten.

Niet in de balans opgenomen verplichtingen inzake investeringsverplichtingen

Per balansdatum is een investeringsverplichting aangegaan voor de levering van een warmtepumpensysteem voor locatie De Thuishaven ter waarde van € 764.000.

Financiële instrumenten

Algemeen

Stichting Cardia maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Stichting Cardia blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Stichting Cardia handelt niet in financiële derivaten.

Krediet-, rente- en kasstroomrisico en reële waarde

De vorderingen zijn voor het overgrote deel geconcentreerd bij het zorgkantoor, grote verzekeraars en de Gemeente Den Haag. De kredietrisico's hiervan zijn zeer beperkt.

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 gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Indien sprake is van een restschuld aan het einde van de looptijd van een lening, streeft Stichting Cardia naar herfinanciering op lange termijn.

De reële waarde van de meeste in de balans verantwoorde financiële instrumenten, waaronder vorderingen, liquide middelen en kortlopende schulden, benadert de boekwaarde ervan.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

	Jaarhuursom €	Omvang verplichting 2-5 jaar €	Omvang verplichting > 5 jaar €	Einddatum contract
Huurverplichtingen				
Onderwatershof	786.708	2.360.124	-	31-12-2029
Thuishaven Neptunusstraat	104.208	208.416	-	31-12-2028
Floriadehof	763.296	3.053.184	3.752.872	30-11-2035
Hof van Kerstanje	588.840	2.355.360	5.152.350	30-9-2039
Het Breeje Hof (ingande 1-2-2027)	801.360	2.337.300	13.689.900	1-2-2047
	<u>3.044.412</u>	<u>10.314.384</u>	<u>22.595.122</u>	

De huurverplichtingen kwalificeren op grond van de bepalingen van RJ-Richtlijn 292 Leasing als operational lease en zijn om die reden niet in de balans opgenomen.

Onzekerheden personele verplichtingen

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA)

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurd zzzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen)premies over eerdere jaren. Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen. Om voornoemde risico's te beperken heeft Stichting Cardia haar beleid aangescherpt en (onder meer) de volgende maatregelen genomen:

- * voor zowel intramurale als extramurale functies wordt extra inzet door eigen personeel gestimuleerd;
- * periodiek is via interne, voor iedere medewerker beschikbare kanalen, gecommuniceerd over de afbouw van zzzp-ers;
- * voor intramurale functies zijn per 1-1-2025 geen zzzp-ers meer ingehuurd. De benodigde flexibele schil intramuraal wordt vanaf 1-1-2025 uitsluitend ingevuld door inzet van uitzendkrachten;
- * voor extramurale functies zijn in 2025 nog zzzp-ers ingehuurd. Deze noodzakelijk geachte inzet kwam uitsluitend voort uit het niet beschikbaar zijn van eigen medewerkers (bijvoorbeeld als gevolg van (hoog) ziekteverzuim), het belang van de cliënt en de vereiste continuïteit en kwaliteit van zorg. De omvang van deze extramurale inzet van zzzp-ers bedroeg in 2025 € 625k (2024: € 1,1 mln.);
- * vanaf 15 januari 2026 zijn ook voor de extramurale zorg geen zzzp-ers meer ingehuurd. Dit heeft o.a. geleid tot het afstoten van (potentiële) cliënten in de wijkverpleging en overdracht van cliënten naar andere Haagse zorgaanbieders.

Gegeven bovenstaande acht Cardia voldoende maatregelen te hebben genomen om schijnzelfstandigheid onder zzzp-ers tegen te gaan. Cardia meent hierbij te hebben gehandeld met inachtneming van het gestelde in de Kamerbrief 31311-302 van 19 december 2025 en stelt zich naar derden toetsbaar op.

Samenvattend

Voor de hierboven genoemde omstandigheden en onzekerheden geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Stichting Cardia volgt de ontwikkelingen nauwgezet.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Toelichting op de winst-en-verliesrekening

10 Baten uit beroeps- en of bedrijfsmatige zorgverlening

De WLZ-opbrengsten zijn in 2025 gestegen met € 7,6 mln. (12,6%) ten opzichte van 2023. Deze stijging is voornamelijk veroorzaakt door toevoeging van VPT-locatie Hof van Kerstanje, de verdere groei van het aantal MPT-cliënten en generieke tariefsverhogingen. In 2025 is een WLZ-overproductie van € 245.000 verantwoord (2024: € 155.000).

	2025	2024
	€	€
11 Zorgverzekeringswet		
Zorgverzekeringswet	3.965.887	3.923.706

12 Wet langdurige zorg

Wet langdurige zorg	64.423.433	56.709.459
Dotatie voorziening overproductie boekjaar	-301.758	-114.887
Vrijval voorziening overproductie boekjaar	111.562	-
	<u>64.233.237</u>	<u>56.594.572</u>

13 Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

Wet Maatschappelijke Ondersteuning	6.221.188	5.224.590
------------------------------------	-----------	-----------

De stijging van de WMO-opbrengsten komt voornamelijk door verdere groei van het aantal cliënten en een algemene tariefsverhoging.

14 Overige bedrijfsopbrengsten

Verhuuropbrengsten	1.997.720	1.424.680
Overige subsidies	1.236.840	1.115.633
Opbrengsten servicekosten	557.845	428.355
Opbrengsten maaltijdverstrekking	226.802	355.587
Opbrengsten diensten aan andere organisaties	384.432	530.920
	<u>4.403.639</u>	<u>3.855.175</u>

De toename van de verhuuropbrengsten wordt veroorzaakt door de ingebruikname van VPT-locatie Hof van Kerstanje.

15 Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	9.048.781	9.018.311
---	-----------	-----------

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	2025	2024
	€	€
<i>Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten</i>		
Kosten uitzendkrachten, detachering en tijdelijke inleen personeel	5.896.611	6.235.549
Inhuur behandeldienst (o.a. specialist ouderengeneeskunde,paramedici)	2.598.722	2.428.176
Kosten uitbesteed werk (alleen zorgactiviteiten) aan onderaannemers (inclusief zzp-ers)	553.448	354.586
	<u>9.048.781</u>	<u>9.018.311</u>

16 Lonen en salarissen

Lonen en salarissen	38.920.674	32.938.651
Mutaties voorzieningen	-306.382	-434.603
	<u>38.614.292</u>	<u>32.504.048</u>

Omdat de toetreding tot de RVU-regeling per 31 december 2025 is beëindigd, heeft er een vrijval van de voorziening plaatsgevonden van € 208k. Tevens heeft er een dotatie plaatsgevonden aan de voorziening generatieregeling van € 183k.

17 Afschrijvingen materiële vaste activa

Gebouwen en -terreinen	1.311.617	1.209.851
Machines en installaties	529.460	321.389
Andere vaste bedrijfsmiddelen	822.367	653.491
	<u>2.663.444</u>	<u>2.184.731</u>
Boekverlies desinvesteringen	166.697	177.282
	<u>2.830.141</u>	<u>2.362.013</u>

Het boekverlies op desinvesteringen is bepaald volgens de zgn. componentenbenadering. Deze is toegepast op de vervangingsinvesteringen op locaties Landscheiding en De Thuishaven.

18 Overige bedrijfskosten

Overige bedrijfskosten	<u>16.169.312</u>	<u>14.818.438</u>
<i>Overige bedrijfskosten</i>		
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	3.476.120	3.271.635
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	2.108.862	1.990.086
Overige personeelskosten	2.421.367	2.278.187
Algemene kosten	3.634.960	3.137.627
Huur en leasing	2.262.727	1.795.698
Onderhoudskosten	1.017.435	916.791
Energiekosten	1.247.841	1.428.414
	<u>16.169.312</u>	<u>14.818.438</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
19 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Ontvangen deposito-rente	274.411	394.500
Ontvangen bankrente	<u>5.317</u>	<u>30.236</u>
	<u>279.728</u>	<u>424.736</u>

Stichting Cardia heeft overtollige liquide middelen tijdelijk gestald op deposito's. Voor nadere gegevens wordt verwezen naar de toelichting op de balans.

20 Rentelasten en soortgelijke kosten

Rente belastingen	-	1.387
Rente langlopende leningen	<u>239.254</u>	<u>250.402</u>
	<u>239.254</u>	<u>251.789</u>

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Overige toelichtingen

Gemiddeld aantal werknemers (FTE's)

	2025	2024
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	795,00	723,00
Totaal van gemiddeld aantal werknemers over de periode	795,00	723,00

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

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

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

	mw. J.T.A. Wakkerman - van Weerdenburg Bestuurder	mw.H. Bertels-Stam Bestuurder
1 Functie (functienaam)	6 mei 2025	1 januari 2025
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31 december 2025	31 mei 2025
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	Ja	Ja
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	88,89%	100,00%
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	122.794	86.799
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	9.297	6.697
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	132.091	93.496
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	132.091	93.496
9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum (naar rato dienstverband)	132.091	93.496
<u>Vergelijkende cijfers 2024</u>		
1 (Fictieve) dienstbetrekking?		Ja
2 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)		100,00%
3 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen		197.846
4 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn		16.154
5 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris		214.000
6 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum		214.000

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia 's-Gravenhage

Toezichthoudende topfunctionarissen

	Mevr. J. de Vries Voorzitter	De heer T.J.M. Overdijk Vice voorzitter
1 Functie (functienaam)	1-jan-25	1-jan-25
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)		
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	27.120	22.600
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	33.900	22.600

Vergelijkende cijfers 2024

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.680	15.247
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	27.627	21.400

	De heer R.B. de Haas Lid RvT	De heer T.C. den Hertog Lid RvT	Mw. M.E. de Haan Lid RvT
1 Functie (functienaam)	1-jan-25	1-jan-25	1-apr-25
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)			
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.080	18.080	11.018
5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	22.600	22.600	17.027

Vergelijkende cijfers 2024

1 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	13.910	13.910	n.v.t.
2 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum	21.400	21.400	

Toelichting

De Raad van Toezicht heeft conform de Regeling Bezoldigingsmaxima Topfunctionarissen Zorg- en Jeugdhulp aan Stichting Cardia een totaalscore van 10 punten toegekend. De daaruit volgende klassenindeling betreft Klasse IV, met een bijbehorend bezoldigingsmaximum voor de Raad van Bestuur van € 226.000. Dit maximum wordt niet overschreden door de Raad van Bestuur.

Het bijbehorende bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedraagt € 33.900 en voor overige leden € 22.600. Deze maxima worden niet overschreden.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Accountantshonoraria

	2025	2024
	€	€
Accountantshonoraria voor het onderzoek van de jaarrekening	79.635	82.879
Accountantshonoraria voor andere controleopdrachten	17.031	13.304
Accountantshonoraria voor adviesdiensten op fiscaal terrein	3.860	3.945
Totaal van accountantshonoraria	100.526	100.128

Informatieverschaffing over accountantshonoraria

De in de tabel vermelde honoraria voor de controle van de jaarrekening 2025 (2024) hebben betrekking op de totale honoraria voor het onderzoek van de jaarrekening 2025 (2024), ongeacht of de werkzaamheden al gedurende het boekjaar 2025 (2024) zijn verricht.

Transacties met verbonden partijen

In het boekjaar hebben zich geen transacties van betekenis voorgedaan tussen Stichting Cardia en de aan Stichting Cardia gelieerde Stichting Vriendenfonds Cardia.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van d.d. 8 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen na balansdatum met een bijzonder effect op de situatie per balansdatum zijn in de jaarrekening verwerkt. Er zijn geen andere gebeurtenissen na balansdatum die van belang zijn voor de oordeelsvorming van de gebruikers van de jaarrekening.

's-Gravenhage,
Stichting Cardia

was getekend,

Mw. J.T.A. Wakkerman - van Weerdenburg
Interim bestuurder

Ondertekening raad van toezicht:

was getekend,
J. de Vries

was getekend,
R.B. de Haas

was getekend,
T.C. den Hertog

was getekend,
T.J.M. Overdijk

was getekend,
M.E. de Haan

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Overige gegevens

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Overige gegevens

Verwijzing naar de accountantsverklaring

De controleverklaring van de onafhankelijke accountant is opgenomen op de volgende pagina.

Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst

In de statuten is in artikel 4 bepaald dat aan de geldmiddelen (inclusief het behaalde resultaat) geen andere bestemming mag worden gegeven dan ter bevordering van het doel van de stichting Cardia.

Nevenvestigingen

Stichting Cardia heeft geen nevenvestigingen.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.

Aan de raad van toezicht en de raad van bestuur van
Stichting Cardia

Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025

Ons oordeel

Wij hebben de in het Jaarverslag 2025 opgenomen jaarrekening 2025 van Stichting Cardia te Den Haag gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Stichting Cardia op 31 december 2025 en van het resultaat over 2025 in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen bij en krachtens de Wet normering topinkomens (WNT).

De jaarrekening bestaat uit:

1. de balans per 31 december 2025;
2. de winst- en verliesrekening over 2025; en
3. de toelichting met een overzicht van de gehanteerde grondslagen voor financiële verslaggeving en andere toelichtingen.

Op deze jaarrekening zijn de voorschriften van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG van toepassing.

De basis voor ons oordeel

Wij hebben onze controle uitgevoerd volgens het Nederlands recht, waaronder ook de Nederlandse controlestandaarden en de Regeling Controleprotocol WNT 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

Wij zijn onafhankelijk van Stichting Cardia zoals vereist in de Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten (ViO) en andere voor de opdracht relevante onafhankelijkheidsregels in Nederland. Verder hebben wij voldaan aan de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA).

Wij vinden dat de door ons verkregen controle-informatie voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

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

Verklaring over de in het Jaarverslag 2025 opgenomen andere informatie

Het Jaarverslag 2025 omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij. De andere informatie bestaat uit:

- het bestuursverslag;
- het verslag van de raad van toezicht;
- de overige gegevens;
- de bijlagen.

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

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten van de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de interne toezichthouder, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

Verantwoordelijkheden van de raad van bestuur en de raad van toezicht voor de jaarrekening

De raad van bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is de raad van bestuur tevens verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die de raad van bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fouten of fraude.

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

De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

De raad van toezicht is verantwoordelijk voor het uitoefenen van toezicht op het proces van financiële verslaggeving van de organisatie.

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

Onze verantwoordelijkheid is het zodanig plannen en uitvoeren van een controleopdracht dat wij daarmee voldoende en geschikte controle-informatie verkrijgen voor het door ons af te geven oordeel.

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van deze jaarrekening nemen. De materialiteit beïnvloedt de aard, timing en omvang van onze controlewerkzaamheden en de evaluatie van het effect van onderkende afwijkingen op ons oordeel.

Wij hebben deze accountantscontrole professioneel kritisch uitgevoerd en hebben waar relevant professionele oordeelsvorming toegepast in overeenstemming met de Nederlandse controlestandaarden, de Regeling Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

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

Onze conclusies zijn gebaseerd op de controle-informatie die verkregen is tot de datum van onze controleverklaring. Toekomstige gebeurtenissen of omstandigheden kunnen er echter toe leiden dat een organisatie haar continuïteit niet langer kan handhaven;

- het evalueren van de presentatie, structuur en inhoud van de jaarrekening en de daarin opgenomen toelichtingen; en
- het evalueren of de jaarrekening een getrouw beeld geeft van de onderliggende transacties en gebeurtenissen.

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

Dordrecht,

Verstegen accountants en adviseurs B.V.,

Digitaal ondertekend door:

Marco Walhout
8 mei 2026 13:52 +02:00

drs. J.A. (Marco) Walhout RA

Stichting Cardia
's-Gravenhage

Bijlagen

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. **08/05/2026**.

Gesegmenteerde winst- en verliesrekening 2025

Deze bijlage is toegevoegd als gevolg van bepalingen in de raamovereenkomst die stichting Cardia heeft afgesloten met de gemeente Den Haag inzake WMO-maatwerkarrangementen. Hierin worden kaders gesteld inzake WNT en rendementeisen.

	2025	2024
	€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN WMO-diensten		
Opbrengsten WMO		
Gemeente Den Haag	5.282.972	4.439.700
Lonen en salarissen	2.852.376	2.138.652
Sociale lasten	545.015	390.939
Pensioenlasten	187.044	161.043
Afschrijvingen materiële vaste activa	1.102	1.295
Overige bedrijfskosten	1.395.761	1.525.546
Som der bedrijfslasten	4.981.297	4.217.475
BEDRIJFSRESULTAAT	301.675	222.225
Rendement	5,71%	5,01%

Grondslagen van resultaatbepaling

Onder Opbrengsten WMO wordt verstaan de totaal gedeclareerde en goedgekeurde productie van WMO-diensten aan de gemeente Den Haag in het boekjaar.

Stichting Cardia bedient vanuit de BU Huishoudelijke hulp cliënten die gefinancierd worden uit meerdere financieringsstromen: WMO, WLZ en overige zorgopbrengsten. Alle rechtstreeks hierbij verband houdende kosten zijn toegerekend aan deze opbrengsten. Kosten die niet rechtstreeks zijn toe te rekenen (bijvoorbeeld diensten van stafmedewerkers en overige bedrijfskosten) zijn op basis van omzetaandeel toegerekend.

VOOR WAARMERKINGS-
DOELEINDEN



Verstegen accountants
en adviseurs B.V.

d.d. 08/05/2026.