



**Coöperatie Boer en Zorg U.A.
gevestigd te Wageningen**

Jaarverslag 2025

Inhoudsopgave

	Pagina
Bestuursverslag	
Bestuursverslag	2
Verslag van de Raad van Toezicht	
Verslag van de Raad van Toezicht	29
Jaarrekening	
Balans per 31 december 2025	36
Winst-en-verliesrekening over 2025	38
Kasstroomoverzicht over 2025	39
Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	40
Toelichting op de balans	46
Toelichting op de winst-en verliesrekening	53
Overige toelichtingen	57
Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	65
Overige gegevens	
Verwijzing naar de accountantsverklaring	67
Statutaire regeling omtrent de bestemming van de winst	67

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Bestuursverslag

Jaarverslag 2025



Coöperatie Boer en Zorg U.A. Wageningen

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	4
Voorwoord	5
1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg (CBZ)	6
1.1. Missie	6
1.2. Visie vanuit vijf perspectieven	6
1.3. Onze gemeenschappelijke waarden	6
1.4. Strategie CBZ 2026-2028	7
1.5. Kernactiviteiten van CBZ	7
2. Leden van CBZ	8
3. Coöperatieve organisatie en toezicht	9
3.1. Structuur van de organisatie	9
3.2. Werkorganisatie	9
3.3. Ledenraad	10
3.4. Ondernemingsraad (OR)	12
3.5. Centrale Cliëntenraad (CCR)	12
4. Kwaliteit en veiligheid	14
4.1. Kwaliteitsbeleid	14
4.2. Tevredenheid deelnemers over de zorg	14
4.3. Kwaliteitscertificering	14
4.4. Gedragscodes	15
4.5. Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris	15
5. Regio's	16
5.1. Regio Achterhoek en Twente	16
5.2. Regio IJsselland	17
5.3. Regio Randmeren en Utrecht	17
5.4. Regio Foodvalley, Gelderland Midden en Rivierengebied	18
5.5. Woonzorg Verpleging en Verzorging	18
6. Financiële informatie	20
6.1. De omzet en aantal deelnemers	20
6.2. De financiers en contracten	22
6.3. Toelichting op de jaarrekening	23
7. Risico's en risicobeheersing	24
8. Sociaal jaarverslag	26
9. Duurzaamheid	27
10. Managementverklaring	28

Voorwoord

2025 was voor CBZ (Coöperatie Boer en Zorg) een jaar van overgang en heroriëntatie. Na een periode van sterke groei in ledenaantal, deelnemers en omzet, werd duidelijk dat deze ontwikkeling ook nieuwe eisen stelt aan de inrichting en aansturing van onze organisatie. Tegelijkertijd kende het jaar een onbedoelde bestuurswissel wat ons voor extra uitdagingen plaatste én onze coöperatie sterker heeft gemaakt.

In deze dynamiek hebben we samen belangrijke stappen gezet. Er is intensief gewerkt aan het versterken van de basis van onze coöperatie. De governance is verder op orde gebracht, met heldere afspraken in de samenwerking tussen Ledenraad, bestuurder en Raad van Toezicht. Dit biedt duidelijkheid, stabiliteit en vertrouwen voor de toekomst.

Ook binnen de werkorganisatie worden stappen gezet om beter aan te sluiten bij de huidige omvang en complexiteit. De lijnstructuur is aangepast, waardoor de besluitvormingsroutes duidelijker worden. Waar coördinatie in een kleiner team vanzelfsprekender is, vraagt een grotere organisatie om expliciete afstemming, leiderschap en een gedeelde visie op samenwerken. Hier hebben we in 2025 bewust in geïnvesteerd en dit zetten we voort in 2026.

De groei van de afgelopen jaren heeft ons veel gebracht en maakt ook zichtbaar waar verdere professionalisering nodig is. Het stroomlijnen van processen en het efficiënt en effectief organiseren van het werk vraagt blijvende aandacht. Onze medewerkers hebben zich met grote inzet ingespannen om deze ontwikkeling verder vorm te geven.

In 2025 hebben we daarnaast de strategische richting voor de komende jaren bepaald. Deze koers biedt houvast en richting voor de verdere uitwerking in jaarplannen - zowel voor de werkorganisatie als voor de vakdisciplines en regio's. Daarmee bouwen we verder aan een toekomstbestendige coöperatie die haar leden optimaal ondersteunt.

Onze kracht blijft onveranderd: een sterk netwerk van betrokken zorgondernemers, geworteld in hun omgeving, die zorg en ondersteuning bieden vanuit onze gedeelde waarden van kwaliteit, eenvoud, eigenheid, gekend en geworteld. Juist in een fase van groei en verandering is het van belang deze kern te blijven koesteren.

We kijken terug op een jaar waarin veel is gevraagd van iedereen die bij CBZ betrokken is. Tegelijkertijd zien we dat er een stevig fundament is gelegd voor de toekomst. Met vertrouwen zetten we de volgende stappen.

Wij danken alle leden, medewerkers en samenwerkingspartners voor hun inzet, betrokkenheid en veerkracht in het afgelopen jaar. Samen blijven we werken aan goede, mensgerichte ondersteuning en zorg voor iedereen die op ons rekt.

Tamara de Kroon
Bestuurder CBZ

1. Informatie over Coöperatie Boer en Zorg (CBZ)

1.1. Missie

CBZ is de coöperatie die haar leden, de kleinschalige zorgorganisaties in Gelderland, Utrecht, Overijssel en Flevoland, ondersteunt in het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg, voor een zo breed mogelijke doelgroep.

1.2. Visie vanuit vijf perspectieven

De visie van CBZ wordt bekeken vanuit vijf perspectieven: leden, deelnemers, financiers, samenleving en medewerkers. In de visie die is vastgesteld voor de jaren 2023 tot en met 2028 is per perspectief benoemd hoe we gaan (door)ontwikkelen. Voor de [volledige visie](#) verwijzen we u naar onze website.



1.3. Onze gemeenschappelijke waarden

We hebben kansen en er zijn uitdagingen waarin we keuzes moeten maken. Maar waar we aan vasthouden, zijn onze gemeenschappelijke waarden. Deze zijn leidend bij de besluiten die we nemen en de weg die we bewandelen om onze visie te bereiken.

Geworteld

Leden van CBZ zijn geworteld in de samenleving. Zij onderhouden tal van verbindingen met plaatselijke verenigingen, organisaties en bedrijven en zij kennen de thuissituatie van hun deelnemers.

Gekend

Deelnemers voelen zich gekend en gezien. Leden en hun medewerkers kennen iedere deelnemer én de verzorgers/mantelzorgers. Zij kennen ook de achtergronden van de deelnemers en het sociaal netwerk waar zij deel van uitmaken. Bij de ondersteuning wordt hier rekening mee gehouden.

Eigenheid

Alle leden van CBZ zijn zelfstandige ondernemers. Zij bepalen de eigenheid van hun zorgonderneming. Leden van CBZ zijn vaak zeer authentiek. Deze eigenheid is ook van meerwaarde voor de deelnemers. Zij zijn onderdeel van het unieke verhaal van de zorgonderneming en dragen hieraan bij. Dit geeft ook hun leven meer eigenheid en betekenis.

Eenvoud

In de ondersteuning van deelnemers gaat CBZ voor eenvoud. Geen ingewikkelde diagnoses en trajecten, maar doen wat nodig is, mensen laten meedoen en erbij horen. Deze eenvoudige en mensgerichte benadering is kenmerkend voor leden van CBZ. En leden staan ook als collectief voor eenvoud. Door niet allemaal het wiel opnieuw uit te vinden, maar samen te werken aan slimme aanpakken.

Kwaliteit

CBZ staat voor kwaliteit en de leden bewaken dit gezamenlijk. Kwaliteit van zorg betekent dat onze leden goed kunnen uitleggen wat zij doen en waarom. Zij werken vanuit de kernwaarden en leggen verantwoording af over hun handelen. Leden kijken met elkaar mee en bespreken kwaliteitsvraagstukken die hen bezighouden.

1.4 Strategie CBZ 2026-2028

In 2025 heeft CBZ een nieuwe strategische koers vastgesteld voor 2026 - 2028. Tijdens strategiesessies is met leden en medewerkers gesproken over wat de coöperatie onderscheidend maakt en hoe we onze sterke kanten kunnen benutten voor de toekomst. Uit deze gesprekken zijn vier strategische richtingen voortgekomen, die door de Ledenraad op 18 september 2025 zijn goedgekeurd. Deze vormen de basis voor het werkplan 2026, de begroting en de regioplannen.

Onze leden werken kleinschalig in een lokaal verbonden setting en kennen hun deelnemers goed. Tegelijkertijd biedt CBZ als coöperatie de slagkracht van een grotere organisatie. De kracht van CBZ ligt in kennisdelen, samen leren en elkaar versterken. Deze collectieve werkwijze maakt de coöperatie uniek. Het vraagt actieve betrokkenheid van de leden: samenwerken, ervaringen uitwisselen en investeren in de gezamenlijke koers.

1. *Gerichte groei*

Groei doen we bewust, daar waar het waarde toevoegt voor deelnemers, leden én de samenleving. CBZ versterkt de bestaande sectoren en speelt actief in op landelijke en regionale ontwikkelingen. We kijken gericht naar wat regionaal nodig is.

2. *Gezamenlijke ontwikkeling van zorg*

Een belangrijke pijler van de koers is het gezamenlijk organiseren van zorg. CBZ investeert in innovatie en kennis om zorg toekomstbestendig te maken. Leden kunnen ervaringen uitwisselen via netwerken, regiobijeenkomsten en gezamenlijke projecten.

3. *Uitbreiden dienstverlening*

We breiden de dienstverlening aan leden uit, bijvoorbeeld op het gebied van kennisdeling en informatieveiligheid. Diensten op het gebied van zorg en kwaliteit blijven behoren tot de kernactiviteiten van de coöperatie en worden verder ontwikkeld.

4. *Bedrijfsvoering*

Op het terrein van bedrijfsvoering helpen we leden met de keuze van goede leveranciers en met behalen van schaalvoordelen.

1.5 Kernactiviteiten van CBZ

De belangrijkste diensten die CBZ voor haar leden verzorgt zijn:

- De zorgcontractering met gemeenten en zorgkantoren voor Jeugdwet, Wmo, Wlz en de forensische zorg;
- Het verzorgen van betalingen voor geleverde zorg, zorgadministratie en contractverantwoording;
- Het bieden van ICT-ondersteuning bij zorgadministratie en declaraties;
- Het ondersteunen van kwaliteitszorg, toetsen en borgen van kwaliteit;
- Het faciliteren van innovatie en deskundigheid;
- Belangenbehartiging voor de leden naar opdrachtgevers;
- Het faciliteren en ondersteunen van samenwerking en netwerken op regionaal niveau;
- Uitwisselen van kennis en ervaring en het geven van informatie en advies.

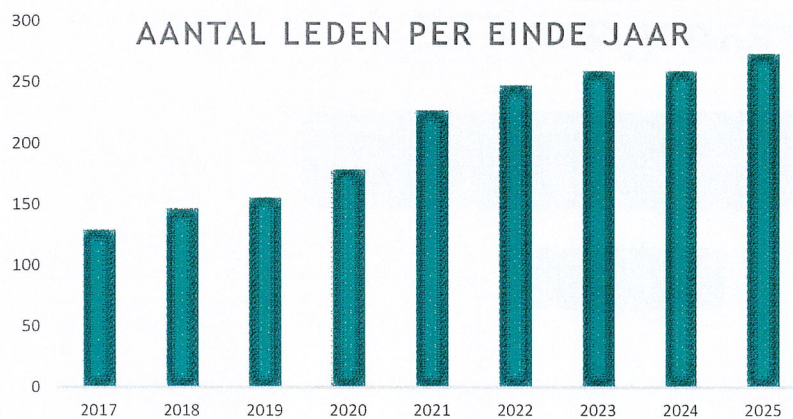
2. Leden van CBZ

CBZ heeft per eind 2025 274 leden (eind 2024: 260 leden).

Dit zijn:

- 182 blauwe leden (zij declareren tenminste 90 procent van hun omzet via CBZ);
- 69 gele leden (zij declareren minder dan 90 procent van hun omzet via CBZ);
- 23 aspirant leden (leden die in afwachting van een kwaliteitskeurmerk nog niet declareren, maar wel gebruik kunnen maken van andere diensten van CBZ, zoals regiobijeenkomsten en ledenportaal).

In 2025 heeft CBZ van 12 leden afscheid genomen.

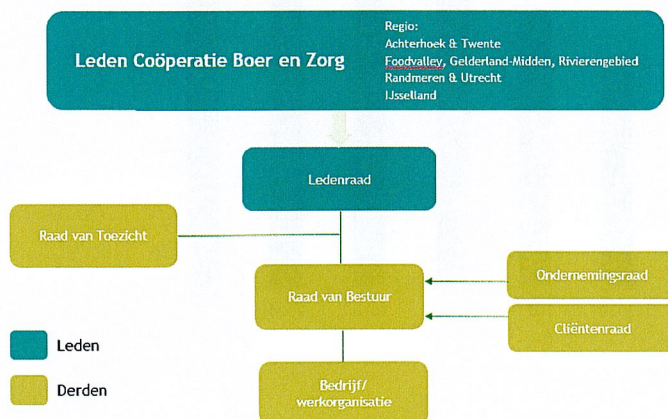


3. Coöperatieve organisatie en toezicht

3.1. Structuur van de organisatie

CBZ is een coöperatie. Een coöperatie is een vereniging met een bedrijf. De leden zijn als collectief eigenaar van de coöperatie. De Ledenraad is het hoogste orgaan van CBZ en is samengesteld uit zestien leden die samen alle leden van CBZ vertegenwoordigen. De bestuurder is belast met het besturen van de coöperatie en de algemene gang van zaken. De Raad van Toezicht houdt hierop onafhankelijk toezicht. De Centrale Cliëntenraad behartigt de gemeenschappelijke belangen van de deelnemers die namens CBZ in zorg zijn bij de leden. De coöperatie heeft tevens een Ondernemingsraad.

Organogram CBZ



Op onze [website](#) staan de leden van de Ledenraad, Raad van Toezicht, Centrale Cliëntenraad, Raad van Bestuur (eenhoofdig), managementteam en de regioteams vermeld.

3.2 Werkorganisatie

De werkorganisatie is gevestigd in Wageningen. Bijna vijftig medewerkers leveren diensten voor de leden. Per 1 december 2025 is de werkorganisatie gestart met een nieuwe structuur, met een nieuwe samenstelling van het managementteam en gedeeltelijk nieuwe indeling van teams. De werkorganisatie bestaat per eind 2025 uit de volgende teams:

- Bestuurder en bestuursondersteuning;
- Zorginnovatie en ontwikkeling: directeur zorg, team kwaliteit en beleid, specialist aanbesteding en manager kennisontwikkeling;
- Vier regioteams die bestaan uit een regiomanager, zorgconsulenten en regio-ondersteuners;
- Financiën: controller, administrateurs, administratief medewerker en de adviseur bedrijfsvoering;
- Bedrijfsvoering: manager bedrijfsvoering (vacature) en teams HR, communicatie, projectmanagement, IT en de cliëntenadministratie.

Bestuur in 2025:

- De heer R. Ekkelenkamp, bestuurder tot 1 april 2025;
- Tijdelijk bestuur van 8 februari tot 8 april 2025, bestaande uit de directeur zorg, bestuurssecretaris, manager bedrijfsvoering en controller;
- Mevrouw B. de Jong, interim bestuurder vanaf 8 april 2025 tot en met 31 december 2025.

3.3 Ledenraad

Een jaar van bestuurlijke beweging en gezamenlijke verantwoordelijkheid

Het jaar 2025 stond voor de Ledenraad in het teken van bestuurlijke ontwikkelingen, zorgvuldige positionering en intensieve samenwerking binnen de bestuurlijke driehoek (Ledenraad - Raad van Toezicht - bestuurder).

Samenwerking binnen de bestuurlijke driehoek

De Ledenraad hecht aan een open en respectvolle samenwerking, waarin rollen helder zijn en onderlinge aanspreekbaarheid vanzelfsprekend is.

In 2025 is het structurele overleg binnen de bestuurlijke driehoek verder versterkt. De Raad van Toezicht was drie keer aanwezig in de Ledenraad. Daarnaast vonden ontmoetingen plaats in het kader van de zelfevaluatie en bij andere bestuurlijke momenten.

Extra Ledenraadsvergadering op 19 februari 2025

Op 19 februari kwam de Ledenraad bijeen in een extra vergadering, waarin de Raad van Toezicht de Ledenraad informeerde over het voorgenomen vertrek van de bestuurder per 1 april 2025.

Deze bijeenkomst leidde tot een gezamenlijke reflectie op het proces en op de onderlinge rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de wijze van samenwerken in 2025, met nadruk op transparantie, tijdige informatievoorziening en een goede afstemming binnen de bestuurlijke driehoek. De Ledenraad heeft in dit proces zijn verantwoordelijkheid genomen als vertegenwoordiger van de leden, met oog voor zowel continuïteit als zorgvuldigheid.

Ontwikkelingen in de samenstelling van de Ledenraad

In 2025 deden zich binnen de Ledenraad enkele wijzigingen voor in samenstelling en taakverdeling.

- De voorzitter van de Ledenraad, die uit hoofde van zijn functie tevens voorzitter is van de agendacommissie, werd in de periode van 15 mei tot 1 december 2025 tijdelijk vervangen door Karst Klein. Dit gebeurde om iedere schijn van belangenverstrengeling te voorkomen in verband met de afwikkeling van een casus binnen de eigen zorgonderneming. De Ledenraad achtte het van belang hier zorgvuldig en transparant in te handelen.
- Als gevolg hiervan kende ook de agendacommissie in deze periode een aangepaste samenstelling. Stephan Tiebosch werd toegevoegd als lid van de agendacommissie en Karst Klein nam tijdelijk het voorzitterschap van deze commissie waar.
- Per 1 december 2025 heeft de Ledenraad daarnaast de rol van vicevoorzitter formeel ingevoerd. Karst Klein is in deze functie benoemd. Met deze stap wordt de bestuurlijke continuïteit van de Ledenraad verder versterkt.
- Op 9 september 2025 nam de Ledenraad afscheid van Evert Top als lid van de Ledenraad. Tegen het einde van het jaar is gestart met de voorbereiding van zijn opvolging.

De samenstelling van de Ledenraad en haar commissies bleef verder ongewijzigd en mede daardoor stabiel. Leden van de Ledenraad namen actief deel aan benoemingscommissies:

- Benoemingscommissie interim-bestuurder: William van Eck, Gerhard te Voortwis en Karst Klein.
- Benoemingscommissie bestuurder per 1 januari 2026: William van Eck, Caspar Altena en Andrea Sickmann

Ledenbetrokkenheid

Ledenavond 9 oktober 2025

Op 9 oktober vond de jaarlijkse ledenavond plaats. Deze bijeenkomst stond in het teken van ontmoeting,

informatie-uitwisseling en gezamenlijke reflectie op de koers van de coöperatie. De betrokkenheid en openheid van leden werden als waardevol ervaren.

Regiobijeenkomsten

In verschillende regio's werden bijeenkomsten georganiseerd om de verbinding met de leden te versterken. Deze bijeenkomsten boden ruimte voor signalen uit de praktijk en versterkten het onderlinge netwerk.

Zelfevaluatie

In september 2025 voerde de Ledenraad een zelfevaluatie uit. Hierbij is gereflecteerd op rolopvatting, vergaderstructuur, informatievoorziening en onderlinge samenwerking. De uitkomsten hebben geleid tot verdere professionalisering, waaronder de invoering van de rol van vicevoorzitter.

Vergoeding Raad van Toezicht

De Ledenraad heeft per 1 januari 2026 de vergoeding voor de Raad van Toezicht vastgesteld, passend bij de verantwoordelijkheden en binnen de geldende kaders van zorgvuldigheid en proportionaliteit.

Thema's in het overleg met de bestuurder

Gedurende 2025 voerde de Ledenraad met de bestuurder het gesprek over onder meer:

- De cliëntenadministratie
- Cybersecurity en informatiebeveiliging
- Kwaliteit en veiligheid van zorg
- Toelatingsbeleid leden
- Scholing en deskundigheidsbevordering

Hierbij stond steeds de vraag centraal wat leden en deelnemers in de praktijk merken van het beleid en de organisatie.

Besluitvorming en strategische betrokkenheid

In 2025 heeft de Ledenraad onder meer de volgende besluiten genomen:

- Vaststelling van de jaarrekening 2024
- Verlenen van decharge aan bestuurder en Raad van Toezicht over het gevoerde beleid in 2024
- Vaststelling afvaardiging voor zitting in de benoemingsadviescommissies
- Vaststelling van de aangescherpte strategische koers 2026-2028
- Vaststelling van de jaarplanning 2026
- Vaststelling van de begroting 2026
- Vaststelling beloning Raad van Toezicht

De Ledenraad was actief betrokken bij de strategiesessies die hebben geleid tot de aangescherpte koers. Daarbij is nadrukkelijk gekeken naar de positionering van de coöperatie, de ondersteuning van leden en de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Tot slot

2025 was een jaar waarin bestuurlijke veranderingen samenvielen met inhoudelijke doorontwikkeling. De Ledenraad heeft daarin zijn rol vervuld met betrokkenheid, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid ten opzichte van de leden en de coöperatie als geheel. Met vertrouwen ziet de Ledenraad uit naar de verdere uitwerking van de strategische koers in 2026.

3.4 Ondernemingsraad (OR)

In 2025 werd de Ondernemingsraad (OR) versterkt met twee nieuwe leden, waarvan één de organisatie eind 2025 heeft verlaten. De leden van de OR treden om de drie jaar tegelijk af. Zij zijn direct herkiesbaar.

Rooster van aftreden

Naam	Rol	Benoeming 1 ^e termijn	Aftreden
Toon Geurts	Voorzitter	1-2-2024	
Maike Vervoort	Secretaris, vice voorzitter	1-2-2024	
Natasja Hut	lid	1-2-2024	
Laurence Bouwman	lid	1-1-2025	
Inge Keizer	lid	1-1-2025	1-12-2025

Naast vier onderlinge vergaderingen, vonden in het verslagjaar vijf overlegvergaderingen plaats met de bestuurder, waarvan één keer met de RvT.

Onderwerpen

Thema's die aan de orde kwamen tijdens de OR-overleggen waren o.a. het beschrijven van een functiehuis en functiewaarderingssystematiek, de herinrichting van de leidinggevende structuur en het creëren van een veilige werkomgeving. Samen met de interim bestuurder is gewerkt aan de onderlinge samenwerking tussen OR en bestuurder.

Daarnaast waren er verschillende instemming -en adviesvragen aan de OR, waaronder: overgang naar Office365, aanbieden Periodiek Medisch Onderzoek, nieuwe arbodienst, regeling melding ongewenst gedrag, regeling beeldschermbril en de begroting 2026. Begin 2025 is het personeelshandboek vastgesteld waaraan de OR heeft bijgedragen.

Een lid van de OR heeft deelgenomen in de adviescommissie voor de benoeming van de interim bestuurder (april) en de nieuwe bestuurder (oktober), die per 1 januari 2026 is aangesteld.

3.5 Centrale Cliëntenraad (CCR)

De Centrale Cliëntenraad (CCR) geeft advies en instemming over onderwerpen die voor de deelnemers van de coöperatie van belang zijn.

Samenstelling

In het jaar 2025 had de CCR onderstaande bezetting. Leden van de CCR worden door de bestuurder benoemd voor een termijn van vier jaar en kunnen tweemaal worden herbenoemd, met een zittingstermijn van maximaal twaalf jaar. Voor de leden van de CCR die in 2020 gelijktijdig zijn benoemd, is een afwijkende datum bepaald voor herbenoeming voor de tweede termijn. Twee leden waren niet beschikbaar voor herbenoeming en namen afscheid per 1 januari 2026. Per 1 november 2025 werd een nieuw lid verwelkomd.

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Rooster van aftreden

Naam	Rol	Benoeming 1 ^e termijn	Herbenoeming 2 ^e termijn	Terugtrekken
Desiree Ziemerink	Voorzitter	20-05-2020	01-12-2024	
Carla Lucas	lid	20-05-2020	01-12-2023	
Ton Olofsen	Vice voorzitter	20-05-2020	23-06-2023	
Sigrid Zijdebos	lid	01-10-2021	Niet beschikbaar	1-1-2026
Paula Hoek	Secretaris	20-05-2020	Niet beschikbaar	1-1-2026
Evert Top	lid	01-11-2025		

Onderwerpen

In 2025 adviseerde de CCR over het profiel en de selectie van de interim-bestuurder (april) en de vaste bestuurder, die per 1 januari 2026 is benoemd. In 2025 werd vier keer vergaderd met de bestuurder, waarvan één keer met de RvT.

Onderwerpen van de overlegvergadering met de bestuurder waren:

- profiel van de klachtenfunctionaris
- forensische zorg
- Wet Wzd en aanstelling Wzd-functionaris
- Verslaglegging in kwaliteitsbeeld
- Methode van meten cliënttevredenheid
- Zorgtechnologie
- Advies jaarrekening 2024 en de begroting 2026.

In mei nam een vertegenwoordiging van de CCR deel aan de landelijke klankbordgroep van de FLZ, met het thema toekomstbestendige zorg op de zorgboerderij. In september evalueerde de CCR haar eigen werkwijze en de samenwerking met de bestuurder.

4. Kwaliteit en veiligheid

4.1 Kwaliteitsbeleid

De zorgondernemingen die zijn aangesloten bij CBZ, borgen hun kwaliteit aantoonbaar door een kwaliteitskeurmerk te hebben.

De zorgmedewerkers van de leden van CBZ bepalen de kwaliteit van de zorg. De leden van CBZ kunnen alleen zorg en ondersteuning bieden als hun medewerkers de vereiste diploma's, kennis en vaardigheden hebben. CBZ helpt, waar nodig en mogelijk, haar leden om ervoor te zorgen dat hun medewerkers bevoegd en bekwaam blijven. Dit doen we door trainingen en opleidingen aan te bieden via de Academie Landbouw en Zorg, Zorg en Werk Academy of die we zelf hebben ontwikkeld. CBZ stimuleert de inzet van scholing door het bieden van een scholingsvoucher aan leden. Leden kunnen die inzetten voor scholing die bijdraagt aan de kwaliteit van zorg.

CBZ vindt de kwaliteit van het zorgdossier waarmee de leden werken belangrijk. In het zorgdossier staat welke begeleiding of zorg de deelnemer nodig heeft. We toetsen of de zorgdossiers van goede kwaliteit zijn en we helpen leden om hierin te verbeteren. Tijdens een bedrijfsbezoek wordt de kwaliteit van de zorg besproken. In 2025 zijn er 172 bedrijfsbezoeken afgelegd.

Kwaliteitszorg is een gedeelde verantwoordelijkheid van de leden en CBZ. Dit staat in de leveringsovereenkomst. Op onze website publiceren we de kwaliteitsrapportages die we vanuit wetgeving verplicht zijn om aan te leveren. Het gaat dan om een kwaliteitsverslag Forensische zorg en een kwaliteitsbeeld vanuit het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg, vanuit het Generiek kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' (ouderenzorg) en vanuit het kwaliteitskader woonzorg langdurige GGZ.

4.2 Tevredenheid deelnemers over de zorg

De leden van CBZ gebruiken meerdere instrumenten om de tevredenheid van deelnemers over de geleverde zorg te meten. De leden zijn betrokken bij de deelnemers en hun omgeving en kiezen zelf welk CTO het beste past bij hun doelgroep, aanbod en kwaliteitskaders. De uitkomsten van 2025 liggen in lijn met de uitkomsten van voorgaande jaren.

Kwaliteitsbeeld

Sinds 2025 is het nieuwe meetinstrument Ervaringsmeting Generiek Kompas beschikbaar voor zorgaanbieders in de langdurige zorg. De komst van dit Generiek Kompas *Samen werken aan kwaliteit van bestaan* sluit naadloos aan bij de visie van CBZ: kwaliteit ontstaat door samen te werken, ervaringen te delen en van elkaar te leren. CBZ heeft deze ervaringsmeting omgezet in een digitale vragenlijst waar de V&V-leden gebruik van kunnen maken. Zij kunnen ook een eigen uitvraag wijze kiezen. 14 leden van de 21 V&V-leden hebben de digitale vragenlijst van CBZ ingezet. De gemiddelde totaalscore is 8.5. In het [Kwaliteitsbeeld](#) laten leden gezamenlijk zien hoe zij hier invulling aan geven en delen zij inspirerende voorbeelden en opgedane inzichten, zodat zij elkaar en anderen kunnen inspireren om de kwaliteit van bestaan steeds verder te versterken.

Uitkomsten

Meetmethode	Gemiddeld cijfer (schaal 1-10)
Vanzelfsprekend (gekoppeld aan keurmerk Kwaliteit laat je zien voor zorgboerderijen)	8,5
Ervaringsmeting Generiek kompas (ouderen woonzorg)	8,5
Dit vind ik ervan: vragenlijsten die onderdeel zijn van de begeleidingscyclus en in dialoog worden ingevuld. Het cijfer is een vertaling van 'slecht', 'matig', 'goed' en 'top' op het onderdeel Hulp (Betrouwbaar; Luisteren; Afspraak is afspraak; Tijd; Omgang; Behandeling; Vakmanschap; enz.)	8,1

4.3 Kwaliteitscertificering

Zorgondernemers die lid zijn van CBZ en zorg in natura via ons declareren, tonen hun kwaliteit aan met een kwaliteitskeurmerk. Ze laten zien dat ze beschikken over een goed werkend kwaliteitsmanagementsysteem (KMS). CBZ stelt geen specifiek keurmerk verplicht, maar biedt leden de vrijheid om het keurmerk te kiezen dat het beste

bij hun organisatie past. Mogelijke keurmerken zijn: HKZ, ISO 9001:2015, Kwaliteit Laat Je Zien en Prezo Care. Leden die hun kwaliteit aantoonbaar maken volgens de methodiek Kwaliteit@ zijn eveneens welkom bij CBZ.

ISO 9001 certificering

De werkorganisatie heeft in 2025 de jaarlijkse ISO 9001-audit succesvol doorlopen. Tijdens de audit is getoetst hoe ons kwaliteitsmanagementsysteem werkt en hoe wij blijven leren en verbeteren. We hebben hiermee opnieuw ISO 9001:2015 certificering behaald.

4.4 Gedragscodes

De Governance Code Zorg wordt nageleefd en aan de verplichtingen van de Wtza en de Wmcz wordt voldaan. De toepassing is in onze werkprocessen en in de inrichting van de organisatie verankerd. Het melden van incidenten, calamiteiten en klachten is via protocollen en werkprocessen vormgegeven. Tijdens de bedrijfsbezoeken wordt de naleving besproken. Via de IGJ- en GGD-rapporten krijgt CBZ ook informatie hoe een onafhankelijk toezichthouder een en ander beoordeeld. Zo nodig worden verbeteringen op locatie of centraal doorgevoerd.

4.5 Vertrouwenspersoon en klachtenfunctionaris

CBZ heeft een vertrouwenspersoon voor medewerkers van zorgondernemingen. Daarnaast stelt CBZ een klachtenfunctionaris voor deelnemers beschikbaar. Deelnemers van leden die het kwaliteitskeurmerk 'Kwaliteit laat je zien' hebben, kunnen gebruik maken van de Klachtencommissie Landbouw en Zorg. Via CBZ kunnen deelnemers gebruik maken van de Geschillencommissie Zorg. We informeren deelnemers hierover op onze website. In 2025 zijn 8 klachten door de klachtenfunctionaris behandeld. 3 klachten zijn door de Geschillencommissie beoordeeld en afgesloten.

Werkzaamheden op gebied van onderzoek en ontwikkeling

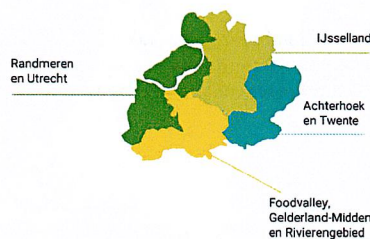
CBZ voert geen werkzaamheden uit op het gebied van onderzoek en ontwikkeling.

5. Regio's

CBZ heeft haar werkgebied in vier regio's verdeeld:

- Achterhoek en Twente
- Foodvalley, Gelderland-Midden en Rivierengebied
- Randmeren en Utrecht
- IJsselland

Daarnaast is er een sectoroverstijgende samenwerking voor Woonzorg Verpleging & Verzorging (V&V). Door deze indeling werken we regionaal en coöperatief. Dit zorgt voor betere ondersteuning van leden en een sterke samenwerking met gemeenten en zorgkantoren. Iedere regio heeft een eigen team met een regiomanager, zorgconsulenten en regio-ondersteuners. Waar nodig sluiten specialisten aan.



5.1 Regio Achterhoek en Twente

Ontwikkelingen in de regio

In deze regio stond 2025 vooral in het teken van aanbestedingen, nieuwe contracten en groei van het aantal leden.

Achterhoek

In de Achterhoek was de aanbesteding van een nieuw contract voor jeugdhulp en Wmo vanaf 1 januari 2026 een belangrijk thema. De overgang van lumpsum naar P*Q-financiering had veel impact. CBZ is op alle onderdelen gegund. De implementatie startte in de tweede helft van 2025 en loopt door in 2026. Door deze aanbesteding starten zeven nieuwe leden per 1 januari 2026 met zorgverlening.

Twente

In Twente ging het nieuwe contract van Samen14 van start. Dertien (van de veertien) gemeenten werken voor jeugdhulp en Wmo via dit contract. Acht nieuwe leden zijn gestart. De implementatie verliep goed. Alleen voor gezinshuizen bleek een aanpassing nodig. Hiervoor is de aanbesteding in 2025 opnieuw geopend om tot een beter passende vorm van producten en contractering te komen. De gemeente Hengelo koos voor een eigen aanbesteding. CBZ is hier als onderaannemer van Wijkkracht gegund. In deze opdracht staat indicatieloos werken in de basisondersteuning centraal.

Highlights

- Succesvolle aanbesteding in de Achterhoek
- Nieuwe contracten in Twente (Samen14)
- Groei van het aantal leden in beide gebieden
- Start van indicatieloos werken in Hengelo

5.2 Regio IJsselland

Ontwikkelingen in de regio

In IJsselland lag de focus op inhoudelijke ontwikkeling, samenwerking en succesvolle aanbestedingen.

Inhoud en kwaliteit

De training Steunend Relationeel Handelen (SRH) is gestart met twee pilotgroepen, gericht op het versterken van herstelgericht werken. Deze training helpt professionals om te werken vanuit mogelijkheden en eigen regie van de cliënt, met aandacht voor talenten en cliënt als geheel. De eerste ervaringen zijn overwegend positief. Er is behoefte aan verdere verdieping en borging binnen de teams.

Ook Positieve Gezondheid kreeg aandacht door de presentatie van Agnes Schilder op een regiobijeenkomst. Positieve Gezondheid sluit goed aan bij hoe CBZ kijkt naar zorg: met aandacht voor veerkracht, zingeving en kwaliteit van leven.

Samenwerking en kennisdeling

Er zijn bijeenkomsten georganiseerd over complexe doelgroepen, zoals mensen met een combinatie van GGZ-problematiek, verstandelijke beperking en verslaving. Dit vraagt om vroegtijdige en intensieve samenwerking tussen zorgaanbieders en specialistische instellingen om passende zorg te realiseren.

Aanbestedingen

De regio heeft meerdere aanbestedingen gegund gekregen, onder andere in Kampen, Midden-IJssel/Oost-Veluwe en diverse gemeenten in Drenthe. Hiermee is de continuïteit van zorg voor 2026 geborgd en kan de regio ondersteuning blijven bieden op gebied van begeleiding, dagbesteding, logeren en beschermd thuis.

Highlights

- Start van SRH-trainingen
- Aandacht voor Positieve Gezondheid
- Sterkere samenwerking rond complexe doelgroepen
- Meerdere succesvolle aanbestedingen

5.3 Regio Randmeren en Utrecht

Ontwikkelingen in de regio

In deze regio is gewerkt aan het versterken van de regionale ondersteuning en samenwerking. Door personele wisselingen zijn gerichte keuzes gemaakt in prioritering en inzet, met behoud van continuïteit voor leden.

Team en ondersteuning

Het regioteam is uitgebreid met een zorgconsulent. Hierdoor sluit de ondersteuning beter aan bij de praktijk van leden.

Nieuwe leden en samenwerking

Naar aanleiding van de nieuwe aanbesteding in Almere zijn twee nieuwe leden toegevoegd in goede samenwerking met de gemeente. Hiermee is de regionale dekking verder vergroot. Binnen de jeugdzorg is via MetMaya een contract afgesloten met een budgetplafond, gericht op de inzet van zorg. MetMaya is de regionale organisatie die namens gemeenten verantwoordelijk is voor de inkoop en contractering van jeugdhulp.

Kwaliteit en toezicht

De Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) heeft onderzoek gedaan bij enkele leden in de provincie Utrecht. Vanuit de regio is ondersteuning geboden en we gaan met een aantal verbeterpunten gezamenlijk aan de slag.

Kennisdeling

In september is een bijeenkomst georganiseerd voor leden die begeleiding groep en kortdurend verblijf leveren, met als focus de trajectfinanciering vanuit de gemeente Dronten. Begin 2026 is een regioavond georganiseerd om de samenwerking en verbinding te versterken.

Highlights

- Uitbreiding van het regioteam
- Nieuwe leden in Almere
- Contract via MetMaya

- Actieve versterking samenwerking en binding

5.4 Regio Foodvalley, Gelderland Midden en Rivierengebied

Ontwikkelingen in de regio

2025 was een stabiel en actief jaar, met groei in omzet en verdere ontwikkeling van de regio.

Leden en groei

Het aantal leden bleef stabiel met lichte groei. Enkele leden zijn gestart en drie leden zijn gestopt vanwege het stoppen van bedrijfsactiviteiten of pensionering. De omzet groeide met ongeveer 20%. Door nieuwe woonzorgleden verwachten we verdere groei in 2026.

Contracten en toezicht

Er zijn weinig nieuwe aanbestedingen geweest, maar wel veel nieuwe contracten gestart, vooral binnen de Wmo in de Foodvalley.

De GGD Midden-Gelderland en GGD Utrecht voerden een breed onderzoek uit bij CBZ en vijftien leden. De uitkomsten waren in hoofdzaak positief over de borging van kwaliteit, met enkele verbeterpunten. Deze worden opgepakt, met o.a. verbeteringen op gebied van systeemontwikkeling.

Team en bijeenkomsten

Het regioteam is uitgebreid met een tweede zorgconsulent. Daardoor kunnen we de leden meer ondersteuning en aandacht geven.

Er zijn meerdere regiobijeenkomsten georganiseerd, zoals de (tweede) Tour de Boer bij Klein Mariëndaal in Arnhem en De Groenerie in Harskamp. Bij de regiobijeenkomst bij Avodah in Ede stond 'Grip op regio' centraal.

Toekomst en ontwikkeling

De vaststelling van een nieuwe strategische richting 2026 - 2028 geeft CBZ een heldere koers en biedt de regio's een kader voor gerichte groei en ontwikkeling. In 2025 is gestart met het voorsorteren op een inkooptraject in de Foodvalley voor gezinshuizen en het onderzoeken van mogelijkheden voor uniforme zorg - onderwijs arrangementen. Hiermee en ook met thema's als het ontwikkelen van kleinschalige wooninitiatieven gericht op een complexere hulpvraag en door/uitstroom, ontwikkelen van scholing voor leden, gaat het regioteam de komende tijd aan de slag.

Highlights

- Omzetgroei van circa 20%
- Uitbreiding van het regioteam
- Positieve uitkomsten GGD-onderzoek
- Actieve voorbereiding op toekomstige ontwikkelingen

5.5 Woonzorg Verpleging en Verzorging

Ontwikkelingen in de sector

De V&V-leden maken deel uit van de regio's, maar werken ook sectoroverstijgend samen. Kennisdelen en samen leren staan centraal. Belangrijke thema's in de ouderenzorg zijn de toenemende zorgzwaarte en de krapte op de arbeidsmarkt. Dat vraagt vooruitkijken, anders samenwerken met mantelzorgers en vrijwilligers zoals ook een aantrekkelijke werkgever zijn.

Kwaliteit en bedrijfsbezoeken

In 2025 zijn alle leden bezocht. De bezoeken kregen gemiddeld een 8. Belangrijke waarden zijn vooral de inhoudelijke gesprekken over coöperatief samenwerken, kwaliteit en toekomstbestendigheid van de zorg aan ouderen.

Overleggen

De V&V-leden kwamen in 2025 vier keer bijeen om strategische onderwerpen met elkaar te bespreken, met aansluitend het Lerend Netwerk. Deze bijeenkomsten droegen bij aan kennisdeling, samenwerking en sectoroverstijgende afstemming.

Coöperatie Boer en Zorg U.A. Wageningen

In het Lerend Netwerk worden landelijke ontwikkelingen en vragen uit de praktijk besproken.

Onderwerpen waren onder andere:

- Hoofdlijn akkoord ouderenzorg
- Wet Zorg en Dwang
- Ontwikkeling Medisch Specialistische Zorg binnen CBZ
- Verzuimbegeleiding
- Kwaliteitsbeeld Generiek Kompas
- Informele zorg
- Reablement
- Greendeal zorg/duurzaamheid

Ook zijn er drie inhoudelijke bijeenkomsten geweest voor zorgprofessionals. Hierbij kwamen o.a. Wet Zorg en Dwang, Hygiëne en Infectiepreventie en Methodisch Werken aan de orde.

Highlights

- Vier goed bezochte lerende netwerken
- Sterke onderlinge samenwerking
- Actieve bijdrage aan kwaliteit en ontwikkeling
- Hoge waardering voor bedrijfsbezoeken

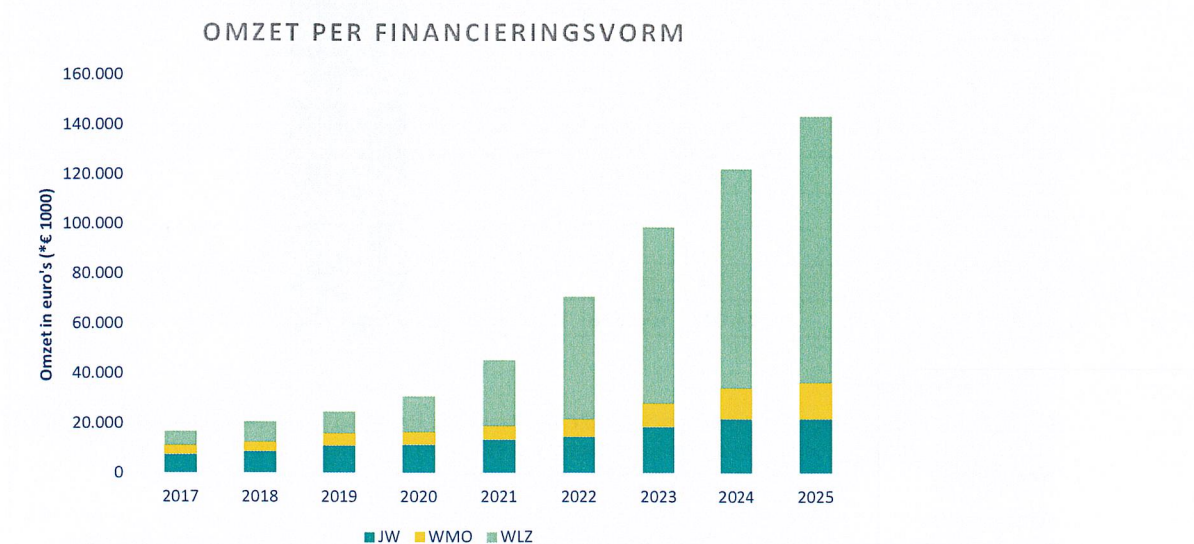
6. Financiële informatie

De financiële resultaten van CBZ zijn goed. In onze jaarrekening vindt u een volledig financieel verslag. In dit hoofdstuk lichten we de belangrijkste cijfers toe.

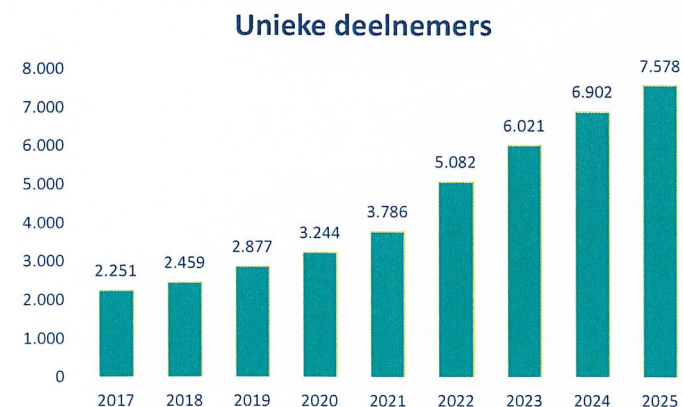
De belangrijkste inkomstenbron voor CBZ is de fee, ofwel het percentage dat leden aan ons afdragen. In 2025 hebben we ruim 95% van de zorggelden doorbetaald aan onze leden. Dit percentage is sinds 2022 stabiel.

6.1 De omzet en aantal deelnemers

In de onderstaande grafiek is de omzet vanaf 2017 in kaart gebracht, gesplitst per financieringsvorm. In 2025 hebben we een omzet groei gerealiseerd van 18%. De omzet die via onderaanneming contracten verloopt, is hier niet in meegenomen. In 2025 hebben we ook een start gemaakt met de forensische zorg, de gerealiseerde omzet (€ 22k) is nog beperkt en is daarom uit het onderstaande overzicht gelaten.



In 2025 hebben we aan 7.578 deelnemers zorg geleverd. Dit is 10% meer dan in 2024. In de onderstaande grafiek hebben we de ontwikkeling van het aantal deelnemers per jaar weergegeven.



Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

De omzet over 2025 (gerealiseerde productie zorg in het boekjaar) is als volgt verdeeld over de diverse regio's. Dit betreft de omzet die **de leden in de regio** gerealiseerd hebben:

Regio	JW	WLZ	WMO	FZ*	Totaal
Achterhoek	4.390	7.319	2.395	-	14.104
Twente	2.946	22.550	2.398	-	27.893
Centraal Gelderland	210	7.965	608	-	8.784
Food Valley	2.358	18.255	2.354	-	22.967
Rivierenland	1.363	3.780	917	-	6.060
IJsselland	6.915	26.205	3.716	22	36.857
Midden-IJssel/Oost-Veluwe	524	24	-	-	548
Amersfoort / Eemland	1.379	3.935	922	-	6.236
Flevoland	1.260	7.096	459	-	8.816
Gooi en Vechtstreek	-	4.906	-	-	4.906
Lekstroom	62	353	-	-	414
Noord Veluwe	1.249	1.396	226	-	2.871
Utrecht Stad	23	6	35	-	64
Utrecht West	1.346	420	1.068	-	2.834
ZuidOost Utrecht	59	2.327	271	-	2.657
Eindtotaal	24.083	106.536	15.370	22	146.012

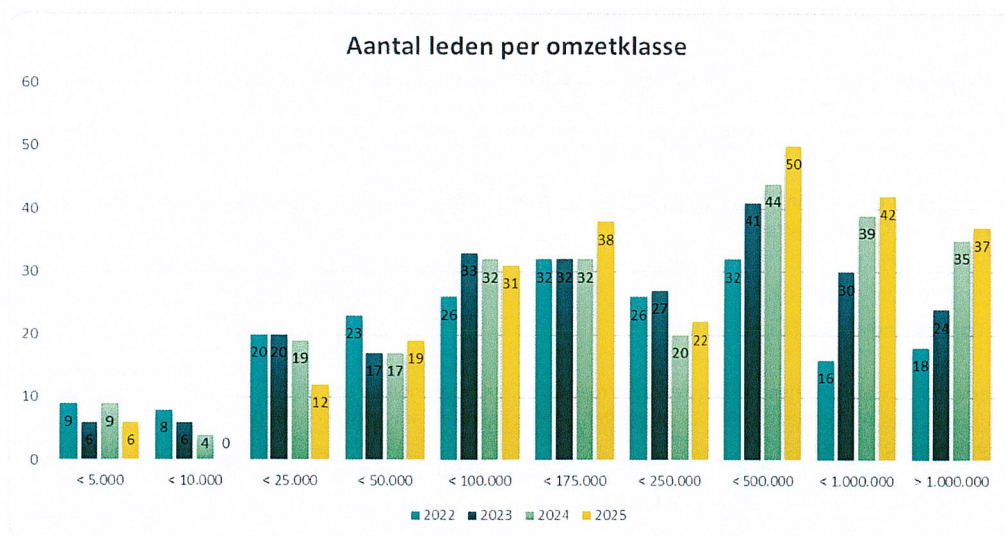
*) FZ = Forensische Zorg

De totale opbrengsten zorgomzet bedroegen in 2025 € 145,7 miljoen. Het verschil met deze tabel betreft de omzet uit voorgaande jaren, de omzet van de gedragswetenschappers (€ 43K) en de mutatie op de voorziening Wmo/jeugd.

Omzet per lid

Het totaal aantal declarerende zorgondernemers is gestegen van 251 in 2024 naar 257 in 2025. In onderstaand overzicht is zichtbaar gemaakt in welke omzetklassen ze zich bevinden.

We zien een afname bij de leden met weinig omzet bij CBZ en een toename bij de leden die meer dan € 175.000 omzet via CBZ leveren.



6.2 De financiers en contracten

Onze financiers zijn gemeenten en zorgkantoren. Ons streven is om een dekkend aanbod te hebben voor het leveren van zorg in natura in ons gehele gebied. Het aantal financiers per financieringsvorm is hieronder weergegeven:

Aantal financiers	2022	2023	2024	2025
Jeugd	101	106	110	120
Wmo	82	86	91	96
Wlz	5	5	5	5

Nieuwe contracten 2025

In 2025 heeft CBZ 6 nieuwe contracten gegund gekregen. Het betreft de contracten:

- Ommen Wmo - start 1-1-2026
- Kampen Wmo Perceel Tijdelijk - start 1-1-2026
- Westerveld e.o. Wmo - start 1-1-2026
- Midden IJssel - Oost Veluwe Jeugdhulp en Wmo - start 1-1-2026
- Achterhoek, Wmo wonen, Wmo wonen - gericht op zelfstandigheid, Wmo begeleiding, jeugd ambulant, jeugd met verblijf, start 1-1-2026
- Rijk van Nijmegen, Wmo dagbesteding, start 1-1-2026

Op de volgende aanbestedingen is niet (zelfstandig) ingeschreven:

- Kampen Wmo - ouderen, te groot (1 aanbiederconstructie)
- Apeldoorn Wmo respijtopvang basis en/of hoog, geen leden bereid om in te stappen
- Utrecht (stad) - aanvullende zorg Wmo per 2027, te groot (1 aanbiederconstructie)
- Regio Amersfoort - Wmo begeleiding en wonen, te groot (1 aanbiederconstructie)

De contracten met de zorgkantoren, voor de Wlz zorg, hebben een looptijd tot en met 2026. Er zijn geen inschrijvingen van CBZ afgewezen.

6.3 Toelichting op de jaarrekening

Balans

De vordering uit hoofde van financieringstekort is met € 746.000 toegenomen tot ruim € 10,3 miljoen ten opzichte van 2024 aangezien de Wlz omzet flink is gestegen. In de jaarrekening is de volledige productie verantwoord. Door de stijging in omzet zijn ook de door te betalen bedragen aan de zorgondernemers toegenomen. We hebben net als in 2024 ruim 95% van de zorggelden doorbetaald.

Het saldo van onze bankrekeningen is in 2025 gestegen tot bijna € 8 miljoen.

Solvabiliteit

CBZ heeft als doel om een solvabiliteit van minimaal 25% te behalen. Dit om het buffervermogen op het gewenste niveau te houden zodat er gewaarborgd wordt dat CBZ tijdig haar leden kan betalen ook al zou er vertraging optreden in de ontvangsten vanuit zorgkantoren en gemeenten. Eind 2025 is de solvabiliteit op 29% uitgekomen (2024: 28%). CBZ heeft eisen geformuleerd ten aanzien van de continuïteitsreserve. Voor het jaar 2025 wordt ruimschoots voldaan aan de gestelde eisen. In combinatie met een gezonde begroting 2026 en de voorlopige cijfers in de eerste twee maanden van 2026 wordt hiermee de vermogenspositie toereikend geacht en wordt de kans op continuïteitsproblemen als zeer klein ingeschat.

Liquiditeit

De liquiditeit geeft aan of er voldoende geld in kas is om op korte termijn aan alle *betalingsverplichtingen te voldoen*. Het is de verhouding tussen vlottende activa en kortlopende schulden. Eind 2025 was de current ratio van CBZ 1,43 ten opzichte van 1,40 een jaar eerder. Dit wordt als ruim voldoende ervaren.

Omzet en doorbetalingen

De totale zorgomzet is in 2025 uitgekomen op € 145 miljoen. Dit is een stijging van 18% ten opzichte van 2024. De grootste absolute stijging zien we wederom bij de Wlz, echter in procenten is de Wmo het hardst gestegen. Dit komt voor een groot deel door nieuwe leden die Wmo zorg zijn gaan leveren. In 2025 zijn er 26 leden gestart met het leveren van zorg via CBZ. Daarnaast zijn ook de tarieven voor de geleverde zorg gestegen.

Personeelskosten

De personeelskosten zijn in 2025 met 17% gestegen ten opzichte van 2024. Dit is voor een deel het gevolg van een stijging van het aantal FTE van 35,8 eind 2024 naar 39,8 FTE eind 2025. Daarnaast hebben we in 2025 een beroep moeten doen op de inhuur van externe medewerkers.

In 2025 bedroegen de personeelskosten 62% van het bruto bedrijfsresultaat (2024: 62%).

7. Risico's en risicobeheersing

Fraude

CBZ is altijd alert op het voorkomen van fraude. De zorgsector heeft helaas een aantal negatieve voorbeelden gekend. Het is CBZ alles aan gelegen fraude te voorkomen. Er is derhalve een strenge selectie voor de toelating van nieuwe leden. Alle declarerende leden dienen in het bezit te zijn van een geldig keurmerk, en worden beoordeeld op hun financiële gezondheid.

In 2025 is er evenals in vorige jaren aandacht geweest voor eventuele fraude risico's. Als belangrijkste is onderkend het risico op onjuiste productieverantwoordingen door leden waarbij de rechtmatigheid van de declaratie ter discussie kan staan. Hierbij moet gedacht worden aan declaratie van het verkeerde product, teveel gedeclareerd of buiten de bandbreedte gedeclareerd. Er is via de zorgmonitor gecontroleerd op overschrijdingen van de zorgtoewijzingen. Hier zijn behoudens enkele beperkte correcties geen bijzonderheden uit voortgekomen. Dit zijn omissies gebleken en geen pogingen tot fraude. Wat betreft de betalingen aan de zorgondernemers (de belangrijkste uitgaande geldstroom) zijn er reguliere checks uitgevoerd in AFAS. Omdat alles wordt gelogd is de navolgbaarheid van betalingen maximaal. Het werkproces van de betalingen is zo ingericht dat er altijd twee personen tekenen voor de uitgaande betalingen.

Van de leden die een omzet van meer dan € 250.000 via CBZ hebben, worden ook de jaarcijfers geanalyseerd. In 2025 hebben we van ruim 150 leden de jaarrekening over 2024 bekeken. Er wordt gelet op het percentage van de personeelskosten ten opzichte van de omzet, de winstmarges en de beloning voor de ondernemers. Ondanks de grote diversiteit aan soorten leden en rechtsvormen, zijn hier vooralsnog geen bijzonderheden naar voren gekomen.

We zien dat er vanuit financiers en media veel aandacht is voor de rechtmatigheid van de geleverde zorg. Het belang van een goede administratieve organisatie en interne controle is duidelijk. Ook in 2026 zal dit een aandachtspunt blijven. In 2025 zijn er extra zorgconsulenten aangesteld in de regio teams, dit maakt dat we meer capaciteit hebben om onze leden te adviseren en begeleiden.

Continuïteit en risico's

Wat betreft de continuïteit ziet CBZ vooralsnog geen risico's. De eerste twee maanden van 2026 laten wederom een lichte omzet groei zien, de omzet bedroeg in die twee maanden ruim € 25 miljoen. De verwachte jaaromzet zal stijgen naar € 155 miljoen.

Ieder lid wordt minimaal een keer per jaar bezocht door het regioteam. In dit bedrijfsbezoek komen alle aspecten aan bod, zowel op zorg inhoudelijk gebied als op financieel en bedrijfsmatig gebied. Een bedrijfsbezoek geeft de regiomanager een goed beeld van de organisatie en zorgt ervoor we goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen. Daarnaast is eind 2025 een adviseur bedrijfsvoering aangesteld die op het gebied van bedrijfsvoering met de leden kan meedenken. In 2026 zal ook beleid worden opgesteld over de transparantie rondom bedrijfsvoering die we van leden verwachten.

Er is een ruim sluitende begroting voor het jaar 2026. De belangrijkste contracten zijn langer lopend van aard. CBZ verwacht daarom voor het jaar 2026 wederom op een positief resultaat uit te komen. Hetgeen ook gewenst is om de groei in omzet en leden financieel mogelijk te maken. De vraag naar de dienstverlening van CBZ zal, gezien de beweging tot het beperken van het aantal aanbieders gedreven vanuit gemeenten en zorgkantoren, naar verwachting alleen maar toenemen. Toenemende complexiteit van regelgeving zal hieraan ook bijdragen.

Daarnaast ziet CBZ een groeiende behoefte aan maatwerk waarbij wensen en verwachtingen vragen om een grotere variatie in zorg en wonen. Het zorgaanbod past zich hierop aan. Dit betekent dat de vraag naar lokale en kleinschalige zorg blijft toenemen.

Het management, de Ledenraad en de RvT bespreken systematisch de risico's. Daartoe gebruiken zij een instrument waarin de kans op het risico en de impact beoordeeld worden. De beoordeling van de risico's vindt plaats op de volgende gebieden:

- Extern en regelgeving
- Governance
- Organisatie en management
- Programma's en projecten
- Financieel

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

- Personeel
- Reputatie
- Uitvoering

Afhankelijk van de geconstateerde risico's worden er beheersmaatregelen genomen. Er zijn in 2025 geen risico's die als "rood" worden beoordeeld (hoge kans, grote impact). De risico's zijn beheersbaar.

Financiële instrumenten

CBZ maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten. Tevens worden overtollige gelden niet belegd. Er wordt een prudent beleid gevoerd op dit gebied.

8. Sociaal jaarverslag

Formatie

In 2025 is de werkorganisatie gegroeid van 43 medewerkers (35,83 FTE) naar 49 medewerkers (39,78 FTE) in dienst van CBZ.

Professionalisering HR-processen

De vacature voor HR-medewerker is per 1 mei ingevuld voor 24 uur per week. Hierdoor kon de inhuur van HR-diensten bij Korento verder worden afgebouwd. We werken aan de verdere professionalisering van onze HR-processen. AFAS wordt beter ingericht: het wordt nu niet alleen gebruikt voor salarisverwerking, maar ook als personeelsinformatiesysteem met efficiënte workflows.

Verzuim

Het verzuim over 2025 was inclusief langdurig verzuim 6,6%. Dit cijfer is beter dan de 7,3% in 2024, maar ligt nog boven het landelijk gemiddelde. De gemiddelde meldingsfrequentie bij CBZ is 1,1.

Preventief Medisch Onderzoek (PMO)

Uit de RI&E kwam de aanbeveling om een Preventief Medisch Onderzoek in te voeren. Dit vrijwillige onderzoek bieden werkgevers aan om de gezondheid, inzetbaarheid en leefstijl van medewerkers in kaart te brengen en te verbeteren. Dit onderzoek is uitgevoerd door de arbodienst in het najaar van 2025. De aanbevelingen worden opgepakt in 2026.

Arbodienst

In 2025 hebben we afscheid genomen van arbodienst Perspectief en een samenwerking gestart met arbodienst Het Nieuwe Verzuim. Deze arbodienst kan mogelijk in de toekomst ook voor onze leden worden ingezet.

Functiehuis

Voor de functiebeschrijving en -waardering bij CBZ wordt de cao Sociaal Werk gevolgd. In 2025 heeft de Human Capital Group advies gegeven over een nieuwe structuur van de leidinggevende laag. Deze is per 1 december ingevoerd.

Medewerkersbijeenkomsten

Elk kwartaal organiseren we medewerkersbijeenkomsten. Deze bijeenkomsten dragen bij aan kennisdeling, samenwerking en elkaar ontmoeten. Thema's die aan bod kwamen waren o.a. strategische koers en veiligheid.

9. Duurzaamheid

CBZ wil bijdragen aan zorg die goed is voor mensen én voor de omgeving. Daarom heeft CBZ de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 ondertekend. Met deze afspraak werken zorgorganisaties samen aan minder belasting van het milieu en een duurzame manier van werken.

De zorg en ondersteuning van CBZ-leden vindt vaak plaats op groene en natuurlijke locaties. Daar liggen onze wortels. Juist daarom voelen veel zorgondernemers zich verantwoordelijk voor hun omgeving. In de praktijk zijn veel leden al bezig met duurzaamheid. Zij investeren bijvoorbeeld in duurzame huisvesting, besparen energie of hergebruiken materialen en producten. Zorg voor de natuur en voor mensen gaat daarbij hand in hand.

Greenteam

In 2025 is CBZ gestart met de verdere uitvoering van de Green Deal. Het Greenteam van CBZ helpt om bewustzijn te vergroten en praktische stappen te zetten. Het team deelt inspirerende voorbeelden van leden, organiseert bijeenkomsten en wijst ondernemers op subsidiemogelijkheden. Zo krijgen leden handvatten om zelf aan de slag te gaan met verduurzaming.

In oktober 2025 sloot CBZ aan bij de campagneweek Zorg voor Energie. Deze landelijke actie helpt zorgorganisaties en medewerkers om bewuster met energie om te gaan en energieverstopping te verminderen.

Daarnaast zijn in 2025 voorbereidende stappen gezet om leden te ondersteunen bij het uitvoeren van een eerste meting van hun CO₂-uitstoot. Ook wordt gewerkt aan een routekaart die helpt bij verdere verduurzaming. Tegelijk kijkt CBZ naar mogelijkheden om ook het eigen kantoor duurzamer te maken.

Met deze stappen blijft CBZ samen met haar leden werken aan zorg die bijdraagt aan een duurzame toekomst.

10. Managementverklaring

De bestuurder is verantwoordelijk voor het beheersen van de risico's verbonden aan de ondernemingsdoelstellingen en de betrouwbaarheid van de in- en externe (financiële) rapportages.

CBZ baseert haar interne beheersing op het principe dat het management eerstverantwoordelijk is voor de juiste (dagelijkse) toepassing, naleving en bewaking van de systemen die tot doel hebben de relevante risico's adequaat te beheersen.

Rekening houdend met de beperkingen die noodzakelijkerwijs verbonden zijn aan de risicomanagement- en interne beheersingssystemen, geven de interne beheersings- en controlesystemen van CBZ een redelijke mate van zekerheid dat de financiële verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat en dat deze beheersingssystemen in 2025 naar behoren hebben gewerkt.

Voor wat betreft de inhoud van een 'redelijke mate van zekerheid' dient uitgegaan te worden van wat als zodanig geldt voor een zorgvuldig handelend bestuurder in de gegeven omstandigheden. Het geheel van de werkzaamheden met betrekking tot de interne risicomanagement- en interne beheersingssystemen en de daaruit voortgekomen bevindingen, aanbevelingen en maatregelen zijn besproken met de Ledenraad, de Raad van Toezicht en de externe accountant.

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Verslag van de Raad van Toezicht

Verantwoording van de Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht (RvT) van CBZ ziet het als zijn opdracht bij te dragen aan goede, toegankelijke en toekomstbestendige zorg. Wij houden onafhankelijk toezicht op de koers van de coöperatie en zien erop toe dat het bestuur keuzes maakt die mensgericht, veilig en betaalbaar zijn. Daarbij wegen wij de belangen van alle betrokkenen mee: leden, medewerkers en partners.

In ons toezicht laten wij ons leiden door wet- en regelgeving en door de kernwaarden van CBZ: kwaliteit, eenvoud, eigenheid, gekend en geworteld.

Focus in 2025

Wegens vertrek van de heer R. Ekkelenkamp als bestuurder, benoemde de RvT op 8 februari een tijdelijk bestuur. Het tijdelijke bestuur is per 8 april opgevolgd door mevrouw B. de Jong, als interim-bestuurder. Deze wisseling in bestuur is een continuering van wisselende bestuurders in 2024. Voor de RvT was deze periode dan ook aanleiding om extra overleg te voeren met de Ondernemingsraad (OR), het managementteam (MT) en de Ledenraad. Met name de Ledenraad heeft de RvT kritisch bevraagd over de gang van zaken, de rol van de RvT en de positie van de Ledenraad.

Deze gesprekken hebben geleid tot een open en constructieve dialoog over rollen, verantwoordelijkheden en samenwerking. Een gezamenlijke studiemiddag droeg bij aan meer wederzijds begrip en vormde een goed fundament voor de verdere samenwerking en de werving van een nieuwe bestuurder.

Per 8 april 2025 is mevrouw B. de Jong gestart als interim-bestuurder, benoemd op voordracht van de benoemingsadviescommissie. Voor de interim-periode zijn vier doelen vastgesteld:

- het goed laten functioneren van de nieuwe bestuursstructuur;
- het bepalen van het profiel voor de nieuwe bestuurder;
- het aanscherpen van de strategische koers;
- het versterken van de interne organisatie en processen.

Mevrouw De Jong rondde haar opdracht eind 2025 af. De RvT is tevreden over de behaalde resultaten. De organisatie is in goed contact gebleven met belangrijke belanghebbenden, zoals de Ledenraad en de OR. Daarnaast is de interne organisatiestructuur verder versterkt en zijn de regio's duidelijker gepositioneerd. Daarmee is een stevig fundament gelegd voor de toekomst van de coöperatie.

Na een zorgvuldige selectieprocedure is, op voordracht van de benoemingsadviescommissie, mevrouw T. de Kroon benoemd als nieuwe bestuurder. Zij is per 1 januari 2026 gestart.

Strategische koers

De coöperatie heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt in omzet, leden, deelnemers en medewerkers. De RvT ziet dat dit in 2025 veel heeft gevraagd van de organisatie. Vanuit zijn toezichthoudende rol heeft de raad hierover regelmatig met de bestuurder gesproken. In het najaar is, in afstemming met leden en medewerkers, de strategische koers voor 2026-2028 aangescherpt. De RvT heeft hierbij als strategisch partner meegedacht.

De zorgsector staat voor grote uitdagingen: de zorgvraag neemt toe, terwijl middelen onder druk staan en de complexiteit van zorg groeit. Landelijke akkoorden (zoals het Integraal Zorgakkoord (IZA), het Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord (AZWA), het Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg (HLO) en het Gezond en Actief Leven Akkoord (GALA)) geven richting aan deze ontwikkelingen.

Coöperatie Boer en Zorg U.A. Wageningen

De strategische koers richt zich op gerichte groei van de coöperatie, zorgontwikkeling samen met leden en een sterke positionering in het zorgveld. Daarnaast zijn keuzes gemaakt in de dienstverlening aan leden en in een toekomstbestendige bedrijfsvoering. De RvT heeft de strategische koers in december goedgekeurd en aandacht gevraagd voor verdere organisatieontwikkeling en de inrichting van de topstructuur.

Informatie en overleg

Om goed zicht te houden op wat er binnen de organisatie speelt, spreekt de RvT niet alleen met de bestuurder. Regelmatig nemen ook leden van het managementteam, de controller en de kwaliteitsfunctionaris deel aan vergaderingen. Daarnaast heeft de RvT contact onderhouden met de Ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Deze gesprekken droegen bij aan het herstellen van rust in de organisatie en aan het versterken van de samenwerking.

Vergaderingen en inzet

Naast de vijf reguliere vergaderingen kwam de RvT in 2025 vaker bijeen vanwege de bestuurswissel en de werving van een nieuwe bestuurder. Ook heeft de RvT onder externe begeleiding stilgestaan bij de eigen toezichtvisie en werkwijze, met als doel het toezicht verder te versterken.

Belangrijke besluiten en thema's

In 2025 heeft de RvT onder meer de volgende besluiten genomen:

Bestuur en organisatie

- benoeming van de interim-bestuurder;
- vaststelling van het profiel voor de nieuwe bestuurder.

Financiën en planning

- goedkeuring van de jaarrekening;
- vaststelling van de begroting voor 2026;
- bespreking en goedkeuring van de strategische koers.

Kwaliteit en veiligheid

- vaststelling van diverse reglementen;
- aandacht voor opleidingsbeleid en ontwikkeling van medewerkers.

Tijdens de vergaderingen was structureel aandacht voor de kwaliteit van zorg, de veiligheid van medewerkers en het beheersen van financiële risico's. Daarmee draagt de RvT bij aan de continuïteit en stabiliteit van CBZ, nu en in de toekomst.

Accountant

De bespreking van de jaarrekening 2024 met de externe accountant van RSM vond plaats met de auditcommissie en de voltallige raad. Deze besprekingen werden ook bijgewoond door de bestuurder en de controller van CBZ. De jaarrekening is goedgekeurd in de vergadering van de RvT en vastgesteld door de Ledenraad. Aan de RvT en de bestuurder werd decharge verleend over 2024. Naast de jaarrekening is de managementletter en het verslag van de externe accountant besproken in de vergadering van de auditcommissie en de RvT. De financiële resultaten van CBZ over 2024 zijn goed en de financiële positie van de organisatie is gezond. Wel ziet de RvT dat de organisatie snel is gegroeid en dat de aandachtspunten uit de managementletter te vatten zijn onder de noemer 'basis op orde'. Daar heeft de RvT dan ook extra aandacht voor gehad.

In 2025 is de organisatie niet veranderd van accountantskantoor. Wel is, na zeven jaar, binnen het kantoor gewisseld van tekenend partner, conform de governance code zorg. Als raad evalueren we jaarlijks het functioneren van de accountant waarbij input wordt gevraagd aan de bestuurder en controller. Aan de hand daarvan is het proces voor boekjaar 2025 aangescherpt.

Coöperatie Boer en Zorg U.A. Wageningen

Samenstelling Raad van Toezicht

De leden van de RvT beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden. De RvT bestaat uit vier leden die zijn benoemd voor een periode van vier jaar. Voor de benoemingen worden de procedures gevolgd zoals in de statuten is vastgesteld.

Continuïteit toezicht

In het jaar 2025 had de raad een stabiele bezetting. Er was geen sprake van wisselingen van leden.

Rooster van aftreden

NAAM	ROL	BENOEMING	HERBENOEMING	TERUGTREDEN
B.N. Goeree	Voorzitter per 1 juli 2024	01-07-2022	01-07-2026	
A. Dantuma	lid	01-07-2023	01-07-2027	
P.S.H.M. van Vliet	lid	01-07-2023	01-07-2027	
P.M. de Bruijn	lid	01-06-2024	01-06-2028	

Commissies Raad van Toezicht

Voor het uitoefenen van enkele vaste vereiste taken werkt de raad met drie commissies: de Auditcommissie, de commissie Kwaliteit en Veiligheid en de Remuneratiecommissie. Elke commissie is gericht op specifieke thema's als voorbereiding op besluitvorming door de gehele raad. De commissies rapporteren hun bevindingen in de vergadering van de RvT.

Samenstelling commissies in 2025:

- Auditcommissie: mevrouw P.M. de Bruijn en de heer B.N. Goeree (per 1 december 2025);
- Commissie Kwaliteit en Veiligheid: de heer P.S.H.M. van Vliet en mevrouw A. Dantuma (per 1 december 2025);
- Remuneratiecommissie: de heer B.N. Goeree en mevrouw A. Dantuma.

Onafhankelijkheid

In 2025 was er geen sprake van belangenverstrengeling binnen de RvT. De toezichthouders zijn onafhankelijk en hebben geen nauwe persoonlijke of zakelijke banden met collega toezichthouders, bestuurders, medewerkers, stafleden of belangrijke externe belanghebbenden. Zij hebben eveneens geen belangen in de coöperatie.

Nevenfuncties

Onderstaande tabel bevat een overzicht van de nevenfuncties van de leden van de RvT in 2025:

NAAM	HOOFDFUNCTIE	NEVENFUNCTIE
B.N. Goeree	Directeur financiën GGZ Friesland	• Voorzitter audit commissie RvT Vanboeijen • Hoofddocent IT&DA bij EMFC aan de RUG.
A. Dantuma	Zelfstandige	• Raadsheer- en rechterplaatsvervanger • Voorzitter Raad van Commissarissen Henz • Lid Raad van Toezicht Streeklaboratorium Kennemerland

		• Lid Geschillencommissie • Voorzitter RvC KleurGGZ
P.S.H.M. van Vliet	Eigenaar Luwte & Storm	• Bestuurslid Stichting The Wise Foundation • Bestuurslid Stichting Bijzonder Curator Nederland
P.M. de Bruijn MSc RA	Directeur Bedrijfsvoering Stichting Severinus	

Evaluatie functioneren

De RvT is zich bewust van zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid. De ontwikkelingen in de zorg en ook de algemene maatschappelijke ontwikkelingen die van invloed zijn op de zorg en de coöperatie, blijven voor de RvT aanleiding om kritisch naar zijn eigen rol en functioneren te kijken en deze periodiek te evalueren en te versterken.

De RvT evalueert jaarlijks het eigen functioneren tijdens een aparte bijeenkomst, buiten de aanwezigheid van de bestuurder. Eén keer in de drie jaar wordt daarbij een externe adviseur betrokken. In het afgelopen jaar heeft deze evaluatie plaatsgevonden. Uit de evaluatie kwam naar voren dat CBZ een bewogen jaar heeft gehad en dat het thema ‘de basis op orde’ van belang is. Verder kwam naar voren dat de bemensing van de commissies een aandachtspunt was, tot de zelfevaluatie bestonden die namelijk uit één lid van de RvT. Met ingang van 1 december zijn zowel de Audit als de Kwaliteit en Veiligheidscommissie daarom uitgebreid naar twee leden van de RvT.

Jaarlijks wordt met de bestuurder het wederzijds functioneren en de samenwerking in relatie tot elkaar geëvalueerd. De Remuneratiecommissie evalueert tijdens een jaargesprek met de bestuurder het functioneren.

Vergoedingsregeling

Leden van de RvT worden benoemd door de Ledenraad. In 2025 heeft de Ledenraad, op voorstel van de bestuurder, de bezoldiging van de RvT opnieuw vastgesteld met ingang van 1 januari 2026. Uitgangspunt hierbij 70% van het maximale bezoldigingsbedrag van de vastgestelde WNT-klasse. De coöperatie wijkt hiermee af van het advies van de NVTZ (80%). De coöperatie hanteert deze grondslag omdat een deel van de taken die in een BV of Stichting uitsluitend onder de verantwoordelijkheid vallen van de RvT, in de coöperatie wordt ingevuld door de Ledenraad. De hoogte van de vergoeding is getoetst door de accountant aan de eisen van de WNT en wordt vermeld in de jaarrekening.

Deskundigheidsbevordering

De RvT hecht waarde aan waarborgen en continu verbeteren van de deskundigheid, kwaliteit en effectiviteit van het toezicht. Met dat doel zorgt de RvT ervoor dat leden op de hoogte blijven van relevante wet- en regelgeving, Governancecode en benodigde materiële kennis, waardoor zij hun rol als werkgever, toezichthouder en sparringpartner optimaal kunnen vervullen.

Opleidingen van de Raad van Toezicht in 2025

- B.N. Goeree , Leergang voor de voorzitter (Nederlandse vereniging van toezichthouders)
- P.M. de Bruijn, HRM en organisatieontwikkeling (Nederlandse vereniging van toezichthouders)
- A. Dantuma, Leergang effectief toezichthouden voor de advanced toezichthouders (Nederlandse vereniging van toezichthouders)
- P.S.H.M van Vliet, Omgang met crises (Nederlandse vereniging van toezichthouders), kwaliteit en toezicht (Nederlandse vereniging van toezichthouders)

Coöperatie Boer en Zorg U.A. Wageningen

Tot slot

De RvT ziet dat er veel goede en positieve ontwikkelingen zijn geweest in 2025 en heeft veel lof voor de inspanningen van alle betrokkenen om de coöperatie verder te laten ontwikkelen en groeien conform de vastgestelde strategie. De RvT steunt die ingezette koers. De RvT realiseert zich dat in de structuur en fundament van de organisatie nog werk te doen is, maar kijkt met vertrouwen naar de verdere implementatie. De RvT spreekt zijn dank uit voor ieders inzet onder deze omstandigheden. Het is goed om te zien dat na een onrustiger 2024 in 2025 de weg naar voren gevonden lijkt. Het is nu zaak om met ambitie en vertrouwen de volgende stappen te zetten. En dat alles vanuit het primaire doel om samen te zorgen voor goede, kwalitatieve en veilige zorg voor cliënten, nu en in de toekomst.

Bob Goeree

Voorzitter RvT

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Jaarrekening

Balans per 31 december 2025

(na resultaatbestemming)

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Activa					
Vaste activa					
<i>Materiële vaste activa</i>					
Automatisering	1	50.755		36.570	
Inventaris		<u>22.847</u>		<u>26.140</u>	
			73.602		62.710
<i>Financiële vaste activa</i>					
Deelneming in groepsmaatschappijen	2		1		1
Vlottende activa					
<i>Vorderingen</i>					
Handelsdebiteuren	3	118.677		15.234	
Overige vorderingen	4	<u>14.352.501</u>		<u>12.895.516</u>	
			14.471.178		12.910.750
<i>Liquide middelen</i>	5		7.966.690		7.753.916
			<u>22.511.471</u>		<u>20.727.377</u>

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

		31-12-2025		31-12-2024	
		€	€	€	€
Passiva					
Eigen vermogen	6				
Bestemmingsreserves	7	1.025.000		1.050.000	
Overige en continuïteitsreserve	8	<u>5.528.988</u>		<u>4.752.667</u>	
			6.553.988		5.802.667
Voorzieningen	9		258.796		216.096
Kortlopende schulden					
Handelscrediteuren	10	177.386		230.192	
Belastingen en premies sociale verzekeringen	11	309.986		234.137	
Overige schulden	12	<u>15.211.315</u>		<u>14.244.285</u>	
			15.698.687		14.708.614
			<u>22.511.471</u>		<u>20.727.377</u>

Winst-en-verliesrekening over 2025

			2025	2024
		€	€	€
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	13	145.708.497		123.212.476
Overige bedrijfsopbrengsten	14	207.795		193.674
Netto omzet			145.916.292	123.406.150
Lasten				
Doorbetaling aan zorgondernemers	15	138.563.522		117.166.599
Lonen en salarissen	16	2.701.714		2.583.001
Sociale lasten	17	483.941		415.668
Pensioenlasten	18	269.519		236.554
Overige personeelskosten	19	1.024.576		578.550
Afschrijvingen op materiële vaste activa	20	26.588		21.631
Overige bedrijfskosten	21	2.179.754		1.466.387
Som der bedrijfslasten			145.249.614	122.468.390
Bedrijfsresultaat			666.678	937.760
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	87.457		84.753
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-2.814		-2.693
Financiële baten en lasten			84.643	82.060
Netto resultaat			751.321	1.019.820

Resultaatbestemming

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
Resultaatbestemming		
Bestemmingsreserves	-25.000	698.864
Overige en continuïteitsreserve	776.321	320.956
Totaal	751.321	1.019.820

		2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroomoverzicht over 2025					
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			666.678		937.760
<i>Aanpassingen voor:</i>					
Afschrijvingen	20		26.588		21.631
Mutatie voorzieningen	9		42.700		34.122
<i>Verandering in werkkapitaal:</i>					
Vorderingen		-1.560.428		-1.455.302	
Kortlopende schulden		990.073		4.199.832	
			-570.355		2.744.530
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			165.611		3.738.043
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	22	87.457		84.753	
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-2.814		-2.693	
			84.643		82.060
Kasstroom uit operationele activiteiten			250.254		3.820.103
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1		-37.480		-30.131
Mutatie van geldmiddelen			212.774		3.789.972
Verloop geldmiddelen					
Stand per begin boekjaar			7.753.916		3.963.944
Mutaties in boekjaar			212.774		3.789.972
Stand per eind boekjaar			7.966.690		7.753.916

Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

Informatie over de rechtspersoon

Algemene gegevens

Coöperatie Boer en Zorg U.A. is feitelijk en statutair gevestigd op Agro Business Park 82, 6708 PW te Wageningen en is ingeschreven bij het handelsregister onder nummer 51386747.

Algemene toelichting

De belangrijkste activiteiten van de rechtspersoon

De activiteiten van Coöperatie Boer en Zorg U.A., statutair gevestigd te Wageningen, bestaan voornamelijk uit:

Het ondersteunen van haar leden in het uitvoeren van kwalitatief hoogwaardige en innovatieve zorg, voor een zo breed mogelijke doelgroep. Dit betreft de regelingen Wlz, Jeugdwet en Wmo. De coöperatie sluit met gemeenten en zorgkantoren contracten af als zorgaanbieder. De uitvoering van de zorg wordt verzorgd door de zorgondernemers. De ontvangen vergoeding wordt onder inhouding van een percentage ter dekking van de overhead kosten en winst en risico doorbetaald aan de zorgondernemers.

De feitelijke activiteiten worden uitgevoerd aan de Agro Business Park 82 te Wageningen.

Informatieverschaffing over continuïteit

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Coöperatie Boer en Zorg U.A., waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Informatieverschaffing over groepsverhoudingen

De Coöperatie Boer en Zorg is sinds 10-12-2018 enig aandeelhouder van Verpleging en Verzorging B.V.. De financiële gegevens van deze B.V. zijn niet geconsolideerd in deze jaarrekening vanwege de te verwaarlozen betekenis.

Informatieverschaffing over schattingen, oordelen, veronderstellingen en onzekerheden

Bij toepassing van de grondslagen en regels voor het opstellen van de jaarrekening vormt de leiding van Coöperatie Boer en Zorg U.A. zich verschillende oordelen en schattingen die essentieel kunnen zijn voor de in de jaarrekening opgenomen bedragen. Indien het voor het geven van het in artikel 2:362 lid 1 BW vereiste inzicht noodzakelijk is, is de aard van deze oordelen en schattingen inclusief de bijbehorende veronderstellingen opgenomen bij de toelichting op de desbetreffende jaarrekeningposten.

Uitgangspunten Sociaal Domein

Bij het bepalen van de Wmo-omzet en/of Jeugdwet-omzet heeft de instelling de grondslagen voor waardering en resultaatbepaling gevolgd zoals hiervoor opgenomen. In de praktijk kan het lang duren voordat de geleverde Wmo-zorg en jeugdhulp in een kalenderjaar definitief wordt afgerekend door de gemeenten. Hierdoor is er onzekerheid over het vergoeden van overproductie en kunnen gemeenten geleverde zorg ter discussie stellen, waardoor deze mogelijk niet wordt vergoed. Het bestuur heeft waar mogelijk deze effecten naar beste weten geschat en verwerkt in deze jaarrekening en wijst op het resterende inherente risico terzake dat kan leiden tot nagekomen financiële effecten in 2026 of later.

Algemene grondslagen voor verslaggeving

De standaarden op basis waarvan de jaarrekening is opgesteld

De jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW rekening houdend met de specifieke bepalingen uit de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving 655 'Zorgaanbieders, jeugdhulpaanbieders en gecertificeerde instellingen' voor de middelgrote rechtspersonen, die uitgegeven zijn door de Raad voor de jaarverslaggeving.

De gehanteerde grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd gebleven ten opzichte van het voorgaande jaar.

Activa en passiva worden in het algemeen gewaardeerd tegen de verkrijgings- of vervaardigingsprijs of de actuele waarde. Indien geen specifieke waarderingsgrondslag is vermeld vindt waardering plaats tegen de verkrijgingsprijs.

De functionele valuta

De posten in de jaarrekening worden gewaardeerd met inachtneming van de valuta van de economische omgeving waarin de onderneming haar bedrijfsactiviteiten voornamelijk uitoefent (de functionele valuta). De jaarrekening is opgesteld in euro's; dit is zowel de functionele als de presentatievaluta.

Bijzondere posten

Bijzondere posten zijn baten of lasten die voortvloeien uit gebeurtenissen of transacties die behoren tot het resultaat uit de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten, maar die omwille van de vergelijkbaarheid apart toegelicht worden op grond van de aard, omvang of het incidentele karakter van de post.

Financiële instrumenten

Onder financiële instrumenten worden zowel primaire financiële instrumenten, zoals vorderingen en schulden, als financiële derivaten verstaan. Voor de grondslagen van primaire financiële instrumenten wordt verwezen naar de behandeling per balanspost. Financiële derivaten worden opgenomen tegen kostprijs. Indien per balansdatum de marktwaarde lager is dan de kostprijs dan wel negatief is, wordt het derivaat ten laste van de winst- en verliesrekening afgewaardeerd naar de lagere marktwaarde, tenzij hedge accounting wordt toegepast. In de toelichting op de onderscheiden posten van de balans wordt de reële waarde van het betreffende instrument toegelicht als die afwijkt van de boekwaarde. Indien het financiële instrument niet in de balans is opgenomen wordt de informatie over de reële waarde gegeven in de toelichting op de 'Niet in de balans opgenomen rechten en verplichtingen'.

Grondslagen

Materiële vaste activa

Overige materiële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs inclusief direct toerekenbare kosten, onder aftrek van lineaire afschrijvingen gedurende de verwachte toekomstige gebruiksduur en bijzondere waardeverminderingen. Subsidies op investeringen worden in mindering gebracht op de verkrijgings- of vervaardigingsprijs van de activa waarop de subsidies betrekking hebben.

Financiële vaste activa

Deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend worden gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode (nettovermogenswaarde). Wanneer 20% of meer van de stemrechten uitgebracht kan worden, wordt ervan uitgegaan dat er invloed van betekenis is.

De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze jaarrekening; voor deelnemingen waarvan onvoldoende gegevens beschikbaar zijn voor aanpassing aan deze grondslagen, wordt uitgegaan van de waarderingsgrondslagen van de desbetreffende deelneming.

Indien de waardering van een deelneming volgens de nettovermogenswaarde negatief is, wordt deze op nihil gewaardeerd. Indien en voor zover de onderneming in deze situatie geheel of gedeeltelijk instaat voor de schulden van de deelneming, dan wel het stellige voornemen heeft de deelneming tot betaling van haar schulden in staat te stellen, wordt hiervoor een voorziening getroffen.

De eerste waardering van gekochte deelnemingen is gebaseerd op de reële waarde van de identificeerbare activa en passiva op het moment van acquisitie. Voor de vervolgwaardering worden de grondslagen toegepast die gelden voor deze jaarrekening, uitgaande van de waarden bij eerste waardering.

Als resultaat wordt verantwoord het bedrag waarmee de boekwaarde van de deelneming sinds de voorafgaande jaarrekening is gewijzigd als gevolg van het door de deelneming behaalde resultaat.

Indien sprake is van een bijzondere waardevermindering vindt waardering plaats tegen de realiseerbare waarde (zie verder de toelichting Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa); afwaardering vindt plaats ten laste van de winst- en verliesrekening.

Bijzondere waardeverminderingen van vaste activa

De coöperatie beoordeelt op iedere balansdatum of er aanwijzingen zijn dat een vast actief aan een bijzondere waardevermindering onderhevig kan zijn. Indien dergelijke indicaties aanwezig zijn, wordt de realiseerbare waarde van het actief vastgesteld. Indien het niet mogelijk is de realiseerbare waarde voor het individuele actief te bepalen, wordt de realiseerbare waarde bepaald van de kasstroomgenererende eenheid waartoe het actief behoort. Van een bijzondere waardevermindering is sprake als de boekwaarde van een actief hoger is dan de realiseerbare waarde; de realiseerbare waarde is de hoogste van de opbrengstwaarde en de bedrijfswaarde. Een bijzondere-waardeverminderingsverlies wordt direct als een last verwerkt in de staat van baten en lasten onder gelijktijdige verlaging van de boekwaarde van het betreffende actief.

De opbrengstwaarde wordt in eerste instantie ontleend aan een bindende verkoopovereenkomst; als die er niet is wordt de opbrengstwaarde bepaald met behulp van de actieve markt waarbij normaliter de gangbare biedprijs geldt als marktprijs. Voor de bepaling van de bedrijfswaarde wordt een inschatting gemaakt van de toekomstige netto kasstromen bij voortgezet gebruik van het actief / de kasstroomgenererende eenheid; vervolgens worden deze kasstromen contant gemaakt.

Indien wordt vastgesteld dat een bijzondere waardevermindering die in het verleden verantwoord is, niet meer bestaat of is afgenomen, dan wordt de toegenomen boekwaarde van de desbetreffende activa niet hoger gesteld dan de boekwaarde die bepaald zou zijn indien geen bijzondere waardevermindering voor

het actief zou zijn verantwoord. Een bijzondere waardevermindering van goodwill wordt niet teruggenomen.

Vorderingen

Vorderingen worden bij eerste verwerking gewaardeerd tegen de reële waarde van de tegenprestatie. Vorderingen worden na eerste verwerking gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien geen sprake is van (dis)agio en transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde van de vorderingen. Als de ontvangst van de vordering is uitgesteld op grond van een verlengde overeengekomen betalingstermijn wordt de reële waarde bepaald aan de hand van de contante waarde van de verwachte ontvangsten en worden er op basis van de effectieve rente rente-inkomsten ten gunste van de winst- en verliesrekening gebracht. Voorzieningen wegens oninbaarheid worden in mindering gebracht op de boekwaarde van de vordering.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en 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 nominale waarde.

Eigen vermogen

Onder het eigen vermogen worden de overige reserve, de bestemmingsreserves en de bestemmingsfondsen gepresenteerd. De overige reserve bestaat uit de reserves die ter vrije beschikking staan van het Bestuur. Indien een beperktere bestedingsmogelijkheid door de coöperatie is aangebracht, dan is het aldus afgezonderde deel van het eigen vermogen aangeduid als bestemmingsreserve. Indien de beperktere bestedingsmogelijkheid door derden is aangebracht, dan wordt dit deel aangemerkt als bestemmingsfonds.

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten.

De voorzieningen worden gewaardeerd tegen de beste schatting van de bedragen die noodzakelijk zijn om de verplichtingen per balansdatum af te wikkelen. De overige voorzieningen worden gewaardeerd tegen de nominale waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen, tenzij anders vermeld. Wanneer het de verwachting is dat een derde de verplichtingen vergoedt, en wanneer het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting, dan wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen.

Kortlopende schulden

Kortlopende schulden worden bij de eerste verwerking opgenomen tegen reële waarde. Na eerste verwerking worden deze schulden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs, bepaald op basis van de effectieve-rentemethode.

De bepaling van het resultaat

Het resultaat wordt bepaald als het verschil tussen de baten van de geleverde prestaties en de kosten en andere lasten over het jaar. De baten op transacties worden verantwoord in het jaar waarin zij zijn gerealiseerd.

Baten

Algemeen

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 betrouwbaar 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.

Overige bedrijfsopbrengsten

Onder overige bedrijfsopbrengsten worden resultaten verantwoord die niet rechtstreeks samenhangen met de levering van diensten in het kader van de normale, niet-incidentele bedrijfsactiviteiten. Deze opbrengsten worden toegerekend aan de verslagperiode in overeenstemming met de inhoud van de overeenkomst.

Lonen

De aan het personeel verschuldigde beloningen worden op grond van de arbeidsvoorwaarden verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Pensioenlasten

Coöperatie Boer en Zorg 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 opgebouwd bij PFZW. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. Coöperatie Boer en Zorg 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 van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat. Per 1 januari 2015 gelden nieuwe regels voor pensioenfonds. Daarbij behoort ook een nieuwe berekening van de dekkingsgraad. De 'nieuwe' dekkingsgraad is het gemiddelde van de laatste twaalf dekkingsgraden. Door een gemiddelde te gebruiken zal de dekkingsgraad minder sterk schommelen.

In december 2025 bedroeg de dekkingsgraad 117,75%. Dit houdt in dat pensioenen niet geïndexeerd mogen worden, echter extra maatregelen zijn niet nodig, dit is alleen nodig als de dekkingsgraad lager is dan 104%.

Coöperatie Boer en Zorg 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. Coöperatie Boer en Zorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord.

Lasten uit hoofde van personeelsbeloningen

Waarderingsgrondslagen WNT

Voor de uitvoering van de Wet normering topinkomens (WNT) heeft de instelling zich gehouden aan de wet en regelgeving inzake de WNT, waaronder de instellingsspecifieke (sectorale) regels.

Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa

Materiële vaste activa worden vanaf het moment dat het actief beschikbaar is voor het beoogde gebruik afgeschreven over de geschatte economische levensduur/verwachte toekomstige gebruiksduur van het actief.

Boekwinsten en -verliezen uit de incidentele verkoop van materiële vaste activa zijn begrepen onder de afschrijvingen.

Overige bedrijfskosten

De kosten worden bepaald op historische basis en toegerekend aan het verslagjaar waarop zij betrekking hebben.

Bij de coöperatie kunnen leasecontracten voorkomen waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan eigendom zijn verbonden, niet bij de coöperatie liggen. Deze leasecontracten worden verantwoord

als operationele leases. De leasebetalingen worden, rekening houdend met eventuele ontvangen vergoedingen van de lessor, lineair in de winst-en-verliesrekening verwerkt over de looptijd van het contract.

Overheidssubsidies

Overheidssubsidies worden aanvankelijk in de balans opgenomen als vooruitontvangen baten zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat de organisatie zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van door de organisatie gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de winst-en-verliesrekening opgenomen in dezelfde periode als de waarin de kosten worden gemaakt.

Subsidies ter compensatie van de organisatie voor de kosten van een actief worden systematisch in de winst-en-verliesrekening opgenomen gedurende de gebruiksduur van het actief. Een krediet afgesloten tegen een lagere rente dan de marktrente, wordt als schuld in de balans opgenomen waarbij waardering plaatsvindt zoals opgenomen onder Financiële instrumenten. Het verschil tussen het hogere ontvangen bedrag van het krediet en de boekwaarde bij eerste verwerking betreft het voordeel als gevolg van de lagere rente. Dit voordeel wordt verwerkt als overheidssubsidie.

Financiële baten en lasten

Rentebaten en rentelasten worden tijdsevenredig verwerkt, rekening houdend met de effectieve rentevoet van de desbetreffende activa en passiva. Bij de verwerking van de rentelasten wordt rekening gehouden met de verantwoorde transactiekosten op de ontvangen leningen.

Kasstroomoverzicht

Het kasstroomoverzicht wordt opgesteld volgens de indirecte methode.

De geldmiddelen in het kasstroomoverzicht bestaan uit liquide middelen.

Kasstromen in vreemde valuta zijn omgerekend tegen een geschatte gemiddelde koers. Koersverschillen op geldmiddelen worden afzonderlijk in het kasstroomoverzicht getoond. Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten. Betaalde dividenden zijn opgenomen onder de kasstroom uit financieringsactiviteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij is opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De geldmiddelen die in de verworven groepsmaatschappij aanwezig zijn, zijn op de aankoopprijs in mindering gebracht. Transacties waarbij geen instroom of uitstroom van kasmiddelen plaatsvindt, waaronder financiële leasing, zijn niet in het kasstroomoverzicht opgenomen. De waarde van de gerelateerde activa en leaseverplichting zijn in de toelichting van balansposten verantwoord.

De betaling van de leasetermijnen uit hoofde van het financiële leasingcontract zijn voor het gedeelte dat betrekking heeft op de aflossing als een uitgave uit financieringsactiviteiten aangemerkt en voor het gedeelte dat betrekking heeft op de interest als een uitgave uit operationele activiteiten.

Toelichting op de balans

Activa

Vaste activa

1 Materiële vaste activa

	Automati- sering	Inventaris	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025			
Aanschaffingswaarde	90.030	52.566	142.596
Cumulatieve afschrijvingen	-53.460	-26.426	-79.886
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>36.570</u>	<u>26.140</u>	<u>62.710</u>
<i>Mutaties</i>			
Investerings	31.022	6.458	37.480
Afschrijvingen	-16.837	-9.751	-26.588
Saldo mutaties	<u>14.185</u>	<u>-3.293</u>	<u>10.892</u>
Stand per 31 december 2025			
Aanschaffingswaarde	121.052	59.024	180.076
Cumulatieve afschrijvingen	-70.297	-36.177	-106.474
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>50.755</u>	<u>22.847</u>	<u>73.602</u>

Afschrijvingspercentages: automatisering 20% & inventaris 20%

Financiële vaste activa

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
<i>2 Deelneming in groepsmaatschappijen</i>		
Deelneming Verpleging en Verzorging B.V.	<u>1</u>	<u>1</u>
	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
<u>Deelneming Verpleging en Verzorging B.V.</u>		
Boekwaarde per 1 januari	1	1
Saldo mutaties	-	-
Boekwaarde per 31 december	<u>1</u>	<u>1</u>

Het aandeel in het cumulatief verlies van de deelneming bedraagt € 485. Over 2025 is geen mutatie verwerkt.

Viottende activa

Vorderingen

Vorderingen > 1 jaar

Onder de handelsdebiteuren zijn geen vorderingen opgenomen met een resterende looptijd van langer dan één jaar. Onder de vordering uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot zijn geen vorderingen opgenomen met een resterende looptijd van langer dan één jaar.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
3 Handelsdebiteuren		
Handelsdebiteuren	128.677	25.234
Voorziening dubieuze vorderingen op handelsdebiteuren	-10.000	-10.000
	<u>118.677</u>	<u>15.234</u>
4 Overige vorderingen		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	10.306.763	9.560.271
Nog te factureren zorggelden	3.900.153	3.086.785
Nog te ontvangen rente	87.457	84.757
Overige vorderingen	36.900	55.393
Nog te factureren omzet	12.462	99.544
Waarborgsom	8.766	8.766
	<u>14.352.501</u>	<u>12.895.516</u>

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort

	2023	2024	2025	Totaal
	€	€	€	€
Saldo per 1 januari	685.579	8.874.692	-	9.560.271
Financieringsverschil boekjaar	-	-	10.306.763	10.306.763
Betalingen / ontvangsten	-685.579	-8.874.692	-	-9.560.271
Saldo per 31 december	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>10.306.763</u>	<u>10.306.763</u>

Status vaststelling

a = interne berekening

b = overeenstemming met zorgkantoren

c = definitieve vaststelling NZa

	2025	2024
	€	€
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	106.579.237	88.025.909
Af: ontvangen voorschotten	-96.272.474	-79.151.217
Totaal	<u>10.306.763</u>	<u>8.874.692</u>

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
5 Liquide middelen		
Rabobank U.A.	<u>7.966.690</u>	<u>7.753.916</u>

Informatieverschaffing over liquide middelen

De liquide middelen staan per balansdatum volledig ter vrije beschikking van de coöperatie.

Passiva

6 Eigen vermogen

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

	Bestem- mings- reserves	Overige en continuïteits- reserve	Totaal
	€	€	€
Stand per 1 januari 2025	1.050.000	4.752.667	5.802.667
Mutatie uit resultaatverdeling	-25.000	776.321	751.321
Stand per 31 december 2025	1.025.000	5.528.988	6.553.988

	31-12-2025 €	31-12-2024 €
7 Bestemmingsreserves		
Bestemmingsreserve extra dienstverlening blauw	450.000	450.000
Bestemmingsreserve zorgontwikkeling en innovatie	200.000	-
Bestemmingsreserve uitbreiding multidisciplinair team	190.000	200.000
Bestemmingsreserve ICT	170.000	200.000
Bestemmingsreserve cliënt tevredenheids onderzoek	15.000	50.000
Bestemmingsreserve thema gericht werken	-	100.000
Bestemmingsreserve kleine regio projecten	-	50.000
	1.025.000	1.050.000

	Saldo per 1 januari 2025 €	Resultaat bestemming €	Kosten ten laste van reserve €	Saldo per 31 december 2025 €
Bestemmingsreserves				
Bestemmingsreserve ICT	200.000	180.404	-210.404	170.000
Bestemmingsreserve extra dienstverlening blauw	450.000	229.008	-229.008	450.000
Bestemmingsreserve multi disciplinair team	200.000	-5.664	-4.336	190.000
Bestemmingsreserve kleine regio projecten	50.000	-42.523	-7.477	-
Bestemmingsreserve client tevredenheidsonderzoeken	50.000	-35.000	-	15.000
Bestemmingsreserve thema gericht werken	100.000	-4.868	-95.132	-
Bestemmingsreserve zorgontwikkeling en innovatie	-	200.000	-	200.000
	-	-	-	-
	-	-	-	-
Totaal	1.050.000	521.357	-546.357	1.025.000

De bestemmingsreserves zijn gevormd ten behoeve van specifieke uitgaven in 2026. De bestemmingsreserve extra dienstverlening blauw is bestemd voor de scholingsvoucher en verdere kennisontwikkeling en scholing middels een gericht opleidingsplan per sector. In 2026 zal er daarnaast gewerkt worden aan de uitbreiding van het team specialisten dat aan CBZ is verbonden, denk aan de gedragskundigen en specialist ouderengeneeskunde. De bestemmingsreserve ICT is bestemd voor de automatisering van processen en het creëren van de randvoorwaarden voor een efficiënter en effectiever gebruik van data in onze contractering, signalering en sturing. In 2026 zal er ook bekeken worden of er software ontwikkeld kan worden om clienttevredenheidsonderzoeken uit te voeren. Ten slotte is er een bestemmingreserve opgenomen voor zorgontwikkeling en innovatie.

	<u>31-12-2025</u>	<u>31-12-2024</u>
	€	€
<i>8 Overige en continuïteitsreserve</i>		
Overige en continuïteitsreserve	<u>5.528.988</u>	<u>4.752.667</u>

CBZ streeft naar een continuïteitsreserve van 4 maanden aan personeelskosten. Daarnaast streeft CBZ ernaar om een reserve aan te houden ter dekking van uitbetalingen aan de leden. Het beleid is om hiervoor een reserve op te bouwen ter grootte van een halve maand aan zorggelden voor de regelingen Jeugdwet, Wmo en Wlz. Voor JW en Wmo betreft dit 100% van de zorggelden over een halve maand. Voor de Wlz betreft dit 50% van de zorggelden over diezelfde halve maand. Voor 2025 komt dit neer op een aanvullende dotatie van € 448.517. De continuïteitsreserve bedraagt hiermee € 1.568.622 voor personeelskosten en € 3.291.666 voor de zorggelden (2024: in totaal € 4.411.772).

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
9 Voorzieningen		
Overige voorzieningen	258.796	216.096

	2025	2024
	€	€
<i>Voorziening Wmo/JW ontvangsten</i>		
Stand per 1 januari	216.096	181.972
Dotatie ten laste van resultaat	48.682	43.393
	264.778	225.365
Afname ten gunste van resultaat	-5.982	-9.269
Stand per 31 december	258.796	216.096

Deze voorziening wordt gevormd voor de onzekerheden omtrent de vergoeding van geleverde zorg binnen het sociaal domein. De voorziening wordt berekend op basis van een percentage (2,5%) van de omzet (Wmo/Jeugdwet) en rekening houdend met een gemiddelde afdracht fee.

Kortlopende schulden

Informatieverschaffing over kortlopende schulden

Onder de kortlopende schulden is een bedrag van €0 opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar.

	31-12-2025	31-12-2024
	€	€
10 Handelscrediteuren		
Schulden aan leveranciers en handelskredieten	177.386	230.192
11 Belastingen en premies sociale verzekeringen		
Loonheffing	218.071	193.749
Pensioenen	91.542	40.127
Premies sociale verzekeringen	373	261
	309.986	234.137
12 Overige schulden		
Nog te factureren doorbetalingen zorgondernemers	13.430.934	11.690.489
Subsidie en innovatiefonds SDA	878.989	1.505.383
Terug te betalen subsidies	431.149	283.131
Overige schulden	220.209	314.453
Vakantiegeld en -dagen	95.354	79.539
Accountantskosten	72.967	42.967
Loopbaanbudget	72.814	60.484
Diverse overlopende passiva	8.899	134.417
Te betalen inzake Met Maya	-	133.422
	15.211.315	14.244.285

Niet in de balans opgenomen rechten, verplichtingen en regelingen

Informatieverschaffing over niet in de balans opgenomen verplichtingen

Huurverplichtingen

De onderneming heeft een huurcontract afgesloten voor de huur van het pand op de locatie Agro Business Park 82 te Wageningen. De huurverplichting bedraagt € 50.260 per jaar. De huurverplichting loopt tot en met 31 december 2028. Daarnaast worden er op de locatie van Agro Business Park 82 ook vier aparte ruimtes gehuurd voor € 22.016 per jaar, met een looptijd tot 31 mei 2027.

VPB-plicht Jeugdzorg

Op 13 december 2019 is in de Staatscourant het (aangepaste) beleidsbesluit subjectieve vrijstellingen ex. artikel 5 Wet op de Vennootschapsbelasting (Wet VPB) gepubliceerd. Dit besluit bevat verduidelijkingen voor jeugdzorg- en jeugdhulpinstellingen voor wat betreft de beoordeling van hun vennootschapsbelastingplicht en de mogelijkheden om een beroep te doen op de zogenoemde 'zorgvrijstelling' ex. artikel 5, lid 1, onderdeel C wet VPB. Per instelling moet worden getoetst of en in hoeverre een onderneming wordt gedreven en zo ja, of aan de wettelijke voorwaarden voor een subjectieve vrijstelling zoals de zorgvrijstelling ex. artikel 5, lid 1, onderdeel C wordt voldaan. Het gepubliceerde besluit bevat voor jeugdzorg- en jeugdhulpinstellingen relevante informatie voor de beoordeling van hun VPB positie en meer in het bijzonder de mogelijkheden om een beroep te kunnen doen op een subjectieve (zorg-) vrijstelling. Op 1 juni 2018 is een verzoek tot subjectieve vrijstelling t.b.v. Coöperatie Boer en Zorg B.A. toegekend. De verkregen vrijstelling is in lijn met de uiting in de staatscourant.

Toelichting op de winst-en verliesrekening

	2025 €	2024 €
13 Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	27.660.338	22.226.985
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg wonen	78.918.900	65.798.925
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg vorige jaren	32.526	145.197
Opbrengsten Wmo	12.546.760	10.363.955
Opbrengsten Wmo wonen	2.115.425	1.856.223
Opbrengsten Jeugdwet	19.091.524	18.655.128
Opbrengsten Jeugdwet wonen	2.912.613	3.464.632
Wmo/Jeugdwet ontvangsten vorige jaren	338.420	221.865
Mutatie voorziening Wmo/Jeugdwet ontvangsten huidig jaar	-764.820	-684.666
Opbrengsten forensische zorg	22.154	-
Opbrengsten RMO/RMA	3.581	-
Opbrengsten onderaanneming	2.831.076	1.164.232
	<u>145.708.497</u>	<u>123.212.476</u>
14 Overige bedrijfsopbrengsten		
Ledenbijdrage	133.289	125.003
Nedap/Qoden	37.995	35.332
Overige opbrengsten	36.511	33.339
	<u>207.795</u>	<u>193.674</u>
15 Doorbetaling aan zorgondernemers		
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg	25.797.246	20.727.402
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg wonen	76.117.747	63.428.153
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wlz-Zorg vorige jaren	33.739	130.228
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wmo	11.724.316	9.684.751
Aangesloten zorgondernemers vallend onder Wmo wonen	2.031.013	1.780.953
Aangesloten zorgondernemers vallend onder jeugdwet	17.766.989	17.360.290
Aangesloten zorgondernemers vallend onder jeugdwet wonen	2.789.045	3.310.897
Aangesloten zorgondernemers vallend onder forensische zorg	20.684	-
RMO/RMA	3.348	-
Wmo/Jeugdwet ontvangsten vorige jaren	300.691	262.552
	<u>136.584.818</u>	<u>116.685.226</u>
Doorbetaling onderaanneming	2.694.842	1.112.786
Mutatie voorziening Wmo/Jeugdwet ontvangsten huidig jaar	-716.138	-641.273
Energiecompensatie	-	9.860
	<u>138.563.522</u>	<u>117.166.599</u>

	2025	2024
	€	€
16 Lonen en salarissen		
Lonen en salarissen	2.701.714	2.583.001
Voor de bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders verwijzen wij naar de WNT opgave onder de overige toelichtingen.		
17 Sociale lasten		
Sociale lasten	483.941	415.668
18 Pensioenlasten		
Pensioenlasten	269.519	236.554
19 Overige personeelskosten		
Inhuur derden	666.958	195.922
Ziekengeldverzekering	121.432	87.055
Overige personeelskosten	77.651	72.490
Zakelijke reiskosten	74.422	75.990
Studie- en opleidingskosten	41.102	106.575
Wervingskosten	36.906	35.562
Kantinekosten	6.105	4.956
	1.024.576	578.550
20 Afschrijvingen op materiële vaste activa		
Afschrijvingen materiële vaste activa	26.588	21.631
<i>Afschrijvingen materiële vaste activa</i>		
Afschrijvingskosten machines en installaties	16.837	13.713
Inventarissen	9.751	7.918
	26.588	21.631
21 Overige bedrijfskosten		
Huisvestingskosten	82.301	61.851
Verkoopkosten	109.452	85.198
Kantoorkosten	710.477	588.644
Algemene kosten	708.625	492.722
Kosten bestemmingsreserves	568.899	237.972
	2.179.754	1.466.387
<i>Huisvestingskosten</i>		
Huur	72.510	50.616
Overige huisvestingskosten	9.791	11.235
	82.301	61.851

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

	2025	2024
	€	€
<i>Verkoopkosten</i>		
Kosten regioteams	49.356	47.221
Coöperatief ondernemerschap	33.312	-
Dotatie coulance voorziening zorgondernemers	17.308	22.951
Reclame- en advertentiekosten	5.524	12.711
Regio- en thema bijeenkomsten	3.952	2.315
	<u>109.452</u>	<u>85.198</u>
<i>Kantoorkosten</i>		
ICT software	555.187	476.585
ICT werkplekken	96.725	73.866
ICT onderhoud	23.728	5.637
Telecommunicatie	22.851	19.436
Overige kantoorkosten	11.312	12.054
Kantoorbenodigdheden	674	1.066
	<u>710.477</u>	<u>588.644</u>
<i>Algemene kosten</i>		
Accountantskosten, onderzoek van de jaarrekening	195.071	128.035
Accountantskosten, andere controleopdrachten	7.596	-
Accountantskosten, andere niet-controlediensten	3.833	-
Beheersvergoedingen	165.116	144.572
Juridische kosten	120.977	105.739
Advieskosten	54.184	13.483
Assurantiepremie	42.771	17.010
Administratiekosten	17.735	14.852
Abonnementen en contributies	15.860	10.238
Kosten zorgondernemingen	14.645	17.173
Kosten procesverbeteringen	18.150	-
Overige algemene kosten	52.687	41.620
	<u>708.625</u>	<u>492.722</u>
<i>Kosten bestemmingsreserves</i>		
Extra dienstverlening blauw	229.738	167.300
Inhuur ICT en kosten ICT ontwikkeling	188.127	36.999
Themagericht werken	95.132	-
Project nieuwe website / sociaal intranet	40.071	23.219
Dienstverlening (Vanzelfsprekend)	11.495	10.454
Uitbreiding multidisciplinair team	4.336	-
	<u>568.899</u>	<u>237.972</u>

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
22 Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
Overige rentebaten	<u>87.457</u>	<u>84.753</u>
<i>Overige rentebaten</i>		
Ontvangen bankrente	<u>87.457</u>	<u>84.753</u>
23 Rentelasten en soortgelijke kosten		
Rente overige schulden	<u>2.814</u>	<u>2.693</u>
<i>Rente overige schulden</i>		
Rente en bankkosten	<u>2.814</u>	<u>2.693</u>

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Overige toelichtingen

Gemiddeld aantal werknemers

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
Gemiddeld aantal werknemers over de periode werkzaam binnen Nederland	<u>39,80</u>	<u>35,60</u>
Totaal van gemiddeld aantal werknemers over de periode	<u><u>39,80</u></u>	<u><u>35,60</u></u>

Bezoldiging van bestuurders en toezichthouders

Bezoldiging topfunctionaris met dienstbetrekking

bedragen x € 1	R. Ekkelenkamp
Functiegegevens	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 tm 31/1
Omvang dienstverband in fte	1,00
Dienstbetrekking	Ja
Bezoldiging 2025	
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	15.675
Beloningen betaalbaar op termijn	1.382
<i>Subtotaal</i>	<i>17.057</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	19.195
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0
Totale bezoldiging	17.057
Het bedrag van de overschrijding	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.
Gegevens 2024	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/10 - 31/12
Omvang dienstverband in fte	1,00
Dienstbetrekking	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	44.441
Beloningen betaalbaar op termijn	4.158
<i>Subtotaal</i>	<i>48.599</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	53.792
Bezoldiging 2024	48.599

Uitkering wegens beëindiging dienstverband aan topfunctionaris

bedragen x € 1	R. Ekkelenkamp
Functiegegevens	
Functie(s) bij beëindiging dienstverband	Directeur-bestuurder
Omvang dienstverband in fte	1,00
Jaar waarin dienstverband is beëindigd	2025
Uitkering wegens beëindiging van het dienstverband	
Overeengekomen uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	64.654
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	65.151
Totaal uitkeringen wegens beëindiging dienstverband	64.654
Waarvan betaald in 2025	64.654
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0

Bezoldiging topfunctionaris met dienstbetrekking

bedragen x € 1	B. Verhagen	I.C. de Vries
Functiegegevens	Directeur Zorg	Directeur-bestuurder
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 tm 19/11	
Omvang dienstverband in fte	1,00	
Dienstbetrekking?	ja	
Bezoldiging 2025		
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	113.712	
Beloningen betaalbaar op termijn	12.451	
<i>Subtotaal</i>	<i>126.163</i>	<i>0</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	199.995	0
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0
Totale bezoldiging	126.163	0
Het bedrag van de overschrijding	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024		
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/10
Omvang dienstverband in fte	1,00	1,00
Dienstbetrekking	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	132.301	158.843
Beloningen betaalbaar op termijn	12.756	13.431
<i>Subtotaal</i>	<i>145.057</i>	<i>172.274</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	214.000	178.333
Bezoldiging 2024	145.057	172.274

Bezoldiging topfunctionaris met dienstbetrekking

bedragen x € 1	A.L. Querner - Verkerk	P. de Roo	E.M. van Duin- Trappenburg
	Persoon krachtens statuten bevoegd bij ontstentenis/belet van bestuurders	Persoon krachtens statuten bevoegd bij ontstentenis/belet van bestuurders	Persoon krachtens statuten bevoegd bij ontstentenis/belet van bestuurders
Functiegegevens			
Aanvang en einde functie vervulling in 2025	27-2-2025 t/m 1-4- 2025	27-2-2025 t/m 10-4- 2025	27-2-2025 t/m 10-4- 2025
Omvang dienstverband in fte	0,889	1,00	0,833
Dienstbetrekking?	ja	ja	ja
Bezoldiging 2025			
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	5.931	12.634	8.529
Beloningen betaalbaar op termijn	645	1.403	901
<i>Subtotaal</i>	<i>6.576</i>	<i>14.037</i>	<i>9.430</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	18.715	26.625	22.179
-/- Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag	0	0	0
Totale bezoldiging	6.576	14.037	9.430
Het bedrag van de overschrijding	0	0	0
Reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024			
Aanvang en einde functie vervulling in 2024	nvt	nvt	nvt
Omvang dienstverband in fte	nvt	nvt	nvt
Dienstbetrekking	nvt	nvt	nvt
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	0	0	0
Beloningen betaalbaar op termijn	0	0	0
<i>Subtotaal</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	0	0	0
Bezoldiging 2024	0	0	0

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Bedragen x € 1		B. de Jong	
Functiegegevens		Interim bestuurder	
Kalenderjaar		2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)	8-4-2025 t/m 31-12-2025		
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	9		
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar	1220		0
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar	€ 235		€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand	€ 263.053		
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 263.053	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode	€ 207.576		
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 207.576	
(-/-) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag		€ 0	
Totale bezoldiging, exclusief BTW		€ 207.576	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.	

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking

Bedragen x € 1		W.F. van Heel	
Functiegegevens		Interim bestuurder	
Kalenderjaar		2025	2024
Periode functievervulling in het kalenderjaar (aanvang - einde)			17-1-2024 t/m 5-8-2024
Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar			8
Omvang van het dienstverband in uren per kalenderjaar		0	275
Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum			
Maximum uurtarief in het kalenderjaar		€ 235	€ 221
Maxima op basis van de normbedragen per maand			€ 231.600
Individueel toepasselijk maximum gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 60.775	
Bezoldiging (alle bedragen exclusief btw)			
Bezoldiging in de betreffende periode			€ 41.250
Bezoldiging gehele periode kalendermaand 1 t/m 12		€ 41.250	
(-/) Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terugontvangen bedrag		€ 0	
Totale bezoldiging, exclusief BTW		€ 41.250	
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan		n.v.t.	
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling		n.v.t.	

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Toezichthoudende topfunctionarissen

Gegevens 2025 bedragen x € 1		B.N. Goeree	P.S.H.M. van Vliet	A. Dantuma	P.M. de Bruijn	T.E. Kuipers
Functiegegevens ²		Voorzitter	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	
Aanvang en einde functievervulling in 2025		01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	
Bezoldiging						
Bezoldiging ³		7.500	5.500	5.500	5.500	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴		33.900	22.600	22.600	22.600	
-/ Onverschuldigd betaald en nog niet terugontvangen bedrag ⁵		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Bezoldiging						
Het bedrag van de overschrijding en de reden waarom de overschrijding al dan niet is toegestaan ⁶		N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.	N.v.t. N.v.t.
Toelichting op de vordering wegens onverschuldigde betaling ⁷		N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.	N.v.t.
Gegevens 2024						
Functiegegevens ²		Lid RvT / Voorzitter	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT	Voorzitter RvT
Aanvang en einde functievervulling in 2024		01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.01 - 31.12	01.07 - 31.12	01.01 - 30.06
Bezoldiging						
Bezoldiging ³		6.500	5.500	5.500	2.750	3.750
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum ⁴		26.750	21.400	21.400	10.700	16.050

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van dd 13 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

Er zijn geen relevante gebeurtenissen na balansdatum te vermelden.

Wageningen,
Coöperatie Boer en Zorg U.A.

w.g.

T. de Kroon
Bestuurder

Ondertekening Raad van
Toezicht

w.g.

B.N. Goeree, R.v.T. voorzitter

w.g.

A. Dantuma, R.v.T. lid

w.g.

P.S.H.M. van Vliet, R.v.T. lid

w.g.

P.M. de Bruijn, R.v.T lid

Coöperatie Boer en Zorg U.A.
Wageningen

Overige gegevens

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

Artikel 32.

1. Het resultaat, zoals dat uit de jaarrekening blijkt, zal uitsluitend aangewend worden ten bate van eveneens volgens artikel 5 lid 1 sub c. Wet Vpb vrijgesteld lichaam of een algemeen maatschappelijk belang (artikel 4 Uitvoeringsbesluit vennootschapsbelasting 1971).
2. Ten laste van de door de wet voorgeschreven reserves mag een tekort slechts worden gedelgd voor zover de wet dat toestaat.

CONTROLEVERKLARING VAN DE ONAFHANKELIJKE ACCOUNTANT

Aan: de ledenraad en de raad van toezicht van Coöperatie Boer en Zorg U.A.

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening 2025**Ons oordeel**

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Coöperatie Boer en Zorg U.A. te Wageningen gecontroleerd.

Naar ons oordeel geeft de in dit jaarverslag opgenomen jaarrekening een getrouw beeld van de grootte en de samenstelling van het vermogen van Coöperatie Boer en Zorg U.A. 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, Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van 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 Coöperatie Boer en Zorg U.A. zoals vereist in de Wet toezicht accountantsorganisaties (Wta), 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.

Informatie ter ondersteuning van ons oordeel

Wij hebben onze controlewerkzaamheden bepaald in het kader van de controle van de jaarrekening als geheel en bij het vormen van ons oordeel hierover. Onderstaande informatie ter ondersteuning van ons oordeel en onze bevindingen moeten in dat kader worden gezien en niet als afzonderlijke oordelen of conclusies.

Controleaanpak frauderisico's

Als onderdeel van ons proces voor het identificeren van frauderisico's, hebben wij frauderisicofactoren overwogen met betrekking tot frauduleuze financiële verslaggeving, oneigenlijke toe-eigening van activa en omkoping en corruptie. Wij hebben geëvalueerd of deze factoren een indicatie vormden voor de aanwezigheid van het risico op afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude. Zoals beschreven in de controlestandaarden zijn het doorbreken van interne beheersingsmaatregelen door het management en opbrengstverantwoording veronderstelde frauderisico's.

Het risico dat het bestuur de interne beheersingsmaatregelen doorbreekt

Beschrijving van het risico

Het bestuur bevindt zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat het in staat is de administratieve vastleggingen te manipuleren en frauduleuze financiële overzichten op te laten stellen door interne beheersingsmaatregelen te doorbreken, die anderszins effectief lijken te werken.

Onze controlewerkzaamheden

Wij besteden bij de controle aandacht aan het risico van het doorbreken van maatregelen van interne beheersing door het bestuur bij:

- journaalposten en andere aanpassingen die tijdens het opstellen van de jaarrekening zijn gemaakt;
- schattingen en schattingsprocessen;
- significante transacties buiten het kader van de normale bedrijfsuitoefening.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen voor het genereren en verwerken van journaalposten en het maken van schattingen, uitgaande van een risico op doorbreking van dat proces. We hebben het proces rondom de totstandkoming van financiële verslaggeving beoordeeld alsmede het proces van de bepaling van de doorbetaling aan de aangesloten leden. We hebben in dat kader specifiek aandacht gehad voor het verband tussen de gerapporteerde omzet en de doorbetaling aan de aangesloten zorgondernemers. Daarnaast hebben we controlewerkzaamheden uitgevoerd op transacties buiten de normale bedrijfsuitoefening en door het onderzoeken van memoriaalboekingen. Tevens hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden verricht ten aanzien van de uitgaande betalingen, op basis van specifieke kenmerken en omvang.

Het risico van fraude in de opbrengstenverantwoording door te hoog verantwoorde opbrengsten zorgprestaties.

Beschrijving van het risico

De aangesloten zorgondernemers en de Coöperatie bevinden zich in een positie om fraude te kunnen plegen, omdat de zorgondernemers en de Coöperatie in staat zijn meer omzet te declareren dan er daadwerkelijk geleverd is c.q. recht op is. Er is voor hen derhalve een belang om:

- meer zorg te verantwoorden bij of door de Coöperatie dan daadwerkelijk geleverd is aan de deelnemers;
- hogere tarieven te rekenen voor productcodes dan overeengekomen;
- duurdere productcodes te declareren dan volgens de ontvangen beschikking toegestaan is;
- Meer te declareren dan volgens de indicatie toegestaan is;
- niet te voldoen aan de formele dossier- en contractvereisten waardoor geen recht op vergoeding bestaat.

Onze controlewerkzaamheden

We hebben in dat kader specifiek aandacht gehad voor de rechtmatigheid van de verantwoorde omzet.

Wij hebben de opzet en het bestaan geëvalueerd van de maatregelen van interne beheersing in de processen rondom:

- aanwezigheidsregistratie;
- inregelen van tarieven per productcode;
- controle op verantwoording juiste productcode en binnen de bandbreedte van de beschikking;
- formele dossiervereisten;
- toegangsbeveiliging van systemen voor zorgregistratie en declaratie;
- functiescheiding tussen zorgverlening, registratie en declaratieproces
- klachtenprocedure.

Om het risico van een onrechtmatige opbrengstverantwoording af te dekken hebben wij gegevensgerichte werkzaamheden uitgevoerd. Onze werkzaamheden zijn uitgevoerd conform de eisen uit het controleprotocol WMO/Jeugdwet en WLZ met betrekking tot productieverklaringen. Hierbij lag nadruk op de juiste registratie van de geleverde zorg en de procedures om te borgen dat enkel daadwerkelijk geleverde zorg geregistreerd werd en dat hierop voldoende controle is uitgevoerd door de Coöperatie.

- We hebben gecontroleerd of de gerapporteerde productie overeenkomt met de omzet in de jaarrekening.
- We hebben op basis van deelwaarnemingen de productcode, het tarief, het volume en periode gecontroleerd met de toegewezen indicatiestellingen alsmede vastgesteld dat het productievolume binnen de bandbreedte is geleverd.
- We hebben middels data-analyse op afwijkende eenheden gecontroleerd.
- We hebben de uitkomsten van onze gegevensgerichte werkzaamheden gecontroleerd met de uitkomsten uit de interne controles.
- We hebben de uitkomsten van de interne controles geanalyseerd.
- Daarnaast hebben wij een deelwaarneming uitgevoerd om vast te stellen of voldaan is aan de formele contractuele en administratieve vereisten zoals opgenomen in het controle protocol WMO/Jeugdwet en WLZ.

Controleaanpak continuïteit

Het bestuur heeft de jaarrekening opgemaakt uitgaande van de continuïteit van het geheel van de werkzaamheden voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekening. Onze werkzaamheden om de continuïteitsbeoordeling van het bestuur te evalueren omvatten onder andere:

- overwegen of de continuïteitsbeoordeling van het bestuur alle relevante informatie bevat waarvan wij als gevolg van onze controle kennis hebben door de analyse van de doorlopende contracten met Gemeenten en zorgkantoren;
- nagaan of het bestuur gebeurtenissen of omstandigheden heeft geïdentificeerd die gerede twijfel kunnen doen ontstaan over de mogelijkheid van de entiteit om haar continuïteit te handhaven;
- evalueren van de begrote operationele resultaten en daaraan gerelateerde kasstromen voor de periode van 12 maanden vanaf de datum van opmaken van de jaarrekeningrekening rekening houdend met ontwikkelingen in de branche en onze kennis uit de controle;
- analyseren of de huidige en de benodigde financiering voor het kunnen continueren van het geheel van de bedrijfsactiviteiten is gewaarborgd;
- inwinnen van inlichtingen bij het bestuur over zijn kennis van continuïteitsrisico's na de periode van de door het bestuur verrichte continuïteitsbeoordeling.

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met het 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 opgenomen andere informatie

Het jaarverslag omvat andere informatie, naast de jaarrekening en onze controleverklaring daarbij.

Op grond van onderstaande werkzaamheden zijn wij van mening dat de andere informatie:

- met de jaarrekening verenigbaar is en geen materiële afwijkingen bevat;
- alle informatie bevat die op grond van Titel 9 Boek 2 BW is vereist voor het bestuursverslag en de overige gegevens.

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

Met onze werkzaamheden hebben wij voldaan aan de vereisten in de Regeling openbare jaarverantwoording WMG, Titel 9 Boek 2 BW en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opstellen van de andere informatie, waaronder het bestuursverslag en de overige gegevens, alsmede voor het toevoegen van het verslag van de raad van toezicht, in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG en Titel 9 Boek 2 BW.

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

Het bestuur is verantwoordelijk voor het opmaken en getrouw weergeven van de jaarrekening in overeenstemming met de vereisten voor de jaarrekening bij en krachtens artikel 40b van de Wet marktordening gezondheidszorg, de bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW en de bepalingen van en krachtens de WNT. In dit kader is het bestuur verantwoordelijk voor een zodanige interne beheersing die het bestuur noodzakelijk acht om het opmaken van de jaarrekening mogelijk te maken zonder afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of fouten.

Bij het opmaken van de jaarrekening moet het bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet het bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij het bestuur het voornemen heeft om de organisatie te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. Het bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar 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 en 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 het bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door het bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de coöperatie haar activiteiten 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.

Hoofddorp, 13 mei 2026
RSM Netherlands Accountants N.V.

w.g. Drs. E. Tromp RA