



Jaarverslag 2025

Stichting Cordaan

Versie: Definitief

Inhoudsopgave jaarverslag 2025

Inhoudsopgave	Pagina
<u>Bestuursverslag</u>	
1. Voorwoord	1
2. Organisatie	3
3. Medezeggenschap en professionele zeggenschap	4
4. Raad van Bestuur en Raad van Toezicht	5
5. Kleurrijk en betekenisvol met elkaar	6
6. Goed werkgeverschap	9
7. Kwaliteitsontwikkeling en innovatie	12
8. Privacy en informatiebeveiliging	13
9. Huisvesting	14
10. Financiën	16
11. Risicomanagement	18
12. Duurzaamheid	20
<u>Jaarverslag van de Raad van Toezicht</u>	
1. Toezichtvisie	22
2. Informatievoorziening en jaarlijkse activiteiten	22
3. Samenstelling de Raad van Toezicht in 2025 en scope verantwoordelijkheden	23
4. Entiteiten waarop toezicht wordt gehouden en wijze waarop	23
5. Commissies	23
6. Vergaderingen	24
7. Evaluatie	25
8. Deskundigheidsbevordering	25
9. Reflectie vanuit de verschillende rollen	25
10. Tot slot	26
11. Overzicht leden Raad van Toezicht	27

	Pagina	
1.1	Geconsolideerde jaarrekening	28
1.1.1	Geconsolideerde balans per 31 december 2025	29
1.1.2	Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	31
1.1.3	Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	32
1.1.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling geconsolideerde jaarrekening	33
1.1.5	Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	49
1.1.6	Mutatieoverzicht vaste activa (geconsolideerd)	60
1.1.7	Overzicht langlopende schulden 2025 (geconsolideerd)	61
1.1.8	Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	62
1.2	Enkelvoudige jaarrekening	68
1.2.1	Enkelvoudige balans per 31 december 2025	69
1.2.2	Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	71
1.2.3	Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025	72
1.2.4	Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	73
1.2.5	Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	74
1.2.6	Mutatieoverzicht vaste activa (enkelvoudig)	83
1.2.7	Overzicht langlopende schulden (enkelvoudig)	84
1.2.8	Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	85
1.2.9	Vaststelling en goedkeuring jaarrekening	88
1.2.9.1	Resultaatbestemming	88
1.2.9.2	Gebeurtenissen na balansdatum	88
1.2.9.3	Ondertekening door bestuurders en toezichthouders	88
1.3	Bijlagen	89
1.3.1	Bijlage 1: Mutatieoverzicht wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	90
1.3.2	Bijlage 2: Gesegmenteerde winst- en verliesrekening (enkelvoudig)	91
1.3.3	Bijlage 3: Specificatie subsidie Gemeente Amsterdam 2025	96
1.4	Overige gegevens	99
1.4.1	Statutaire regeling resultaatbestemming	100
1.4.2	Nevenvestigingen	100
1.4.3	Controleverklaring van de wettelijk accountant	100

Bestuursverslag Stichting Cordaan 2025

1. Voorwoord

2025 was een jaar van betekenisvolle veranderingen, keuzes en ontwikkeling, waarin Cordaan haar koers verder heeft verdiept: kleurrijk, betekenisvol en met elkaar. Tegelijkertijd bleven maatschappelijke en sectorale uitdagingen – zoals personeelstekorten, wet- en regelgeving en de stijgende zorgvraag – voelbaar in de dagelijkse praktijk.

2025 was een jaar waarin de beweging die in eerdere jaren is ingezet, verder is verdiept en zichtbaarder is geworden in de dagelijkse praktijk van Cordaan. De maatschappelijke opgaven in zorg en welzijn zijn onverminderd groot en vragen om blijvende aanpassing, samenwerking en vernieuwing. Tegelijkertijd zien wij in 2025 hoe deze uitdagingen steeds meer leiden tot andere manieren van werken, denken en organiseren.

Een ingrijpend besluit was het stoppen met de Wijkkliniek in Amsterdam-Zuidoost. Hoewel het initiatief waardevolle zorg bood en veel heeft bijgedragen aan kennis en innovatie, bleek het niet aan te sluiten bij de visie van de financiers en bleek opschaling onmogelijk.

In 2025 stond de stabiliteit en kwaliteit van zorg nadrukkelijk centraal. De IGJ heeft Cordaan meerdere keren beoordeeld en heeft haar vertrouwen uitgesproken in het kwaliteitsinstrument. De IGJ volgt nauwlettend onze inspanningen en verplichtingen op het terrein van kwaliteit en veiligheid in al onze domeinen van zorg. Voor de Gehandicaptenzorg is progressie gemaakt en hebben we tegelijkertijd ook nog stappen ter verbetering te zetten. De IGJ heeft bevestigd dat zij zien dat onze verbeteracties positieve effect hebben in de Ouderenzorg. Dit jaar heeft scherpste gebracht, interne verbeterstappen versneld en onze cultuur van leren versterkt.

De krapte op de arbeidsmarkt en de veranderende wet- en regelgeving blijven voelbaar in alle zorgdomeinen. Er is verder geïnvesteerd in personele ontwikkeling, behoud en talentontwikkeling, modernisering van werving, efficiënter plannen en roosteren, en in het benutten van technologie en sociale innovatie. Zo werken we aan stabielere teams en duurzame kwaliteit van zorg. Het besluit om volledig te stoppen met de inzet van zzp'ers per 1 april 2025 had in de praktijk impact op financiën, teams en roosters. Dit vroeg veel van medewerkers en leidinggevendenden. Tegelijkertijd zien we dat deze keuze bijdraagt aan meer continuïteit, sterkere teams en een betere basis voor duurzame kwaliteit van zorg.

2025 was ook het jaar waarin Cordaan 20 jaar bestond. Een belangrijke mijlpaal die nadrukkelijk met alle medewerkers en vrijwilligers gevierd is. Op 2 en 3 oktober 2025 werd het lustrumjaar bekroond met een groot evenement in de Markthal Amsterdam: het Cordaanplein. Tijdens het evenement werd de kracht van Cordaan gevierd middels allerlei vormen van entertainment waarin de waardering voor medewerkers centraal stond.

Financieel perspectief

Cordaan sluit het jaar 2025 af met een negatief financieel resultaat. Dit resultaat is met name het gevolg van hoge personeelskosten, een investering in de kwaliteitsontwikkeling en een verlaging van de productie. Dit vraagt om gerichte maatregelen om de financiële stabiliteit van de organisatie te versterken. In 2026 ligt de nadruk daarom op het doorvoeren van structurele verbeteringen in zowel bedrijfsvoering als zorgprocessen, zodat het financiële resultaat kan worden omgebogen naar een positief saldo.

De ingezette verbeterprogramma's op het gebied van planning, roostering, capaciteit, kwaliteit en medewerkersbeleving vormen een belangrijke basis voor deze ombuiging. Door verder te professionaliseren, processen te uniformeren en scherper te sturen op doelmatigheid, wordt gewerkt aan een duurzaam financieel herstel. Daarnaast worden aanvullende maatregelen

voorbereid en geïmplementeerd om de kosten te beheersen en de doelmatigheid van de zorgverlening te vergroten, in lijn met de strategische koers van Cordaan.

Het doel voor 2026 is om de negatieve trend te keren en het resultaat te verbeteren naar een financieel gezond en stabiel niveau, passend bij de continuïteit en maatschappelijke opdracht van Cordaan.

Ontwikkelingen

In 2025 hebben we successen behaald op het gebied van innovatie, samenwerking, communicatie, arbeidsmarkt, ontzorgen van de zorg en nog zo veel meer. Belangrijke succesfactor hierbij is dat we de stem van zorgcollega's met hun kennis en ervaring een steviger plek hebben gegeven in beleid. Ter illustratie lichten we hieronder en verderop in dit bestuursverslag een aantal voorbeelden nader toe.

De beweging van *zorgen voor* naar *zorgen met* mensen heeft verder vorm gekregen. Samen met cliënten, verwanten, vrijwilligers en partners in de wijk is gewerkt aan het versterken van eigen regie, onderlinge betrokkenheid en informele netwerken. Zorg zien we steeds meer als onderdeel van het dagelijks leven en samenleven in de wijk. Deze ontwikkeling vraagt om andere gesprekken: over verwachtingen, mogelijkheden en verantwoordelijkheden. Ook vraagt het om leiderschap dat vertrouwen geeft, ruimte biedt om te leren en te experimenteren, en samen zoekt naar wat in de praktijk wél werkt.

We zijn trots op alle medewerkers, vrijwilligers, cliënten en naasten die met hart en ziel werken, ook in een uitdagende context. Hun inzet maakt Cordaan kleurrijk, betekenisvol en met elkaar. Met vertrouwen kijken wij vooruit naar 2026 en verder, waarin we blijven bouwen aan zorg die bijdraagt aan welzijn, zelfstandigheid en samen leven.

Ronald Schmidt en Douwe van Riet

Raad van Bestuur

2. Organisatie

Cordaan biedt ondersteuning en zorg aan ouderen, mensen met een verstandelijke beperking en mensen met psychische problematiek in Amsterdam en omgeving. In 2025 waren bijna 6.400 medewerkers werkzaam bij Cordaan en hebben ruim 2.000 vrijwilligers zich ingezet voor onze cliënten. In 2025 heeft Cordaan aan circa 19.000 cliënten zorg geboden. Stichting Cordaan staat aan het hoofd van de Cordaan Groep, waar verschillende stichtingen en vennootschappen deel van uit maken. Voor de juridische structuur verwijzen wij naar de jaarrekening onder Grondslagen van Consolidatie.

Zorgdomeinen

In 2025 is de organisatiestructuur ongewijzigd gebleven (Figuur 1). Begeleiding, ondersteuning en zorg voor cliënten is onderverdeeld in zeven zorgdomeinen. Drie zorgdomeinen zijn gericht op de ouderenzorg en drie zorgdomeinen zijn gericht op de zorg voor mensen met een verstandelijke beperking (VGZ) en mensen met een langdurige psychische aandoening (GGZ). Het zorgdomein Wonen, Werk en Dagbesteding (WWD) is gepositioneerd binnen de directieraad VGZ/GGZ, maar is zowel gericht op het terrein van de ouderenzorg als op het terrein van de gehandicaptenzorg. De onderverdeling van de zorgdomeinen ziet er als volgt uit:

Directieraad Ouderenzorg	Directieraad VGZ / GGZ
<ul style="list-style-type: none">▪ Zorg in de wijk▪ Wonen met Zorg voor Ouderen▪ Specialistische zorg voor ouderen	<ul style="list-style-type: none">▪ Jeugd▪ GGZ/LVB▪ Intensieve Zorg VG▪ Wonen, Werk en Dagbesteding

De Oevers is niet binnen één van de twee zorg directieraden gepositioneerd, omdat het meer een 'hospitality' concept betreft met een andere vorm van financiering.

Directieraad diensten

Naast de zorgdomeinen, kent Cordaan vijf centrale directies. Deze directies vormen samen de directieraad diensten. Deze directies zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van beleidskaders, de inzet van specifieke expertise en het adviseren en ondersteunen van het primair proces. Het betreft:

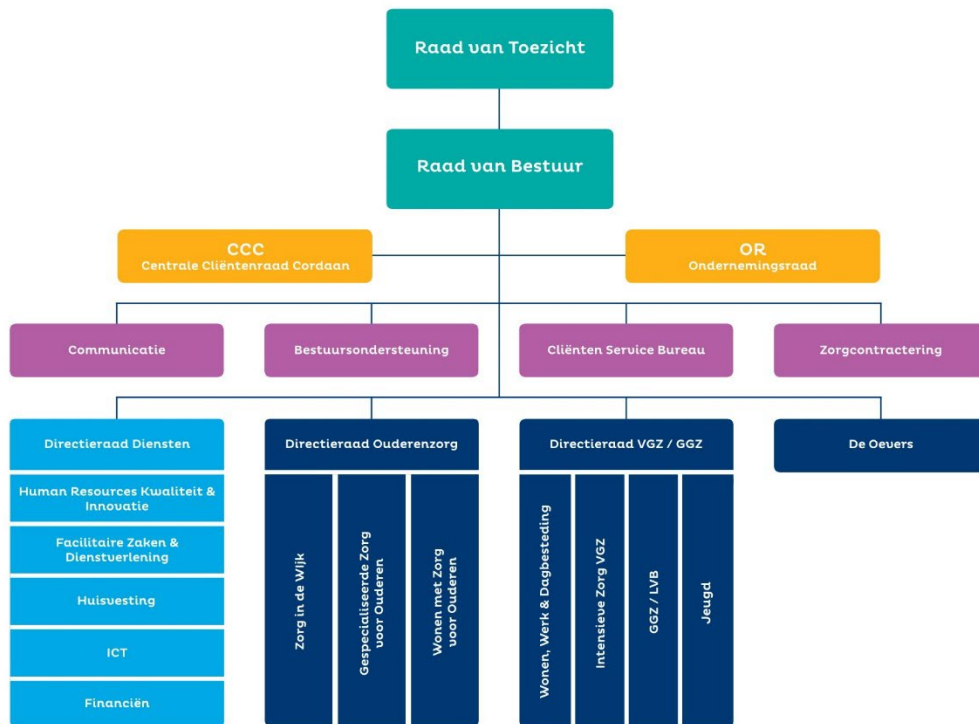
Directieraad Diensten
<ul style="list-style-type: none">▪ Human Resources, Kwaliteit & Innovatie▪ Financiën▪ Facilitaire Zaken & Dienstverlening▪ ICT▪ Huisvesting

Stafafdelingen

De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een compact team bestuursondersteuning. Daarnaast stuurt de Raad van Bestuur drie stafafdelingen aan: Zorgcontractering, het Cliënten Service Bureau (CSB) en de afdeling Communicatie.

In onderstaand organogram is de organisatie van Cordaan als geheel weergegeven.

Organogram Cordaan per 31 december 2023



Figuur 1: organogram Cordaan

3. Medezeggenschap en professionele zeggenschap

3.1 Cliëntenraad

De medezeggenschap van cliënten, zoals dit is geregeld in de Wet Medezeggenschap Cliënten Zorginstellingen 2018, wordt uitgevoerd door de Centrale Cliëntenraad Cordaan (CCC). Naast de CCC kent Cordaan twee sectorale raden voor (i) cliënten met een verstandelijke beperking en (ii) GGZ-clieënten. Locaties in de ouderenzorg en VGZ kennen lokale raden waarin veelal verwanten participeren. Zorg in de Wijk heeft een eigen cliëntenraad.

3.2 Ondernemingsraad

De medezeggenschap van medewerkers, zoals dit is geregeld in de Wet op de Ondernemingsraden (hierna: WOR), wordt uitgevoerd door de Ondernemingsraad. In de Ondernemingsraad (OR) komen alle onderwerpen aan de orde die Cordaanbrede impact hebben en op grond van de WOR voor advies of instemming aan de OR moeten worden voorgelegd. De OR kent een aantal vaste commissies en wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat. De OR heeft in elk domein een vertakking in de vorm van een Onderdeelcommissie. In deze Onderdeelcommissie komen onderwerpen aan de orde die specifiek op de situatie in een bepaald domein betrekking hebben.

3.3 Professionele zeggenschap

Cordaan werkt structureel aan het versterken en verduurzamen van professionele zeggenschap als integraal onderdeel van het organiseren van werk en kwaliteit van zorg. Uitgangspunt is dat zorgprofessionals aantoonbaar invloed hebben op beleidsvorming, organisatiekeuzes en kwaliteitsvraagstukken die hun dagelijkse praktijk raken. Deze beweging sluit aan bij het Generiek Kompas en bij de strategische koers van Cordaan.

Binnen de **ouderenzorg** is professionele zeggenschap in 2024-2025 verder geconsolideerd. De drie domeinspecifieke VVAR'en zijn per september 2025 gefuseerd tot één **sectorbrede VVAR Ouderenzorg**.

Binnen de **VGZ/GGZ** bestaat professionele zeggenschap momenteel nog uit verschillende, deels informele vormen, zoals beleidstafels en deelname van professionals aan project- en ontwikkelgroepen. In de directiesessie van november 2025 is vastgesteld dat ook hier behoefte is aan een meer eenduidige, herkenbare en structureel verankerde inrichting van professionele zeggenschap. Besloten is om, naar analogie van de VVAR Ouderenzorg, toe te werken naar de inrichting van een **Professionele Adviesraad (PAR) VGZ/GGZ**. De oprichting hiervan is voorzien in 2026, na besluitvorming over de organisatiebrede randvoorwaarden en uitgangspunten voor (mede)zeggenschap.

Met deze stappen bouwt Cordaan gericht aan een samenhangend stelsel van professionele zeggenschap, waarin invloed van zorgprofessionals structureel is geborgd en direct bijdraagt aan deskundige, veilige en toekomstbestendige zorg.

4. De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht

4.1 De Raad van Bestuur

Het bestuur is in handen van de Raad van Bestuur, bestaande uit een voorzitter en een lid. Samenstelling Raad van Bestuur 31 december 2025:

De heer R.G. Schmidt, voorzitter (sinds 1-9-2024, daarvoor lid RvB sinds 1-1-2016)

De heer D. van Riet, lid (sinds 1-9-2024)

De voorzitter Raad van Bestuur en het lid Raad van Bestuur dragen als samenwerkingsgericht en complementair team de collectieve eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie in totaliteit en leggen hierover gezamenlijk verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur kent een verdeling van portefeuilles.

4.2 Governance

Meer bewegen voor ouderen (MBvO)

Per 1 januari 2026 zijn de activiteiten van Stichting Meer Bewegen voor Ouderen (MBvO Amsterdam) bestuurlijk overgedragen aan Team Sportservice. Dit besluit volgt uit een strategische herijking, waarbij is vastgesteld dat de activiteiten van MBvO niet langer tot de kernactiviteiten van Cordaan behoren. Met de overdracht wordt de continuïteit van het beweegaanbod voor ouderen geborgd bij een organisatie met een expliciete focus op preventie en sportstimulering.

MBvO Amsterdam organiseert wekelijks circa 190 beweeggroepen voor ongeveer 3.000 ouderen. Het bestaande aanbod blijft ongewijzigd beschikbaar. Cordaan blijft faciliterend betrokken door locaties beschikbaar te stellen voor de activiteiten. Team Sportservice brengt aanvullende expertise en een breed professioneel netwerk in, met als doel het bereik en de maatschappelijke impact van het aanbod verder te vergroten.

De overdracht van Meer Bewegen voor Ouderen aan Team Sportservice heeft per 1 januari 2026 plaatsgevonden en is daarmee geen onderdeel meer van Stichting Cordaan.

Stichting Prisma

Stichting Prisma gaat vanaf 1 januari 2026 zelfstandig verder met een eigen bestuur, en maakt niet langer onderdeel uit van Stichting Cordaan. Wemmy Harteveld, tot voor kort directeur bij Cordaan, is benoemd tot bestuurder. Met deze nieuwe bestuursvorm kan Prisma zich volledig richten op haar eigen missie en verdere ontwikkeling.

4.3 De Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht functioneert volgens de formele verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zoals vastgelegd in de wet, de Governance code Zorg, statuten en reglementen.

De Raad van Toezicht beschouwt de missie en visie van Cordaan, de principes van de Governance code Zorg 2022 en de uitgangspunten van Goed Toezicht van de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders in Zorg en Welzijn (NVTZ) als leidend voor het eigen functioneren en het toezicht houden. Goed toezicht levert toegevoegde waarde op voor Cordaan, haar cliënten en de maatschappij. Onder andere door telkens de verschillende perspectieven te belichten op belangrijke maatschappelijke opgaven van nu en in de toekomst, belangen in kaart te brengen en zorgvuldig tegen elkaar af te wegen. Zie voor verdere informatie over de toezichtvisie het jaarverslag 2025 op pagina 21.

Mevrouw de Grooth is in 2024 tijdelijk benoemd als voorzitter tot 1-4-2025. Per 1 april 2025 is mevrouw J. Ravensbergen aangetreden als voorzitter van de Raad van Toezicht.

De Raad van Toezicht bestaat uit vijf leden. De Raad van Toezicht heeft in 2025 in totaal drie commissies, te weten:

- Commissie Financiën & Vastgoed
- Commissie Kwaliteit & Veiligheid
- Commissie Governance

5. Kleurrijk en betekenisvol met elkaar

In 2023 heeft Cordaan een nieuwe strategische koers vastgesteld. In deze koers zijn onze kracht en leidende principes benoemd, die richting geven aan de ontwikkeling van de organisatie tot 2033. Deze principes ondersteunen het maken van weloverwogen keuzes en het nemen van soms moedige besluiten, steeds vanuit onze kernwaarden moed, vertrouwen en samen. De strategische koers kent een horizon van tien jaar en is opgedeeld in opeenvolgende perioden van drie jaar. In 2024-2027 bevindt Cordaan zich in de eerste uitvoeringsfase, waarvan 2025 het middelpunt vormt.



Samen in beweging - Samen Leven, Wonen, Zorgen en Werken

De opgave om zorg toegankelijk en betaalbaar te houden is groot. Cordaan neemt hierin haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en werkt daaraan vanuit de Samen-bewegingen: leven, wonen, zorgen en werken. Omdat de veranderingen van morgen al vandaag voelbaar zijn, is in 2025 gekozen voor focus op Samen Leven als belangrijkste veranderopgave.

In 2025 is er gekozen om de strategie te implementeren langs 3 lijnen: strategieteam met de directeur eigenaren, regieteams met een afvaardiging uit de MT's en de Samen Leven locaties waar de verandering uiteindelijk echt moet landen. Door de strategie niet parallel aan de lijn te organiseren, maar juist integraal, hopen we op een lerende manier te gaan ontdekken hoe Samen Leven bijdraagt aan beschikbare en betaalbare zorg.

5.1 Samen Leven – ambitie: wat geen zorgvraag is, moet geen zorgantwoord krijgen

Voor de periode 2024-2027 zijn twee doelen geformuleerd: werken vanuit één gedeeld mensbeeld, gebaseerd op positieve gezondheid (doel 1), en zorg bieden als aanvulling op wat cliënten, hun netwerk, het sociale domein en technologie zelf kunnen (doel 2). Het holistisch mensbeeld en de schijf van vijf vormen hierbij de basis voor ons dagelijks handelen.

In de nieuw gevormde regieteams, hebben we collega's uit de domeinen bij elkaar gebracht, die bezig zijn met het vormgeven van de beweging 'Samen Leven' in de praktijk:



- Bureau Ervaringskracht is de tak van Cordaan die ervaringsdeskundigen (LVB) inzet om vanuit cliëntperspectief inzichten te geven, bewustzijn te vergroten en zorg of dienstverlening menselijker en toegankelijker te maken. De aanvragen zijn in 2025 sterk toegenomen. Daarnaast wordt Team Herstel ingezet om ervaringsdeskundigen uit de GGZ te betrekken bij besluitvorming;
- In de ouderenzorg is een toolbox ontwikkeld met o.a. formats voor het begeleiden van teams in het anders kijken en doen. Daarnaast zijn er Samen Leven coaches gestart op zes Wonen met zorg voor Ouderen locaties, die het door Cordaan ontwikkelde teamtraject aan het implementeren zijn. De geleerde lessen vanuit de ouderenzorg willen we meenemen, om in 2026 het traject te optimaliseren en ook toe te passen in de VGZ/GGZ sector;
- Er lopen experimenten als het gaat om werken in het team van de toekomst, zowel als het gaat om het samenwerken met naasten, vrijwilligers en de buurt als wanneer het gaat om werken in andere teamsamenstellingen omdat dat beter past bij de behoefte van de doelgroep;
- Gebiedsgericht werken is opgezet, in een veilige omgeving, en wordt uitgebreid naar andere plekken in de stad om onze cliënten de kans te geven zoveel mogelijk onderdeel te zijn van de maatschappij;

- Netwerk-ondersteunend werken is uitgerold binnen het domein GGZ/LVB+ en zal in 2026 een tweede fase krijgen;
- Andere experimenten gaan over de samenwerking met de wijk; wat kan een locatie uit de wijk halen en wat kunnen cliënten de wijk bieden. Een voorbeeld is de samenwerking met Cascoland, om sociale netwerken in de wijk te versterken. Door uiteenlopende buurtinitiatieven en gebiedsontwikkelingen stimuleren zij ontmoeting, onderlinge betrokkenheid en informele zorg. Zo dragen zij bij aan het ontstaan van een sterke, verbonden gemeenschap en een levendige leefomgeving;
- Er loopt een onderzoek naar welke digitale hulpmiddelen de samenwerking tussen de mantelzorger/verwant en de zorg ondersteunen.
- De Cordaan Experience wordt twee keer per jaar georganiseerd, met als doel collega's te laten zien dat en waar de strategie van het papier komt. We gaan in gesprek met elkaar over hoe de veranderende zorgvraag in de praktijk vorm krijgt.

5.2 Overige Samen bewegingen

- **Samen Wonen - ambitie: mensen wonen thuis, tenzij...**

Afgelopen jaar is de focus gelegd op het ontwikkelen van generieke woonzorgconcepten die waar nodig specifiek zijn voor een doelgroep. Vanuit het gedachtegoed van de zorgzame buurt staan de Lang Leven Thuis Flats (LLTF) en het doorontwikkelen van wooncirkels centraal. In de kern gaat het over het versterken van de eigen regie en de gemeenschap, om mensen zo lang en gezond mogelijk thuis te laten wonen. In de concepten komen zorg- en welzijnscomponenten samen, de vraag wat de rol is van Cordaan wordt daarmee steeds urgenter. De concepten waar afgelopen jaar aan gewerkt is zijn o.a. het daghuis en nieuw te ontwikkelen woonconcepten zoals het A.H. Gerhardhuis en de Schuithuisstraat.

Lang Leven thuisflats

In een Lang Leven Thuisflat wonen ouderen zo lang mogelijk zelfstandig en comfortabel thuis. Ook als hun behoefte aan zorg toeneemt. Dat lukt dankzij de hechte samenwerking tussen bewoners, woningcorporatie, zorgpartij en welzijnsorganisatie. Samen zetten zij zich in om een flat seniorvriendelijk te maken. Fysiek toegankelijk, veilig, met zorg op maat, leuke activiteiten en gezellige ontmoetingsruimten. Zo ontstaat een gemeenschap waar ouderen nog lang en met veel plezier kunnen wonen. Cordaan is de preferente zorgaanbieder in 8 (van de 20) Lang Leven thuisflats, verspreid over de stad. In 2025 is volop gewerkt aan de inrichting van de kern- en flatteams in de Lang Leven Thuisflats, samen met bewoners, welzijnsorganisaties en woningcorporaties.

Ook wordt Cordaan steeds zichtbaarder als preferente zorgaanbieder in de flats. Daarnaast zijn we vertegenwoordigd in een aantal stedelijke projecten rondom de Lang Leven Thuisflats, waaronder het project Zorgtechnologie en het maken van een blauwdruk voor de ontmoetingsruimten in de flats. Meer informatie is te vinden op [Lang Leven Thuisflats](#).

- **Samen Zorgen - ambitie: een passend antwoord op een zorgvraag**

Onder Samen Zorgen werd afgelopen jaar stilgestaan bij de overkoepelende visie per sector van waaruit er in de sectoren Ouderenzorg en VGZ/GGZ zorg geleverd zal worden. Dit zal verder uitgewerkt worden in 2026. De betekenis van 'kwaliteit van zorg' in deze tijd was daarin een belangrijke pijler, net als hoe cultuur sensitief werken een belangrijk onderdeel is van de zorg die we leveren bij Cordaan. Specifiek is er vervolgegegeven aan de ouder wordende cliënt met een verstandelijke beperking. Geconcludeerd is dat we moeten starten met het in kaart brengen van de zorg die nodig is voor individuele cliënten om zo de schotten te kunnen afbreken en de samenwerking te verbeteren.

- **Samen Werken - ambitie: ruimte geven aan anders werken, slimmer en duurzaam**

Onder Samen Werken is gewerkt aan Duurzame zorg (zie hoofdstuk 12), Slimmer werken/inzet van innovaties (zie hoofdstuk 7.2) en het professionaliseren van de Serviceorganisatie. De serviceorganisatie werkt nu in één systeem en zijn bereikbaar via één telefoonnummer. Dit zorgt ervoor dat collega's met hun vragen terecht kunnen bij één loket waardoor we de zorg ontzorgen, zodat de arbeidsproductiviteit verhoogd wordt en de focus op zorgverlening ligt.

De procesverbeteraars en zorgconsultants worden steeds beter gevonden in de organisatie en pakken grote organisatiebrede processen aan. Door samen met zorg- & ondersteunende medewerkers processen van 'a tot z' te analyseren en vervolgens te optimaliseren wordt ook hier de productiviteit verhoogd. Medewerkers en management hebben zelf inspraak in welke processen verbeterd worden.

6. Goed werkgeverschap

Bij Cordaan staat goed werkgeverschap centraal. We streven naar een werkomgeving waarin onze collega's zich gewaardeerd, ondersteund en gemotiveerd voelen en duurzaam inzetbaar zijn. Dit komt tot uiting in onze werkgeversbelofte en de medewerkersreis; we zetten ons in voor de ontwikkeling en het welzijn van onze collega's. Daarnaast hechten we veel waarde aan de thema's inzetbaarheid, cultuur en leiderschap. We bevorderen een inclusieve en inspirerende werkomgeving. De vele uitdagingen waar we voor staan maken ook dat we bepaalde keuzes maken, focus aanbrengen en ons richten op dat wat bij onze collega's verschil maakt, het werkplezier bevordert, rust en ruimte biedt in de roosters en daarmee in de teams. Een prettige werkomgeving wordt ook gesteund door onze aandacht voor integriteit en respect binnen onze organisatie. We zijn trots op de stappen die we hebben gezet en blijven ons hiervoor inzetten. In dit hoofdstuk bespreken we de onderwerpen: Werkgeversbelofte en medewerkersreis, cultuur en leiderschap, integriteit, diversiteit en inclusie.

6.1 Werkgeversbelofte en medewerkersreis bij Cordaan

De werkgeversbelofte van Cordaan is: ***We geloven in de eigenheid van onze collega's. Iedereen is uniek, samen zijn we kleurrijk. Cordaan biedt jou als nieuwe of terugkerende collega een warm welkom en geeft je de ruimte om onze organisatie te verkennen en te leren kennen. Je krijgt de mogelijkheid om jouw kwaliteiten en talenten duurzaam (verder) te ontwikkelen. Je maakt deel uit van een team van vitale en bekwame collega's dat zich met aandacht, betekenisvol inzet voor cliënten en bewoners. Je mag erop rekenen dat je support krijgt van jouw leidinggevende en dat die jouw stem over passende zorg nu en in de toekomst hoort.***

De werkgeversbelofte krijgt vorm door aandacht te besteden aan alle onderdelen van de medewerkersreis: van de eerste kennismaking met Cordaan tot en met de laatste werkdag. De input van medewerkers is daarbij essentieel voor de doorontwikkeling van de organisatie. De basis voor het verbeteren van de medewerkersreis ligt in de inzichten die worden opgehaald via het Medewerker Belevingsonderzoek (MBO) en het uitstroomonderzoek.

In 2025 is een lichtversie van het MBO uitgevoerd, met een respons van 39%, aangevuld met groepsgesprekken over de thema's leiderschap, leren en ontwikkelen, en zeggenschap. De resultaten vormen een belangrijk fundament voor de jaarplannen binnen HR, Kwaliteit en Innovatie (HRK&I), die worden afgestemd op de strategische koers.

In 2025 lag binnen Cordaan tevens een sterke focus op de herontwikkeling van het kwaliteitssysteem. Hierbij zijn kwantitatieve en kwalitatieve parameters geïntegreerd in een kwaliteitsfoto, waarmee onderlinge verbanden inzichtelijk worden gemaakt, zoals de relatie tussen de kwaliteit van zorgplannen en de teamdynamiek en capaciteit op afdelingen. Deze integrale benadering heeft geleid tot verdere samenhang tussen verschillende onderdelen van het sturingsmodel, waardoor eenduidiger inzicht en sturing mogelijk worden.

De borging van deze ontwikkeling vraagt ook om een kritische beoordeling van processen die nog efficiënter en logischer kunnen worden ingericht. In dit kader is in 2025 een voorstel uitgewerkt om het medewerkersbelevingsonderzoek te integreren in het vernieuwde kwaliteitssysteem. Dit beoogt enerzijds de integraliteit van de kwaliteitsfoto te versterken en anderzijds de frequentie van uitvragen onder medewerkers te beperken, om zo de administratieve belasting te verminderen. Besluitvorming en implementatie hierover volgen in 2026.

De medewerkersreis begint met de fase: Kom je ons (weer) versterken?

In 2025 werd een nieuwe arbeidsmarktcampagne gelanceerd, waarbij het echte werk centraal stond, zowel online als offline. De campagne bestond uit een algemene film, day-in-the-life video's en gerichte advertenties via verschillende sociale media zoals Facebook, Instagram, TikTok en LinkedIn. Bovendien werden digitale reclameborden ingezet in winkels en het openbaar vervoer en hingen er door de hele stad Amsterdam posters. Dankzij deze aanpak steeg het aantal bezoekers van de website aanzienlijk en kwamen er substantieel meer sollicitaties binnen. Een succesvolle lancering van een nieuwe campagne voor Cordaan.

De volgende fase in de medewerkersreis is: Welkom bij Cordaan!

De basis voor het binden en boeien van je medewerkers begint bij een goede eerste indruk. Dit is waarom Cordaan veel investeert in een onboardingsprogramma bestaande uit verschillende onderdelen. In 2025 is het onboardingproces verder geoptimaliseerd. Naast de eerder geïntroduceerde welkomspagina, het **welkomstpakket** en de **welkomstdag**, is het afgelopen jaar ingezet op het vergroten van het gebruik van het digitale inwerkprogramma. Nieuwe **collega's** krijgen tijdens de preboarding via een app toegang tot relevante informatie, zodat zij goed voorbereid aan hun eerste werkdag beginnen. Gedurende de eerste maand biedt de app ondersteuning bij onder meer gedragsregels, applicatiegebruik, privacy, opleidingsmogelijkheden, verlofaanvragen en salarisinformatie. In 2026 bieden we onze leidinggevenden meer functionaliteiten hierin zodat zij hier ook actief gebruik van gaan maken. Daarnaast is gestart met de vernieuwing van de welkomstdag, welke in 2026 zal worden geïmplementeerd.

Goed en met plezier werken!

Duurzame inzetbaarheid vormt een belangrijk strategisch speerpunt binnen Cordaan. In 2024 is het Integraal Capaciteitsbureau (ICB) ingericht, dat in 2025 de eerste stappen heeft gezet in verdere ontwikkeling en uitrol. In 2025 lag de nadruk op de professionalisering van planning en roostering, met specifieke aandacht voor de ouderenzorg. Een jaar na de oprichting is de kwaliteit van de planning en roostering echter nog niet op het gewenste niveau en blijft de voortgang achter bij de doelstellingen uit het projectplan. Door personele wisselingen is ingezet op versterking van het management en tijdelijke uitbreiding van het team. Daarnaast is een taskforce ingericht om de kwaliteit van de planning te verhogen, uniformiteit te bevorderen en kernprestatieindicatoren inzichtelijk te maken. Planners ontvangen gerichte coaching en training, en per locatie zijn concrete verbetermaatregelen gestart om de stabiliteit en voorspelbaarheid van roosters te vergroten. Hiermee is een belangrijke basis gelegd voor verdere professionalisering, uniformering en opschaling in 2026.

Een ander belangrijk speerpunt onder duurzame inzetbaarheid is onze "Focus op Inzetbaarheid" en daarmee het tot een gezond verzuim te komen. In 2025 heeft Cordaan belangrijke stappen gezet in de strategische aanpak van verzuim, met nadruk op het vergroten van de inzetbaarheid van medewerkers. De meldingsfrequentie en frequent verzuim is gedaald en begin 2025 zette de ingezette daling van het verzuimcijfer uit 2024 door, maar halverwege 2025 werd een stijging zichtbaar. De inzetbaarheid is binnen Cordaan, net als in heel Nederland, een ingrijpend onderdeel die niet altijd snel om te zetten is. Met de ingezette strategische verzuimaanpak en de vervolgstappen in de "Focus op inzetbaarheid" zijn er belangrijke en concrete acties gestart, zoals het verbeteren van het inzetbaarheidsgesprek, het optimaliseren van het interventieplatform (providerboog) en het uitrollen van de 'Beter in je vel-lijn'.

Daarnaast gaat er in 2026 verder aandacht besteed worden aan teamdynamiek en veiligheid. Deze ingezette lijn, die aandacht, volharding, maar vooral positieve successen nodig heeft, wordt in 2026 voortgezet. De focus ligt op het verder versterken van duurzame inzetbaarheid via preventieve ondersteuning bij ongewenst gedrag, fysieke belasting en levensfasebewust personeelsbeleid. HR Expertise ontwikkelt samen met de Cordaan Academie nieuwe trainingsprogramma's en er wordt een toolkit ontwikkeld voor levensfasebewuste ondersteuning. Verder wordt, zoals opgestart in 2025, gewerkt aan een verbeterde ondersteuning bij re-integratie via ons mobiliteitsbureau. De voortgang wordt structureel gemonitord en bijgestuurd, zodat Cordaan samen de inzetbaarheid van collega's verder vergroot. Met een lange adem en focus op inzetbaarheid vanuit de hele organisatie geloven wij in een positieve lange termijn verandering. Naast Focus op Inzetbaarheid is een belangrijk onderdeel van Duurzame inzetbaarheid het Arbobeleid. Alle domeinen hebben in 2025 een vastgestelde RI&E en een aanzet voor de plannen van aanpak. De focus ligt op een werkomgeving waarin werkplezier wordt vergroot door te zorgen voor (sociale) veiligheid op de werkplek. Dit wordt in 2026 verder geïmplementeerd.

Uitstroom en behoud

In 2025 was voor het tweede jaar informatie uit het uitstroomonderzoek beschikbaar. De belangrijkste vertrekredenen zijn een gebrek aan ontwikkelmogelijkheden, werkdruk en persoonlijke omstandigheden. Deze inzichten worden gebruikt om verbetermaatregelen op te nemen in verschillende processen, waaronder onboarding, ontwikkelprogramma's en vooral de jaargesprekken.

Door de feedback van medewerkers goed te vertalen en programma's daarop aan te passen, wordt deze informatie beter benut. Hierdoor kan vanaf het moment van indiensttreding gericht worden gewerkt aan behoud van medewerkers en kan de uitstroom van collega's worden verlaagd.

6.2 Cultuur en Leiderschap

Goed leiderschap is van cruciaal belang om een succesvolle, toegankelijke en betaalbare organisatie te worden én te blijven. Leiderschap speelt een sleutelrol in alle ontwikkelingen en in de veranderingen die nodig zijn in de zorg, ook binnen Cordaan. Daarom zijn diverse initiatieven gestart op het gebied van leiderschapsontwikkeling, integriteit, diversiteit en inclusie.

Een voorstel voor een aangepast inwerkprogramma voor leidinggevenden is uitgewerkt en wordt in 2026 geïmplementeerd. Meerdere groepen hebben het intensieve leiderschapstraject van negen maanden *Effectief Leiderschap* met succes afgerond. Daarnaast heeft ook dit jaar weer een groep collega's het managementtraineeship doorlopen. Leiderschapsdagen zijn georganiseerd en de managementteams van drie domeinen hebben de training *Inclusief Leiderschap* gevolgd.

De visie op leiderschap is herijkt en in 2026 volgt de implementatie, inclusief nieuwe leerlijnen voor de verschillende leidinggevende functies binnen Cordaan. Het Cordaan-DNA begint bij het voorbeeldgedrag van iedere leidinggevende; een leven lang leren, ondersteund door deze nieuwe leerlijnen, vormt daarbij een essentieel onderdeel.

Flexibiliteit, wendbaarheid en veranderbereidheid - zowel in houding als in vermogen - zijn de kritische succesfactoren voor leidinggevenden en teams om de komende jaren effectief mee te kunnen bewegen met de ontwikkelingen in de zorg.

6.3 Integriteit, diversiteit en inclusie

Cordaan besteedt structureel aandacht aan het bevorderen van integriteit vanuit het in 2024 vastgestelde uitvoeringsplan Integriteit. In 2025 is het centrale meldpunt voor ongewenst gedrag, integriteitsschendingen en misstanden verder geoptimaliseerd met een onderzoeksprotocol voor integriteitsschendingen. In het inwerkprogramma voor leidinggevenden en op de algemene welkomstdag is integriteit en het omgaan met dilemma's een belangrijk thema. In 2025 is gewerkt aan de herijking van de gedragscode, deze zal in de loop van 2026 geïmplementeerd worden.

Cordaan voert periodiek een frauderisicoanalyse uit om onze belangrijkste frauderisico's te identificeren en te beoordelen, zoals onregelmatigheden in het inkoop- en leveranciersproces (bijvoorbeeld bevoordeling van leveranciers of ongeautoriseerde prijs-/contractwijzigingen), onjuiste of onvolledige onkosten- en declaratieverwerking (bijvoorbeeld privé-uitgaven als zakelijke kosten) en belangenverstremming bij besluitvorming (bijvoorbeeld nevenfuncties of persoonlijke relaties met leveranciers/klanten). De uitkomsten van deze analyse vertalen wij naar passende beheersmaatregelen binnen de relevante processen. Daarnaast beschikken wij over een klokkenluidersregeling, externe vertrouwenspersoon, en een integriteitscommissie om (vermoedens van) fraude veilig en betrouwbaar te kunnen melden. Signalen of meldingen worden beoordeeld en, indien daartoe aanleiding bestaat, nader (forensisch) onderzocht.

Cordaan zet zich actief in voor diversiteit en inclusie. In 2025 is verder gebouwd aan een kleurrijke en inclusieve organisatie, met specifieke aandacht voor passende zorg, een divers medewerkersbestand in alle lagen van de organisatie en een veilig, inclusief werkklimaat. Belangrijke stappen zijn onder andere de voorbereiding voor de centrale positionering van het team Kleurrijk Ontzorgen, de ontwikkeling van een richtinggevend kader voor objectieve werving en selectie, trainingen in inclusief leiderschap en het versterken van de interne netwerken.

Er wordt blijvend gewerkt aan bewustwording door communicatie rondom feestdagen en betekenisvolle momenten uit de jaarkalender, hierdoor blijft Cordaan zich bewust van wat hen verbindt en wat belangrijk is in het leven van de mensen voor wie Cordaan zorgt.

7. Kwaliteitsontwikkeling en innovatie

7.1 Versterking en borging van zorgkwaliteit

Integrale kwaliteitsaanpak

In 2025 heeft Cordaan belangrijke stappen gezet om de kwaliteit van zorg binnen de verschillende domeinen verder te versterken. De aanpak, die in 2024 is geïntroduceerd, steunt op vier centrale pijlers: inzetbaarheid, continu leren, werkplezier en een cultuur van sterk leiderschap. Door het kwaliteitssysteem aan te scherpen, worden betere en snellere resultaten bereikt en kunnen kwetsbaarheden eerder worden geïdentificeerd.

De rol van de kwaliteitsfoto

Een essentieel onderdeel van het vernieuwde kwaliteitssysteem is de kwaliteitsfoto. Door verschillende kwaliteitsindicatoren te analyseren, ontstaat per locatie of team een compleet beeld van de huidige situatie. Deze kwaliteitsfoto's bieden integraal inzicht in zowel zorginhoudelijke als HR-gerelateerde aspecten en laten duidelijk de samenhang en afhankelijkheid tussen de verschillende indicatoren zien. Voor elke locatie wordt helder weergegeven waar de sterke punten liggen en waar verbetering noodzakelijk is.

In 2025 is binnen meerdere domeinen gestart met het uitvoeren van de kwaliteitsfoto. Inmiddels hebben alle locaties binnen de domeinen Wmzo en GGZ/LVB een eerste kwaliteitsfoto gemaakt. In de overige domeinen is het proces gestart en zal de afronding plaatsvinden in het tweede kwartaal van 2026.

Resultaten kwaliteitsontwikkeling

De directe aanpak rond de kwaliteitsfoto, gecombineerd met een plan van aanpak en waar nodig extra ondersteuning, heeft geleid tot veranderingen en aanscherping in de (aan)sturing en het resultaatgericht werken. Er is een toenemende continuïteit en stabiliteit zichtbaar in de kwaliteit van zorg. Door betrokken en zichtbaar leiderschap, een groeiende leerhouding en een versterkte focus op samenwerking en kwaliteit, lukt het steeds beter om noodzakelijke verbeteringen te realiseren.

Het structureel borgen van verbeteringen, kennis, het teamoverstijgend leren en het delen van leermomenten blijven continu aandacht vragen. Door te investeren in reflectie, coaching,

kennisdeling en samen leren in de praktijk, groeit de aandacht voor een veilige leeromgeving. De organisatie ontwikkelt zich verder richting een cultuur waarin leren en verbeteren centraal staan. De uitdaging ligt nu bij het breed en duurzaam verankeren van de gerealiseerde verbeteringen.

Vooruitblik naar 2026

Met het gecreëerde fundament werkt Cordaan richting 2026 verder aan het breed stabiliseren en borgen van de kwaliteit binnen alle domeinen. Het kwaliteitssysteem wordt verder ontwikkeld naar een kwaliteitscyclus waarin periodiek kwaliteitsfoto's worden uitgevoerd, bevindingen breed besproken worden en planmatig en kort-cyclisch gewerkt wordt aan het realiseren en behouden van verbeteringen.

7.2 Innovatie

Vanuit de innovatiestrategie focussen we ons op slimme oplossingen en nieuwe werkwijzen die bijdragen aan arbeidsbesparing van schaarse functies, revalidatie van cliënten en aan het verminderen van de administratieve last. Het innovatieportfolio bestaat uit een goede balans van projecten die zich in de opstartfase bevinden en projecten die zich zover bewezen hebben dat ze zich in de opschalingsfase bevinden. Deze laatste zijn belangrijk omdat hierin de resultaten verzilverd worden.

De volgende projecten vallen hierin op:

Het uitrollen van spraakgestuurd rapporteren heeft dit jaar een grote vlucht genomen. Ruim 200.000 rapportages zijn reeds ingesproken. Met een adoptiegraad van 40% in de wijkzorg wordt dit de voorliggende methode om te rapporteren. Deze oplossing wordt door veel medewerkers toegejuicht en draagt bij aan het verminderen van de administratieve last en aan meer werkplezier van de zorgmedewerker.

In 2025 heeft een succesvolle pilot plaatsgevonden met beeldzorg. 1 van de 4 clusters binnen Zorg in de Wijk werkt met een "beeldzorgroute" waar gemiddeld 20 cliënten bediend worden via het beeldscherm.

Om de zorgmedewerkers efficiënter en prettiger te laten werken is de CordaanWerkt app ontwikkeld. De app is in 2025 als eerste bij Zorg in de Wijk gelanceerd, waarbij zorgmedewerkers in één opslag data zien uit verschillende bronnen, veilig en snel kunnen doorklikken naar cliëntinformatie in verschillende apps en toegang hebben tot een taken- en dagstartmodule die dagelijkse samenwerking ondersteunt. Dit levert gemiddeld 40 minuten minder administratie tijd op per medewerker per dag. Hierdoor ervaren ze minder tijdsdruk in hun werkdag en kunnen ze hun aandacht meer op de cliënt richten.

Er is een AI Lab opgericht waarin binnen Cordaan samengewerkt wordt om op een verantwoorde manier AI oplossingen te toetsen of zelf te ontwikkelen. Spraakgestuurd samenvatten en structureren van teksten en het aan kunnen bieden van een AI agent voor ondersteuning bij aanvragen rondom de wet en zorg en dwang, zijn de twee eerste usecases die opgepakt zijn.

Na een subsidieperiode van 3 jaar is Digitaal Meedoen is een professioneel en goed werkend platform gebouwd voor het organiseren van digitale dagbesteding. De dagbestedingslocaties zijn hierop aangesloten en ook zelfstandig wonende cliënten volgen online aangeboden activiteiten.

8. Privacy en informatiebeveiliging

8.1 Informatiebeveiligingsbeleid

In 2025 heeft Cordaan zich gericht op belangrijke procesverbeteringen voor privacy- en informatiebeveiliging. Het informatiebeveiligingsbeleid is in 2025 geüpdatet, met een pragmatische, begrijpelijk inhoud van slechts één pagina. Onderwerp specifiek beleid voor informatiebeveiliging wordt gedurende 2026 geactualiseerd.

De update van het informatiebeveiligingsbeleid 2025 heeft als belangrijkste resultaat dat er een nieuwe opzet is van het Privacy en Informatiebeveiligingsmanagementsysteem (PIMS). Hiermee kan een werkend managementsysteem conform de Plan-Do-Check-Act methodiek geïmplementeerd worden voor Informatiebeveiliging én Privacy.

Er zijn tevens belangrijke stappen gezet tot het vormen van een NEN7510 stuurgroep op directieniveau, om risicogedreven verbeteringen toe te gaan passen op o.a. het gebied van awareness, continuïteitsmanagement, leveranciersmanagement en dataclassificatie, om zo in 2026 de verplichtte NEN7510 certificering te behalen, en goed voorbereid te zijn op de komst van de nieuwe NIS2 wetgeving.

8.2 Privacy

De inzet van technologische innovaties, artificiële intelligentie en de groeiende behoefte aan samenwerken hebben geleid tot complexere privacyvraagstukken. Deze ontwikkelingen vereisen een meer strategische benadering voor privacy- en beveiligingsbeoordelingen als hulpmiddel voor risicobeheersing om vertraging in de voortgang van projecten te voorkomen. In 2025 zijn risicobeoordelingsprocessen gestandaardiseerd, met een focus op nieuwe initiatieven, samenwerkingen, innovaties en wetenschappelijk onderzoek.

Een centraal aandachtspunt in 2025 was de intensieve inzet op Data Protection Impact Assessments (DPIA's). In het kader van nieuwe toepassingen, samenwerkingen en gegevensstromen zijn diverse DPIA's beoordeeld, waaronder meerdere met betrekking tot verwijspunt020. Deze DPIA's zijn niet alleen gebruikt om aan wettelijke verplichtingen te voldoen, maar vooral als instrument om risico's vroegtijdig inzichtelijk te maken en beheersmaatregelen gericht te kunnen inzetten. Dit heeft de kwaliteit van besluitvorming over nieuwe initiatieven merkbaar versterkt.

8.3 Cybersecurity

Op het gebied van Cybersecurity zijn technische maatregelen in het afgelopen jaar meerdere keren uitgetest om te leren van de uitkomsten en waar nodig te verbeteren. Ook heeft een oefening van een cyberaanval plaatsgevonden op bestuurlijk en managementniveau. De monitoring en respons capaciteiten zijn verder doorontwikkeld, mede door Managed Detection & Response technieken, en het opnieuw aansluiten bij ZCert voor het verkrijgen van tijdige waarschuwingen en inzichten als elders in de zorgsector kwetsbaarheden worden geconstateerd.

Gezamenlijk markeren deze ontwikkelingen een belangrijke stap in de verdere volwassenwording van de privacy- en informatiebeveiligingsfunctie van Cordaan. Door de verschuiving naar risicogestuurd werken, de inrichting van een integraal normenkader en de versterkte inzet op DPIA's, is in 2025 een stevig fundament gelegd om ook in een steeds complexere digitale en samenwerkingsgerichte omgeving persoonsgegevens van cliënten en medewerkers zorgvuldig te blijven beschermen en het vertrouwen van alle betrokkenen te waarborgen.

Vanaf 2026 wordt per kwartaal gerapporteerd over privacy en informatiebeveiliging, inclusief het aantal datalekken dat is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

9. Huisvesting

9.1 Ontwikkelingen huisvesting

In 2025 werd de locatie Nieuw Sloten gerenoveerd en verduurzaamd. In het 1^e kwartaal van 2026 verhuizen de bewoners vanuit hun tijdelijke huisvesting De Werf en Statenjachtstraat, terug naar de vernieuwde locatie. In 2025 is de renovatie en verduurzaming van de locatie Funke Küpperstraat gestart. In april 2026 verhuizen de kinderen en medewerkers vanuit de locaties Driepunt en De Schuit naar dit vernieuwde Kind Diensten Centrum (KDC).

Voor de nieuwbouw aan de Schuitenhuisstraat in Osdorp werd samen met het domein Wonen, Werk & Dagbesteding een ontwerp gemaakt voor een nieuw concept van Wonen, Logeren en Daghuis in één. De cliënten uit Nieuw West die nu dagbesteding hebben in de Elzen of in Nieuw West wonen

vinden er in 2027 - 2028 een nieuwe plek. De toekomstige bewoners, verstandelijk beperkte ouderen, komen van diverse woonlocaties van Cordaan en de wachtlijst. Ook logeerhuis De Werf verhuist naar de nieuwbouw. Voor de vrijkomende locatie de Elzen is nog geen nieuwe bestemming bepaald.

Het huren van de 1ste & 2de etage van de Osdorperhof in 2025 gaf Cordaan de mogelijkheid om aanwezige functies in de locatie uit te breiden en ook toe te voegen. Hiermee speelt Cordaan o.a. in op het concept Lang Leven Thuis. De Osdorperhof biedt woon- en buurtfuncties voor diverse doelgroepen, waaronder eigen bewoners (GGZ en VGZ). Hiervoor heeft Cordaan de verschillende domeinen, ZidW, GGZ, Dagbesteding V&V & GGZ, in één gebouw geïntegreerd (per 1 juli 2025) om samenwerking te versterken en beter in te spelen op uiteenlopende behoeften.

Er wordt een impuls aan de ouderenzorg gegeven met twee nieuwe ontwikkelingen in samenwerking met Woonzorg Nederland: het A.H. Gerhardhuis en de Karspeldreef.

Bij de gebiedsontwikkeling van Buurtschap de Werf kijken we naar een breder zorglandschap dat een antwoord biedt op de maatschappelijke context. Het ontwikkelscenario voor Buurtschap de Werf is nog niet bepaald. In 2026 vindt een participatietraject plaats met de omgeving en kan het globale plankader met de gemeente worden vastgesteld.

In de eerste helft van 2026 wordt een besluit genomen over de toekomst van locatie De Buitenhof. Dit besluit heeft een belangrijke relatie met de benodigde verpleeghuiscapaciteit van Cordaan voor de toekomst.

De aankoop van de locatie Berkenstede met levering op 5 januari 2026, is in 2025 voorbereid. Het zorgcentrum alsook de toren met 46 woningen voor zelfstandige huurders. De projectmatige aanpak heeft bijgedragen aan een zorgvuldige overdracht met de voormalige eigenaar woningcorporatie Lieven de Key.

Cordaan heeft samen met Stichting Ons Tweede Thuis t.b.v. de doelgroep VG7+ cliënten locatie Hermanshoeve in Nieuw - Venneep gekocht.

9.2 Onderhoud

Een belangrijk onderdeel van het meerjarenonderhoud en instandhouding in 2025 was het vernieuwen van het gebouwbeheersysteem. Het gebouwbeheersysteem is onderdeel van het smart building concept. Waarbij we als Cordaan in staat zijn om te komen tot een goede inregeling van de installaties, zodat we onregelmatigheden vroegtijdig kunnen detecteren en bijsturen om klachten te voorkomen.

In 2025 hebben we nieuwe onderhoudscontracten voor werktuigbouwkunde en elektrotechniek gerealiseerd. Daarmee hebben we een aantal belangrijke onderhoudspartijen aan Cordaan kunnen binden voor de continuïteit van het onderhoud en beheer van het gebouw.

9.3 Zicht op Zorghuisvesting

We werken sinds een aantal jaren steeds intensiever samen binnen de regio Amsterdam aan de zorg-maatschappelijke vastgoedopgave. Eind maart 2025 is een interactieve kaart opgeleverd; Zicht op Zorghuisvesting Ouderen. Inzicht op stad, wijk en buurtniveau. De doelstelling is op basis van gezamenlijke informatie tot besluitvorming komen door gemeente Amsterdam, woningcorporaties, zorgaanbieders en zorgkantoor. Daarnaast is de informatie online te raadplegen voor iedere Amsterdammer; www.zichtopzorghuisvesting.nl.

10. Financiën

10.1 Resultaat en vermogensontwikkeling

De omzet van Stichting Cordaan (enkelvoudig) over 2025 bedraagt € 543 miljoen (2024: € 525 miljoen), waarvan het merendeel vanuit de Wlz ad € 387 miljoen (2024: € 372 miljoen), gevolgd door de Zvw € 78 miljoen (2024: € 78 miljoen), de Wmo € 34 miljoen (2024: € 32 miljoen) en de Jeugdwet € 17 miljoen (2024: € 15 miljoen) komt. De omzet is voor 58% (2024: 59%) behaald in de Ouderenzorg en voor 42% (2024: 40%) in de Gehandicaptenzorg (VGZ/GGZ/Jeugd). De stijging van de omzet is voor een belangrijk deel toe te schrijven aan tariefstijgingen, maar ook het volume is op bepaalde onderdelen gestegen. Het enkelvoudige resultaat over 2025 bedraagt € -3,5 miljoen (2024: € 6,3 miljoen) en daarmee is het behaalde rendement -0,6% (2024: 1,2%).

De financiële positie van Cordaan is robuust. Met een eigen vermogen van € 95 miljoen (2024: € 99 miljoen) komt de solvabiliteit van Cordaan eind 2025 op 26,98% (2024: 29,5%). In 2025 is er ruim € 8,5 miljoen afgelost op bestaande leningen (2024: € 7,9 miljoen).

In het afgelopen jaar heeft Cordaan € 35,5 miljoen (2024: € 18,5 miljoen) aan investeringsuitgaven gedaan. Naast de instandhoudingsinvesteringen in onze gebouwen, inventaris en ICT, is gestart met de renovatie van Nieuw Sloten en investeringen in duurzaamheid. Verder is geïnvesteerd in het informatiesysteem en in de ontwikkeling van een app om de dagelijkse zorgverleningsadministratie en -logistiek te ondersteunen gericht op administratieve lastenverlichting en efficiëntie.

Met een positieve operationele kasstroom van € 20 miljoen, de hierboven beschreven positieve investerings- (€ 22 miljoen) en negatieve financieringskasstroom van € 8,7 miljoen, nam de liquiditeit van Cordaan verder toe tot € 89,5 miljoen (eind 2024 € 55,6 miljoen). Cordaan heeft ultimo boekjaar geen deposito's (ultimo 2024 € 44,5 miljoen) uitstaan met een looptijd van langer dan 1 maand, maar korter dan 12 maanden. Daarnaast heeft Cordaan de mogelijkheid om € 10 miljoen te trekken op de door twee banken beschikbaar gestelde kredietlijn. Deze financiële positie geeft zekerheid en vertrouwen naar de stakeholders en is nodig om de investeringen die Cordaan de komende jaren wenst te doen (mede) te financieren.

Het geconsolideerde resultaat van Cordaan bedraagt € 3,5 miljoen negatief (2024: € 6,3 miljoen) bij een omzet van € 559 miljoen (2024: € 542 miljoen). Het verschil met de enkelvoudige jaarrekening betreft het resultaat en de omzet van deelnemingen gecorrigeerd voor de onderlinge transacties tussen Cordaan en deze deelnemingen.

10.2 Financiële risico's

Voor 2025 (en daarna) zijn de belangrijkste risico's van Cordaan als volgt samen te vatten. Waar mogelijk is per risico de financiële impact ingeschat):

- Werving en behoud van voldoende gemotiveerd, deskundig en gekwalificeerd personeel. De reeds ingezette arbeidsmarktcampagne wordt constant vernieuwd en ook in 2025 verder voortgezet. Ook de programma's voor leiderschap en management traineeship worden in 2025 verder voortgezet. Daarnaast zal meer worden ingezet op de vitaliteit van medewerkers en het behoud hiervan;
- Het ziekteverzuim is in 2025 naar recordhoogte gestegen. Ultimo 2025 bedroeg het organisatiebrede ziekteverzuim 10.3% (ultimo 2024 8,8%). De eerder ingezette maatregelen (zoals HERA-trainingen, actief verzuimbeleid en -aandacht) worden onverminderd voortgezet, maar wel verder aangescherpt. Voor 2025 is het terugdringen van het ziekteverzuim één van de belangrijkste speerpunten van het beleid;

- Het kunnen uitvoeren van het investeringsprogramma in de volle breedte, zowel op het vlak van huisvesting, inventaris en ICT. Hierbij zijn vooral het beschikbaar krijgen van de financiering van de projecten en het beschikbaar zijn van geschikte, gekwalificeerde aannemers, bouwmaterialen en technische componenten van groot belang;
- De bancaire rente in 2025 wordt gekenmerkt door een stabilisatie rond de 2%, na eerdere verlagingen door de ECB. De ontwikkelingen voor 2026 zijn dat de stabilisatie van de rente zich zal voortzetten;
- Eind 2025 is voor de tweede maal de integrale taxatie van ons vastgoed in eigendom afgerond. De daar - op basis van de EBA-richtlijn - bepaalde waarde is € 285 miljoen (begin 2023: € 316 miljoen). De boekwaarde van onze gebouwen bedraagt ultimo 2025 € 127 miljoen. Dit kan voor onze toekomstige financieringsaanvragen een positief effect hebben op de te betalen rente. Deze taxaties dienen echter elke drie jaar uitgevoerd te worden. Hierdoor bestaat altijd het risico dat de taxatiewaarde daalt;
- Het monitoren en beheersen van de inzet en geleverde kwaliteit van zorg door de onderaannemers blijft een aandachtspunt. In 2025 is de samenwerking met twee onderaannemers beëindigd en ook voor 2026 bestaat het voornemen om met één onderaannemer de samenwerking te beëindigen. Om meer grip te krijgen op de kwaliteit van de geleverde zorg door onderaannemers, worden contracten aangescherpt en de audits vanuit Cordaan bij deze onderaannemers geïntensiveerd;
- Vanaf 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst opnieuw op de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA). Dit betekent dat opdrachtgevers, waaronder zorginstellingen, het risico lopen op naheffingen loonheffingen en premies wanneer sprake is van (mogelijke) schijnzelfstandigheid bij de inzet van personeel niet in loondienst. Voor 2025 geldt een overgangsjaar ('zachte landing'), waarin geen vergrijpboetes worden opgelegd, mits aantoonbaar stappen worden gezet om schijnzelfstandigheid te voorkomen. Vanaf 1 januari 2026 verandert dit en kunnen bij opzet of grove schuld wel vergrijpboetes worden opgelegd. Cordaan is al in 2024 gestart met het treffen van maatregelen om het risico op schijnzelfstandigheid verder te beperken. Deze maatregelen bestaan onder meer uit het aanscherpen van het inhuurbeleid, het stopzetten van de inzet van zzp'ers waar mogelijk, het inzetten op vaste teams en het versterken van interne controles. Uiteindelijk is het ons gelukt om per 1 april 2025 vrij te zijn van schijnzelfstandigen zzp-ers. Dit is gelukt doordat organisatie breed we keuzes hebben gemaakt in alternatieve inzet van personeel en op onderdelen het afschalen van de hoeveelheid zorg. Vooral in de Wijkverpleging is de hoeveelheid geleverde zorg met ca 12.000 uur per maand gedaald. Het risico op vergrijpboetes wordt voor 2025 als minimaal beoordeeld. De ontwikkelingen rondom wet- en regelgeving op dit terrein worden nauwgezet gevolgd. Indien toekomstige ontwikkelingen daartoe aanleiding geven, zal hierover in volgende verslagperioden nadere toelichting worden verstrekt.

10.3 Financiële instrumenten

Cordaan maakt gebruik van de reguliere financiële instrumenten en hanteert daarbij een conservatief risicoregime. Het beleid is dat Cordaan alleen zaken doet met financiële partijen met een hoge creditrating (AA - AAA) en alle leveranciers en zakelijke afnemers worden bij aanvang van de overeenkomst op financiële robuustheid en stabiliteit beoordeeld. Cordaan maakt geen gebruik van afgeleide financiële instrumenten zoals opties of termijncontracten. In de jaarrekening wordt onder de Grondslagen van Activa & Passiva een nadere toelichting gegeven ten aanzien van Financiële Instrumenten en de verschillende daarbij behorende risico's.

11. Risicomanagement

11.1 Beheersing van risico's

Ontwikkelingen binnen en buiten Cordaan kunnen invloed hebben op het realiseren van de strategische doelstellingen. Het is belangrijk om de risico's die de realisatie van deze doelstellingen kunnen bedreigen te onderkennen en zo nodig te beheersen. Cordaan streeft ernaar om deze risico's tijdig in beeld te brengen en zo nodig maatregelen te treffen om de invloed ervan in lijn te brengen met de risicobereidheid. Voor Cordaan is risicomanagement daarmee vooral een middel om de strategische koers uit te voeren en onze doelstellingen te realiseren.

11.2 Risico-identificatie en -waardering

Risico's worden structureel geïnventariseerd en geactualiseerd. Voor de strategische risico's gebeurt dit door de raad van bestuur, directie en in dialoog met het management. Tactische en operationele risico's worden bepaald door het management van de afdelingen, met input van adviseurs.

In 2025 zijn er stappen gezet met het verder structureren van risicomanagement binnen Cordaan. Er hebben meerdere workshops plaatsgevonden waarin verschillende risicodeelgebieden aan bod zijn gekomen. Het doel van de workshops was om de belangrijkste strategische risico's te identificeren die van invloed kunnen zijn op de realisatie van de strategische koers. Het proces om te komen tot een risicoframework en processturing loopt door in 2026.

Voor 2025 (en daarna) zijn de belangrijkste risico's van Cordaan als volgt samen te vatten:

De strategische koers van de organisatie vraagt om een wendbare, duurzaam inzetbare en digitaal vaardige zorgorganisatie die passende zorg levert in een steeds complexere context. Binnen deze koers blijven verschillende strategische risico's van invloed op de realisatie van de ambities. De beschikbaarheid van voldoende en vakbekwame medewerkers vormt daarbij een van de meest bepalende factoren. Tekorten op de arbeidsmarkt en de noodzaak tot voortdurende doorontwikkeling van competenties (o.a. digitaal, technologisch en professioneel handelen) brengen het risico met zich mee dat de inzetbaarheid van medewerkers achterblijft bij wat nodig is voor toekomstbestendige zorg. Dit raakt de strategische doelstellingen rondom kwaliteit, veiligheid, innovatie en toegankelijkheid. Tekorten op de arbeidsmarkt, gecombineerd met de noodzaak tot voortdurende bij- en omscholing, vergroten het risico op een mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit. Dit vraagt om blijvende strategische aandacht voor werving, opleiding en inzetbaarheid.

Om de risico's van arbeidsmarktkrapte en veranderende competentie-eisen te beheersen, zet Cordaan in op een samenhangende aanpak gericht op capaciteitsmanagement, duurzame inzetbaarheid en gerichte ontwikkeling van medewerkers. Werving en behoud krijgen structureel aandacht, onder meer door het versterken van het werkgeverschap, het benutten van regionale samenwerkingen en het gericht inzetten van nieuwe instroomkanalen.

Daarnaast wordt geïnvesteerd in opleiden, bij- en omscholing, met specifieke aandacht voor digitale vaardigheden, technologisch ondersteund werken en professioneel handelen. Leer- en ontwikkelprogramma's worden zoveel mogelijk gekoppeld aan strategische doelstellingen en veranderopgaven binnen de organisatie.

Om de inzetbaarheid te vergroten, wordt gestuurd op flexibele inzet van medewerkers, taakdifferentiatie en het slim benutten van technologie ter ondersteuning van het zorgproces. Door deze maatregelen in samenhang toe te passen, wordt beoogd de aansluiting tussen beschikbare en benodigde capaciteit te verbeteren en de kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van zorg ook op langere termijn te borgen.

In 2026 wordt daarnaast nadrukkelijk aandacht besteed aan leiderschapsontwikkeling, gericht op het versterken van veranderkracht, medewerkersontwikkeling en het begeleiden van teams in een steeds complexere zorg- en arbeidsmarktcontext. Door deze maatregelen in samenhang toe te passen, wordt beoogd de aansluiting tussen beschikbare en benodigde capaciteit te verbeteren en de kwaliteit, veiligheid en toegankelijkheid van zorg ook op langere termijn te borgen. Daarnaast neemt de afhankelijkheid van digitale middelen en gegevensuitwisseling toe, wat de organisatie kwetsbaar maakt voor cyberdreigingen en tekortkomingen in informatiebeheer. Onvoldoende naleving van geldende normen en wet- en regelgeving kan leiden tot sancties en reputatieschade, en bedreigt de betrouwbaarheid van de informatievoorziening die nodig is voor goede zorg en verantwoording. De robuustheid van de organisatie is eveneens afhankelijk van actuele en geteste continuïteitsvoorzieningen. Onvoldoende voorbereiding op incidenten of uitval van systemen kan directe gevolgen hebben voor de leveringszekerheid van zorg.

Om de toenemende afhankelijkheid van digitale middelen en gegevensuitwisseling beheersbaar te houden, investeert Cordaan in het verder versterken van informatiebeveiliging, privacybescherming en professioneel informatiebeheer. Daarbij wordt gewerkt vanuit een integraal normenkader, met naleving van geldende wet- en regelgeving (waaronder NEN7510 en privacywetgeving) en een risicogestuurde aanpak voor beveiligingsmaatregelen.

De organisatie versterkt haar weerbaarheid tegen cyberdreigingen door structurele monitoring, periodieke tests en oefeningen, en door het vergroten van bewustzijn en deskundigheid bij medewerkers en management. Daarnaast wordt actief gestuurd op leveranciersmanagement en veilige samenwerking in ketens en netwerken.

Om de continuïteit van zorgverlening te borgen, wordt blijvend geïnvesteerd in actuele en getoetste continuïteits- en herstelvoorzieningen. Continuïteitsplannen worden periodiek beoordeeld en waar nodig geoefend, zodat de organisatie adequaat kan handelen bij incidenten of uitval van systemen. In 2026 start Cordaan een organisatiebreed programma gericht op het behalen van de NEN7510-certificering, waarmee de structurele borging van informatiebeveiliging verder wordt versterkt.

Met deze maatregelen wordt beoogd de betrouwbaarheid van de informatievoorziening, de leveringszekerheid van zorg en het vertrouwen van cliënten, toezichthouders en samenwerkingspartners te waarborgen.

De strategische koers vraagt tevens om inclusieve, toegankelijke zorg en ondersteuning. Wanneer de dienstverlening onvoldoende aansluit op verschillen in taalvaardigheid, culturele achtergrond of digitale vaardigheden, ontstaat het risico dat bepaalde groepen cliënten of medewerkers onvoldoende worden bereikt. Dit ondermijnt de ambitie om zorg gelijkwaardig en passend aan te bieden en vergroot de kans op ongelijkheid, verminderde regie en afname van vertrouwen.

Daarbij spelen ook randvoorwaarden in vastgoed, ketenzorg en voedselveiligheid een belangrijke rol. De transitie naar toekomstbestendige en veilige zorglocaties vereist structurele investeringen en samenwerking met externe partners. Onvoldoende investeringsruimte of beperkte beschikbaarheid van geschikt vastgoed kan de doelen op het gebied van veiligheid, duurzaamheid en kwaliteit belemmeren. Eveneens kunnen onvolledige of financieel ongunstige afspraken in samenwerkingsketens leiden tot risico's voor kwaliteit, continuïteit en financiële houdbaarheid. Voedselveiligheid blijft daarbij een essentieel onderdeel van verantwoorde zorg, waarbij tekortkomingen kunnen leiden tot interventies door toezichthouders en risico's voor cliëntveiligheid. Daarnaast vormen fysiek en sociaal onveilige situaties een bedreiging voor de aantrekkelijkheid en inzetbaarheid van locaties en daarmee voor de continuïteit van zorg.

De externe omgeving blijft onzeker. Politieke dynamiek en (mogelijke) wijzigingen in het zorgstelsel kunnen ingrijpende gevolgen hebben voor financiering, verantwoordingsverplichtingen en toezicht. Onvoldoende wendbaarheid verhoogt het risico dat de organisatie niet tijdig kan voldoen aan nieuwe eisen, wat gevolgen kan hebben voor de zorg en bedrijfsprocessen. Tot slot kunnen calamiteiten zoals brand, pandemieën of weersextremen directe impact hebben op de beschikbaarheid van zorg en de veiligheid van cliënten en medewerkers.

De Raad van Bestuur monitort deze risico's integraal binnen de strategische en operationele sturingscyclus. Door versterking van governance, periodieke risico-evaluaties en gerichte investeringen in mens, organisatie, digitalisering en vastgoed wordt gewerkt aan het duurzaam vergroten van de veerkracht en betrouwbaarheid van de dienstverlening.

Soft controls

Naast de meer 'harde' beheersmaatregelen maakt Cordaan ook gebruik van diverse soft controls¹. Belangrijk hierbij zijn het leiderschapsprogramma, de programma's inzake Inclusie, Diversiteit en Ethiek, de Open Podia, maar ook de lunches met de RvB, Exitonderzoeken, Ethieknetwerk en het Moreel Beraad. Cordaan hanteert hierbij verschillende methodieken, waaronder de Red Flags.

12. Duurzaamheid

In 2025 heeft Cordaan een volgende stap gezet met betrekking tot duurzaamheid. Als onderdeel van de strategische koers zijn onder de noemer van 'Duurzame Zorg' de contouren neergezet van wat Cordaan hieronder verstaat en zijn keuzes gemaakt waar we onze voornaamste prioriteiten neerleggen. Er zijn meerdere initiatieven georganiseerd om duurzaamheid onder de aandacht te brengen bij collega's, zoals een warme truiendag, orbit werd ingezet om voedselverspilling te meten en een kledingruil. Daarnaast werd de stimuleringsprijs (een prijs die gewonnen kan worden door collega's om aan de slag te gaan met mooie initiatieven) georganiseerd met het thema Duurzame Zorg, met maar liefst 25 inzendingen.

12.1 Duurzaamheidsontwikkelingen

In het voorjaar heeft de Raad van Bestuur haar handtekening geplaatst onder een door Siga geïnitieerd regionaal samenwerkingsverband met o.a. Amstelring. Dit gesubsidieerde traject, o.l.v. Deloitte, is in 2025 afgerond en heeft geleid tot drie concrete verbetertrajecten op het gebied van mobiliteit, afvalreductie en voeding.

In april ondertekende Cordaan het convenant *Samen eten we Amsterdam gezond, duurzaam en eerlijk*. Dit convenant is voortgekomen uit de Community of Practice (CoP): een samenwerkingsverband van grote werkgevers in Amsterdam. Binnen deze CoP werken partijen samen aan de transitie naar een gezonder en duurzamer voedselaanbod, onder meer door kennisdeling, data-uitwisseling en gezamenlijke experimenten. In 2025 heeft Cordaan binnen deze samenwerking concrete stappen gezet:

- Er is inzicht verkregen in het gebruik van dierlijke en plantaardige eiwitten en de bijbehorende CO₂-impact;
- Voedselketen volledig in kaart gebracht, wat een belangrijk fundament vormt voor verdere procesverbetering en beleidsontwikkeling;
- Convenant is verankerd in het vernieuwde voedingscontract en wordt als onderlegger gebruikt voor beleid;
- Op meerdere locaties zijn metingen van voedselverspilling uitgevoerd.
- Onderzoek is afgerond naar gezonde voeding binnen de domeinen, waarvan de uitkomsten benut worden in vervolgttrajecten.

Voor de komende periode ligt de focus op verdere standaardisatie van het Cordaan-menu, een gefaseerde productrationalisatie bij de start van een nieuwe contractperiode.

In 2026 gaan een aantal ontwikkelteams aan de slag om resultaten gekoppeld aan deze trajecten te realiseren. Los van deze regionale samenwerking geeft Cordaan ook continu invulling aan de afspraken van de Green Deal Zorg 3.0 en voeren we de Routekaart Duurzaamheid m.b.t. Vastgoed uit.

¹ Alle niet-tastbare, maar wel gedrag beïnvloedende factoren in de organisatie, die kunnen helpen bij het realiseren van doelen en het managen van risico's.

12.2 Verduurzaming vastgoed

Voor de verduurzaming van onze gebouwen geldt de vastgestelde routekaart als leidraad om te komen tot CO₂ reductie. Hierin hebben we per gebouw opgenomen welke activiteiten moeten worden uitgevoerd. De eerste fase loopt tot 2027 en is eind 2025 voor 50% van de werkzaamheden in opdracht gegeven. De wettelijke verduurzamingsmaatregelen zijn hierin ook opgenomen.

De verduurzaming zal in 2026 worden opgenomen in het meerjarenonderhoudsplan dat daarmee een DuurzaamMJOP wordt.

Jaarverslag van de Raad van Toezicht 2025

In dit jaarverslag van de Raad van Toezicht brengen we verslag uit op welke wijze de Raad van Toezicht haar taken invult, vanuit welke visie dat gebeurt en wat er in 2025 gepasseerd is.

1. Toezichtvisie

De Raad van Toezicht gaat uit van de formele verantwoordelijkheidsverdeling tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht zoals vastgelegd in de wet, de Governancecode zorg, statuten en reglementen. In 2025 is de visie op toezicht ongewijzigd.

De strategische koers 2033, de principes van de Governancecode Zorg 2022 en de uitgangspunten van Goed Toezicht van de NVTZ zijn leidend voor het functioneren en het toezicht houden. Goed toezicht levert toegevoegde waarde op voor Cordaan, haar cliënten en de maatschappij. Dat doen we door de verschillende perspectieven te belichten op belangrijke maatschappelijke opgaven van nu en in de toekomst, belangen in kaart te brengen en zorgvuldig tegen elkaar af te wegen.

Naast de strategische koers en de kernwaarden van Cordaan hanteert de Raad van Toezicht ook eigen kernwaarden. De waarden geven aan hoe wij toezicht willen houden en hoe wij met elkaar, de Raad van Bestuur, maar ook met de gehele organisatie omgaan. Het gaat hierbij om de volgende kernwaarden: respectvol en hoffelijk, coachend en ondersteunend, open vizier en integer, kritisch en stimulerend.

2. Informatievoorziening en jaarlijkse activiteiten

De informatievoorziening is geregeld in het informatieprotocol. Het uitgangspunt hierbij is dat er volledige transparantie is en de Raad van Toezicht dichtbij Cordaan staat.

Naast de reguliere vergaderingen zijn onderstaande jaarlijkse activiteiten ondersteunend aan de beeldvorming van de organisatie voor de Raad van Toezicht:

- Meerdere keren per jaar vergaderen op één van de Cordaan locaties door de commissies, met als onderdeel een rondleiding en een gesprek met de medewerkers;
- Afgelopen jaar heeft de voltallige Raad van Toezicht twee werkbezoeken afgelegd. In april is locatie Parkhof bezocht, waar de verbeteringen naar aanleiding van het IGJ bezoek en positieve terugkoppeling daarop, zijn gezien. De nieuwe werkwijze en de ervaren uitdagingen zijn besproken. In november bezocht de Raad van Toezicht de Wijkkliniek in locatie Eben Haëzer. De sluiting van de Wijkkliniek en de nieuwe invulling zijn besproken;
- Vanuit de commissie Kwaliteit & Veiligheid vinden jaarlijkse dialoogsessies plaats met een onderdeel van de organisatie en vaak ook met cliënten of verwanten over een actueel onderwerp. In 2025 heeft er een dialoogsessie plaatsgevonden in De Die. In deze locatie wonen verschillende doelgroepen en is het Daghuis gehuisvest;
- De commissie Financiën & Vastgoed heeft in september een bezoek gebracht aan locatie Gaasperdam. Het is een locatie waar cliënten met een verstandelijke beperking wonen en dagbesteding ontvangen.
- De voltallige Raad van Toezicht heeft jaarlijks een bijeenkomst met de directeuren. Tijdens deze bijeenkomst staan ontmoeting en diepgang op een actueel thema centraal. In 2025 is in de vorm van dialoogtafels gesproken over kwaliteit & leren en vertrouwen & ondersteuning;
- De medisch eindverantwoordelijken worden jaarlijks uitgenodigd bij de commissie Kwaliteit & Veiligheid om met elkaar van gedachten te wisselen over thema's die de behandeldienst bezighoudt. Dit jaar is gesproken over de organisatie van medisch generalistische zorg binnen de ouderenzorg;
- Twee keer per jaar gaat de voltallige Raad van Toezicht in gesprek met de Centrale Cliëntenraad (CCC). In 2025 is samen met de CCC en de verwantenraad een bezoek gebracht aan De Werf. Er is gereflecteerd op hoe het besluitvormingsproces rondom de sluiting van de Werf is verlopen en welke lessen daaruit zijn geleerd. Daarnaast heeft er een dialoog

plaatsgevonden over de visie op toezicht en de visie op cliëntmedezeggenschap. Ook is er buiten de vergaderingen om contact tussen de voorzitter van de CCC en de voorzitter van de RvT.

- Minimaal één keer per jaar sluit de voorzitter van de Raad van Toezicht aan bij het artikel 24-overleg. Daarnaast zijn leden van de OR/OC twee keer aanwezig geweest bij de werkbezoeken van de Raad van Toezicht en/of commissies. Er is buiten de vergaderingen om ook contact tussen de voorzitter van de OR en de voorzitter van de RvT;
- De Raad van Toezicht en de commissies nodigen gasten uit waaronder directeuren, programmamanagers en beleidsadviseurs om inhoudelijk meer verdieping te geven op een specifiek onderwerp;
- Tot slot, de commissie Financiën en Vastgoed spreekt twee keer per jaar met de externe accountant. Ook de voltallige Raad van Toezicht doet dat minimaal een keer per jaar.

3. Samenstelling van de Raad van Toezicht in 2025 en scope verantwoordelijkheden

In april 2025 is mevrouw dr. Jacomine Ravensbergen benoemd tot voorzitter van de Raad van Toezicht; met deze benoeming was de Raad van Toezicht weer voltallig met vijf leden.

De bezoldiging van de leden komt voor rekening van Stichting Cordaan als groepshoofd en zij ontvangen vanuit de gelieerde entiteiten geen separate vergoeding. De bezoldiging van de leden vindt plaats conform de Wet Normering Topinkomens. De Raad van Toezicht ontvangt geen vergoeding voor gemaakte kosten.

4. Entiteiten waarop toezicht wordt gehouden en wijze waarop

In de commissie Governance de groepsstructuur van Cordaan besproken. Een toelichting is gegeven op een overzicht van de groepsstructuur van Cordaan gezien vanuit de bestuurlijke en toezichthoudende verantwoordelijkheid.

Gezien het grote verschil in omvang tussen Cordaan en de andere entiteiten in de groepsstructuur van Cordaan ligt de focus van de Raad van Toezicht op Stichting Cordaan. In 2025 is gestart met de ontvlechting van Stichting Prisma en Stichting MBvO uit de groepsstructuur van Cordaan; vanaf januari 2026 is de Stichting Prisma zelfstandig verder gegaan en is de Stichting MBvO overgedragen aan het Team Sportservice Amsterdam. Specifieke aandacht is besteedt aan **de fraude en misstanden bij Schoonzorg, mede naar aanleiding van de media aandacht.**

Het toezicht op de andere entiteiten wordt ingevuld door de ontwikkelingen aldaar te bespreken met de Raad van Bestuur en kennis te nemen van de financiële resultaten, jaarrekeningen, begrotingen en jaarplannen.

In de commissie Governance van december is gesproken over de strategische samenwerkingsverbanden.

5. Commissies

De Raad van Toezicht had in 2025 in totaal drie commissies: Financiën & Vastgoed, Kwaliteit & Veiligheid en Governance. Elke commissie komt regelmatig bijeen en bespreekt de relevante onderwerpen diepgaand op inhoud. De commissies adviseren de voltallige Raad van Toezicht over te nemen besluiten. Hieronder volgt een overzicht van de onderwerpen die in 2025 zijn gepasseerd.

<p>Commissie Financiën & Vastgoed</p> <p>De commissie kwam in 2025 vijf keer bij elkaar, waarbij tweemaal in aanwezigheid van de accountant en eenmaal op locatie.</p> <p>De belangrijkste onderwerpen welke zijn besproken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jaarrekening 2024 • Accountantsverslag 2024 • Managementletter van accountant KPMG • Voortgang en uitnutting tranche • ICT strategie • Kwartaalrapportages • Liquiditeitsprognose • Financieel Beleid • Strategisch Huisvestingsplan, met specifieke aandacht voor Hermanshoeve, De Werf en De Buitenhof • Kosten kwaliteitsontwikkeling • Risicomanagement • Treasury jaarplan 2025 • Begroting 2025 	<p>Commissie Kwaliteit & Veiligheid</p> <p>De commissie kwam in 2025 vijf keer bij elkaar en vergadert altijd op een zorglocatie.</p> <p>De belangrijkste onderwerpen welke zijn besproken zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteitsontwikkeling en kwaliteitsfoto's • Jaarrapportages 2023 van kwaliteit, calamiteiten, WZD, aansprakelijkheden, klachten en cliënttevredenheid • Kwartaalrapportages HR, MBO en exit data • Strategische verzuimaanpak • Wet DBA • Bestuursopdracht ouderenzorg • Rapportages IGJ • Aandachtslocaties • Professionele zeggenschap en vakinhoudelijk leiderschap • Versnellingsprogramma
<p>Commissie Governance</p> <p>De commissie Governance kwam in 2025 drie keer bij elkaar.</p> <p>De volgende onderwerpen zijn besproken:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Governance groepsmaatschappijen / samenwerkingsverbanden • Premie bestuurdersaansprakelijkheid • Proces externe zelfevaluatie • Klasse-indeling Wet Normering Topinkomens (WNT) • Jaarlijkse evaluatie informatieprotocol • Wijzigingen in relevante wet- en regelgeving 	

6. Vergaderingen

De Raad van Toezicht komt bijeen aan de hand van een vooraf vastgesteld vergaderschema. Jaarlijks wordt een jaarkalender vastgesteld met daarin de onderwerpen die in elk geval aan de orde moeten komen. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft periodiek overleg met de Raad van Bestuur voor de bespreking van de lopende zaken en het afstemmen over de agenda van de Raad van Toezichtvergadering. In 2025 zijn er vier reguliere vergaderingen geweest. Daarnaast heeft een digitale meeting plaatsgevonden tussen de voltallige Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur. Verder is de Raad van Toezicht op strategische onderwerpen sparringpartner geweest voor de Raad van Bestuur.

De Raad van Toezicht heeft in 2025 de volgende besluiten genomen:

- Met inachtneming van een positief advies van de Commissie Financiën & Vastgoed besluit de Raad van Toezicht tot goedkeuring van het volgende voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur: De Raad van Bestuur is voornemens om de grond gelegen aan de IJweg 1762 in Nieuw-Vennep aan te kopen voor € 1,9 miljoen verhoogd met kosten koper. Deze zal voorlopig worden gefinancierd uit de bestaande liquiditeit. De Raad van Toezicht benadrukt het belang van het managen van het exploitatie resultaat.
- De Raad van Toezicht besluit om mevrouw Ravensbergen met ingang van 1 april 2025 te laten toetreden als lid van de Raad van Toezicht en per gelijke datum te benoemen tot voorzitter van de Raad van Toezicht.

- Met inachtneming van het positieve advies van de Commissie Financiën & Vastgoed, keurt de Raad van Toezicht de jaarrekening 2024 goed en vraagt de accountant het voornemen van een goedkeurende accountantsverklaring te effectueren.
- De Raad van Toezicht keurt de specificatie van onkosten Raad van Bestuur over 2024 goed.
- De Raad van Toezicht geeft conform artikel 7.3 lid f van de statuten, goedkeuring aan het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur om Berkenstede, bestaande uit het woonzorgcentrum en de Fruittoren, aan te kopen.
- Met inachtneming van het positieve advies van de Commissie Financiën & Vastgoed, keurt de Raad van Toezicht de jaarrekening 2024 goed en vraagt de accountant het voornemen van een goedkeurende accountantsverklaring te effectueren.
- De Raad van Toezicht keurt de specificatie van onkosten Raad van Bestuur over 2024 goed, conform de annotatie.
- De Raad van Toezicht geeft conform artikel 7.3 lid f van de statuten, goedkeuring aan het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur om Berkenstede, bestaande uit het woonzorgcentrum en de Fruittoren, aan te kopen, conform de annotatie.
- De Raad van Toezicht stemt in met het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur om over te gaan tot de juridische ontvlechting van Stichting Prisma.
- Op grond van artikel 8 lid 10 van de statuten van de Stichting Cordaan, met inachtneming van de positieve adviezen, worden de leden G. de Grooth en F. van der Lee met ingang van 01.7 a.s. herbenoemd tot lid van de Raad van Toezicht, voor een periode van vier jaar.
- De Raad van Toezicht stemt in met het voorgenomen besluit van de Raad van Bestuur tot bestuurlijke overname van de Stichting Meer Bewegen voor Ouderen door Teamsportservice Noord-Holland met ingang van 01.01.2026. Tevens gaat de Raad van Toezicht akkoord met de te betalen compensatie, conform de annotatie.
- De Raad van Toezicht gaat akkoord met het besluit tot statutenwijziging, met kennisname van de concept statuten, en goedkeuring voor het verbreken van de duurzame samenwerking met Prisma, de benoeming van Wemmy Hartevelde als directeur-bestuurder van de Stichting Prisma en de Raad van Toezicht van Stichting Prisma, conform annotatie.
- De Raad van Toezicht gaat akkoord met het besluit tot statutenwijziging, met kennisname van de concept statuten, en goedkeuring voor het verbreken van de duurzame samenwerking met MBvO, conform de annotatie.

7. Evaluatie

Op 11 september 2025 hield de Raad van Toezicht een zelfevaluatie. De RvT kijkt terug op een over het algemeen goed functionerende RvT met alle leden. Wel vragen de uitdagingen - HR, kwaliteit van zorg, netwerken en transities tot op de werkvloer om de zorg toegankelijk en betaalbaar te houden - aandacht van de raad. Net zoals de landing en samenwerking van het nieuwe bestuursduo.

8. Deskundigheidsbevordering

De leden van de Raad van Toezicht nemen op individuele basis regelmatig deel aan scholingen en cursussen. In 2025 heeft de voltallige Raad van Toezicht een scholing gevolgd met betrekking tot AI. De scholing sloot goed aan op de huidige ontwikkelingen binnen en buiten Cordaan op het gebied van AI.

9. Reflectie vanuit de verschillende rollen

De Raad van Toezicht heeft in het contact met de Raad van Bestuur verschillende rollen waar zij tussen schakelt. De rol van adviseur en sparringpartner, de rol van werkgever en de toezichthoudende rol. Het gaat erom dat de Raad van Toezicht constructief kritisch is en relevante vragen stelt. We zijn betrokken, maar bewaken tegelijkertijd de noodzakelijke afstand om het geheel te kunnen blijven overzien en een zelfstandig beeld te kunnen vormen. Hierbij is een scherpe, positief-kritische opstelling en goede communicatie essentieel.

10. Tot slot

De Raad van Toezicht heeft ook dit jaar werk- en locatiebezoeken gedaan en daardoor de uitdagingen van dichtbij gezien en ervaren - rondom HR, kwaliteit van zorg en het toegankelijk en betaalbaar houden van de zorg. Cordaan heeft als systeemspeler in de regio Amsterdam een belangrijke rol in het aanjagen en het verder brengen van nieuwe initiatieven voortkomend uit de strategische koers 2033. De Raad volgt het proces van de nieuwe koers nauwgezet en kijkt uit naar de implementatiefase.

De Raad van Toezicht ziet dat door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt het lastig is om voldoende (gekwalficeerd) personeel in te zetten. Hierdoor zien we dat de stabiliteit en de kwaliteit van de zorg op sommige locaties onder druk staat. Daarnaast heeft de Raad van Toezicht expliciete aandacht voor huisvesting en het financiële resultaat van Cordaan en de effecten op de continuïteit van zorg en bedrijfsvoering.

Wij vertrouwen erop dat deze aanpak leidt tot een gezonde bedrijfsvoering en toekomstbestendig Cordaan. We zijn trots op alle medewerkers van Cordaan, die met hart en ziel werken aan het welzijn en de zorg voor cliënten en bewoners.

Overzicht Leden Raad van Toezicht 2025

Naam toezichthouder	Jaar van benoeming	Specifieke deskundigheid	Raad van Toezicht Commissie	Hoofdfunctie	Relevante nevenfuncties
Dr. Jacomine Ravensbergen	01.04.2025	Bestuurlijk Onderwijs/ wetenschappelijk Zorg	Voorzitter, Commissie Governance	HZ university of applied sciences: voorzitter College van Bestuur (interim juni- nov)	Regieorgaan praktijkonderzoek SIA: lid bestuur; vanaf november 2025 Rewin: Commissaris; vanaf juli 2025 Saffier: vicevoorzitter Raad van Toezicht; lid Remuneratiecommissie Transvorm: Voorzitter Raad van Toezicht; lid Remuneratiecommissie ZonMw: voorzitter Commissie Zwangerschap en Geboorte, vicevoorzitter Commissie MOOI in Beweging World Rowing: lid Council, voorzitter Gender Equality Diversity Inclusion commission NAC Breda BV: Vicevoorzitter Raad van Commissarissen; beëindigd sep 2025 Yulius: lid Raad van Toezicht; voorzitter Cie Onderwijs: beëindigd per 31 dec 2025
Dr Jurenne Hooi	01.10.2019	Bestuurlijk Inclusie Sociaal Domein	Commissie Kwaliteit & Veiligheid	Toezichthouder Adviseur	Vz RvT Amsterdam Museum Vz RvT Vivell Vz. RvT Frascati Vz. RvT Hogeschool Kunst Utrecht Lid RvT Woonstichting De Key Vz Bestuur NVTC Vz RvT Stichting Doen Lid RvT Zonova Opvang en Onderwijs
Ing. Ronald Huikeshoven MRE MRICS	01.10.2019	Vastgoed Financieel- economisch	Vice-Voorzitter, Commissie Financiën & Vastgoed, Commissie Governance	Directievoorzitter AM	Vz NEPROM, start juli 2025; Bestuur Forum voor Stedelijke Vernieuwing Lid RVA Provada
Dr Greetje de Grooth MBA	01.07.2021	Medisch Bestuurlijk Wetenschappelijk	Commissie Kwaliteit & Veiligheid	Raad van Bestuur Haagse Wijk- en Woonzorg	Lid RvT Wilhelmina Ziekenhuis Assen
Drs Frank van der Lee RA	01.07.2021	Financieel- economisch	Commissie Financiën & Vastgoed	Partner BDO advisory	Lid RvT St. Bevolkingsonderzoek Nederland

1.1. Geconsolideerde jaarrekening 2025

1.1 GECONSOLIDEERDE JAARREKENING

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Vaste activa			
I Immateriële vaste activa			
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	1	3.606	3.374
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		2.132	1.421
<i>Totaal Immateriële vaste activa</i>		<u>5.738</u>	<u>4.795</u>
II Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	121.589	126.615
Machines en installaties		25.936	23.080
Andere vaste bedrijfsmiddelen		22.884	21.905
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		23.449	9.924
<i>Totaal Materiële vaste activa</i>		<u>193.857</u>	<u>181.523</u>
III Financiële vaste activa			
Overige effecten	3	518	521
Deelnemingen		88	50
Overige vorderingen		4.096	4.272
<i>Totaal Financiële vaste activa</i>		<u>4.701</u>	<u>4.843</u>
Vlottende activa			
I Voorraden			
	4	421	586
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten			
	5	3.356	3.905
III Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	6	2.873	5.050
Vorderingen op groepsmaatschappijen		82	14
Overige vorderingen		26.713	75.019
Overlopende activa		9.650	8.564
<i>Totaal Vorderingen</i>		<u>39.318</u>	<u>88.647</u>
IV Liquide middelen			
	7	78.572	51.074
Totaal activa		<u><u>325.963</u></u>	<u><u>335.373</u></u>

1.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

PASSIVA	Ref.	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
I Eigen vermogen	8		
Gestort en opgevraagd kapitaal		40	40
Wettelijke reserve		0	0
Bestemmingsfonds		78.890	82.087
Overige reserves		17.005	17.281
<i>Totaal Eigen vermogen</i>		<u>95.935</u>	<u>99.408</u>
II Voorzieningen	9		
Pensioenen		1.232	1.339
Overige voorzieningen		13.534	10.250
<i>Totaal Voorzieningen</i>		<u>14.766</u>	<u>11.589</u>
III Langlopende schulden	10		
Schulden aan kredietinstellingen		115.342	123.683
Overige langlopende schulden		3.722	3.889
<i>Totaal Langlopende schulden</i>		<u>119.064</u>	<u>127.572</u>
IV Kortlopende schulden	11		
Schulden aan banken		8.409	8.530
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		14.457	14.743
Schulden aan groepsmaatschappijen		0	64
Belastingen en premies sociale verzekeringen		10.648	9.389
Schulden ter zake van pensioenen		7.985	7.344
Overige schulden		42.703	45.635
Overige passiva		11.995	11.099
<i>Totaal Kortlopende schulden</i>		<u>96.198</u>	<u>96.803</u>
Totaal passiva		<u><u>325.963</u></u>	<u><u>335.373</u></u>

1.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14		
Zorgverzekeringswet		79.355	79.856
Wet langdurige zorg		389.225	374.565
Subsidies		2.790	2.647
Forensische zorg		72	379
Baten uit onderaanneming		1.716	1.642
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.784	3.709
		476.943	462.798
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	15	17.116	15.221
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16	45.542	44.113
Netto omzet		539.601	522.132
Wijziging in onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		-548	871
Overige bedrijfsopbrengsten	17	19.841	19.365
		19.293	20.236
Som der bedrijfsopbrengsten		558.894	542.368
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	65.559	72.287
Lonen en salarissen	19	281.123	258.173
Sociale lasten	19	51.822	47.312
Pensioenlasten	19	24.118	22.128
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	20	22.522	23.105
Overige bedrijfskosten	22	114.865	111.993
Som der bedrijfslasten		560.009	534.998
BEDRIJFSRESULTAAT		-1.115	7.370
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.867	2.710
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-4.197	-3.497
Financiële baten en lasten		-2.330	-787
RESULTAAT VOOR BELASTING		-3.445	6.583
Belastingen	24	-28	-333
RESULTAAT NA BELASTINGEN		-3.473	6.250
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		2025	2024
		€ '000	€ '000
Toevoeging/(onttrekking):			
Bestemmingsreserve		0	-915
Bestemmingsfonds		-3.197	6.326
Overige reserve		-277	839
		-3.473	6.250

1.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Noot	2025	2024
		€ '000	€ '000
Kasstroom uit operationele activiteiten			
Bedrijfsresultaat		-1.115	7.370
Aanpassingen voor:			
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	20	22.522	23.105
- mutaties voorzieningen	9	3.177	946
- mutaties financieringskosten	10.1	68	-87
		25.767	23.963
Veranderingen in vlottende middelen:			
- voorraden	4	166	169
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	548	-676
- vorderingen	6	1.031	6.329
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	11	-2.182	5.715
		-436	11.537
Kasstroom uit bedrijfsoperaties		24.216	42.870
Betaalde interest	11	-4.061	-3.961
Ontvangen interest	11	1.867	2.710
Vennootschapsbelasting	24	-28	-333
		-2.222	-1.584
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten		21.994	41.286
Kasstroom uit investeringsactiviteiten			
Investeringsactiviteiten in:			
Immateriële vaste activa	1	-2.265	-2.015
Materiële vaste activa	2	-31.796	-17.384
Verwerving groepsmaatschappijen	3	-38	-50
Desinvesteringen in:			
Immateriële vaste activa	1	0	0
Materiële vaste activa	2	0	0
Groepsmaatschappijen	3	0	0
(Des)investeringsactiviteiten in Deposito's	6	48.300	-44.500
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten		14.201	-63.949
Kasstroom uit financieringsactiviteiten			
Nieuwe lening	10.2	0	34.500
Afname langlopende verplichtingen	10.2	-167	-151
Aflossing langlopende schulden	10.2	-8.530	-7.910
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten		-8.697	26.439
Mutatie geldmiddelen		27.498	3.776
Totaal aan geldmiddelen op 1 januari	7	51.074	57.298
Totaal aan geldmiddelen op 31 december	7	78.572	61.074
Mutatie geldmiddelen		27.498	3.776

1.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling

1.1.4.1 Algemeen

Stichting Cordaan is gevestigd te Amsterdam en is geregistreerd onder KvK-nummer 34229005. De activiteiten bestaan uit het leveren van zorg en ondersteuning aan eenieder die dit nodig heeft in Amsterdam en omgeving. Stichting Cordaan staat aan het hoofd van de groep.

Verslaggevingsperiode

Deze rapportage heeft betrekking op de periode die is geëindigd op 31 december 2025.

Grondslagen voor het opstellen van de rapportage

De rapportage is opgesteld in overeenstemming met de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW).

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld in overeenstemming met de wettelijke bepalingen van Titel 9 Boek 2 BW - voor zover deze volgens deze regeling van toepassing zijn - en de stellige uitspraken van de Richtlijnen voor de jaarverslaggeving, die uitgegeven zijn door de Raad voor de Jaarverslaggeving.

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

Baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop ze betrekking hebben. Winsten worden slechts opgenomen voor zover zij op balansdatum zijn gerealiseerd. Verplichtingen en mogelijke verliezen die hun oorsprong vinden vóór het einde van de verslagperiode, worden in acht genomen indien zij voor het opmaken van de rapportage bekend zijn geworden.

Continuïteitsveronderstelling

Deze rapportage is opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Vergelijking met voorgaand jaar en van resultaatbepaling

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

Verrekenen en salderen

Een actief en post van het vreemd vermogen worden gesaldeerd in de rapportage opgenomen uitsluitend indien en voor zover:

- een deugdelijke juridisch instrument beschikbaar is om het actief en de post van het vreemd vermogen gesaldeerd en simultaan af te wikkelen en
- het stellig voornemen bestaat om het saldo als zodanig of beide posten simultaan af te wikkelen.

Grondslagen van consolidatie

De geconsolideerde jaarrekening is opgesteld met toepassing van de grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van Stichting Cordaan.

De geconsolideerde jaarrekening omvat de financiële gegevens van de vennootschap en haar dochtermaatschappijen in de groep, andere groepsmaatschappijen en andere rechtspersonen waarover overheersende zeggenschap kan worden uitgeoefend dan wel waarover de centrale leiding bestaat. Dochtermaatschappijen zijn deelnemingen waarin de vennootschap (en/of een of meer van haar dochtermaatschappijen) meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen, of meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kan benoemen of ontslaan. Groepszijn deelnemingen waarin de vennootschap een meerderheidsbelang heeft, of waarop op een andere wijze een beleidsbepalende invloed kan worden uitgeoefend. Bij de bepaling of beleidsinvloed kan worden uitgeoefend, worden financiële instrumenten betrokken die potentiële stemrechten bevatten en zodanig kunnen worden uitgeoefend dat ze daardoor de vennootschap meer of minder invloed verschaffen.

De financiële gegevens van de groepsmaatschappijen en de andere in de consolidatie betrokken rechtspersonen en vennootschappen zijn volledig in de geconsolideerde jaarrekening opgenomen onder eliminatie van de onderlinge verhoudingen en transacties. Belangen van derden in het vermogen en in het resultaat van groepsmaatschappijen zijn afzonderlijk in de geconsolideerde jaarrekening tot uitdrukking gebracht. De in de consolidatie betrokken entiteiten (onderverdeeld naar kapitaal- en zeggenschapsbelangen) zijn de volgende:

	<u>Kapitaalbelang</u>
Schoonzorg B.V., Amsterdam	100,0%
Cordaan Thuisdiensten B.V., Amsterdam	47,5%
Vof De Marius Meijboomstraat, Amsterdam	50,0%

	<u>Zeggenschapsbelang</u>
Stichting Paramedische zorg Cordaan, Amsterdam	100%
Stichting Prisma, Amsterdam	100%
Stichting Meer Bewegen Voor Ouderen, Amsterdam	100%
Feuerstein Stichting, Amsterdam	100%

Onderlinge vorderingen en schulden zijn geëlimineerd, evenals binnen de groep gerealiseerde omzet en

Naast de groepsmaatschappijen zijn de volgende entiteiten gelieerd aan Stichting Cordaan:

Stichting Ben Sajet Centrum, Amsterdam	
Stichting de Plantijn, Amsterdam	
VvE de Geuzenhof, Amsterdam	
VvE Jan Voermanstraat/ Jan Toorpstraat, Amsterdam	
Coöperatie Zorgproducten U.A	5%
Coöperatië Life Wise U.A	50%

Verbonden rechtspersonen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling en een natuurlijk persoon of entiteit die verbonden is met de instelling. Dit betreffen onder meer de relaties tussen de instelling en haar deelnemingen, de aandeelhouders, de bestuurders en de functionarissen op sleutelposities. Onder transacties wordt verstaan een overdracht van middelen, diensten of verplichtingen, ongeacht of er een bedrag in rekening is gebracht.

Cordaan bepaalt als enig aandeelhouder de hoogte van de tarieven, die Schoonzorg rekent voor de door Schoonzorg aan Cordaan geleverde schoonmaakdiensten en heeft er belang bij deze tarieven zo laag mogelijk te houden. De indexatie die Schoonzorg jaarlijks hanteert is mogelijk lager dan in de schoonmaakbranche gebruikelijk is. Daarnaast brengt Schoonzorg als onderdeel van de Fiscale Eenheid geen omzetbelasting in rekening op haar diensten aan Cordaan. Cordaan beheert liquide middelen voor Schoonzorg en vergoed daarvoor een marktconforme rente.

Cordaan draagt jaarlijks een bedrag van € 75.000 bij aan de activiteiten van Stichting Prisma. Deze bijdrage is om niet; er staat geen prestatie tegenover.

Alle andere transacties met verbonden partijen hebben onder marktconforme condities plaatsgevonden.

De volgende groepsmaatschappijen worden aangemerkt als verbonden partij van Stichting Cordaan:

Stichting Paramedische zorg Cordaan, Amsterdam
Stichting Prisma, Amsterdam
Stichting Meer Bewegen Voor Ouderen, Amsterdam
Feuerstein Stichting, Amsterdam
Cordaan Thuisdiensten B.V., Amsterdam
Schoonzorg B.V., Amsterdam
Vof De Marius Meijboomstraat, Amsterdam
Coöperatie Zorgproducten U.A
Coöperatië Life Wise U.A

Naast de groepsmaatschappijen zijn de volgende entiteiten verbonden aan Stichting Cordaan:

VvE de Geuzenhof, Amsterdam
VvE Jan Voermanstraat / Jan Toorpstraat, Amsterdam
Stichting Ben Sajet Centrum, Amsterdam
Stichting de Plantijn, Amsterdam

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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. Toelichtingen op posten in de balans en resultatenrekening zijn in de rapportage genummerd.

Een actief wordt in de balans verwerkt wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige economische voordelen naar de instelling zullen toevloeien en het actief een kostprijs of een waarde heeft waarvan de omvang betrouwbaar kan worden vastgesteld. Activa die hier niet aan voldoen worden niet in de balans verwerkt, maar worden aangemerkt als niet in de balans opgenomen activa.

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

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

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

De rapportage wordt gepresenteerd in euro's, wat ook de functionele valuta is van Stichting Cordaan. Alle bedragen in de rapportage zijn in duizenden euro's, tenzij anders vermeld.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Financiële instrumenten

Financiële instrumenten omvatten handels- en overige vorderingen, geldmiddelen, leningen en overige financieringsverplichtingen, handelsschulden en overige te betalen posten. Financiële instrumenten omvatten tevens in contracten besloten afgeleide financiële instrumenten (derivaten). Financiële instrumenten worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde en voorts gewaardeerd tegen reële waarde met verwerking van waardeveranderingen in de resultatenrekening. Eventuele direct toerekenbare transactiekosten maken deel uit van deze waardering.

Immateriële vaste activa

De immateriële vaste activa worden gewaardeerd tegen verkrijgings- of vervaardigingsprijs onder aftrek van cumulatieve afschrijvingen en cumulatieve bijzondere waardeverminderingen. De immateriële vaste activa betreffen aangekochte software alsmede uitgaven voor nog te implementeren software.

De afschrijvingstermijnen van immateriële vaste activa zijn gebaseerd op de verwachte gebruiksduur van het vaste actief. Waardeverminderingen en terugnemingen daarop worden afzonderlijk in de winst- en verliesrekening opgenomen.

Immateriële vaste activa worden in de balans opgenomen wanneer het waarschijnlijk is dat de toekomstige voordelen die dat actief in zich bergt, zullen toekomen aan de instelling en de kosten van dat actief betrouwbaar kunnen worden vastgesteld.

Materiële vaste activa

De kostprijs van de genoemde activa bestaat uit de verkrijgings- of vervaardigingsprijs en overige kosten om de activa op hun plaats en in de staat te krijgen noodzakelijk voor het beoogde gebruik. De kostprijs van de activa die door de instelling in eigen beheer zijn vervaardigd, bestaat uit de aanschaffingskosten van de gebruikte grond- en hulpstoffen en de overige kosten die rechtstreeks kunnen worden toegerekend aan de vervaardiging. Verder omvat de vervaardigingsprijs een redelijk deel van de indirecte kosten en de rente op schulden over het tijdvak dat kan worden toegerekend aan de vervaardiging van de activa.

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

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

De afschrijvingen worden berekend als een percentage over de verkrijgings- of vervaardigingsprijs volgens de lineaire methode op basis van de verwachte economische levensduur, rekening houdend met de eventuele restwaarde van de individuele activa. Er wordt afgeschreven vanaf het moment dat het actief klaar is voor het beoogde gebruik. Op terreinen en op vaste activa in ontwikkeling en vooruitbetalingen op materiële vaste activa wordt niet afgeschreven.

De gehanteerde afschrijvingspercentages staan toegelicht in het overzicht Materiële Vaste Activa in deze rapportage.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Bijzondere waardevermindering:

Indien sprake is van indicaties voor duurzame waardeverminderingen, wordt een bedrijfswaardeberekening uitgevoerd op het niveau van de geïdentificeerde kasstroom genererende eenheden. Hierbij worden de volgende aannames gehanteerd:

- Disconteringsvoet
- Gemiddeld ongewijzigde levensduur
- Investeringsniveau exclusief uitbreidingen
- Stabiele bezettingsgraad
- Voortzetting van het rendement in toekomstige jaren, d.w.z. een licht positief rendement
- Gecombineerde prijs-volume groei van 2%

Groot onderhoud:

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

Financiële vaste activa

Deelnemingen in groepsmaatschappijen en overige deelnemingen waarin invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd volgens de nettovermogenswaardemethode. Invloed van betekenis wordt in ieder geval verondersteld aanwezig te zijn bij het kunnen uitbrengen van 20% of meer van de stemrechten. De nettovermogenswaarde wordt berekend volgens de grondslagen die gelden voor deze rapportage; 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. Deelnemingen waarop geen invloed van betekenis kan worden uitgeoefend, worden gewaardeerd tegen verkrijgingsprijs. Indien sprake is van een duurzame waardevermindering vindt waardering plaats tegen deze lagere waarde; afwaardering vindt plaats ten laste van de resultatenrekening.

Overige effecten

Effecten die deel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen reële waarde. Effecten die geen onderdeel zijn van de handelsportefeuille worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs of reële waarde. De transactiekosten zijn verwerkt in de winst- en verliesrekening.

Overige financiële vaste activa

Overige financiële vaste activa betreffen de voortuitbetalingen van afgekochte erfpachtcanons van de Gemeente Amsterdam. Deze zijn opgenomen tegen tegen geamortiseerde kostprijs.

Vorraden

Vorraden zijn gewaardeerd tegen kostprijs op basis van de FIFO-methode onder aftrek van een eventuele voorziening voor incurantheid. De voorziening wordt individueel bepaald per voorraadcomponent op basis van voor die component relevante criteria, zoals bijvoorbeeld houdbaarheidsdatum.

Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten

De onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten worden gewaardeerd tegen huidige opbrengstwaarde. Op deze post worden de voortschotten die ontvangen zijn van verzekeraars, als ook voorzieningen uit hoofde van plafondoverschrijdingen in mindering gebracht.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Vorderingen

Vorderingen worden gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs. Een voorziening wordt getroffen op de vorderingen op grond van verwachte oninbaarheid op basis van ouderdoms- of individuele analyse.

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

Verstreckte leningen en overige vorderingen

Verstreckte leningen en overige vorderingen worden gewaardeerd tegen geamortiseerde kostprijs op basis van de effectieve rentemethode, verminderd met bijzondere waardeverminderingverliezen.

Liquide middelen

Liquide middelen bestaan uit kas, banktegoeden en deposito's met een looptijd korter dan een maand. Rekening-courant schulden bij banken zijn opgenomen onder schulden aan kredietinstellingen onder kortlopende schulden. Liquide middelen worden gewaardeerd tegen nominale waarde.

Eigen vermogen

Binnen het eigen vermogen wordt onderscheid gemaakt tussen kapitaal, algemene reserve en overige reserves, bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen.

Kapitaal

Onder kapitaal is opgenomen het bij oprichting van de Stichting ingebrachte kapitaal.

Bestemmingsreserves

Bestemmingsreserves zijn reserves waaraan door de bevoegde organen van de instelling een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Bestemmingsfondsen

Bestemmingsfondsen zijn reserves waaraan door derden een beperktere bestedingsmogelijkheid is aangebracht dan op grond van de statuten zou bestaan.

Aanwending van bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen

Uitgaven die worden gedekt uit bestemmingsreserves en bestemmingsfondsen worden in de resultatenrekening verantwoord en via de resultaatbestemming ten laste van de betreffende reserve gebracht. Wijzigingen in de beperking van de bestemming van reserves welke door de daartoe bevoegde organen of instanties worden aangebracht, worden als overige mutatie binnen het eigen vermogen verwerkt.

Algemene en overige reserves

Onder Algemene en overige reserves is opgenomen dat deel van het eigen vermogen, waarover de bevoegde organen binnen de statutaire doelstellingen van de instelling vrij kunnen beschikken.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

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 voorzieningen worden gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven, die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen af te wikkelen.

Wanneer verplichtingen naar verwachting door een derde zullen worden vergoed, wordt deze vergoeding als een actief in de balans opgenomen, indien het waarschijnlijk is dat deze vergoeding zal worden ontvangen bij de afwikkeling van de verplichting.

Voorziening AOW-gratificatie

De voorziening AOW-gratificatie wordt gevormd voor de kosten van de eenmalige uitkering bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd voor medewerkers uit verpleeghuizen onder de CAO VVT. Bij de berekening is rekening gehouden met sterfttekans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop. Bedragen worden contant gemaakt met de geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar.

Voorziening jubileumuitkering

De voorziening jubileumuitkering wordt gevormd voor de kosten van jubileumuitkeringen bij 12½, 25, 40 en 50-jarig dienstverband. Bij de berekening is rekening gehouden met anciënniteitseffect, sterfttekans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop. Hierbij worden per jubileum bedragen contant gemaakt met de geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar.

Voorziening eigen risico WGA

De voorziening WGA eigenrisicodragers (WGA ERD) wordt gevormd voor werknemers. Deze zijn verplicht verzekerd voor de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA). Werknemers die na 104 weken nog steeds arbeidsongeschikt zijn, kunnen in de WIA instromen. Werkgevers kunnen het WGA-risico bij het UWV verzekeren (de zgn. publieke verzekering) of dit risico zelf dragen als eigenrisicodragers. Eigen risicodragerschap betekent dat de werkgever de rol van het UWV overneemt. De werkgever neemt dan zelf de regie in handen voor de kosten en verplichtingen van WGA-uitkeringen van haar (ex-)medewerkers.

WGA ERD-voorziening is berekend op basis van alle dossiers die aan het jaareinde minimaal 52 weken oud zijn, rekening houdend met instroomkans WGA en uitgaande van instroom voorgaande jaren. De gehanteerde disconteringsvoet is gebaseerd op de Risk-Free interest Rate (RFR) curve, van de European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA), ultimo boekjaar.

Voorziening WGA hiaat

Op grond van de CAO VVT heeft Cordaan een mantelovereenkomst gesloten met een verzekeraar om het WGA-Hiaat te verzekeren. Deze regeling draagt zorg voor een inkomensaanvulling tot 70% van het oude inkomen, zolang (ex-)medewerker arbeidsongeschikt is, tot aan maximaal de AOW-gerechtigde leeftijd. Blijft de WGA'er werken, dan kan het loon - onder bepaalde voorwaarden - aangevuld worden tot 80%. Bij deze verzekering gaat het om de groep WGA 35-80%; WGA 80-100% is niet verzekerd. Deze regeling loopt tot 1 januari 2028. Dit betreft een werknemersverzekering, waarvan de werkgevers in 2022 hebben toegezegd de kosten te dragen om de medewerkers te compenseren. Cordaan wenst de medewerkers die op dat moment in dienst zijn per maand te compenseren via de salarisadministratie. De verwachte maandelijkse last is tot einde regeling contant gemaakt geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Voorzieningen (vervolg)

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van verzuim voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces, gebaseerd op een gemiddeld uitstroombestand over de afgelopen drie jaar vermenigvuldigd met het individuele uurloon van de langdurig zieke medewerkers per balansdatum. Gezien de relatief korte looptijd (kleiner dan 2 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

Voorziening eigen risico ziektewet

De voorziening eigen risico ziektewet wordt gevormd door werkgevers die vanuit de sociale wetgeving zijn verplicht twee jaar het loon door te betalen aan zieke werknemers. Werknemers van wie de arbeidsovereenkomst eindigt tijdens ziekte, of werknemers die ziek zijn geworden binnen 4 weken nadat de arbeidsovereenkomst beëindigd was (de zgn. nawerking), hebben recht op een ziektewet (ZW)-uitkering. Sinds 2014 worden de ZW-uitkeringslasten individueel doorbelast naar werkgevers in de vorm van gedifferentieerde premie. Cordaan is eigenrisicodragers voor ZW en draagt zelf het risico voor arbeidsongeschiktheid, uitkeringen en re-integratie van (ex)werknemers. De voorziening is bepaald op basis van de lasten die Cordaan draagt, gemeten per einde boekjaar en geëxtrapoleerd naar kosten voor een heel jaar.

Voorziening Generatiebeleid

Vanuit de drie CAO's kunnen medewerkers met een zeer lang dienstverband in de respectievelijke sectoren onder voorwaarden aanspraak maken op het generatiepact. Deze voorwaarden zijn verschillend per CAO en in de CAO's uitgewerkt. De grondslagen voor deze voorziening zijn als volgt:

De voorzieningen voor de generatieregelingen zijn nog gebaseerd op de regelingen zoals deze in de respectievelijke cao's die tot 31 december 2025 van kracht waren, zijn beschreven. Voor de nieuwe generatieregeling VVT is nog geen duidelijkheid over de te hanteren berekening systematiek voor de bijbehorende voorzieningen.

Generatiepact VVT (voorheen pensioen na 45 jaar)

Medewerkers die 45 jaar in de VVT-sector hebben gewerkt, waarvan minimaal 20 jaar in een 'zwaar beroep' en de laatste 5 jaar bij de huidige werkgever kunnen aanspraak maken op de 'Regeling vervroegd uittreden na 45 jaar'. De medewerker ontvangt dan een uitkering die gebaseerd is op het laatst verdiende salaris, maar bedraagt niet meer dan het geïndexeerde RVU-drempelbedrag.

De regeling heeft 31 december 2025 als einddatum. De uitkeringsfase loopt door tot aan de AOW-leeftijd van de individuele medewerker. Verondersteld wordt dat alle medewerkers die in aanmerking komen voor de regeling daar ook gebruik van zullen maken. Bedragen worden contant gemaakt met de geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar, afhankelijk van het verwachte moment dat een individuele medewerker gebruik maakt van de regeling.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Voorzieningen (vervolg)

Generatiepact VVT (nieuw in 2025)

Binnen de cao VVT is een afweegkader opgenomen gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Doel is werknemers in staat te stellen gezond en verantwoord de AOW-gerechtigde leeftijd te bereiken.

Generatiepact (80-90-100)

De regeling geeft de werknemer de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken. De werknemer heeft op het moment van de gewenste ingangsdatum een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd die (gemiddeld) tenminste 18 uur per week bedraagt.

Bij deelname wordt de contractuele arbeidsduur verminderd met 20%. De werknemer ontvangt een toeslag op het salaris, zodat de werknemer 90% van het oorspronkelijke salaris verdient. De pensioenopbouw wordt gebaseerd op het nieuwe pensioengevend salaris (90%). De werknemer kan bij PFZW vrijwillige voortzetting aanvragen. In dat geval blijft de pensioenopbouw gebaseerd op het pensioengevend salaris behorend bij de oorspronkelijke arbeidsduur (100%). De verdeling van de pensioenpremie over werkgever en werknemer blijft in beide gevallen 50/50%.

RVU-regeling

De RVU-mogelijkheid geldt als ultimum remedium binnen het afweegkader en wordt uitsluitend toegepast na een zorgvuldige individuele beoordeling. Indien andere maatregelen binnen het afweegkader onvoldoende passend of haalbaar blijken, kan in uitzonderlijke gevallen vervroegde uittreding worden overeengekomen.

Deze mogelijkheid geldt, onder de in de cao vastgelegde voorwaarden, voor maximaal 3 jaar voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd. Bij toepassing wordt het dienstverband beëindigd en ontvangt de werknemer een tijdelijke uitkering ter overbrugging tot de AOW-datum. De uitkering is gemaximeerd op het niveau van de geldende RVU-drempelvrijstelling. Hierdoor is geen pseudo-eindheffing verschuldigd.

Generatiepact GHZ (afbouw carrière)

De regeling 'Afbouw carrière' geeft de werknemer de mogelijkheid om voorafgaand aan de AOW-gerechtigde leeftijd gedurende een periode van maximaal 3 jaar minder te gaan werken. De werknemer heeft op het moment van de gewenste ingangsdatum een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd die (gemiddeld) tenminste 24 uur per week bedraagt en de werknemer is op dat moment tenminste 10 jaren aaneengesloten bij de werkgever werkzaam in een direct cliëntgebonden functie en 15 jaar in de gehandicaptenzorg in een direct cliëntgebonden functie (begeleiden, behandelen, verzorgen en verplegen). De deelname heeft niet als bedoeling dat de werknemer door gebruik van deze regeling in combinatie met bestaande andere regelingen e.d. feitelijk minder dan 50% van zijn oorspronkelijke contractomvang gaat werken.

Bij deelname wordt de contractuele arbeidsduur verminderd met 25%. De werknemer ontvangt een toeslag op het salaris, zodat de werknemer 85% van het oorspronkelijke salaris verdient. De pensioenopbouw wordt gebaseerd op het nieuwe pensioengevend salaris (85%). De werknemer kan bij PFZW vrijwillige voortzetting aanvragen. In dat geval blijft de pensioenopbouw gebaseerd op het pensioengevend salaris behorend bij de oorspronkelijke arbeidsduur (100%). De verdeling van de pensioenpremie over werkgever en werknemer blijft in beide gevallen 50/50%.

De regeling heeft 31 december 2025 als einddatum. De uitkeringsfase loopt door tot uiterlijk 31 december 2028. Doordat er geen historische of vergelijkbare data beschikbaar zijn, wordt de deelname kans ingeschat op 50%. Bedragen worden contant gemaakt met de geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar, afhankelijk van het verwachte moment dat een individuele medewerker gebruik maakt van de regeling.

1.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva, vervolg

Voorzieningen (vervolg)

Generatiepact GGZ

De werknemer die ten minste vijf jaar voorafgaand aan de beoogde deelname bij de werkgever in dienst is in een belastende functie, kan vanaf ten hoogste vijf jaar vóór het bereiken van de AOW-gerechtigde leeftijd onder voorwaarden er voor kiezen om 20% minder te gaan werken (met ten minste 24 uur resterende wekelijkse arbeidsduur) waarbij de helft van de inkomensachteruitgang door de werkgever wordt gecompenseerd. De pensioenopbouw wordt voor 100% (het 'oude' salarisniveau) of 90% (het 'nieuwe' salarisniveau) voortgezet.

De regeling heeft geen einddatum. Doordat er geen historische of vergelijkbare data beschikbaar zijn, wordt de deelnamekans ingeschat op 50%. Bedragen worden contant gemaakt met de geldende disconteringsvoeten ultimo boekjaar, afhankelijk van het verwachte moment dat een individuele medewerker gebruik maakt van de regeling.

Leasing

De instelling kan financiële en operationele leasecontracten afsluiten. Een leasecontract, waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het leaseobject geheel of nagenoeg geheel door de lessee worden gedragen, wordt aangemerkt als een financiële lease. Alle andere leasecontracten classificeren als operationele leases. Bij de leaseclassificatie is de economische realiteit van de transactie bepalend en niet zozeer de juridische vorm. Classificatie van de lease vindt plaats op het tijdstip van het aangaan van het betreffende leasecontract.

Financial Lease

In geval van financiële leasing (waarbij de voor- en nadelen verbonden aan het eigendom van het lease-object geheel of nagenoeg geheel door Stichting Cordaan worden gedragen) worden het lease-object en de daarmee samenhangende schuld bij het aangaan van de overeenkomst in de balans verwerkt tegen de reële waarde van het lease-object op het moment van het aangaan van de lease-overeenkomst of, indien dit lager is, tegen de contante waarde van de minimale leasebetalingen. De initiële directe kosten van de lessee worden opgenomen in de eerste verwerking van het actief. De leasebetalingen worden gesplitst in rentelasten en aflossing van de uitstaande verplichting, waarmee een constante rentevoet wordt bereikt over de resterende netto-verplichting. De toekomstige kasstromen worden op basis van een disconteringsvoet van 5% contant gemaakt.

Het geactiveerde lease-object wordt afgeschreven over de kortste termijn van de leaseperiode of de gebruiksduur van het object, in geval er geen redelijke zekerheid is dat de lessee aan het einde van de leaseperiode eigenaar wordt.

Operational lease

Bij de vennootschap kunnen er leasecontracten bestaan waarbij een groot deel van de voor- en nadelen die aan het eigendom verbonden zijn, niet bij een entiteit van Cordaan ligt. Deze leasecontracten worden verantwoord als operationele leasing. Als een entiteit van Cordaan optreedt als lessee in een operationele lease, wordt het leaseobject niet geactiveerd. Leasebetalingen worden, rekening houdend met ontvangen vergoedingen van de lessor, op lineaire basis verwerkt in de winst-en-verliesrekening over de looptijd van het contract.

Schulden

Onder de langlopende schulden verstaan we schulden met een resterende looptijd langer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde en vervolgens gewaardeerd tegen de geamortiseerde kostprijs.

De aflossingsverplichtingen voor het resterende jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder kortlopende schulden.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

De baten en lasten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben, uitgaande van historische kosten. Verliezen worden verantwoord als deze voorzienbaar zijn; baten worden verantwoord als deze gerealiseerd zijn.

Baten (waaronder nagekomen budgetaanpassingen) en lasten uit voorgaande jaren die in dit boekjaar zijn geconstateerd, worden aan dit boekjaar toegerekend.

De met de opbrengsten samenhangende lasten worden toegerekend aan de periode waarin de baten zijn verantwoord.

Bedrijfsopbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de resultatenrekening 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 tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening verwerkt.

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening worden verantwoord op basis van prestatiedatum, en in geval van DBC's (Zorgverzekeringswet) naar rato van de geleverde prestaties, gebaseerd op de verrichte diensten tot aan de balansdatum in verhouding tot de in totaal te verrichten diensten.

Subsidies

Subsidies worden als baten verantwoord zodra er redelijke zekerheid bestaat dat zij zullen worden ontvangen en dat Cordaan zal voldoen aan de daaraan verbonden voorwaarden. Subsidies ter compensatie van gemaakte kosten worden systematisch als opbrengsten in de resultatenrekening opgenomen in dezelfde periode als waarin de kosten worden gemaakt. Subsidies ter compensatie van de kosten van een actief worden in mindering gebracht op het geïnvesteerde bedrag.

Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten bestaan uit opbrengsten anders dan uit zorgprestaties, maatschappelijke ondersteuning en subsidies. De overige opbrengsten kunnen worden verdeeld in opbrengsten voor het leveren van goederen en opbrengsten voor het leveren van diensten.

Opbrengsten uit de verkoop van goederen worden verwerkt zodra alle belangrijke rechten en risico's met betrekking tot het eigendom van de goederen zijn overgedragen aan de koper.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling, vervolg

Personele kosten

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

Pensioenen

Stichting Cordaan heeft voor haar werknemers een toegezegde bijdrage 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 Stichting Cordaan. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn. In de bepalingen van het pensioenreglement Stichting Pensioenfonds Zorg en Welzijn worden de rechten en de verplichtingen van werkgever en werknemer geregeld, die betrekking hebben op de voor de werknemer geldende pensioenregeling, inclusief de regeling inzake de vaststelling van de hoogte van de jaarlijkse premie. De verdeling van de pensioenpremie wordt door de CAO-partijen bepaald. De pensioenpremieverdeling voor de drie CAO's is 50% voor de werkgever en 50% voor de werknemer. Het werknemersgedeelte wordt door de werkgever op de werknemer verhaald.

Naar de stand van december 2025 is de actuele dekkingsgraad van het pensioenfonds 125,7%. Dat is 16,8 procentpunt hoger dan de stand van december 2024.

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

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling, vervolg

Pensioenen, vervolg

Schoonzorg BV heeft voor haar werknemers een toegezegde bijdrage 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 Schoonzorg. De verplichtingen, welke voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het Bedrijfstakpensioenfonds Pensioenfonds schoonmaak- en glazenwassersbedrijf (BPF Schoonmaak). In de bepalingen van het pensioenreglement van dit pensioenfonds worden de rechten en de verplichtingen van werkgever en werknemer geregeld, die betrekking hebben op de voor de werknemer geldende pensioenregeling, inclusief de regeling inzake de vaststelling van de hoogte van de jaarlijkse premie. De verdeling van de pensioenpremie wordt door de CAO-partijen bepaald. De pensioenpremieverdeling is 50% voor de werkgever en 50% voor de werknemer. Het werknemersgedeelte wordt door de werkgever via de salarisadministratie met de werknemer verrekend.

Pensioen Schoonmaak is sinds 1 januari 2026 overgegaan op de nieuwe regels voor pensioen. De dekkingsgraad speelde een belangrijke rol in het oude pensioenstelsel. In het nieuwe pensioenstelsel is er geen dekkingsgraad meer. Naar de stand van ultimo december 2025 is de actuele dekkingsgraad van het pensioenfonds BPF Schoonmaak 132,0%. In perspectief: de beleidsdekkingsgraad eind december 2024 was 113,2 %; het vereiste niveau van de dekkingsgraad was toen ruim 118%.

Schoonzorg BV 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. Schoonzorg heeft daarom alleen de verschuldigde premies tot en met het einde van het boekjaar in de jaarrekening verantwoord. Vanaf 01-01-2026 gaan de nieuwe regels voor pensioen gelden conform het Pensioenfonds Schoonmaak - en glazenwassers van kracht.

Financiële baten en lasten

De financiële baten en lasten betreffen van derden en groepsmaatschappijen ontvangen (te ontvangen) en aan derden en groepsmaatschappijen betaalde (te betalen) interest. Dit betreft ook baten uit deposito's. Tevens is hieronder opgenomen het aandeel van de stichting in het resultaat van de op nettovermogenswaarde gewaardeerde deelnemingen dan wel ontvangen dividenden van deelnemingen waarin geen invloed van betekenis op het zakelijke en financiële beleid wordt uitgeoefend en waardeveranderingen van financiële vaste activa en effecten.

Belastingen

Belastingen omvatten de over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare winstbelastingen. De belastingen worden in de resultatenrekening opgenomen, behoudens voor zover deze betrekking hebben op posten die rechtstreeks in het eigen vermogen worden opgenomen, in welk geval de belasting in het eigen vermogen wordt verwerkt.

De over de verslagperiode verschuldigde en verrekenbare belasting is de naar verwachting te betalen belasting over de belastbare winst over de verslagperiode, berekend aan de hand van de belastingtarieven die zijn vastgesteld op verslagdatum, dan wel waartoe materieel al op verslagdatum is besloten en eventuele correcties op de over voorgaande jaren verschuldige belasting.

1.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling, vervolg

Accountantskosten

De kosten voor de controle van de jaarrekening en de overige controlewerkzaamheden worden opgenomen voor het overeengekomen honorarium van het onderhavige boekjaar vermeerderd met de eventuele nagekomen meerwerknota over het voorgaande boekjaar. De kosten voor fiscale en overige dienstverlening worden opgenomen voor de in het boekjaar geleverde diensten. Hierbij kiest Cordaan voor de netwerk-benadering, waarbij gekeken wordt naar de aan de rechtspersoon in rekening gebrachte honoraria door het totale (internationale) netwerk waarvan de accountantsorganisatie deel uitmaakt.

1.1.4.4 Grondslagen van segmentering

In de rapportage wordt overeenkomstig de Richtlijn Zorginstellingen en RJ350 een segmentatie van de resultatenrekening gemaakt in de segmenten Zorg met Verblijf voor Ouderen, VGZ/GGZ/Jeugd, Zorg in de Wijk en Overig, aansluitend bij de interne wijze van aansturing. De segmentatie is ingedeeld op basis van zorgproducten en diensten, waardoor een aantal operationele segmenten (domeinen) zijn geaggregeerd tot een segment zoals opgenomen in deze rapportage.

In de rapportage worden de resultaten van de verschillende binnen Stichting Cordaan aanwezige (groepen van) domeinen, namelijk Zorg met Verblijf voor Ouderen, VGZ/GGZ/Jeugd, Zorg in de Wijk en Overig bepaald door baten en lasten te segmenteren naar sector. Dit gebeurt zo veel mogelijk op basis van directe toerekening van omzet en kosten naar domein en voor de indirecte kosten ook zo veel mogelijk op basis van directe toewijsbaarheid en waar dat niet mogelijk is op basis van omzet.

Het segment Zorg met Verblijf voor Ouderen behaalt haar omzet voornamelijk door het leveren van (al dan niet tijdelijke) intramurale zorg aan ouderen en revalidatie. Het segment VGZ/GGZ/Jeugd behaalt haar omzet voornamelijk door het leveren van intramurale zorg aan mensen met een verstandelijke beperking (zowel volwassenen als kinderen), intra- en extramurale zorg aan mensen met een geestelijke beperking/stoornis of licht verstandelijke beperking, Kinderdagcentra voor kinderen met een verstandelijke beperking, specialistische begeleiding van en extramurale zorg aan mensen met een verstandelijke beperking alsmede werk- en dagbesteding voor alle doelgroepen van Cordaan. Het segment Zorg in de Wijk levert vooral zorg bij mensen thuis (thuiszorg). Onder het segment Overig is de ondersteuning voor mantelzorgers opgenomen en zijn alle andere activiteiten alsmede resultaten uit deelnemingen opgenomen.

1.1.4.5 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

Ontvangsten en uitgaven uit hoofde van interest, ontvangen dividenden en winstbelastingen zijn opgenomen onder de kasstroom uit operationele activiteiten.

De verkrijgingsprijs van de verworven groepsmaatschappij wordt opgenomen onder de kasstroom uit investeringsactiviteiten, voor zover betaling in geld heeft plaatsgevonden. De in de verworven groepsmaatschappij aanwezige geldmiddelen worden op de aankoopprijs in aftrek gebracht.

1.1.4.6 Transacties met verbonden partijen

Met verbonden partijen hebben zich geen transacties voorgedaan op niet-zakelijke grondslag, m.u.v. hetgeen genoemd onder Verbonden rechtspersonen.

1.1.4.7 Gebruik van schattingen

Bij het opstellen van de Rapportage verricht Stichting Cordaan, overeenkomstig algemeen geldende grondslagen, bepaalde schattingen en veronderstellingen die medebepalend zijn voor de opgenomen bedragen. De feitelijke resultaten kunnen van deze schattingen afwijken.

1.1.4.8 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

Gebeurtenissen die nadere informatie geven over de feitelijke situatie per balansdatum en die blijken tot aan de datum van het opmaken van de rapportage worden verwerkt in de rapportage.

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

1.1.4.9 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 instellings specifieke (sectorale) regels.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

Vaste activa

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	4.796	4.059
Bij: investeringen	2.253	2.051
Bij: gereedgemelde projecten	24	67
Af: afschrijvingen	1.334	1.382
Boekwaarde immateriële vaste activa per 31 december	<u>5.739</u>	<u>4.796</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.1.6.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	181.523	186.536
Bij: investeringen	33.370	16.599
Bij: gereedgemelde projecten	-24	-67
Af: afschrijvingen	21.012	21.546
Boekwaarde materiële vaste activa 31 december	<u>193.857</u>	<u>181.522</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.1.6.

De toename van de investeringen zijn met name het gevolg van investeringen in diverse locaties, waaronder Nieuw Sloten.

De boekwaarde bedrijfsgebouwen en terreinen bevat € 2,2 miljoen waar Cordaan geen juridisch eigenaar van is. Het betreft financial lease-contracten uit hoofde van huurovereenkomsten. Voor verdere specificatie verwijzen wij naar de toelichting op de langlopende verplichtingen.

Een deel van de vaste activa is als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.1.7.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Overige effecten	518	521
Deelnemingen in groepsmaatschappijen *	88	50
Overige vorderingen (Erfpacht)	4.096	4.272
Totaal Financiële vaste activa	<u>4.701</u>	<u>4.843</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	4.843	4.973
Bij: acquisities van deelnemingen	38	50
Af: Desinvestering effecten	3	3
Af: amortisatie /afschrijvingen	176	176
Boekwaarde financiële vaste activa 31 december	<u>4.701</u>	<u>4.843</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de Overige vorderingen (Erfpacht) wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.1.6. In 2024 is voor € 50K een 5% deelneming verworven in Coöperatie Zorgproducten U.A. In 2025 is voor € 37,5K een 50% deelneming verworven in Cooperatië Life Wise U.A.

* De component deelnemingen valt buiten de presentatie van de FVA in het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.1.6.

3. Financiële vaste activa, vervolg**Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:**

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon		Verschaft kapitaal	Kapitaal- belang	Eigen vermogen	Resultaat
		€ '000	%	€ '000	€ '000
Rechtstreekse kapitaalbelangen:					
Schoonzorg B.V., Amsterdam	geconsolideerd	18	100%	4.374	-768
Cordaan Thuisdiensten B.V., Amsterdam	geconsolideerd	18	47,5%	904	2.737
Coöperatie Zorgproducten U.A	niet geconsolideerd	50	5%	965	-85
Coöperatie Life Wise U.A	niet geconsolideerd	37,5	50%	102	30
Zeggenschapsbelangen:					
St. Paramedische Zorg, Cordaan		n.v.t.	n.v.t.	-	-
St. Prisma, Amsterdam		n.v.t.	n.v.t.	666	-21
St. Meer Bewegen Voor Ouderen, Amsterdam		n.v.t.	n.v.t.	-	52
Feuerstein Stichting, Amsterdam		n.v.t.	n.v.t.	-	-
VvE Jan Voermanstraat / Jan Toorpstraat, Amsterdam		n.v.t.	n.v.t.	-	-
Volledig aansprakelijk vennoot van Vof:					
Vof De Marius Meijboomstraat, Amsterdam		n.v.t.	50%	2.235	-497

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de Overige vorderingen (Erfpacht) wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.1.6. Voor zowel Stichting Prisma als Stichting Meer Bewegen Voor Ouderen is begin 2026 het zeggenschapsbelang volledig aan andere partijen overgedragen.

Viottende activa**4. Voorraden**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Medische middelen	78	78
Voorraad emballage	0	119
Overige voorraden	342	389
Totaal Voorraden	421	586

Toelichting:

In deze rapportage is de ongewijzigde €188K voorraad kantine en levensmiddelen gereclassé van emballage naar overige voorraden, ook in de vergelijkende cijfers 2024.

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten	3.386	4.100
Af: voorziening onderhanden werk	30	195
Totaal Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3.356	3.905

Toelichting:

Het saldo Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten bestaat uit de lopende DBC/GRZ projecten die per balansdatum nog niet zijn afgerond.

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25		31-dec-24	
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Vorderingen op handelsdebiteuren *)		2.873		5.050
Vorderingen op groepsmaatschappijen		82		14
Overige vorderingen				
Te vorderen subsidies	1.322		1.957	
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz **)	2.618		2.093	
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.080		858	
Deposito's ***)	16.200		64.500	
Overige vorderingen	5.492		5.611	
Subtotaal Overige vorderingen		26.713		75.019
Overlopende activa				
Vooruitbetaalde bedragen	2.621		2.323	
Nog te factureren bedragen	7.029		6.241	
Subtotaal Overlopende activa		9.650		8.564
Totaal Vorderingen		<u>39.318</u>		<u>88.647</u>

Toelichting:

*) De voorziening die in aftrek is gebracht op de debiteurenvorderingen eind december 2025 bedraagt € 281.000 (eind 2024: € 153.000).

**) Onderstaand de specificatie van de vordering uit hoofde van financieringsverschil Wlz:

***) De deposito's zijn niet verlengd om voldoende vrije liquide middelen beschikbaar te houden.

	2024	2025	totaal
	€ '000	€ '000	€ '000
Saldo per 1 januari	2.093	0	2.093
Financieringsverschil boekjaar	0	2.618	2.618
Correcties voorgaande jaren	152	0	152
Betalingen/ontvangsten	-2.245	0	-2.245
Subtotaal mutatie boekjaar	-2.093	2.618	525
Saldo per 31 december	<u>0</u>	<u>2.618</u>	<u>2.618</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning)

	2024	2025
120-1313 / 300-893 Cordaan GGZ	C	A
600-1980 / 300-894 Cordaan VG	C	A
650-8721 / 300-900 In het Zomerpark	C	A
650-8800 / 300-901 / 3002356 Cordaan V&V	C	A

A= interne berekening

B= overeenstemming met zorgkantoren

C= definitieve vaststelling NZa

Toelichting:

De jaren t/m 2024 zijn definitief door de Nza vastgesteld en verrekend.

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Specificatie financieringsverschil Wlz		
Waarvan gepresenteerd als:		
- vordering uit hoofde van financieringstekort	2.618	2.093
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	<u>2.618</u>	<u>2.093</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		
	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	386.755	371.219
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	384.137	369.126
Totaal financieringsverschil	<u>2.618</u>	<u>2.093</u>

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Bankrekeningen	78.549	51.048
Kassen	23	27
Totaal liquide middelen	<u>78.572</u>	<u>51.074</u>

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij besteedbaar met uitzondering van een bedrag ad € 2,1 miljoen uit hoofde van verkoopopbrengsten vastgoed. De middelen uit verkoopopbrengsten kunnen worden aangewend voor uitgaven zoals overeengekomen in de kredietovereenkomsten met ING, BNG en Rabobank. Bij zowel ING als Rabobank heeft Cordaan een rekening courant faciliteit van € 5 miljoen. Tevens is bij ING een faciliteit voor bankgaranties afgegeven ad € 2,1 miljoen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	40
Bestemmingsfondsen	78.890	82.087
Overige reserves	17.005	17.281
Totaal eigen vermogen	<u>95.935</u>	<u>99.408</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kapitaal	40	0	0	40
Totaal Kapitaal	<u>40</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>40</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- GGZ Beschermd Wonen	1.134	-1.134	0	0
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	68.672	2.168	0	70.840
- VGZ/GGZ/Jeugd	47.372	-2.733	0	44.639
- Zorg in de Wijk	(35.091)	-1.498	0	-36.588
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>82.087</u>	<u>-3.197</u>	<u>0</u>	<u>78.890</u>

Toelichting:

De bestemmingsfondsen zijn geheel bestemd voor de zorgactiviteiten van de genoemde segmenten. Cordaan heeft haar processen en organisatie ingericht op basis clientgroepen, onafhankelijk van de financieringsstroom. Daardoor zijn kosten (en daarmee ook resultaten) niet exact toe te rekenen aan zorgproducten uit financieringsbronnen. De verschillende clientgroepen zijn ondergebracht in de segmenten zoals genoemd in de jaarrekening. Derhalve wordt het resultaat aan de bestemmingsfondsen toegerekend op basis van de resultaten per segment.

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- Algemene reserve	17.281	-277	0	17.005
Totaal Overige reserves	<u>17.281</u>	<u>-277</u>	<u>0</u>	<u>17.005</u>

Toelichting:

De Algemene reserve is vrij besteedbaar. Het verschil tussen het enkelvoudig eigen vermogen en het geconsolideerde eigen vermogen is toegelicht in de enkelvoudige jaarrekening.

8. Eigen vermogen (vervolg)

Het eigen vermogen 2024 bestond uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€ '000	€ '000
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	40
Bestemmingsreserve	0	915
Bestemmingsfondsen	82.087	75.761
Overige reserves	17.281	16.442
Totaal Eigen vermogen	<u>99.408</u>	<u>93.158</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kapitaal	40	0	0	40
Totaal Kapitaal	<u>40</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>40</u>

Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Specifieke personeels- en bewonersactiviteiten	215	-215	0	0
Transitie WMO VGZ/GGZ	700	-700	0	0
Totaal Bestemmingsreserves	<u>915</u>	<u>-915</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Toelichting:

De bestemmingsreserve Transitie WMO is gevormd ten behoeve van de kosten van activiteiten rondom de transitie van de WMO.

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- GGZ Beschermd Wonen	1.134	0	0	1.134
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	60.798	7.873	0	68.672
- VGZ/GGZ/Jeugd	46.808	564	0	47.372
- Zorg in de Wijk	-32.979	-2.111	0	-35.091
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>75.761</u>	<u>6.326</u>	<u>0</u>	<u>82.087</u>

Toelichting:

De bestemmingsfondsen zijn geheel bestemd voor de zorgactiviteiten van de genoemde segmenten. Cordaan heeft haar processen en organisatie ingericht op basis clientgroepen, onafhankelijk van de financieringsstroom. Daardoor zijn kosten (en daarmee ook resultaten) niet exact toe te rekenen aan zorgproducten uit financieringsbronnen. De verschillende clientgroepen zijn ondergebracht in de segmenten zoals genoemd in de grondslagen. Derhalve wordt het resultaat aan de bestemmingsfondsen toegerekend op basis van de resultaten per segment.

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per 1-jan-2024</u>	<u>Resultaat- bestemming</u>	<u>Overige mutaties</u>	<u>Saldo per 31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- Algemene reserve	16.442	839	0	17.281
Totaal Overige reserves	<u>16.442</u>	<u>839</u>	<u>0</u>	<u>17.281</u>

Toelichting:

De Algemene reserve is vrij besteedbaar. Het verschil tussen het enkelvoudig eigen vermogen en het geconsolideerde eigen vermogen is toegelicht in de enkelvoudige jaarrekening.

9. Voorzieningen

<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	Saldo per 1-jan-2025	Rente effect	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Pensioenen						
AOW gratificatie	1.339	-103	114	0	118	1.232
Overige voorzieningen						
Voorziening jubileumuitkering	1.096	-64	222	0	164	1.089
Voorziening eigen risico WGA	4.802	-56	4.043	0	1.383	7.406
Voorziening WGA hiaat	480	0	59	0	190	348
Voorziening eigen risico ziektewet	1.027	0	1.203	0	1.050	1.180
Voorziening langdurig zieken	1.641	0	1.438	0	1.174	1.905
Voorziening generatiebeleid	1.204	32	846	90	387	1.605
Subtotaal overige voorzieningen	10.250	-88	7.811	90	4.349	13.534
Totaal voorzieningen	11.589	-191	7.924	90	4.467	14.766

<i>Toelichting in welke mate (het totaal van) de voorzieningen als langlopend moeten worden beschouwd:</i>	31-dec-25
	€ '000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	4.453
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	10.258
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	3.484

Toelichting per categorie voorziening:

(zie ook grondslagen 1.1.4.)

Pensioenen

Voorziening AOW gratificatie

De voorziening AOW-gratificatie wordt gevormd voor de kosten van de eenmalige uitkering bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd voor medewerkers uit verpleeghuizen onder de CAO VVT. Bij de berekening is rekening gehouden met sterftkans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop.

Overige voorzieningen

Voorziening jubileumuitkering

De voorziening jubileumuitkering wordt gevormd voor de kosten van jubileumuitkeringen bij 12½, 25, 40 en 50-jarig dienstverband. Bij de berekening is rekening gehouden met anciënniteitseffect, sterftkans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop.

Voorziening eigen risico WGA

De voorziening WGA eigenrisicodragers (WGA ERD) is berekend op basis van alle dossiers die aan het jaareinde minimaal 52 weken oud zijn, rekening houdend met instroomkans WGA en uitgaande van instroom voorgaande jaren.

Voorziening WGA hiaat

Op grond van de CAO VVT heeft Cordaan een mantelovereenkomst gesloten met een verzekeraar om het WGA-Hiaat te verzekeren. Deze regeling draagt zorg voor een inkomensaanvulling tot 70% van het oude inkomen, zolang (ex-)medewerker arbeidsongeschikt is, tot aan maximaal de AOW-gerechtigde leeftijd. Blijft de WGA'er werken, dan kan het loon - onder bepaalde voorwaarden - aangevuld worden tot 80%.

Voorziening eigen risico ziektewet

De voorziening eigen risico ziektewet wordt gevormd door werkgevers die vanuit de sociale wetgeving zijn verplicht twee jaar het loon door te betalen aan zieke werknemers. Gezien de relatief korte looptijd (1 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van verzuim voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. Gezien de relatief korte looptijd (minder dan 2 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

Toelichting per categorie voorziening: vervolg

Voorziening generatiebeleid

De voorzieningen voor de generatieregelingen zijn herrekend naar de nieuwe cao's die in 2025 van kracht zijn geworden.

Voor de VVT is een nieuwe voorziening opgenomen gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, zoals opgenomen in de CAO. Doel is werknemers in staat te stellen gezond en verantwoord de AOW-gerechtigde leeftijd te bereiken (Generatiepact (80-90-100)).

Zie verder de grondslagen in rubriek 1.1.4. Deelname aan de oude regeling is niet meer mogelijk.

Vanuit de drie cao's kunnen medewerkers met een zeer lang dienstverband in de respectievelijke sectoren onder voorwaarden aanspraak maken op het generatiepact. Deze voorwaarden zijn verschillend per cao en in de cao's uitgewerkt, de voorziene betalingen lopen door tot AOW datum van afloop van de regeling. In de grondslagen bij deze rapportage zijn de voorwaarden en regelingen uitgewerkt.

De drie regelingen kennen het volgende verloop:

	Saldo per 1-jan-2025	Rente effect	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Generatiepact VVT (CAO t/m 2025)	1075	32	0	51	356	699
Generatiepact VVT (CAO vanaf 2025)	0	0	667	0	0	667
Generatiepact GHZ	65	1	179	0	25	219
Generatiepact GGZ	65	0	0	39	6	20
Totaal voorzieningen generatiebeleid	<u>1.204</u>	<u>32</u>	<u>846</u>	<u>90</u>	<u>387</u>	<u>1.605</u>

* Ten opzichte van de jaarrekening over 2024 is in het saldo per 1 januari van de geconsolideerde partijen toegevoegd (€6K).

Per voorziening zijn disconteringsvoeten toegepast afhankelijk van de gemiddelde looptijd: (2024 tussen haakjes)

VVT 3,06% (3,47%)

GHZ 3,06% (3,47%)

GGZ 3,12% (2,95%)

10. Langlopende schulden

10.1 Schulden aan banken

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Schulden aan kredietinstellingen	115.632	124.042
Financieringskosten	-291	-358
Totaal Schulden aan banken	<u>115.342</u>	<u>123.683</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Saldo per 1 januari	132.213	105.710
Bij: nieuwe leningen	0	34.500
Af: aflossingen	8.530	7.910
Bij: waardemutatie financieringskosten	68	(87)
Totaalstand per 31 december	<u>123.751</u>	<u>132.213</u>
Af: kortlopend deel per 31 december 2025	8.409	8.530
Totaalstand langlopende schulden per 31 december	<u>115.342</u>	<u>123.683</u>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar) per balansdatum	8.409	8.530
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) per balansdatum	115.342	123.683
Hiervan langlopend (> 5 jaar) per einde boekjaar	37.012	57.914

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden onder 1.1.7. De aflossingsverplichtingen voor het resterende jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De reële waarde wijkt gering af van de boekwaarde.

Bankenconvenanten

Op grond van verschillende overeenkomsten met de bankiers van Cordaan, zijn met de ING Bank, BNG en Rabobank convenanten afgesproken, waarbij Cordaan aan de voorwaarden van de convenanten heeft voldaan. De ratio's zijn opgenomen in de enkelvoudige jaarrekening.

10.2 Overige langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Stand per 1 januari	3.889	4.040
Bij: oprenten	194	202
Af: huurlasten	-362	-353
Totaalstand overige langlopende schulden	<u>3.722</u>	<u>3.889</u>

Stichting Cordaan heeft per 31 december 2025 een financieel lease contract uit hoofde van een huurovereenkomst met een boekwaarde van € 2,2 miljoen (eind 2024 € 2,4 miljoen). De minimale leasebetalingen en de contante waarde daarvan per einde periode zijn als volgt te specificeren:

Specificatie:	<u>31-dec-25</u>		<u>31-dec-24</u>	
	Minimale leasebetalingen € '000	Contante waarde € '000	Minimale leasebetalingen € '000	Contante waarde € '000
Kortlopend deel van de langlopende verplichtingen (< 1 jr.)	371	353	361	344
Deel van de langlopende verplichtingen, (1 jr. > 5 jr.)	1.577	1.009	1.539	985
Langlopend deel (> 5 jr.)	3.164	2.360	3.573	2.560
Totaalstand langlopende verplichtingen	<u>5.112</u>	<u>3.722</u>	<u>5.473</u>	<u>3.889</u>

De lease-overeenkomst betreft een overeenkomst waarbij het eigendom van het lease-object aan het einde van de leaseperiode niet overgaat op Cordaan. De leasebetalingen betreffen een vast bedrag per jaar over de gehele leaseperiode. Er is geen sprake van voorwaardelijke lease-betalingen. Tevens zijn er geen restricties voortvloeiend uit deze lease-overeenkomst.

11 Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>		<u>31-dec-24</u>	
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Aflossingsdeel komend boekjaar van langlopende schulden		8.409		8.530
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		14.457		14.743
Schulden aan groepsmaatschappijen		0		64
Belastingen en premies sociale verzekeringen		10.648		9.389
Schulden terzake pensioenen		7.985		7.344
Overige schulden				
<i>Nog te betalen salarissen</i>	8.873		10.208	
<i>Vakantiegeld</i>	11.615		10.875	
<i>Vakantiedagen*)</i>	16.818		15.767	
<i>Waarborgsommen</i>	354		314	
<i>Overige kortlopende schulden</i>	5.044		8.470	
Subtotaal overige schulden		42.703		45.635
Overige passiva				
<i>Vooruitontvangen opbrengsten</i>	390		407	
<i>Nog te betalen rente</i>	274		138	
<i>Nog te betalen kosten</i>	7.729		9.137	
<i>Vooruitontvangen subsidies</i>	3.602		1.417	
Subtotaal overige passiva		11.995		11.099
Totaal kortlopende schulden		<u>96.198</u>		<u>96.803</u>

Toelichting:

*) Onder de vakantiedagen is de reservering PBL/ LFB opgenomen ad € 6,0 miljoen (2024: € 5,6 miljoen) en € 7,3 miljoen betreft bovenwettelijke uren (2024: € 7,7 miljoen)

12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen / onzekerheden in de opbrengstverantwoording

Rente-, kasstroom- en liquiditeitsrisico

Cordaan maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Cordaan handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren en overige vorderingen hebben primair betrekking op verzekeraars en gemeenten uit hoofde van de Zvw en de Wmo. Gegeven het Nederlandse Zorgstelsel, wordt het kredietrisico verwaarloosbaar geacht. Het kredietrisico op deelnemingen wordt eveneens minimaal geacht, gezien de financiële positie van de deelnemingen en de zeggenschap die Cordaan in de deelnemingen heeft.

Rente- en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Indien de leningen aan het einde van de looptijd een eindaflossing kennen, bestaat er een renterisico bij een eventuele herfinanciering. Cordaan heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Fiat- en rentecompensatiestelsel

Cordaan maakt gebruik van een Fiat- en rentecompensatiestelsel bij de ING Bank.

Huurverplichtingen

Cordaan is diverse huur- en erfpachtverplichtingen aangegaan. De resterende looptijd van de huur- en erfpachtverplichtingen is uiteenlopend. Het totaal aan huur- en erfpachtverplichtingen bedraagt per begin boekjaar circa € 86 miljoen. Hiervan betreft € 65 miljoen korter dan 5 jaar en daarvan € 17 miljoen korter dan 1 jaar. De verwachte huur 2025 is € 22 miljoen.

Gestelde zekerheden

Cordaan heeft voor € 2,1 miljoen aan bankgaranties jegens derden afgegeven onder meer in verband met de huur van huisvesting.

Fiscale Eenheid

Uit hoofde van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting is Cordaan hoofdelijk aansprakelijk voor alle btw-vorderingen van de Belastingdienst op de groepsmaatschappijen Stichting Cordaan, Stichting Prisma, Schoonzorg B.V. en Stichting Paramedische Zorg Cordaan.

Wet DBA – mogelijke naheffingen

In het kader van de handhaving van de Wet DBA heeft Cordaan beoordeeld of sprake is van (mogelijke) schijnzelfstandigheid bij de inzet van personeel niet in loondienst in 2025. Op basis van de genomen maatregelen is vastgesteld dat er geen onzekerheid bestaat over de omvang en/of de waarschijnlijkheid van eventuele naheffingen loonheffingen en premies en daarom is er geen voorziening in de balans opgenomen. Eventuele financiële gevolgen worden, indien en zodra deze voldoende betrouwbaar kunnen worden bepaald, in een toekomstige verslagperiode verantwoord. Op basis van de huidige inzichten en de getroffen mitigerende maatregelen wordt het risico op naheffingen over 2025 als beperkt ingeschat.

Stichting Cordaan heeft naast genoemde verplichtingen de volgende verplichtingen ten aanzien van derden:

Omschrijving	Einddatum contract	Verplichting 2026	Verplichting 2027-2029 € '000	Verplichting 2030 ev. € '000	Totale
					verplichting 31 december 2025 € '000
Cliëntenvervoer	01-04-27	3.076	769	0	3.845
Arbodienst	30-09-26	377	0	0	377
Abonnementen	28-06-28	144	144	0	287
Mobiele telefonie	31-12-28	372	465	0	838
Telefonie	30-06-26	119	0	0	119
Infrastructuur & datacenter	div	546	923	0	1.469
Software licenties	div	1.055	1.315	0	2.369
Onderhoud applicaties	div	2.116	1.783	0	3.898
Outsourcing	30-09-27	3.604	6.014	0	9.618
Kopieermachines	31-12-27	107	80	0	188
Lease overeenkomsten ICT	div	1.525	1.447	0	2.972
Zorgtechnologie	31-12-28	505	1.011	0	1.516
Cybersecurity	30-11-27	139	128	0	267
Aansprakelijkheidsverzekering	01-01-27	548	0	0	548
Brand -en inboedelverzekering	01-07-26	183	0	0	183
		<u>17.442</u>	<u>20.196</u>	<u>0</u>	<u>37.639</u>

12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen / onzekerheden in de opbrengstverantwoording (vervolg)

Investeringsverplichtingen

Voorts is Cordaan in het kader van het beheer, in stand houden van, en nieuw ontwikkelen van vastgoed € 2,8 miljoen aan vastgoedverplichtingen aangegaan (2024: € 9,2 miljoen).

Daarnaast heeft Cordaan een koopovereenkomst getekend voor aankoop van de locatie Berkenstede in Diemen te leveren in de eerste week van 2026. Met deze aankoop is een investering van € 35,0 miljoen gemoeid, waarvan nog € 33,0 miljoen moet worden voldaan.

1.1.6 MUTATIEOVERZICHT VASTE ACTIVA (GECONSOLIDEERD)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Program - matuur	Erfpacht	Programma- tuur OHW	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en voortbetalingen op materiele vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materiele vaste activa	Materiële vaste activa	Immateriële vaste activa	Financiële vaste activa *
	MVA	MVA	MVA	IVA	FVA	IVA	MVA	MVA	Totaal MVA	Totaal IVA	Totaal FVA
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Stand per 1 januari 2025											
- aanschafwaarde	282.751	51.861,68	65.427	11.642	8.603	1.421	9.924	0	409.963	13.064	8.603
- cumulatieve afschrijvingen	156.136	28.781,87	43.522	8.268	4.332	0	0	0	228.440	8.268	4.332
Boekwaarde per 1 januari 2025	126.615	23.080	21.905	3.375	4.272	1.421	9.924	0	181.523	4.796	4.272
Mutaties in het boekjaar											
- Investerings	0	0	54	41	0	2.212	33.316	0	33.370	2.253	0
- Gereedgemelde projecten	6.973	5.913	6.881	1.525	0	-1.501	-19.791	0	-24	24	0
- afschrijvingen	12.000	3.057	5.955	1.334	176	0	0	0	21.012	1.334	176
- <i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>											
-aanschafwaarde	2.579	205	246	17	0	0	0	0	3.031	17	0
-cumulatieve afschrijvingen	2.579	205	246	17	0	0	0	0	3.031	17	0
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-5.026	2.856	979	231	-176	711	13.525	0	12.334	942	-176
Stand per 31 december 2025											
- aanschafwaarde	287.145	57.570	72.115	13.192	8.603	2.132	23.449	0	440.278	15.324	8.603
- cumulatieve afschrijvingen	165.557	31.634	49.231	9.586	4.507	0	0	0	246.421	9.586	4.507
Boekwaarde per 31 december 2025	121.589	25.936	22.884	3.606	4.096	2.132	23.449	0	193.857	5.738	4.096
Afschrijvingspercentages	0,0% - 10,0%	3,3% - 10,0%	10,0% - 20,0%	20,0%	2,0% - 2,5%	-	-	-			

1.1.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN 2025 (GECONSOLIDEERD)

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar (eind 2030)	Resterende looptijd in jaren eind december 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€ '000			%	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000			€ '000	
BNG	2-11-1987	2.269	40	Lineair	2,55%	170	0	57	113	0	2	Jaar	57	ja
ASR Levensverzekering N.V.	3-6-1996	3.176	30	Lineair	7,04%	212	0	106	106	0	0	Jaar	106	ja
BNG	3-1-1997	1.763	28	Lineair	1,61%	49	0	49	0	0	0	Jaar	0	ja
BNG	3-2-1997	3.176	30	Lineair	6,58%	318	0	106	212	0	1	Jaar	106	ja
BNG	1-5-1997	2.536	30	Lineair	6,35%	254	0	85	169	0	1	Jaar	85	ja
BNG	21-8-1997	7.034	30	Lineair	2,38%	681	0	227	454	0	2	Jaar	227	ja
BNG	29-12-1998	1.883	30	Lineair	4,03%	251	0	63	188	0	3	Jaar	63	ja
BNG	1-11-1989	7.612	41	Annuitair	3,99%	2.292	0	346	1.947	0	5	Jaar	359	ja
BNG	31-7-2013	26.200	15	Lineair	3,71%	14.672	0	1.048	13.624	0	3	Jaar	1.048	ja
BNG	28-12-2015	14.000	15	Lineair	3,02%	8.960	0	560	8.400	0	5	Jaar	560	ja
BNG	30-12-2016	9.800	15	Lineair	2,85%	6.664	0	392	6.272	4.312	6	Jaar	392	ja
Rabobank	19-6-2017	8.000	10	Lineair	2,85%	5.000	0	400	4.600	0	2	Kwartaal	400	ja
BNG	28-6-2018	13.000	15	Lineair	2,25%	9.620	0	520	9.100	6.500	7	Kwartaal	520	ja
Rabobank	30-6-2020	14.280	7	Fixe	1,45%	11.710	0	571	11.138	0	2	Kwartaal	571	ja
ING	1-7-2003	1.271	28	Lineair	1,94%	306	0	45	261	204	6	Kwartaal	45	ja
ING	1-2-2000	3.176	25	Lineair	2,60%	32	0	32	0	0	0	Kwartaal	0	ja
ING	1-4-2001	4.538	40	Lineair	4,17%	1.872	0	113	1.758	1.191	15	Kwartaal	113	ja
ING	12-5-2003	2.415	22	Lineair	4,60%	54	0	54	0	0	0	Kwartaal	0	ja
ING	1-3-2005	2.543	30	Lineair	2,70%	869	0	85	784	360	9	Kwartaal	85	ja
ING	1-7-2007	1.392	30	Lineair	1,90%	577	0	47	530	294	11	Kwartaal	47	ja
ING	31-12-2007	6.000	20	Lineair	2,59%	900	0	300	600	0	2	Kwartaal	300	ja
BNG	31-12-2018	3.100	8	Lineair	1,89%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
Rabobank	31-12-2018	3.100	8	Lineair	2,30%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
ING	31-12-2018	3.100	8	Lineair	2,30%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
BNG	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,49%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
Rabobank	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,60%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
ING	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,78%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
BNG	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,30%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
Rabobank	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,45%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
ING	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,60%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
ING	20-9-2024	34.500	10	Lineair	3,28%	34.500	0	1.725	32.775	24.150	9	Kwartaal	1.725	ja
		210.564				132.572	0	8.530	124.042	37.012			8.409	

Gestelde Zekerheden

Op al het vastgoed in eigendom van Cordaan is door de ING Bank, BNG en Rabobank gezamenlijk hypotheek gevestigd in eerste dan wel in tweede rang. Voor drie afzonderlijke locaties is een hypotheek in 1e rang gevestigd ten gunste van de Gemeente Amsterdam, Rabobank respectievelijk BNG Bank. De vorderingen en inventarissen van Cordaan zijn als gezamenlijke zekerheid verpand ten gunste van de ING Bank, BNG en Rabobank. Ten gunste van de BNG is tevens een pandrecht gevestigd op de inventarissen en vorderingen die betrekking hebben op een specifieke locatie. Voor twee locaties zijn de huurpenningen verpand ten gunste van de Rabobank.

1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

BEDRIJFSOPBRENGSTEN

14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

14.1 Zorgverzekeringswet

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
<i>De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:</i>		
Wijkverpleging	46.559	50.725
Eerstelijnsverblijf (ELV)	7.300	2.912
Geriatrische revalidatie zorg (GRZ)	24.033	23.164
Eerstelijnsbehandeling (ELB)	1.463	3.054
Totaal Zorgverzekeringswet	<u>79.355</u>	<u>79.856</u>

Toelichting:

Vanaf 2025 wordt de palliatieve thuiszorg gefinancierd onder de ELV. Tot 2025 was dit een product onder de wijkverpleging.

14.2 Wet langdurige zorg

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Totaal Wet langdurige zorg	<u>389.225</u>	<u>374.565</u>

Toelichting:

Voor een overzicht van de mutaties van het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten in het verslag ten opzichte van het voorafgaande jaar wordt verwezen naar Mutatieoverzicht Wettelijk Budget Aanvaardbare Kosten (1.3.1 Bijlage 1).

14.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	<u>2.790</u>	<u>2.647</u>

14.4 Forensische zorg

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Totaal Forensische zorg	<u>72</u>	<u>379</u>

14.5 Baten uit onderaanneming

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Totaal Baten uit onderaanneming	<u>1.716</u>	<u>1.642</u>

14.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
<i>De specificatie is als volgt:</i>		
Eigen bijdragen en betalingen cliënten voor niet-verzekerde zorg en opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering	3.251	3.142
Persoonsgebonden en volgende budgetten	533	567
Totaal Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>3.784</u>	<u>3.709</u>

15. Opbrengsten Jeugdwet

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Totaal Opbrengsten Jeugdwet inclusief combinanten	<u>17.116</u>	<u>15.221</u>

1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Totaal Opbrengsten Wmo (incl. GGZ Beschermd Wonen)	45.542	44.113

17. Overige bedrijfsopbrengsten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Opbrengsten gedetacheerd personeel	750	879
Subsidies vanwege provincies en gemeenten *)	5.170	5.655
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	3.198	3.146
Verhuuropbrengsten	8.006	8.010
Overige opbrengsten	2.716	1.675
Totaal Overige bedrijfsopbrengsten	19.841	19.365

Toelichting:

*) Voor een overzicht van de subsidies van de Gemeente Amsterdam wordt verwezen naar Specificatie subsidies Gemeente Amsterdam (1.3.3 bijlage 3).

1.1.8 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Personeel niet in loondienst	28.546	37.843
Kosten uitbesteding aan onderaannemers	27.900	25.763
Hotelmatige uitbesteding	8.285	7.797
Overige	828	885
Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	65.559	72.287

19. Personeelskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Lonen en salarissen	281.123	258.173
Sociale lasten	51.822	47.312
Pensioenlasten	24.118	22.128
Totaal Personeelskosten	357.063	327.613

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's) per segment:

	2025	2024
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	1.930	1.874
- VGZ/GGZ/Jeugd	1.924	1.837
- Zorg in de Wijk	778	768
- Overig	389	390
Totaal gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	5.022	4.868

20. Afschrijvingen op vaste activa

<i>De specificatie is als volgt:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
- Immateriële vaste activa	1.334	1.382
- Materiële vaste activa	21.012	21.547
- Financiële vaste activa	176	176
Totaal Afschrijvingen op vaste activa	22.522	23.105

22. Overige bedrijfskosten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Overige personeelskosten	15.589	15.593
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.573	17.364
Algemene kosten	30.214	29.719
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	10.052	9.543
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	7.784	7.584
- Energie gas	5.341	4.922
- Energie stroom	2.391	2.598
- Energie overig	777	669
Subtotaal	<u>16.293</u>	<u>15.773</u>
Huur en leasing	24.726	23.993
Dotaties en vrijval voorzieningen	419	7
Totaal Overige bedrijfskosten	<u>114.865</u>	<u>111.993</u>

23. Financiële baten en lasten

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
- Rentebaten	1.867	2.710
Rentelasten en soortgelijke kosten		
- Rentelasten	3.683	3.106
- Overige Kapitaalslasten	514	391
Totaal Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>4.197</u>	<u>3.497</u>
Totaal financiële baten en lasten	<u>-2.330</u>	<u>-787</u>

24. Belastingen

<i>De specificatie is als volgt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Vennootschapsbelasting	<u>28</u>	<u>333</u>
<i>Berekening vennootschapsbelasting:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Resultaat Cordaan voor belastingen	(3.445)	6.583
- Vrijgesteld van VpB	(3.567)	5.187
- Belastbaar bedrag	122	1.396
<i>De hierover verschuldigde vennootschapsbelasting bedraagt:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
19% over belastbaar bedrag tot € 200.000	18	76
19% carry back verliesverrekening	(31)	0
19% compensabel forward	(148)	0
25,8% over belastbaar bedrag boven € 200.000	189	257
Verschuldigde vennootschapsbelasting	<u>28</u>	<u>333</u>
Effectief belastingtarief	-0,8%	5,1%

25. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT)

De WNT is van toepassing op Stichting Cordaan. Het voor Stichting Cordaan toepasselijke bezoldigingsmaximum is in 2025 € 246.000. Het WNT-maximum is gebaseerd op de puntentoekenning en klasse-indeling zoals genoemd in de regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg- en welzijnssector. Op basis van een score van (minimaal) 12 punten kwalificeert Stichting Cordaan voor klasse V, waarbij € 246.000 het maximum bedraagt.

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

Gegevens 2025

Naam	Drs. R.G. Schmidt	D. van Riet
Functiegegevens	voorzitter RvB	lid RvB
Aanvang en einde functievulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 228.919	€ 228.864
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.049	€ 16.067
Subtotaal	<u>€ 244.969</u>	<u>€ 244.931</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 246.000	€ 246.000
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2025	<u>€ 244.969</u>	<u>€ 244.931</u>

Gegevens 2024

Naam	Drs. R.G. Schmidt	D. van Riet	G.J.M. Barnasconi
Functiegegevens	Lid RvB tot	lid RvB	voorzitter RvB
Aanvang en einde functievulling in 2024	1/1 - 31/12	1/9 - 31/12	1/1 - 25/09
Deeltijdfactor in fte	1,0	1,0	1,0
(Fictieve) dienstbetrekking?	Ja	Ja	Ja
Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	€ 216.366	€ 72.179	€ 158.937
Beloningen betaalbaar op termijn	€ 16.150	€ 5.385	€ 11.908
Subtotaal	<u>€ 232.516</u>	<u>€ 77.564</u>	<u>€ 170.845</u>
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 233.000	€ 77.667	€ 171.249
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Bezoldiging 2024	<u>€ 232.516</u>	<u>€ 77.564</u>	<u>€ 170.845</u>

25. Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT), vervolg

De bezoldiging van de toezichthoudende topfunctionarissen die over 2025 in het kader van de WNT verantwoord worden, is als volgt:

Gegevens 2025	Mevrouw J. Ravensbergen	Mevrouw Dr. G.J. de Grooth MBA		
Naam				
Functiegegevens	Voorzitter Raad van Toezicht	Waarnemend voorzitter Raad van Toezicht t/m 31/3/25, per 1/4/25 lid Raad van Toezicht		
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/4-31/12	1/1 - 31/12		
Bezoldiging	€ 27.801	€ 27.633		
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 27.801	€ 27.633		
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t		
Bezoldiging 2025	€ 27.801	€ 27.633		
Gegevens 2024		Mevrouw Dr. G.J. de Grooth MBA	Mevrouw T. Stellema	
Naam				
Functiegegevens		Lid Raad van Toezicht t/m 30/6/24, per 1/7/24 waarnemend voorzitter	Voorzitter Raad van Toezicht t/m 30/6/24	
Aanvang en einde functievervulling in 2024		1/1 - 31/12	1/1 - 30/06	
Bezoldiging		€ 25.242	€ 17.380	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum		€ 25.242	€ 17.380	
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag		n.v.t	n.v.t	
Bezoldiging 2024		€ 25.242	€ 17.380	
Gegevens 2025	Mevrouw Dr. J.D. Hooi	De heer Drs. F.J. van der Lee RA	De heer Ing. R.R. Huikeshoven	
Naam				
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2025	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	
Bezoldiging 2025	€ 24.600	€ 24.600	€ 24.600	
Gegevens 2024	Mevrouw Dr. J.D. Hooi	De heer Drs. F.J. van der Lee RA	De heer Ing. R.R. Huikeshoven	
Naam				
Functiegegevens	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	Lid Raad van Toezicht	
Aanvang en einde functievervulling in 2024	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	1/1 - 31/12	
Bezoldiging	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	
Individueel toepasselijke bezoldigingsmaximum	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.000	
Onverschuldigd betaald bedrag en nog niet terug ontvangen bedrag	n.v.t	n.v.t	n.v.t	
Bezoldiging 2024	€ 23.300	€ 23.300	€ 23.300	

Overige rapportageverplichtingen op grond van de WNT

De binnen onze organisatie geïdentificeerde leidinggevende topfunctionarissen met een dienstbetrekking hebben geen dienstbetrekking bij meerdere WNT-plichtige instelling(en) als leidinggevende topfunctionaris.

Naast de hierboven vermelde topfunctionarissen zijn er, geen overige functionarissen met een dienstbetrekking die in de rapportageperiode een bezoldiging boven het individueel toepasselijke drempelbedrag hebben ontvangen.

26. Honoraria accountant

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
De honoraria van de accountant geeft het volgende beeld:		
1 Controle van de jaarrekening	525.286	430.349
2 Overige controlewerkzaamheden (w.o. Regeling AO/IC en Nacalculatie)	99.963	157.902
3 Fiscale advisering	0	0
4 Niet-controlediensten	0	0
Totaal honoraria accountant	<u>625.249</u>	<u>588.251</u>

27. Transacties met verbonden partijen

Van transacties met verbonden partijen is sprake wanneer een relatie bestaat tussen de instelling, haar deelnemingen en hun bestuurders en leidinggevende functionarissen.

Er hebben zich geen transacties met verbonden partijen voorgedaan op niet-zakelijke grondslag, m.u.v. hetgeen genoemd onder Verbonden rechtspersonen in de grondslagen.

De bezoldiging van de bestuurders en toezichthouders is opgenomen onder punt 25.

1.2. Enkelvoudige jaarrekening 2025

1.2 ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

ACTIVA	Ref.	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Vaste activa			
I Immateriële vaste activa			
Concessies, vergunningen en intellectuele eigendom	1	3.430	3.168
Vooruitbetaald op immateriële vaste activa		2.132	1.421
<i>Totaal Immateriële vaste activa</i>		<u>5.563</u>	<u>4.589</u>
II Materiële vaste activa			
Bedrijfsgebouwen en -terreinen	2	121.064	125.913
Machines en installaties		25.931	23.069
Andere vaste bedrijfsmiddelen		22.676	21.671
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		23.449	9.924
<i>Totaal Materiële vaste activa</i>		<u>193.119</u>	<u>180.576</u>
III Financiële vaste activa			
Deelnemingen in groepsmaatschappijen	3	5.210	7.483
Overige vorderingen		4.096	4.272
<i>Totaal Financiële vaste activa</i>		<u>9.306</u>	<u>11.754</u>
Vlottende activa			
I Voorraden			
	4	372	491
II Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten			
	5	3.356	3.905
III Vorderingen			
Vorderingen op handelsdebiteuren	6	1.989	4.222
Vorderingen op groepsmaatschappijen		194	32
Overige vorderingen		26.568	74.969
Overlopende activa		9.682	8.601
<i>Totaal Vorderingen</i>		<u>38.433</u>	<u>87.824</u>
IV Liquide middelen			
	7	73.328	45.556
Totaal Activa		<u><u>323.477</u></u>	<u><u>334.696</u></u>

1.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

PASSIVA		Ref.	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
I	Eigen vermogen	8		
	Gestort en opgevraagd kapitaal		40	40
	Bestemmingsfonds		78.892	82.088
	Overige reserves		16.337	16.644
	<i>Totaal Eigen vermogen</i>		95.268	98.772
II	Voorzieningen	9		
	Pensioenen		1.232	1.339
	Overige voorzieningen		13.479	10.250
	<i>Totaal Voorzieningen</i>		14.711	11.589
III	Langlopende schulden	10		
	Schulden aan kredietinstellingen		115.342	123.683
	Overige langlopende schulden		3.722	3.889
	<i>Totaal Langlopende schulden</i>		119.064	127.572
IV	Kortlopende schulden	11		
	Schulden aan banken		8.409	8.530
	Schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.880	14.191
	Schulden aan groepsmaatschappijen		3.246	3.589
	Belastingen en premies sociale verzekeringen		9.972	8.850
	Schulden ter zake van pensioenen		7.788	7.095
	Overige schulden		39.551	42.864
	Overige passiva		11.587	11.643
	<i>Totaal Kortlopende schulden</i>		94.434	96.762
	Totaal Passiva		323.477	334.696

1.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN					
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	14				
Zorgverzekeringswet		77.892		78.329	
Wet langdurige zorg		386.756		371.858	
Subsidies		2.790		2.646	
Forensische zorg		72		379	
Baten uit onderaanneming		3.268		3.268	
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		3.689		3.603	
			474.468		460.083
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	15		17.116		15.221
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	16		33.882		31.850
Netto omzet			525.466		507.154
Wijziging in onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten ten opzichte van de voorafgaande balansdatum		-548		871	
Overige bedrijfsopbrengsten	17	18.035		16.946	
			17.486		17.817
Som der bedrijfsopbrengsten			542.952		524.971
BEDRIJFSLASTEN					
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	18	74.435		80.016	
Lonen en salarissen	19	264.040		241.720	
Sociale lasten	19	48.543		44.207	
Pensioenlasten	19	23.198		21.252	
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	20	22.187		22.761	
Overige bedrijfskosten	22	111.301		108.697	
Som der bedrijfslasten			543.705		518.653
BEDRIJFSRESULTAAT			-753		6.318
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		1.820		2.600	
Rentelasten en soortgelijke kosten	23	-4.245		-3.496	
Financiële baten en lasten			-2.425		-895
RESULTAAT VOOR BELASTING			-3.177		5.423
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	24		-327		916
RESULTAAT NA BELASTINGEN			-3.504		6.339
RESULTAATBESTEMMING					
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>			2025		2024
			€ '000		€ '000
Toevoeging/(onttrekking):					
Bestemmingsreserve			0		-915
Bestemmingsfonds			-3.197		6.326
Overige reserve			-307		929
			-3.504		6.339

1.2.3 ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Noot	2025		2024	
		€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-753		6.318
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	20	22.187		22.761	
- mutaties voorzieningen	9	3.122		951	
- mutaties financieringskosten	10.1	68		-87	
			25.377		23.625
Veranderingen in vlottende middelen:					
- voorraden	4	119		169	
- mutatie onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	5	548		-676	
- vorderingen	6	1.092		5.025	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan kredietinstellingen)	11	-3.727		9.272	
			-1.967		13.790
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			22.657		43.733
Betaalde interest	11	-4.109		-3.960	
Ontvangen interest	11	1.820		2.600	
			-2.289		-1.359
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			20.368		42.374
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings in:					
Immateriële vaste activa	1	-2.247		-1.964	
Materiële vaste activa	2	-31.897		-17.114	
Verwerving groepsmaatschappijen	3	-38		-50	
Desinvesteringen in:					
Immateriële vaste activa	1	0		0	
Materiële vaste activa	2	0		0	
Groepsmaatschappijen	3	1.983		0	
(Des)investerings in Deposito's	6	48.300		-54.500	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			16.101		-73.628
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Nieuwe lening	10.2	0		34.500	
Afname langlopende verplichtingen	10.2	-167		-151	
Aflossing langlopende schulden	10.2	-8.530		-7.910	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-8.697		26.439
Mutatie geldmiddelen			27.772		-4.814
Totaal aan geldmiddelen op 1 januari	7	45.556		50.370	
Totaal aan geldmiddelen op 31 december	7	73.328		45.556	
Mutatie geldmiddelen			27.772		-4.814

1.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING ENKELVOUDIGE JAARREKENING

1.2.4.1 Algemeen

De grondslagen voor de waardering van activa en passiva en de resultaatbepaling zijn gelijk aan die voor de geconsolideerde balans en resultatenrekening, met uitzondering van de hierna genoemde grondslagen.

1.2.4.2 Afwijkingen in waarderingsgrondslagen enkelvoudige jaarrekening

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van de geconsolideerde jaarrekening.

Deelnemingen in groepsmaatschappijen

In de enkelvoudige balans worden deelnemingen in groepsmaatschappijen gewaardeerd volgens de vermogensmutatiemethode op basis van de nettovermogenswaarde. Zie voor een uitwerking hiervan de grondslagen voor financiële vaste activa in de geconsolideerde jaarrekening.

Resultaat deelnemingen

Het aandeel in het resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen, omvat het aandeel van de instelling in de resultaten van deze deelnemingen. Resultaten op transacties, waarbij overdracht van activa en passiva tussen de instelling en haar deelnemingen en tussen deelnemingen onderling heeft plaatsgevonden, zijn geëlimineerd voor zover deze als niet gerealiseerd kunnen worden beschouwd. Het resultaat deelnemingen is als onderdeel van de financiële baten en lasten in de resultatenrekening verantwoord.

Belastingen

De instelling is het hoofd van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting.

1.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

ACTIVA

A Vaste activa

1. Immateriële vaste activa

Het verloop van de immateriële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	4.589	3.888
Bij: investeringen	2.212	2.000
Bij: gereedgemelde projecten	24	0
Af: afschrijvingen	1.262	1.299
Boekwaarde immateriële vaste activa per 31 december	<u>5.563</u>	<u>4.589</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.2.6.

2. Materiële vaste activa

Het verloop van de materiële activa in het verslagjaar is als volgt weer te geven:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	180.576	185.354
Bij: investeringen	33.316	16.508
Bij: gereedgemelde projecten	-24	0
Af: afschrijvingen	20.749	21.286
Boekwaarde materiële vaste activa 31 december	<u>193.119</u>	<u>180.576</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop per activagroep wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.2.6.

De toename van de investeringen zijn met name het gevolg van investeringen in diverse locaties, waaronder Nieuw Sloten.

De boekwaarde bedrijfsgebouwen en terreinen bevat € 2,2 miljoen waar Cordaan geen juridisch eigenaar van is. Het betreft financial lease-contracten uit hoofde van huurovereenkomsten. Voor verdere specificatie verwijzen wij naar de toelichting op de langlopende verplichtingen.

Een deel van de vaste activa is als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden.

Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in bijlage 1.2.6.

3. Financiële vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Deelnemingen in groepsmaatschappijen *)	5.210	7.483
Overige vorderingen (Erfpacht)	4.096	4.272
Totaal Financiële vaste activa	<u>9.306</u>	<u>11.755</u>

Het verloop van de financiële vaste activa is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000
Boekwaarde per 1 januari	11.755	10.965
Bij: resultaat deelnemingen	-327	916
Bij: acquisities van deelnemingen	38	50
Af: uitgekeerd dividend	1.983	0
Af: amortisatie /afschrijvingen	176	176
Boekwaarde financiële vaste activa 31 december	<u>9.306</u>	<u>11.755</u>

Toelichting:

Voor een nadere specificatie van het verloop van de Overige vorderingen (Erfpacht) wordt verwezen naar het mutatieoverzicht vaste activa onder 1.2.6. In 2024 is voor € 50K een 5% deelneming verworven in Coöperatie Zorgproducten U.A. In 2025 is voor € 37,5K een 50% deelneming verworven in Cooperatië Life Wise U.A.

*) De component deelnemingen valt buiten de presentatie van de FVA in dit mutatieoverzicht.

3. Financiële vaste activa**Toelichting op belangen in andere rechtspersonen of vennootschappen:**

Naam en rechtsvorm en woonplaats rechtspersoon	Verschaft kapitaal € '000	Kapitaal- belang %	Eigen vermogen € '000	Resultaat € '000
Rechtstreekse kapitaalbelangen:				
Schoonzorg B.V., Amsterdam	18	100%	4.374	-768
Cordaan Thuisdiensten B.V., Amsterdam	18	47,5%	904	1.300
Coöperatie Zorgproducten U.A	50	5%	965	-85
Coöperatië Life Wise U.A	37,5	50%	102	30
Volledig aansprakelijk vennoot van VoF:				
Vof De Marius Meijboomstraat, Amsterdam	n.v.t.	50%	2.235	-497

Vlottende activa**4. Voorraden**

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Medische middelen	78	78
Voorraad emballage	0	119
Overige voorraden	294	294
Totaal Voorraden	372	491

5. Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Onderhanden DBC's / DBC-zorgproducten	3.386	4.100
Af: voorziening onderhanden werk	30	195
Totaal Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten	3.356	3.905

Toelichting:

Het saldo Onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten bestaat uit de lopende DBC/GRZ projecten die per balansdatum nog niet zijn afgerond.

6. Vorderingen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € '000		31-dec-24 € '000	
Vorderingen op handelsdebiteuren *)		1.989		4.222
Vorderingen op groepsmaatschappijen		194		32
Overige vorderingen				
Te vorderen subsidies	1.321		1.957	
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz **)	2.618		2.093	
Nog te factureren omzet DBC's / DBC-zorgproducten	1.080		858	
Deposito's ***)	16.200		64.500	
Overige vorderingen	5.349		5.561	
Subtotaal Overige vorderingen		26.568		74.969
Overlopende activa				
Vooruitbetaalde bedragen	2.619		2.323	
Nog te factureren bedragen	7.063		6.278	
Subtotaal Overlopende activa		9.682		8.601
Totaal Vorderingen		38.433		87.824

Toelichting:

*) De voorziening die in aftrek is gebracht op de debiteurenvorderingen eind december 2025 bedraagt € 281.000 (eind 2024: € 153.000).

**) De vorderingen en schulden uit hoofde van financieringsverschil Wlz worden gespecificeerd op de volgende bladzijde.

***) De deposito's zijn niet verlengd om voldoende vrije liquide middelen beschikbaar te houden.

6. Vorderingen (vervolg)

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort Wlz zijn als volgt te specificeren:

Specificatie financieringsverschil Wlz	2024 € '000	2025 € '000	totaal € '000
Saldo per 1 januari	2.093	0	2.093
Financieringsverschil boekjaar	0	2.618	2.618
Correcties voorgaande jaren	152	0	152
Betalingen/ontvangsten	-2.245	0	-2.245
Subtotaal mutatie boekjaar	-2.093	2.618	525
Saldo per 31 december	0	2.618	2.618

Stadium van vaststelling (per erkenning)

	2024	2025
120-1313 / 300-893 Cordaan GGZ	C	A
600-1980 / 300-894 Cordaan VG	C	A
650-8721 / 300-900 In het Zomerpark	C	A
650-8800 / 300-901 / 3002356 Cordaan V&V	C	A

A= interne berekening
 B= overeenstemming met zorgkantoren
 C= definitieve vaststelling NZa

Toelichting:

De jaren t/m 2024 zijn definitief door de Nza vastgesteld en verrekend.

Specificatie financieringsverschil Wlz	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Waarvan gepresenteerd als:		
- vordering uit hoofde van financieringstekort	2.618	2.093
- schulden uit hoofde van financieringsoverschot	0	0
	2.618	2.093

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg (exclusief subsidies)	386.755	371.219
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	384.137	369.126
Totaal Financieringsverschil	2.618	2.093

7. Liquide middelen

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25 € '000	31-dec-24 € '000
Bankrekeningen	73.305	45.530
Kassen	23	26
Totaal Liquide middelen	73.328	45.556

Toelichting:

De liquide middelen zijn vrij besteedbaar met uitzondering van een bedrag ad € 2,1 miljoen uit hoofde van verkoopopbrengsten vastgoed. De middelen uit verkoopopbrengsten kunnen worden aangewend voor uitgaven zoals overeengekomen in de kredietovereenkomsten met ING, BNG en Rabobank. Bij zowel ING als Rabobank heeft Cordaan een rekening courant faciliteit van € 5 miljoen. Tevens is bij ING een faciliteit voor bankgaranties afgegeven ad € 2,1 miljoen.

1.1.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025

PASSIVA

8. Eigen vermogen

Het eigen vermogen bestaat uit de volgende componenten:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	40
Bestemmingsfondsen	78.892	82.088
Overige reserves	16.337	16.644
Totaal Eigen vermogen	<u>95.268</u>	<u>98.772</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kapitaal	40	0	0	40
Totaal Kapitaal	<u>40</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>40</u>

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- GGZ Beschermd Wonen	1.134	-1.134	0	0
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	68.672	2.168	0	70.841
- VGZ/GGZ/Jeugd	47.372	-2.733	0	44.639
- Zorg in de Wijk	-35.090	-1.498	0	-36.588
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>82.088</u>	<u>-3.197</u>	<u>0</u>	<u>78.892</u>

Toelichting:

De bestemmingsfondsen zijn geheel bestemd voor de zorgactiviteiten van de genoemde segmenten. Cordaan heeft haar processen en organisatie ingericht op basis clientgroepen, onafhankelijk van de financieringsstroom. Daardoor zijn kosten (en daarmee ook resultaten) niet exact toe te rekenen aan zorgproducten uit financieringsbronnen. De verschillende clientgroepen zijn ondergebracht in de segmenten zoals genoemd in de jaarrekening. Derhalve wordt het resultaat aan de bestemmingsfondsen toegerekend op basis van de resultaten per segment.

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	Saldo per 1-jan-25	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- Algemene reserve	16.644	-307	0	16.337
Totaal Overige reserves	<u>16.644</u>	<u>-307</u>	<u>0</u>	<u>16.337</u>

Toelichting:

De Algemene reserve is vrij besteedbaar.

Aansluiting Eigen Vermogen per 31 december 2025 en Resultaat 2025 Geconsolideerd en Enkelvoudig

	Resultaat	Eigen Vermogen
Stichting Cordaan Enkelvoudig	-3.504	95.268
Stichting Prisma	-21	666
Stichting Meer Bewegen voor Ouderen	52	0
Resultaat correctie Schoonzorg		-7
Stichting Cordaan Geconsolideerd	<u>-3.473</u>	<u>95.928</u>

8. Eigen vermogen (vervolg)

Het eigen vermogen 2024 bestond uit de volgende componenten:

	<u>31-dec-24</u>	<u>31-dec-23</u>
	€ '000	€ '000
Gestort en opgevraagd kapitaal	40	40
Bestemmingsreserve	0	915
Bestemmingsfondsen	82.088	75.763
Overige reserves	16.644	15.715
Totaal Eigen vermogen	<u>98.772</u>	<u>92.433</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kapitaal	40	0	0	40
Totaal Kapitaal	<u>40</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>40</u>

Bestemmingsreserve

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Specifieke personeels- en bewonersactiviteiten	215	-215	0	0
Transitie WMO VGZ/GGZ	700	-700	0	0
Totaal Bestemmingsreserves	<u>915</u>	<u>-915</u>	<u>0</u>	<u>0</u>

Toelichting:

De bestemmingsreserve Transitie WMO is toegevoegd aan het bestemmingsfonds VGZ/GGZ/Jeugd. De bestemmingsreserve Specifieke personeels- en bewonersactiviteiten is toegevoegd aan het bestemmingsfonds Zorg met Verblijf voor Ouderen.

Bestemmingsfondsen

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- GGZ Beschermd Wonen	1.134	0	0	1.134
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	60.799	7.873	0	68.672
- VGZ/GGZ/Jeugd	46.808	564	0	47.372
- Zorg in de Wijk	-32.979	-2.111	0	-35.090
Totaal Bestemmingsfondsen	<u>75.763</u>	<u>6.326</u>	<u>0</u>	<u>82.088</u>

Toelichting:

De bestemmingsfondsen zijn geheel bestemd voor de zorgactiviteiten van de genoemde segmenten. Cordaan heeft haar processen en organisatie ingericht op basis clientgroepen, onafhankelijk van de financieringsstroom. Daardoor zijn kosten (en daarmee ook resultaten) niet exact toe te rekenen aan zorgproducten uit financieringsbronnen. De verschillende clientgroepen zijn ondergebracht in de segmenten zoals genoemd in de jaarrekening. Derhalve wordt het resultaat aan de bestemmingsfondsen toegerekend op basis van de resultaten per segment.

Overige reserves

Het verloop is als volgt weer te geven:

	<u>Saldo per</u> <u>1-jan-24</u>	<u>Resultaat-</u> <u>bestemming</u>	<u>Overige</u> <u>mutaties</u>	<u>Saldo per</u> <u>31-dec-24</u>
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
- Algemene reserve	15.715	929	0	16.644
Totaal Overige reserves	<u>15.715</u>	<u>929</u>	<u>0</u>	<u>16.644</u>

Toelichting:

De Algemene reserve is vrij besteedbaar.

9. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-25	Rente effect	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Saldo per 31-dec-25
<i>Het verloop is als volgt weer te geven:</i>	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Pensioenen						
AOW gratificatie	1.339	-103	114	0	118	1.232
Overige voorzieningen						
Voorziening jubileumuitkering	1.096	-64	222	0	164	1.089
Voorziening eigen risico WGA	4.802	-56	4.043	0	1.383	7.406
Voorziening WGA hiaat	480	0	59	0	190	348
Voorziening eigen risico ziektewet	1.027	0	1.203	0	1.050	1.180
Voorziening langdurig zieken	1.641	0	1.438	0	1.174	1.905
Voorziening generatiebeleid	1.204	32	790	90	387	1.550
Subtotaal overige voorzieningen	10.250	-88	7.755	90	4.349	13.479
Totaal Voorzieningen	11.589	-191	7.869	90	4.467	14.711

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

	31-dec-25
	€ '000
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jaar)	4.453
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jaar)	10.258
Hiervan langlopend (> 5 jaar)	3.484

Toelichting per categorie voorziening:

Pensioenen

Voorziening AOW gratificatie

De voorziening AOW-gratificatie wordt gevormd voor de kosten van de eenmalige uitkering bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd voor medewerkers uit verpleeghuizen onder de CAO VVT. Bij de berekening is rekening gehouden met sterftekans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop.

Overige voorzieningen

Voorziening jubileumuitkering

De voorziening jubileumuitkering wordt gevormd voor de kosten van jubileumuitkeringen bij 12½, 25, 40 en 50-jarig dienstverband. Bij de berekening is rekening gehouden met anciënniteitseffect, sterftekans, reeds bekende CAO-ontwikkelingen en verloop.

Voorziening eigen risico WGA

De voorziening WGA eigenrisicodragers (WGA ERD) is berekend op basis van alle dossiers die aan het jaareinde minimaal 52 weken oud zijn, rekening houdend met instroomkans WGA en uitgaande van instroom voorgaande jaren.

Voorziening WGA hiaat

Op grond van de CAO VVT heeft Cordaan een mantelovereenkomst gesloten met een verzekeraar om het WGA-Hiaat te verzekeren. Deze regeling draagt zorg voor een inkomensaanvulling tot 70% van het oude inkomen, zolang (ex-)medewerker arbeidsongeschikt is, tot aan maximaal de AOW-gerechtigde leeftijd. Blijft de WGA'er werken, dan kan het loon - onder bepaalde voorwaarden - aangevuld worden tot 80%.

Voorziening eigen risico ziektewet

De voorziening eigen risico ziektewet wordt gevormd door werkgevers die vanuit de sociale wetgeving zijn verplicht twee jaar het loon door te betalen aan zieke werknemers. Gezien de relatief korte looptijd (1 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

Voorziening langdurig zieken

Voor langdurig zieken is een voorziening gevormd op basis van de nominale waarde van de verwachte loonkosten in de eerste twee jaren van verzuim voor medewerkers die naar verwachting niet zullen terugkeren in het arbeidsproces. Gezien de relatief korte looptijd (minder dan 2 jaar) is de voorziening niet contant gemaakt.

Toelichting per categorie voorziening: vervolg

Voorziening generatiebeleid

De voorzieningen voor de generatieregelingen zijn herrekend naar de nieuwe cao's die in 2025 van kracht zijn geworden.

Voor de VVT is een nieuwe voorziening opgenomen gericht op duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers, zoals opgenomen in de CAO. Doel is werknemers in staat te stellen gezond en verantwoord de AOW-gerechtigde leeftijd te bereiken. Generatiepact (80-90-100). Zie verder de grondslagen in rubriek 1.1.4. Deelname aan de oude regeling is niet meer mogelijk.

Vanuit de drie cao's kunnen medewerkers met een zeer lang dienstverband in de respectievelijke sectoren onder voorwaarden aanspraak maken op het generatiepact. Deze voorwaarden zijn verschillend per cao en in de cao's uitgewerkt, de voorziene betalingen lopen door tot AOW datum van afloop van de regeling. In de grondslagen bij deze rapportage zijn de voorwaarden en regelingen uitgewerkt.

De drie regelingen kennen het volgende verloop:

	Saldo per 1-jan-25	Rente effect	Dotatie	Vrijval	Onttrekking	Saldo per 31-dec-25
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Generatiepact VVT (CAO t/m 2025)	1.075	32	0	51	356	699
Generatiepact VVT (CAO vanaf 2025)	0	0	612	0	0	612
Generatiepact GHZ	65	1	179	0	25	219
Generatiepact GGZ	65	0	0	39	6	20
Totaal Voorzieningen generatiebeleid	<u>1.204</u>	<u>32</u>	<u>790</u>	<u>90</u>	<u>387</u>	<u>1.550</u>

Per voorziening zijn disconteringsvoeten toegepast afhankelijk van de gemiddelde looptijd:

VVT (nw) 2,98%

VVT 2,98% vorig jaar 3,06%

GHZ 3,98% vorig jaar 3,06%

GGZ 3,07% vorig jaar 3,12%

10. Langlopende schulden

10.1 Schulden aan banken

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Schulden aan kredietinstellingen	115.632	124.042
Financieringskosten	-291	-358
Totaal Schulden aan banken	<u>115.342</u>	<u>123.683</u>

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Saldo per 1 januari	132.213	105.711
Bij: nieuwe leningen	0	34.500
Af: aflossingen	8.530	7.910
Bij: waardemutatie financieringskosten	68	-87
Totaalstand per 31 december	<u>123.751</u>	<u>132.213</u>
Af: kortlopend deel per 31 december 2025	8.409	8.530
Totaalstand langlopende schulden per 31 december	<u>115.342</u>	<u>123.683</u>

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

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jaar) per balansdatum	8.409	8.530
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jaar) per balansdatum	115.342	123.683
Hiervan langlopend (> 5 jaar) per einde boekjaar	37.012	57.914

Toelichting:

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden onder 1.2.7. De aflossingsverplichtingen voor het resterende jaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden. De reële waarde wijkt gering af van de boekwaarde.

Bankenconvenanten

	Norm	2025
- Debt Service Coverage Ratio:	min 1,40	1,63
- Solvabiliteitsratio:	min 25,0%	27,0%
- Leverage ratio:	max 2,80	1,78

Ultimo rapportageperiode voldoet Cordaan aan de convenanten van de banken.

10.2 Overige langlopende schulden

Het verloop is als volgt weer te geven:

	31-dec-25	31-dec-24
	€ '000	€ '000
Stand per 1 januari	3.889	4.040
Bij: oprenten	194	202
Af: huurlasten	-362	-353
Totaalstand overige langlopende schulden	<u>3.722</u>	<u>3.889</u>

Stichting Cordaan heeft per 31 december 2025 een financieel lease contract uit hoofde van een huurovereenkomst met een boekwaarde van € 2,2 miljoen (eind 2024 € 2,4 miljoen). De minimale leasebetalingen en de contante waarde daarvan per einde periode zijn als volgt te specificeren:

Specificatie:	31-dec-25		31-dec-24	
	Minimale leasebetalingen	Contante waarde	Minimale leasebetalingen*	Contante waarde
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Kortlopend deel van de langlopende verplichtingen (< 1 jr.)	371	353	361	344
Deel van de langlopende verplichtingen, (1 jr. > 5 jr.)	1.577	1.009	1.539	985
Langlopend deel (> 5 jr.)	3.164	2.360	3.573	2.560
Totaalstand langlopende verplichtingen	<u>5.112</u>	<u>3.722</u>	<u>5.473</u>	<u>3.889</u>

De lease-overeenkomst betreft een overeenkomst waarbij het eigendom van het lease-object aan het einde van de leaseperiode niet overgaat op Cordaan. De leasebetalingen betreffen een vast bedrag per jaar over de gehele leaseperiode. Er is geen sprake van voorwaardelijke lease-betalingen. Tevens zijn er geen restricties voortvloeiend uit deze lease-overeenkomst.

11 Kortlopende schulden

De specificatie is als volgt:

	31-dec-25		31-dec-24	
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Aflossingsdeel komend boekjaar van langlopende schulden		8.409		8.530
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		13.880		14.191
Schulden aan groepsmaatschappijen		3.246		3.589
Belastingen en premies sociale verzekeringen		9.972		8.850
Schulden terzake pensioenen		7.788		7.095
Overige schulden				
<i>Nog te betalen salarissen</i>	8.072		9.503	
<i>Vakantiegeld</i>	10.884		10.171	
<i>Vakantiedagen*)</i>	15.158		14.373	
<i>Waarborgsommen</i>	393		346	
<i>Schulden uit hoofde van financieringsoverschot Wlz</i>	0		0	
<i>Overige kortlopende schulden</i>	<u>5.044</u>		<u>8.471</u>	
Subtotaal overige schulden		39.551		42.864
Overlopende passiva				
<i>Vooruitontvangen opbrengsten</i>	281		302	
<i>Nog te betalen rente</i>	274		138	
<i>Nog te betalen kosten</i>	7.688		9.845	
<i>Vooruitontvangen subsidies</i>	<u>3.343</u>		<u>1.358</u>	
Subtotaal overlopende passiva		11.587		11.643
Totaal Kortlopende schulden		<u>94.434</u>		<u>96.762</u>

Toelichting:

*) Onder de vakantiedagen is de reservering PBL/ LFB opgenomen ad € 6,0 miljoen (2024: € 5,6 miljoen) en € 7,3 miljoen betreft bovenwettelijke uren (2024: €7,7 miljoen)

12. Niet in de balans opgenomen activa en verplichtingen / onzekerheden in de opbrengstverantwoording**Rente-, kasstroom- en liquiditeitsrisico**

Cordaan maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die de instelling blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Cordaan handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken.

Kredietrisico

De vorderingen uit hoofde van debiteuren en overige vorderingen hebben primair betrekking op verzekeraars en gemeenten uit hoofde van de Zvw en de Wmo. Gegeven het Nederlandse Zorgstelsel, wordt het kredietrisico verwaarloosbaar geacht. Het kredietrisico op deelnemingen wordt eveneens minimaal geacht, gezien de financiële positie van de deelnemingen en de zeggenschap die Cordaan in de deelnemingen heeft.

Rente- en kasstroomrisico

Het renterisico is beperkt tot eventuele veranderingen in de marktwaarde van opgenomen en uitgegeven leningen. Bij deze leningen is sprake van een vast rentepercentage over de gehele looptijd. De leningen worden aangehouden tot het einde van de looptijd. Indien de leningen aan het einde van de looptijd een eindaflossing kennen, bestaat er een renterisico bij een eventuele herfinanciering. Cordaan heeft als beleid om geen afgeleide financiële instrumenten te gebruiken om (tussentijdse) rentefluctuaties te beheersen.

Fiat- en rentecompensatiestelsel

Cordaan maakt gebruik van een fiat- en rentecompensatiestelsel bij de ING Bank.

Huurverplichtingen

Cordaan is diverse huur- en erfpachtverplichtingen aangegaan. De resterende looptijd van de huur- en erfpachtverplichtingen is uiteenlopend. Het totaal aan huur- en erfpachtverplichtingen bedraagt per einde boekjaar circa € 85 miljoen. Hiervan betreft € 64 miljoen korter dan 5 jaar en daarvan € 17 miljoen korter dan 1 jaar. De verwachte huur 2026 is € 21 miljoen.

Gestelde zekerheden

Cordaan heeft voor € 2,1 miljoen aan bankgaranties jegens derden afgegeven onder meer in verband met de huur van huisvesting.

Fiscale eenheid

Uit hoofde van de fiscale eenheid voor de omzetbelasting is Cordaan hoofdelijk aansprakelijk voor alle btw-vorderingen van de Belastingdienst op de groepsmaatschappijen Stichting Cordaan, Stichting Prisma, Schoonzorg B.V. en Stichting Paramedische Zorg Cordaan.

Wet DBA – mogelijke naheffingen

In het kader van de handhaving van de Wet DBA heeft Cordaan beoordeeld of sprake is van (mogelijke) schijnzelfstandigheid bij de inzet van personeel niet in loondienst in 2025. Op basis van de genomen maatregelen is vastgesteld dat er geen onzekerheid bestaat over de omvang en/of de waarschijnlijkheid van eventuele naheffingen loonheffingen en premies en daarom is er geen voorziening in de balans opgenomen. Eventuele financiële gevolgen worden, indien en zodra deze voldoende betrouwbaar kunnen worden bepaald, in een toekomstige verslagperiode verantwoord. Op basis van de huidige inzichten en de getroffen mitigerende maatregelen wordt het risico op naheffingen over 2025 als beperkt ingeschat.

Overige verplichtingen

Stichting Cordaan heeft naast genoemde verplichtingen de volgende verplichtingen ten aanzien van derden:

Omschrijving	Einddatum contract	Verplichting	Verplichting	Verplichting	Totale
		2026	2027-2029	2030 ev.	verplichting 31 december 2025
		€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Cliëntenvervoer	01-04-27	3.076	769	0	3.845
Leasekosten auto's	diversen	934	1.934	0	2.868
Outsourcing HR services	31-12-28	2.092	4.185	0	6.277
Arbodienst	30-09-26	377	0	0	377
Abonnementen	28-06-28	144	144	0	287
Mobiele telefonie	31-12-28	372	465	0	838
Telefonie	30-06-26	119	0	0	119
Infrastructuur & datacenter	div	546	923	0	1.469
Software licenties	div	1.055	1.315	0	2.369
Onderhoud applicaties	div	2.116	1.783	0	3.898
Outsourcing	30-09-27	3.604	6.014	0	9.618
Kopieermachines	31-12-27	107	80	0	188
Lease overeenkomsten ICT	div	1.525	1.447	0	2.972
Zorgtechnologie	31-12-28	505	1.011	0	1.516
Cybersecurity	30-11-27	139	128	0	267
Aansprakelijkheidsverzekering	01-01-27	548	0	0	548
Brand -en inboedelverzekering	01-07-26	183	0	0	183
		<u>17.442</u>	<u>20.196</u>	<u>0</u>	<u>37.639</u>

Investeringsverplichtingen

Voorts is Cordaan in het kader van het beheer, in stand houden van, en nieuw ontwikkelen van vastgoed € 2,8 miljoen aan vastgoedverplichtingen aangegaan (2024: € 9,2 miljoen).

Daarnaast heeft Cordaan een koopovereenkomst getekend voor aankoop van de locatie Berkenstede in Diemen te leveren in de eerste week van 2026. Met deze aankoop is een investering van € 35,0 miljoen gemoeid, waarvan nog € 33,0 miljoen moet worden voldaan.

1.2.6 MUTATIEOVERZICHT VASTE ACTIVA (ENKELVOUDIG)

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Programma- tuur	Erfpacht	Programma- tuur OHW	Materiële vaste bedrijfsactiva in uitvoering en vooruit- betalingen op materiele vaste activa	Niet aan het bedrijfsproces dienstbare materieële vaste activa	Materiële vaste activa	Immateriële vaste activa	Financiële vaste activa *
	MVA	MVA	MVA	IVA	FVA	IVA	MVA	MVA	Totaal MVA	Totaal IVA	Totaal FVA
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Stand per 1 januari 2025											
- aanschafwaarde	280.693	51.734	64.926	11.283	8.603	1.421	9.924	0	407.278	12.704	8.603
- cumulatieve afschrijvingen	154.781	28.665	43.256	8.115	4.332	0	0	0	226.702	8.115	4.332
Boekwaarde per 1 januari 2025	125.913	23.069	21.671	3.168	4.272	1.421	9.924	0	180.576	4.589	4.272
Mutaties in het boekjaar											
- Investerings	0	0	0	0	0	2.212	33.316	0	33.316	2.212	0
- Gereedgemelde projecten	6.973	5.913	6.881	1.525	0	-1.501	-19.791	0	-24	24	0
- afschrijvingen	11.822	3.051	5.875	1.262	176	0	0	0	20.749	1.262	176
- <i>Terugname geheel afgeschreven activa</i>											
-aanschafwaarde	2.564	205	75	0	0	0	0	0	2.844	0	0
-cumulatieve afschrijvingen	2.564	205	75	0	0	0	0	0	2.844	0	0
per saldo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	-4.849	2.862	1.005	263	-176	711	13.525	0	12.543	973	-176
Stand per 31 december 2025											
- aanschafwaarde	285.103	57.442	71.732	12.807	8.603	2.132	23.449	0	437.726	14.940	8.603
- cumulatieve afschrijvingen	164.039	31.511	49.056	9.377	4.507	0	0	0	244.606	9.377	4.507
Boekwaarde per 31 december 2025	121.064	25.931	22.676	3.430	4.096	2.132	23.449	0	193.119	5.563	4.096
* exclusief deelnemingen											
<i>Afschrijvingspercentage</i>	0,0% - 25,0%	3,3% - 25,0%	10,0% - 20,0%	20,0%	2,0% - 2,5%	-	-	-			

1.2.7 OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN (ENKELVOUDIG)

Leninggever	Datum	Hoofdsom	Totale looptijd	Soort lening	Werkelijke rente	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar (eind 2030)	Resterende looptijd in jaren eind december 2025	Aflossingswijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€ '000			%	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000			€ '000	
BNG	2-11-1987	2.269	40	Lineair	2,55%	170	0	57	113	0	2	Jaar	57	ja
ASR Levensverzekering	3-6-1996	3.176	30	Lineair	7,04%	212	0	106	106	0	0	Jaar	106	ja
BNG	3-1-1997	1.763	28	Lineair	1,61%	49	0	49	0	0	0	Jaar	0	ja
BNG	3-2-1997	3.176	30	Lineair	6,58%	318	0	106	212	0	1	Jaar	106	ja
BNG	1-5-1997	2.536	30	Lineair	6,35%	254	0	85	169	0	1	Jaar	85	ja
BNG	21-8-1997	7.034	30	Lineair	2,38%	681	0	227	454	0	2	Jaar	227	ja
BNG	29-12-1998	1.883	30	Lineair	4,03%	251	0	63	188	0	3	Jaar	63	ja
BNG	1-11-1989	7.612	41	Annuïtair	3,99%	2.292	0	346	1.947	0	5	Jaar	359	ja
BNG	31-7-2013	26.200	15	Lineair	3,71%	14.672	0	1.048	13.624	0	3	Jaar	1.048	ja
BNG	28-12-2015	14.000	15	Lineair	3,02%	8.960	0	560	8.400	0	5	Jaar	560	ja
BNG	30-12-2016	9.800	15	Lineair	2,85%	6.664	0	392	6.272	4.312	6	Jaar	392	ja
Rabobank	19-6-2017	8.000	10	Lineair	2,85%	5.000	0	400	4.600	0	2	Kwartaal	400	ja
BNG	28-6-2018	13.000	15	Lineair	2,25%	9.620	0	520	9.100	6.500	7	Kwartaal	520	ja
Rabobank	30-6-2020	14.280	7	Fixe	1,45%	11.710	0	571	11.138	0	2	Kwartaal	571	ja
ING	1-7-2003	1.271	28	Lineair	1,94%	306	0	45	261	204	6	Kwartaal	45	ja
ING	1-2-2000	3.176	25	Lineair	2,60%	32	0	32	0	0	0	Kwartaal	0	ja
ING	1-4-2001	4.538	40	Lineair	4,17%	1.872	0	113	1.758	1.191	15	Kwartaal	113	ja
ING	12-5-2003	2.415	22	Lineair	4,60%	54	0	54	0	0	0	Kwartaal	0	ja
ING	1-3-2005	2.543	30	Lineair	2,70%	869	0	85	784	360	9	Kwartaal	85	ja
ING	1-7-2007	1.392	30	Lineair	1,90%	577	0	47	530	294	11	Kwartaal	47	ja
ING	31-12-2007	6.000	20	Lineair	2,59%	900	0	300	600	0	2	Kwartaal	300	ja
BNG	31-12-2018	3.100	8	Lineair	1,89%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
Rabobank	31-12-2018	3.100	8	Lineair	2,30%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
ING	31-12-2018	3.100	8	Lineair	2,30%	2.356	0	124	2.232	0	1	Kwartaal	124	ja
BNG	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,49%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
Rabobank	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,60%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
ING	30-6-2020	6.150	10	Lineair	1,78%	5.043	0	246	4.797	0	5	Kwartaal	246	ja
BNG	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,30%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
Rabobank	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,45%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
ING	15-3-2021	4.083	7	Lineair	1,60%	3.471	0	163	3.308	0	2	Kwartaal	163	ja
ING	20-9-2024	34.500	10	Lineair	3,28%	34.500	0	1.725	32.775	24.150	9	Kwartaal	1.725	ja
		210.564				132.572	0	8.530	124.042	37.012			8.409	

Gestelde Zekerheden

Op al het vastgoed in eigendom van Cordaan is door de ING Bank, BNG en Rabobank gezamenlijk hypotheek gevestigd in eerste dan wel in tweede rang. Voor drie afzonderlijke locaties is een hypotheek in 1e rang gevestigd ten gunste van de Gemeente Amsterdam, Rabobank respectievelijk BNG Bank. De vorderingen en inventarissen van Cordaan zijn als gezamenlijke zekerheid verpand ten gunste van de ING Bank, BNG en Rabobank. Ten gunste van de BNG is tevens een pandrecht gevestigd op de inventarissen en vorderingen die betrekking hebben op een specifieke locatie. Voor twee locaties zijn de huurpenningen verpand ten gunste van de Rabobank.

1.2.8 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025**BEDRIJFSOPBRENGSTEN****14. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening****14.1 Zorgverzekeringswet**

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

De baten zorgverzekeringswet zijn als volgt samengesteld:

Wijkverpleging	46.559	50.725
Eerstelijnsverblijf (ELV)	7.300	4.440
Geriatrische revalidatie zorg (GRZ)	24.033	23.164
Totaal Zorgverzekeringswet	<u>77.892</u>	<u>78.329</u>

Toelichting:

Vanaf 2025 wordt de palliatieve thuiszorg gefinancierd onder de ELV. Tot 2025 was dit een product onder de wijkverpleging.

14.2 Wet langdurige zorg

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Totaal Wet langdurige zorg	<u>386.756</u>	<u>371.858</u>
----------------------------	----------------	----------------

14.3 Subsidie op grond van een regeling als bedoeld in de Kaderwet VWS-subsidies of door het Zorginstituut op grond van de Wet langdurig zorg

De specificatie is als volgt:

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Rijkssubsidies vanwege het Ministerie van VWS	<u>2.790</u>	<u>2.646</u>
---	--------------	--------------

14.4 Forensische zorg

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Totaal Forensische zorg	<u>72</u>	<u>379</u>
-------------------------	-----------	------------

14.5 Baten uit onderaanneming

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Totaal Baten uit onderaanneming	<u>3.268</u>	<u>3.268</u>
---------------------------------	--------------	--------------

14.6 Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

De specificatie is als volgt:

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Eigen bijdragen en betalingen cliënten voor niet-verzekerde zorg en opbrengsten uit aanvullende zorgverzekering	3.181	3.080
Persoonsgebonden en volgende budgetten	508	524

Totaal Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>3.689</u>	<u>3.603</u>
---	--------------	--------------

15. Opbrengsten Jeugdwet

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Totaal Opbrengsten Jeugdwet inclusief combinanten	<u>17.116</u>	<u>15.221</u>
---	---------------	---------------

16. Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

De specificatie is als volgt:

Totaal Opbrengsten Wmo (incl. GGZ Beschermd Wonen)	<u>33.882</u>	<u>31.850</u>
--	---------------	---------------

17. Overige bedrijfsopbrengsten

De specificatie is als volgt:

<u>2025</u>	<u>2024</u>
€ '000	€ '000

Opbrengsten gedetacheerd personeel	798	906
Subsidies vanwege provincies en gemeenten	4.249	3.335
Overige subsidies, waaronder loonkostensubsidies en EU-subsidies	2.615	3.074
Verhuuropbrengsten	7.976	7.169
Overige opbrengsten	2.397	2.462

Totaal Overige bedrijfsopbrengsten	<u>18.035</u>	<u>16.946</u>
------------------------------------	---------------	---------------

1.2.8 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE RESULTATENREKENING

BEDRIJFSLASTEN

18. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Personeel niet in loondienst	26.851	36.213
Kosten uitbesteding aan onderaannemers	29.355	26.128
Hotelmatige uitbesteding	17.401	16.790
Overige	828	884
Totaal Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	<u>74.435</u>	<u>80.016</u>

19. Personeelskosten

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Lonen en salarissen	264.040	241.720
Sociale lasten	48.543	44.207
Pensioenlasten	23.198	21.252
Totaal Personeelskosten	<u>335.782</u>	<u>307.179</u>

Specificatie gemiddeld aantal personeelsleden (in fte's) per segment:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
- Zorg met Verblijf voor Ouderen	1.930	1.874
- VGZ/GGZ/Jeugd	1.924	1.837
- Zorg in de Wijk	778	768
- Overig	23	20
Totaal gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>4.656</u>	<u>4.499</u>

20. Afschrijvingen op vaste activa

De specificatie is als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
- Immateriële vaste activa	1.262	1.299
- Materiële vaste activa	20.749	21.287
- Financiële vaste activa	176	176
Totaal Afschrijvingen op vaste activa	<u>22.187</u>	<u>22.761</u>

22. Overige bedrijfskosten

De specificatie is als volgt:	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Overige personeelskosten	14.372	14.913
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	17.484	17.296
Algemene kosten	28.671	28.234
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	9.872	9.384
Onderhoud en energiekosten:		
- Onderhoud	7.756	7.526
- Energie gas	5.334	4.902
- Energie stroom	2.358	2.578
- Energie overig	755	665
Subtotaal	<u>16.204</u>	<u>15.671</u>
Huur en leasing	24.281	23.192
Dotaties en vrijval voorzieningen	419	7
Totaal Overige bedrijfskosten	<u><u>111.301</u></u>	<u><u>108.697</u></u>

23. Financiële baten en lasten

De specificatie is als volgt:	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten		
- Rentebaten	1.820	2.600
Rentelasten en soortgelijke kosten		
- Rentelasten	3.731	3.105
- Overige Kapitaalslasten	514	391
Totaal Rentelasten en soortgelijke kosten	<u>4.245</u>	<u>3.496</u>
Totaal Financiële baten en lasten	<u><u>-2.425</u></u>	<u><u>-895</u></u>

24. Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen

De specificatie is als volgt:	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Resultaat deelnemingen	<u><u>-327</u></u>	<u><u>916</u></u>

1.2.9.1 RESULTAATBESTEMMING

1.2.9 Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De Raad van Bestuur van Stichting Cordaan heeft de jaarrekening 2025 vastgesteld 30 april 2026.

De Raad van Toezicht van Stichting Cordaan heeft de jaarrekening 2025 goedgekeurd op 30 april 2026.

1.2.9.1 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in paragraaf 1.4.1.

1.2.9.2 Gebeurtenissen na balansdatum

Voor zowel MBVO als Prisma heeft in januari 2026 een bestuursoverdracht plaatsgevonden. In 2026 zijn MBVO en Prisma geen groepsmaatschappij meer er zullen daarom vanaf 2026 niet meer in de geconsolideerde cijfers opgenomen worden.

1.2.9.3 Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

De heer drs. R.G. Schmidt
Voorzitter Raad van Bestuur

De heer D. van Riet
Lid Raad van Bestuur

Mevrouw dr. J. Ravensbergen
Voorzitter Raad van Toezicht

De heer Ing R.R. Huikeshoven MRE MRICS
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw dr. J.D. Hooi
Lid Raad van Toezicht

De heer drs. F. van der Lee RA
Lid Raad van Toezicht

Mevrouw Dr. G.J. de Grooth MBA
Lid Raad van Toezicht

1.3. Bijlagen

1.3.1 BIJLAGE 1: MUTATIEOVERZICHT WETTELIJK BUDGET VOOR AANVAARBARE KOSTEN

	2025		2024	
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten voorgaand jaar		371.641		345.715
Productieafspraken verslagjaar		-854		3.311
Overheidsbijdrage in de arbeidskostenontwikkeling				
Prijsindexatie materiële kosten				
- Wijzigingen ZZP-tarieven (intramuraal)	12.371		19.506	
- Tariefswijzigingen extramuraal, dagbesteding, vervoer	1.893		2.741	
- Tariefswijzigingen Volledig pakket Thuis	1.662		2.488	
		15.925		24.736
Beleidsmaatregelen overheid:				
- Transitiemiddelen verpleeghuiszorg	-527		-642	
- Regionale afspraken	0		-23	
- COVID	0		1	
- Innovatiebudget (NZa)	86		-61	
		-441		-725
- Rente	0		0	
- Nacalculatie productie	287		-1.129	
- Nacalculatie zorggebonden kosten	105		132	
- Nacalculatie BRMO afronding	-2		2	
- Verwachte realisatie meerzorg	-55		0	
- Compensatie VG7	0		-400	
		334		-1.395
Subtotaal wettelijk budget boekjaar		386.606		371.641
- Correctie aanvaardbare kosten voorgaande jaren		152		218
Subtotaal wettelijk budget andere boekjaren		152		218
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		386.757		371.859

1.3.2 BIJLAGE 2: GESEGMENTEERDE WINST- EN VERLIESREKENING (ENKELVOUDIG)

Segment Zorg met Verblijf voor Ouderen	2025	2024
	€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	30.341	27.757
Wet langdurige zorg	183.315	178.075
Subsidies	1.392	1.407
Forensische zorg	0	0
Baten uit onderaanneming	2.030	2.042
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	2.755	2.566
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	219.835	211.846
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	2	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	587	360
Netto omzet	220.424	212.206
Wijziging in onderhanden DBC's en DBC-zorgproducten ten opzichte van de voorafgaande balansdatum	-548	871
Overige bedrijfsopbrengsten	8.665	7.832
Som der bedrijfsopbrengsten	228.540	220.909
BEDRIJFSLASTEN		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	19.215	18.630
Lonen en salarissen	112.519	104.117
Sociale lasten	20.363	18.602
Pensioenlasten	9.791	8.998
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	12.610	12.513
Overige waardevermindering immateriele vaste activa en materiele vaste activa	529	432
Overige bedrijfskosten	49.563	48.912
Som der bedrijfslasten	224.591	212.204
BEDRIJFSRESULTAAT		
	3.949	8.704
Financiële baten en lasten	-1.781	-1.046
RESULTAAT VOOR BELASTING	2.168	7.658
RESULTAAT NA BELASTINGEN	2.168	7.658
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsreserve	0	-215
Bestemmingsfonds	2.168	7.873
	2.168	7.873

Segment VGZ/GGZ/Jeugd

	2025	2024
	€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	1.249	1.715
Wet langdurige zorg	165.969	157.523
Subsidies	727	775
Forensische zorg	72	379
Baten uit onderaanneming	151	71
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	850	915
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	169.018	161.377
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	17.115	15.221
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	33.270	31.288
Netto omzet	219.402	207.886
Overige bedrijfsopbrengsten	7.087	5.992
Som der bedrijfsopbrengsten	226.490	213.879
BEDRIJFSLASTEN		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	33.115	31.821
Lonen en salarissen	107.696	96.841
Sociale lasten	20.034	18.064
Pensioenlasten	9.504	8.680
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	7.777	7.628
Overige waardevermindering immateriele vaste activa en materiele vaste activa	764	1.639
Overige bedrijfskosten	50.551	49.071
Som der bedrijfslasten	229.441	213.744
BEDRIJFSRESULTAAT	-2.952	135
Financiële baten en lasten	-915	-271
RESULTAAT VOOR BELASTING	-3.867	-136
Belastingen	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	0	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN	-3.867	-136
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	2025	2024
	€ '000	€ '000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds GGZ Beschermd Wonen	-1.134	-700
Bestemmingsfonds	-2.733	564
	-3.867	-136

Segment Zorg in de Wijk

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	46.302	48.857
Wet langdurige zorg	37.471	36.258
Subsidies	485	288
Forensische zorg	0	0
Baten uit onderaanneming	1.038	1.157
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	83	123
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>85.379</u>	<u>86.682</u>
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	24	-22
Netto omzet	<u>85.403</u>	<u>86.661</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	438	730
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>85.842</u>	<u>87.391</u>
BEDRIJFSLASTEN		
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	22.100	28.902
Lonen en salarissen	42.561	39.551
Sociale lasten	7.895	7.339
Pensioenlasten	3.777	3.467
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	499	526
Overige waardevermindering immateriele vaste activa en materiele vaste activa	6	20
Overige bedrijfskosten	10.772	10.116
Som der bedrijfslasten	<u>87.610</u>	<u>89.922</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	<u>-1.769</u>	<u>-2.531</u>
Financiële baten en lasten	271	420
RESULTAAT VOOR BELASTING	<u>-1.498</u>	<u>-2.111</u>
Belastingen	0	0
RESULTAAT NA BELASTINGEN	<u>-1.498</u>	<u>-2.111</u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Toevoeging/(onttrekking):		
Bestemmingsfonds	-1.498	-2.111
	<u>-1.498</u>	<u>-2.111</u>

Segment Overig

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
BEDRIJFSOPBRENGSTEN:		
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		
Zorgverzekeringswet	0	0
Wet langdurige zorg	1	2
Subsidies	186	176
Forensische zorg	0	0
Baten uit onderaanneming	50	-1
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	<u>0</u>	<u>0</u>
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	236	178
Baten uit hoofde van de Jeugdwet	0	0
Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	0	224
Netto omzet	<u>237</u>	<u>402</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	1.844	1.690
Som der bedrijfsopbrengsten	<u>2.081</u>	<u>2.091</u>
BEDRIJFSLASTEN:		
Kosten uitbestede werk en andere externe kosten	5	301
Lonen en salarissen	1.264	1.211
Sociale lasten	251	201
Pensioenlasten	126	107
Afschrijvingen op immateriele en materiele vaste activa	1	2
Overige bedrijfskosten	416	258
Som der bedrijfslasten	<u>2.062</u>	<u>2.081</u>
BEDRIJFSRESULTAAT	19	11
Financiële baten en lasten	1	2
RESULTAAT VOOR BELASTING	<u>19</u>	<u>13</u>
Belastingen	0	0
Aandeel in winst/verlies van ondernemingen waarin wordt deelgenomen	<u>-327</u>	<u>916</u>
RESULTAAT NA BELASTINGEN	<u><u>-307</u></u>	<u><u>929</u></u>
RESULTAATBESTEMMING		
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Toevoeging/(onttrekking):		
Algemene reserve	-307	929
	<u><u>-307</u></u>	<u><u>929</u></u>

1.3.2 AANSLUITING TOTAAL RESULTAAT MET RESULTAAT SEGMENTEN

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€ '000	€ '000
Segment Zorg met Verblijf voor Ouderen	2.168	7.658
Segment VGZ/GGZ/Jeugd	-3.867	-136
Segment Zorg in de Wijk	-1.498	-2.111
Segment Overig	-307	929
	<u>-3.504</u>	<u>6.339</u>

1.3.3 BIJLAGE 3: SPECIFICATIE SUBSIDIES GEMEENTEN

Specificatie subsidies vanwege Provincies en gemeenten (exclusief Wmo en Jeugdwet)

De specificatie is als volgt:

Subsidie per geldverstrekker:	Bedrag	Bedrag	2025	
	aangevraagd	beschikt	Bedrag	Verantwoord
	€ '000	€ '000	€ '000	€ '000
Gemeente Amsterdam	€ 6.427	€ 6.080	€ 3.677	
Gemeente Diemen	€ 116	€ 114	€ 99	
Gemeente Ouder-Amstel	€ 24	€ 17	€ 12	
Jeugdhulp gem. Amsterdam	€ 2.881	€ 1.735	€ 876	
Overige subsidies vanwege Provincies en gemeenten	nvt	nvt	€ 461	
Totaal subsidieverantwoordingen 2025	€ 9.448	€ 7.946	€ 5.125	
Verantwoording Overige subsidies vanwege Provincies en gemeenten 2025			€ 461	
Verantwoording genomen als opbrengst in 2025			€ 3.975	
Verantwoording genomen als opbrengst in 2024			€ 689	
			€ 5.125	

1.3.3 BIJLAGE 3: SPECIFICATIE SUBSIDIES GEMEENTEN (VERVOLG)

Subsidie gemeente Amsterdam

Dossiernummer	Subsidienumm	Projectnaam		Bedrag aangevraagd	Bedrag beschikt	Bedrag Verantwoord	Onttrekking egaliserie reserve	Toevoeging egaliserie reserve	Saldo egaliserie reserve
1111269	2024/01490	MZO Noord (Mobiële Participatie)	doorloop t/m 2030	€ 138.870	€ 139.719	€ 23.994			
1111279	2024/01490	Buurtactiviteiten de Die	doorloop t/m 2030	€ 250.656	€ 252.189	€ 43.309			
1111289	2024/01490	Wijkservicepunt de Gooyer	doorloop t/m 2030	€ 227.028	€ 166.009	€ 28.509			
1111299	2024/01490	Wijkservicepunt Kastanjehof	doorloop t/m 2030	€ 227.028	€ 166.009	€ 28.509			
1111319	2024/01490	Chi Kung, Golden Moves	doorloop t/m 2030	€ 53.400	€ 53.727	€ 9.227	€ 0	€ 0	€ 0
1111329	2024/01490	Verbinding & Participatie in een kleurrijke buurt	doorloop t/m 2030	€ 203.682	€ 204.928	€ 35.193			
1111339	2024/01490	Olympisch Kwartier	doorloop t/m 2030	€ 299.952	€ 301.787	€ 51.827			
1111349	2024/01490	De Buren Oude Raai	doorloop t/m 2030	€ 413.952	€ 368.945	€ 63.360			
1111449	2024/03890	Het Lichthuis Amsterdam 2025		€ 674.000	€ 674.000	€ 658.260	€ 0	€ 15.740	€ 128.607
1111469	2024/05116	Huis van de Tijd 2025		€ 48.995	€ 24.500	€ 24.500			
1111489	2024/05680	SPUK GALA - Langer Thuis in de Pijp en de Rivierenbuurt		€ 65.000	€ 65.000	€ 65.000			
1111499	2024/05741	Project Klarenburg		€ 6.979	€ 6.979	€ 6.979			
1111249	2024/01613	Markant Sociale Basis Stadsbreed	doorloop t/m 2030	€ 261.522	€ 233.204	€ 44.389			
1111539	2024/01613	Markant Sociale Basis Centrum	doorloop t/m 2030	€ 170.040	€ 166.752	€ 25.041			
1111549	2024/01613	Markant Sociale Basis Nieuw-West	doorloop t/m 2030	€ 272.214	€ 263.375	€ 42.727			
1111559	2024/01613	Markant Sociale Basis West	doorloop t/m 2030	€ 89.598	€ 87.079	€ 17.483	€ 0	€ 3.937	€ 13.264
1111569	2024/01613	Markant Sociale Basis Zuid	doorloop t/m 2030	€ 170.040	€ 166.752	€ 26.131			
1111579	2024/01613	Markant Sociale Basis Zuidoost	doorloop t/m 2030	€ 90.198	€ 40.899	€ 6.889			
1111589	2024/01613	Markant Sociale Basis Weesp	doorloop t/m 2030	€ 21.096	€ 20.446	€ 1.687			
1111599	2024/01613	Markant Sociale Basis Oost	doorloop t/m 2030	€ 21.096	€ 20.446	€ 3.270			
1111409	2024/03624	Expertisecentrum mantelzorg		€ 536.899	€ 536.899	€ 536.887			
1111639	2024/03624	Informeel respitzorg		€ 736.416	€ 736.416	€ 726.825			
1111649	2024/03624	Ondersteuningsaanbod Jonge mantelzorgers en gezin		€ 91.372	€ 91.372	€ 90.846			
1111659	2024/03624	Stedelijk trainingsaanbod: Zorg de Baas		€ 40.849	€ 40.849	€ 40.889			
1111669	2024/03624	Stedelijk trainingsaanbod: MAT training		€ 33.603	€ 33.603	€ 27.752	€ 0	€ 25.332	€ 25.332
1111679	2024/03624	Stedelijk trainingsaanbod: Werk en Mantelzorg		€ 8.790	€ 8.790	€ 8.160			
1111689	2024/03624	Mantelzorgamsterdam.nl		€ 15.278	€ 15.278	€ 15.278			
1111699	2024/03624	Mantelzorg verwenactiviteiten		€ 7.015	€ 7.015	€ 7.260			
1111709	2024/03624	Beter bereik Mantelzorg met migratieachtergrond		€ 30.102	€ 30.102	€ 21.095			
1111719	2025/01118	Logeershuis de Tolstraat		€ 57.018	€ 21.572	€ 21.572			
1111729	2025/02046	Wachttijstbegeleiding januari – december 2025		€ 428.057	€ 428.057	€ 428.057			
1111739	2025/02748	SPUK GALA Zorg Eenzaamheid 2025		€ 2.673	€ 2.673	€ 2.673			
1111749	2025/03310	De zorgzame buurt in actie	doorloop 2026	€ 13.125	€ 13.125	€ 2.734			
1109789	2021/03206	Inzet IPS Blokhuismiddelen	*)	€ 720.000	€ 691.200	€ 540.576			
Totaal				€ 6.426.543	€ 6.079.697	€ 3.676.888	€ 0	€ 45.009	€ 167.203

*) Zie specificatie Verantwoording genomen als opbrengst in jaarrekening 2024

1.3.3 BIJLAGE 3: SPECIFICATIE SUBSIDIES GEMEENTEN (VERVOLG)

Dossiernummer	Subsidienummer	Projectnaam		Bedrag aangevraagd	Bedrag beschikt	Bedrag Verantwoord
1111379	2024/02803	Aanpak wachtenden aanvullende jeugdhulp	doorloop 2026 *)	€ 2.880.854	€ 1.735.000	€ 875.535
Totaal Jeugdhulp gemeente Amsterdam				€ 2.880.854	€ 1.735.000	€ 875.535

*) Zie specificatie Verantwoording genomen als opbrengst in jaarrekening 2024

Specificatie Verantwoording genomen als opbrengst in jaarrekening 2024

Dossiernummer	Subsidienummer	Projectnaam		Bedrag aangevraagd	Bedrag beschikt	Bedrag verantwoord
1109789	2021/03206	Inzet IPS Blokhuismiddelen		€ 720.000	€ 691.200	€ 478.368
1111379	2024/02803	Aanpak wachtenden aanvullende jeugdhulp		€ 2.880.854	€ 1.735.000	€ 210.504
				€ 3.600.854	€ 2.426.200	€ 688.872

Subsidie gemeente Diemen

Dossiernummer	Subsidienummer	Projectnaam		Bedrag aangevraagd	Bedrag beschikt	Bedrag Verantwoord
1111419	2024-085811	Mantelzorgondersteuning Diemen		€ 116.010	€ 113.660	€ 98.888
Totaal				€ 116.010	€ 113.660	€ 98.888

Subsidie gemeente Ouder-Amstel

Dossiernummer	Subsidienummer	Projectnaam		Bedrag aangevraagd	Bedrag beschikt	Bedrag Verantwoord
1111429	2024-086090	Mantelzorgactiviteiten Duivendrecht		€ 24.211	€ 17.174	€ 12.440
Totaal				€ 24.211	€ 17.174	€ 12.440

1.4. Overige gegevens

1.4 OVERIGE GEGEVENS

1.4.1 Statutaire regeling resultaatbestemming

In artikel 10 lid 3 van de statuten staat opgenomen op welke wijze de winst kan worden aangewend. Cordaan kwalificeert als fiscaal erkende algemeen benut beogende instelling waardoor de winst uitsluitend kan worden aangewend ten bate van (1) de Stichting, (2) een algemeen nut beogende instelling of (3) buitenlandse instelling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend het algemeen nut beoogt en die een gelijksoortige doelstelling heeft.

Het bestuur stelt voor het resultaat 2025 als volgt te verdelen:

	<u>2025</u>
	€ '000
Bestemmingsreserve	0
Bestemmingsfondsen	-3.197
Algemene reserve	-307
Enkelvoudig resultaat 2025	<u><u>-3.504</u></u>

1.4.2 Nevenvestigingen

Cordaan heeft verschillende vestigingen in Nederland (regio Amsterdam, Haarlemmermeer en 't Gooi). De volledige lijst is beschikbaar op de site van de Kamer van Koophandel.

1.4.3 Controleverklaring van de wettelijk accountant

De controleverklaring is opgenomen op de volgende pagina.

1.4.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

Aan: de raad van toezicht van Stichting Cordaan

Verklaring over de in het jaarverslag opgenomen jaarrekening

Ons oordeel

Wij hebben de jaarrekening 2025 van Stichting Cordaan (of hierna 'de stichting') te Amsterdam (hierna 'de jaarrekening') gecontroleerd.

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

De jaarrekening bestaat uit:

- 1 de geconsolideerde en enkelvoudige balans per 31 december 2025;
- 2 de geconsolideerde en enkelvoudige 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 het Controleprotocol Wet normering topinkomens (WNT) 2025 vallen. Onze verantwoordelijkheden op grond hiervan zijn beschreven in de sectie 'Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening'.

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

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

Naleving anticumulatiebepaling WNT niet gecontroleerd

In overeenstemming met 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.

Wij hebben de andere informatie gelezen en hebben op basis van onze kennis en ons begrip, verkregen vanuit de controle van de jaarrekening 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 en de Nederlandse Standaard 720. Deze werkzaamheden hebben niet dezelfde diepgang als onze controlewerkzaamheden bij de jaarrekening.

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

Beschrijving van verantwoordelijkheden met betrekking tot de jaarrekening

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

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

Bij het opmaken van de jaarrekening moet de raad van bestuur afwegen of de organisatie in staat is om haar werkzaamheden in continuïteit voort te zetten. Op grond van genoemd verslaggevingsstelsel moet de raad van bestuur de jaarrekening opmaken op basis van de continuïteitsveronderstelling, tenzij de raad van bestuur het voornemen heeft om de stichting te liquideren of de activiteiten te beëindigen of als beëindiging het enige realistische alternatief is. De raad van bestuur moet gebeurtenissen en omstandigheden waardoor gerede twijfel zou kunnen bestaan of de organisatie haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten, toelichten in de jaarrekening.

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

Onze verantwoordelijkheden voor de controle van de jaarrekening

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

Onze controle is uitgevoerd met een hoge mate maar geen absolute mate van zekerheid, waardoor het mogelijk is dat wij tijdens onze controle niet alle materiële fouten en fraude ontdekken.

Afwijkingen kunnen ontstaan als gevolg van fraude of fouten en zijn materieel indien redelijkerwijs kan worden verwacht dat deze, afzonderlijk of gezamenlijk, van invloed kunnen zijn op de economische beslissingen die gebruikers op basis van de 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, het Controleprotocol WNT 2025, ethische voorschriften en de onafhankelijkheidseisen. Onze controle bestond onder andere uit:

- het identificeren en inschatten van de risico's dat de jaarrekening afwijkingen van materieel belang bevat als gevolg van fouten of fraude, het in reactie op deze risico's bepalen en uitvoeren van controlewerkzaamheden en het verkrijgen van controle-informatie die voldoende en geschikt is als basis voor ons oordeel. Bij fraude is het risico dat een afwijking van materieel belang niet ontdekt wordt groter dan bij fouten. Bij fraude kan sprake zijn van samenspanning, valsheid in geschrifte, het opzettelijk nalaten transacties vast te leggen, het opzettelijk verkeerd voorstellen van zaken of het doorbreken van de interne beheersing;
- het verkrijgen van inzicht in de interne beheersing die relevant is voor de controle met als doel controlewerkzaamheden te selecteren die passend zijn in de omstandigheden. Deze werkzaamheden hebben niet als doel om een oordeel uit te spreken over de effectiviteit van de interne beheersing van de stichting;

- het evalueren van de geschiktheid van de gebruikte grondslagen voor financiële verslaggeving en het evalueren van de redelijkheid van schattingen door de raad van bestuur en de toelichtingen die daarover in de jaarrekening staan;
- het vaststellen dat de door de raad van bestuur gehanteerde continuïteitsveronderstelling aanvaardbaar is. Tevens het op basis van de verkregen controle-informatie vaststellen of er gebeurtenissen en omstandigheden zijn waardoor gereede twijfel zou kunnen bestaan of de stichting haar activiteiten in continuïteit kan voortzetten. Als wij concluderen dat er een onzekerheid van materieel belang bestaat, zijn wij verplicht om in onze controleverklaring de aandacht 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 de stichting 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 zijn verantwoordelijk voor het plannen en uitvoeren van de groepscontrole om voldoende en geschikte controle-informatie te verkrijgen met betrekking tot de financiële informatie van de entiteiten of bedrijfsonderdelen binnen de groep als basis voor het vormen van een oordeel over de jaarrekening. Tevens zijn wij verantwoordelijk voor de aansturing van, het toezicht op en de beoordeling van de controlewerkzaamheden die in het kader van de groepscontrole zijn uitgevoerd. Wij dragen de volledige verantwoordelijkheid voor onze controleverklaring.

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.

Amstelveen, 7 mei 2026

KPMG Accountants N.V.

R.L.J. Greveling RA