

1 JAARVERSLAG 2025

Raamwerk



INHOUDSOPGAVE	Pagina
1 Jaarverslag	
1.a Bestuursverslag	4
1.b Verslag van de raad van toezicht	30
2 Jaarrekening	
2.1 Geconsolideerd deel van de jaarrekening	
2.1.1 Geconsolideerde balans per 31 december 2025	40
2.1.2 Geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	42
2.1.3 Geconsolideerd kasstroomoverzicht over 2025	43
2.1.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling	44
2.1.5 Toelichting op de geconsolideerde balans per 31 december 2025	49
2.1.6 Geconsolideerd overzicht langlopende schulden	55
2.1.7 Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening over 2025	56
2.2 Enkelvoudig deel van de jaarrekening 2025	
2.2.1 Enkelvoudige balans per 31 december 2025	60
2.2.2 Enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	61
2.2.3 Enkelvoudig kasstroomoverzicht over 2025	62
2.2.4 Grondslagen van waardering en resultaatbepaling enkelvoudige jaarrekening	63
2.2.5 Toelichting op de enkelvoudige balans per 31 december 2025	64
2.2.6 Enkelvoudig overzicht langlopende schulden	70
2.2.7 Toelichting op de enkelvoudige winst- en verliesrekening over 2025	71
2.3 Vaststelling en goedkeuring	75
3 Overige gegevens	
3.1 Statutaire regeling resultaatbestemming	78
3.2 Nevenvestigingen	78
3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant	78

Raamwerk

Bestuursverslag 2025



1. Voorwoord

In maart 2025 startte ik als bestuurder van Raamwerk. In de eerste maanden heb ik veel gesprekken gevoerd. Ik heb Raamwerk leren kennen en begrijpen door te ontdekken wat Raamwerk kenmerkt, waar trots en betrokkenheid zitten, maar ook waar de uitdagingen zitten en daarmee de opgaven waar we als organisatie voor staan. Naast het leren kennen van de interne organisatie heb ik ook gesproken met de externe omgeving zoals de partners in de regio, met gemeenten, financiers en met collega-bestuurders in de gehandicaptenzorg. Deze gesprekken hielpen mij om te duiden welke positie Raamwerk inneemt in het zorglandschap en in ons werkgebied, de Duin- en Bollenstreek.

Raamwerk is een organisatie die veel heeft meegemaakt en tegelijkertijd ook de wil en veerkracht heeft om vooruit te kijken. Om vanuit een stevig fundament te bouwen aan een stevige toekomst was het mij helder dat 2025 geen jaar zou zijn van grote wijzigingen, maar een jaar van het op orde brengen van de basis, keuzes maken en richting bepalen. Deze lijn hebben we bewust gevolgd, stap voor stap, met oog voor de mensen die het dagelijks werk doen en met oog voor de financiële opgave die Raamwerk als organisatie heeft. We sluiten 2025 af met een negatief resultaat van € 2,5 miljoen. Dat is een fors bedrag maar grotendeels wel in lijn met de begroting die voor 2025 is gesteld en waarin de nadruk lag op het hervinden van stabiliteit en duurzame keuzes maken. Door het financiële beeld steeds scherper te krijgen en te maken kan steeds gerichter worden bijgestuurd.

Ik ben trots op de manier waarop de organisatie met deze realiteit omgaat. Ik zie teams die, ondanks veranderingen in roosters of werkwijzen, blijven staan voor goede zorg en begeleiding. In het afgelopen jaar heb ik veel medewerkers gesproken die kritisch zijn, maar ook bereid zijn om mee te denken om te ontwikkelen en daarmee de organisatie en haar toekomst bestendigheid te verbeteren. De afbouw van de inzet van zzp'ers, de invoering van ONS en TriasWeb, het anders organiseren van werk, stappen op het gebied van netwerkzorg en het strakker sturen op uren, vraagt nog steeds veel van medewerkers en leidinggevenden. Dat dit desondanks met professionaliteit en betrokkenheid is opgepakt, verdient grote waardering.

Gedurende het jaar is het jaarplan 2025 herijkt, prioriteiten gesteld en met Samen Koersvast extra focus aangebracht op de financiële opgave. De besturingsfilosofie is vastgesteld en vormt de basis voor een gezamenlijk kompas voor hoe we sturen, samenwerken en verantwoordelijkheid nemen. De 1-meting op NEN 7510 liet zien dat de basis voor informatiebeveiliging op orde is. Dit alles geeft vertrouwen dat we de randvoorwaarden steeds beter borgen.

In het vierde kwartaal is gestart met het traject Strategie 2029. Strategie helpt ons om keuzes te verbinden, focus aan te brengen en koersvast te blijven, juist in een dynamische omgeving. Tegelijkertijd hebben we in de begroting 2026 bewust gekozen voor realisme: nog geen zwarte cijfers, wel een duidelijke stap richting financieel herstel.

Met dit alles kijk ik met vertrouwen én realisme vooruit naar 2026. Dat vertrouwen is gebaseerd op wat ik in 2025 heb ervaren: vakmanschap, betrokkenheid en de bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen. Tegelijkertijd vraagt de volgende fase meer van ons allemaal. De strategie die we nu ontwikkelen, vraagt ons om kritisch te kijken naar wat we doen, waarom we dat doen en ook wie waarvoor aan zet is. De basis daarbij blijft met ons – voor ons: samen met medewerkers, met cliënten en met verwanten kijken wat waarde toevoegt, wat anders kan of anders georganiseerd moet worden. Ik ervaar daarin soms spanning, omdat ik zie hoeveel er al wordt gevraagd.

In 2026 vraag ik van ons allemaal om die gezamenlijke verantwoordelijkheid te nemen, het goede gesprek te blijven voeren en elkaar scherp te houden. Zo bouwen we verder aan een organisatie die financieel gezonder wordt, die bewust kiest en die ruimte houdt voor goede zorg en begeleiding, in verbinding met elkaar.

Manon Teng, Bestuurder

Noordwijkerhout, mei 2026

2. Profiel van de organisatie

2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting Het Raamwerk
Adres	Strandwal 2
Postcode	2211 HT
Plaats	Noordwijkerhout
Telefoonnummer	0252-345678
Identificatienummer Kamer van Koophandel	28103868
E-mailadres	info@hetraamwerk.nl
Internetpagina	www.hetraamwerk.nl

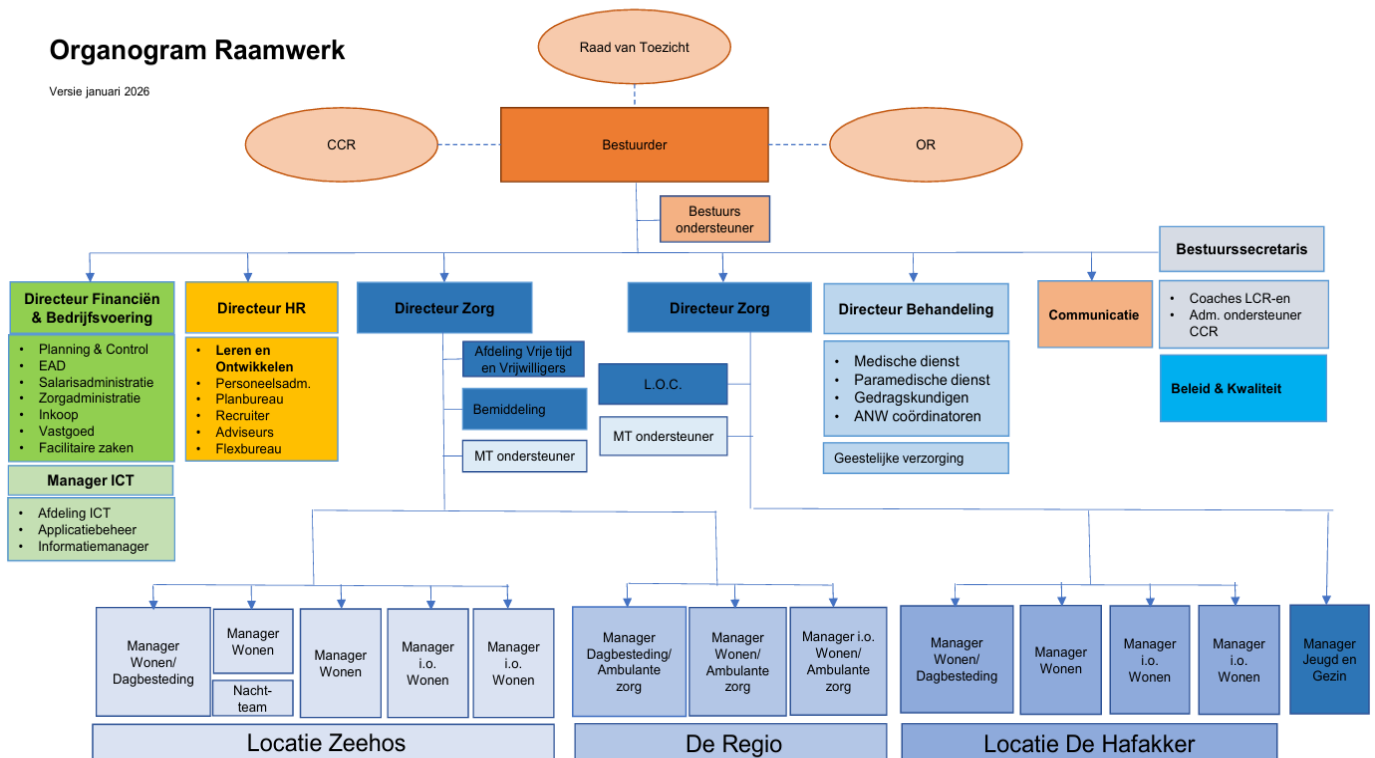
2.2 Structuur van Raamwerk

Raamwerk is een stichting met een eenhoofdige raad van bestuur en een raad van toezicht (RvT). De RvT ziet toe op het algemeen beleid van Raamwerk, zoals het bestuur dat voert en ziet toe op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie.

Raamwerk heeft een directiestructuur. Het directieteam bestond per ultimo 2025 uit de bestuurder, twee directeuren Zorg, de directeur Behandeling, de directeur Financiën en Bedrijfsvoering, de directeur HR en de bestuurssecretaris/hoofd Beleid en Kwaliteit.

Organogram Raamwerk

Versie januari 2026



Het voorgenomen besluit eind 2024 voor een aangepaste managementstructuur is in 2025 vormgegeven. Met het vormgeven van deze structuur zijn ook de interim directieleden in 2025 uitgefaseerd en is het directieteam ingevuld met vaste directiefuncties. De directeuren geven samen met de managers leiding aan de operationele organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor (het inrichten van) de werkprocessen, uitkomsten en resultaat, interne en externe afstemming, interne en lokale externe communicatie en het onderhouden van het lokale netwerk. Het organogram toont de organisatiestructuur en de hiërarchische verhoudingen per ultimo 2025.

De Ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliënten Raad (CCR) zijn de medezeggenschapsorganen binnen Raamwerk, die het instellingsbeleid volgen, toetsen en beïnvloeden. De OR en CCR doen dit op grond van hun verantwoordelijkheden zoals neergelegd in respectievelijk de Wet op Ondernemingsraden (WOR) en de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018). Specifiek voor de CCR spelen de decentrale lokale cliëntenraden ook een belangrijke rol in de medezeggenschap voor cliënten. In paragraaf 3.4 wordt dit nader beschreven.

2.3 Kerngegevens

2.3.1 Doelstelling en kernactiviteiten

Raamwerk biedt ondersteuning aan kinderen en volwassenen met een (meervoudige) lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Deze ondersteuning bevordert de kwaliteit van leven van de cliënten en draagt bij aan een zo gewoon mogelijk leven. Kenmerkend voor Raamwerk is dat het ondersteuning biedt aan mensen voor wie kwaliteit van leven gezien de aard van de beperkingen niet altijd vanzelfsprekend is. De grootste groep mensen die bij Raamwerk woont heeft indicatie ZZZP 6 of hoger. Dit is een indicatie voor mensen met ernstige en veelal meervoudige beperkingen.

Raamwerk is gespecialiseerd in het ondersteunen van:

- Cliënten, kinderen en volwassenen, met een verstandelijke beperking en een intensieve ondersteuningsvraag in combinatie met moeilijk verstaanbaar gedrag;
- Cliënten met een lichamelijke beperking, waaronder cliëntgroepen met niet-aangeboren hersenletsel (NAH), de noodzaak tot beademing en cliënten met de dubbelproblematiek LG/VG.
- Daarnaast biedt Raamwerk ambulante begeleiding en dagbesteding in de Duin- en Bollenstreek.

In het Kwaliteitsbeeld 2025 wordt aan de hand van de vier bouwstenen uit het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028 inzicht gegeven in de wijze waarop binnen Raamwerk in 2025 invulling is gegeven aan: het zorgproces rond de individuele persoon, onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking, professionele ontwikkeling en hoe inzicht in kwaliteit wordt vormgegeven.

2.3.2 Cliënten, capaciteit, productie en personeel

Kerngegevens Raamwerk 2025	Aantal 2024	Aantal 2025
Aantal Wlz-cliënten per einde verslagjaar	491	502
Aantal cliënten met een Volledig Pakket Thuis (VPT)	8	23
Aantal cliënten met een Modulair Pakket Thuis (MPT)	52	50
Aantal cliënten met alleen Dagbesteding	142	143
Aantal cliënten met een persoonsgebonden budget	28	26
Aantal Jeugdwet cliënten	40	44
Aantal Wmo-cliënten	275	276
Aantal beschikbare plaatsen met verblijfszorg per einde verslagjaar	327	313
Aantal personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	875	890
Aantal FTE personeelsleden in loondienst per einde verslagjaar	537	554
Aantal vrijwilligers	422	451

2.3.3 Werkgebied

Raamwerk is actief in regio Zuid-Holland Noord, de Duin- en Bollenstreek. Raamwerk onderscheidt zich met kleinschalige locaties, zorg op maat en begeleiding en verschillende initiatieven in de regio in het kader van de Wmo. De verblijfsvoorzieningen van de organisatie bevinden zich in Katwijk (locatie Zeehos), Noordwijkerhout (locatie Hafakker) en in Sassenheim, Noordwijk en Teylingen (De Regio). Locatie Zeehos in Katwijk is gespecialiseerd in ondersteuning van cliënten met een lichamelijke beperking en heeft hiermee een bovenregionale functie.

Zorg

Met betrekking tot de zorg werkt Raamwerk samen met collega-instellingen en andere (zorg)organisaties in de regio. Belangrijke samenwerkingsrelaties zijn met:

Medische en paramedische zorg en behandeling en hulpmiddelen

- 's Heerenloo Noordwijk Advisium (opleiding Orthopedagoog-Generalisten, overleg bij overstijgende vraagstukken)
- ANW-Zorg (inzet Avond, Nacht en Weekend, dienstverlening huisartsenzorg en de AVG-achterwacht)
- Artsen VG (achterwacht in ANW-tijden)
- Marente en Activite (Complexe verpleegtechnische handelingen en verpleegkundige expertise)
- CTB (Centrum voor Thuis Beademing) van Erasmus MC Rotterdam (Beademingsondersteuning voor cliënten)
- Geriatand (Mondzorg voor Wiz-clieënten)
- Rivierduinen (Psychiatrische expertise, consultatie psychiater/GGZ, rechterlijke machtigingen)
- SEIN (Stichting Epilepsie Instellingen Nederland) (Consultatie bij epilepsie en ernstige slaapproblemen)
- LUMC (Leids Universitair Medisch Centrum) en Alrijne Leiderdorp (doorverwijzing specialisten)
- Meneer Kooi BV (levering, onderhoud, keuringen en depotbeheer zorg hulpmiddelen)

Farmaceutische, diagnostische ondersteuning, consultatie en expertise

- SCAL (medische diagnostiek en afname materiaal)
- Unilabs (voorheen: Atalmedial) (Laboratoriumonderzoeken)
- Katwijkse Apotheek (Levering medicatie)
- Kristal te Leiden (onderdeel van Rivierduinen) (Diagnostiek en advies bij psychiatrische problematiek bij cliënten met een verstandelijke beperking)
- Het CCE (Centrum voor Consultatie en Expertise) (Toetsing en advisering bij indicaties voor extreme zorgzwaarte – meerzorg)
- Bartiméus (visus) en Kentalis (gehoor) (Expertise bij visuele en auditieve beperkingen, o.a. bij de ouder wordende cliënten)

Klachtenafhandeling en medezeggenschap

- Gemiva (Gezamenlijke Klachtencommissie voor cliënten en Klachtencommissie voor medewerkers)

Sectorale samenwerking en kennisuitwisseling

- LG-instellingen Siza/Het Dorp, Nieuw Unicum (Kennisuitwisseling, o.a. zorgtechnologie en LG-expertise)
- Bruggenbouwers (Samenwerkingsverband van 10 gehandicaptenzorginstellingen in het werkgebied van zorgkantoor Zorg en Zekerheid; doel regionaal sluitend netwerk en expertise-uitwisseling)
- Samen Anders' (Regionaal arbeidsmarktprogramma voor de VG-sector Noord-Holland)

Dagbesteding/arbeid en onderwijs

Op het gebied van dagbesteding heeft Raamwerk een breed aanbod van arbeidsmatige dagbesteding tot en met creatieve en belevingsgerichte dagbesteding. Hiermee kunnen alle talenten van cliënten goed worden benut en is er expliciet aandacht voor belevingsgerichte dagbesteding.

In de Regio is in 2025 de 'In de Buurt Lisse'- winkel geopend. 'In de Buurt Sassenheim' – winkel bestaat al sinds 2023. In deze winkels, beiden gevestigd in het centrum van de dorpen, wordt werk verkocht van de dagbesteding. Wat deze dagbesteding anders maakt is dat er vanuit deze winkels ook de wijk ingegaan wordt voor diverse werkzaamheden; van papierprikken in de parken tot het doen van klussen bij omliggende ondernemers. De 'In De Buurt' winkels hebben daarmee een verbindende rol in de omgeving.

Circa 25 cliënten werken via de dagbesteding van Raamwerk bij diverse ondernemers in de Bollenstreek. Dit zijn lokale winkeliers, tuincentra en horeca-organisaties. Zij bouwen daarmee ervaring op in het zelfstandig werken, waarbij ondersteuning van Raamwerk indien nodig op afstand aanwezig is om op terug te vallen.

Leren en ontwikkelen voor cliënten

Het L.O.C. vervult een centrale rol binnen Raamwerk op het gebied van leren en ontwikkelen. Door aan te sluiten bij de behoeften van cliënten, jeugdigen en hun omgeving wordt bijgedragen aan zelfredzaamheid, educatie en maatschappelijke deelname. Samenwerking en verbinding vormen hierbij de basis.

Rondom leren en ontwikkelen voor cliënten wordt nauw samengewerkt met de VGN Academie voor Zelfstandigheid (AvZ). Sinds 2023 valt de AvZ binnen Raamwerk onder het Leren, Ontwikkelen en Coördineren (L.O.C.) Raamwerk. Vanuit deze samenwerking wordt structureel bijgedragen aan het vergroten van de zelfredzaamheid en de algemene ontwikkeling van cliënten. Dit gebeurt zowel via het aanbod van de AvZ als door trainingen die het L.O.C. verzorgt op locaties van het Leren, Ontwikkelen en Verbinden (LOV).

Daarnaast werkt het L.O.C. samen met Provalu, met als doel cliënten te ondersteunen in het leren deelnemen aan een arbeidsmatige omgeving. In opdracht van Provalu zijn trainingen verzorgd voor medewerkers, gericht op het versterken van medewerkersvaardigheden en werkgedrag, zoals op tijd komen, verzorgd verschijnen en professioneel samenwerken. Hiermee wordt bijgedragen aan duurzame inzetbaarheid en een soepele aansluiting tussen zorg en werk.

Het L.O.C. vervult een aanvullende rol rondom educatie voor kinderen en jongeren binnen jeugd en gezin, met name voor hen die geen toelaatbaarheidsverklaring (TLV) hebben of gebruikmaken van onderwijs-zorgarrangementen (OZA), zoals Mint. Vanuit de behoefte van het kind en het gezin wordt samen gezocht naar ontwikkelkansen die aansluiten bij hun mogelijkheden en tempo. Zo draagt het L.O.C., samen met interne en externe partners, bij aan het versterken van zelfstandigheid, participatie en ontwikkelkansen van cliënten, kinderen en jongeren.

Wmo en wijkgericht werken

Naast ambulante begeleiding vanuit de Wmo richt Raamwerk zich op wijkgericht werken door vanuit dagbestedingslocaties in samenwerking met andere organisaties een wijkfunctie te vervullen.

In Katwijk heeft Raamwerk een vorm van dagbesteding waarbij wijkgericht gewerkt wordt: Binders. Mensen met verschillende beperkingen (VG, LG, NAH) nemen deel aan de activiteiten. Deze dagbestedingslocatie is een samenwerkingsverband met Het Lichtpunt, Gemiva en de gemeente.

In Rijnsburg is er samenwerking met Gemiva in het wijkservicecentrum Centraal. Ook hier wordt wijkgericht gewerkt en worden diensten verleend aan bewoners, organisaties of scholen in de wijk.

In 'Plein 28' in het centrum van Hillegom werkt Raamwerk samen met Welzijnskompas. Op een aantal avonden worden meerdere activiteiten ondernomen, zoals koken en eten.

't Stekkie in Hillegom is een vrijwilligersinitiatief in Hillegom. Op een van de locaties van HOZO (ouderenzorg Hillegom) is een 'buurthuis' ontwikkeld. Diverse cliënten van Raamwerk zijn als vrijwilliger verbonden aan dit initiatief. Cliënten doen samen met andere buurtbewoners mee aan activiteiten. Wekelijks is er de mogelijkheid om mee te eten. Van deze gelegenheid maken wekelijks circa 10 cliënten gebruik.

In Noordwijk werkt Raamwerk samen met Welzijn Noordwijk op locatie De Wieken, waarbij aansluiting wordt gezocht met lopende initiatieven.

Regionale samenwerking 'De Bruggenbouwers'

De Bruggenbouwers is een samenwerkingsverband van 10 gehandicaptenzorgorganisaties in het werkgebied van zorgkantoor Zorg en Zekerheid (Amstelland-Meerlanden en Zuid-Holland Noord). Raamwerk neemt deel aan dit netwerk, dat zich richt op het verbeteren van de zorg en ondersteuning voor mensen met een beperking, met speciale aandacht voor complexe zorgvragen, doorstroomproblematiek en regionale samenwerking. In 2025 zijn de volgende vijf strategische thema's benoemd die in de komende jaren verder vormgegeven worden: zorgzame gemeenschappen, medisch generalistische zorg, complexe zorg, zorg voor ouder wordende cliënten en zorg voor jeugd en jongeren.

Gemeenten

In het kader van de Wmo en de Jeugdwet heeft Raamwerk met de gemeenten in de Duin- en Bollenstreek overeenkomsten gesloten met betrekking tot het leveren van Begeleiding onder de Wmo en Jeugdhulp onder de Jeugdwet. Eind 2024 zijn de Wmo-contracten in de Duin- en Bollenstreek met ingang van 2026 opgezegd en heeft in 2025 de Wmo-aanbesteding plaatsgevonden. Raamwerk heeft ingeschreven op de aanbesteding.

Vanuit de ambitieovereenkomst wonen + welzijn + zorg HLT 'Betrokken, betekenisvol en vitaal ouder worden' wordt deelgenomen aan de stuurgroep Wonen, Welzijn, Zorg van de gemeenten Hillegom, Teylingen, Lisse met als doel de samenwerking te versterken en ervoor te zorgen dat ouderen nu en in de toekomst in hun eigen omgeving kunnen blijven wonen met een goede kwaliteit van leven.

Zorgkantoor

Met zorgkantoor Zorg en Zekerheid wordt een belangrijke samenwerkingsrelatie onderhouden voor het maken van productieafspraken voor de cliënten en de toekenning voor het leveren van zorg. In 2025 is er regelmatig en goed contact geweest met het zorgkantoor.

Woningcorporaties

Op het gebied van huisvesting wordt samengewerkt met verschillende woningcorporaties, waaronder Woningstichting Sint Antonius van Padua in Noordwijkerhout en Stek in Hillegom, Lisse, Noordwijk en Teylingen. Voor de locaties Johan Dixstraat en Floris Schoutenstraat in Sassenheim zijn er afspraken met de particuliere verhuurders gemaakt.

Financiële instellingen

Raamwerk onderhoudt relaties met diverse financiële instellingen. De Rabobank fungeert als huisbankier. In 2025 had Raamwerk leningen uitstaan bij de Rabobank, Aegon en de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). Daarnaast is er contact met het Waarborgfonds voor de Zorgsector (WfZ) in verband met de borgstelling van enkele langlopende leningen. De lening bij de Rabobank is in 2025 volledig afgelost. Hierdoor had Raamwerk ultimo 2025 geen uitstaande leningen meer bij de Rabobank.

Externe toezichthouders

Belangrijke gesprekspartners voor de uitvoering en kwaliteit van zorg en de verantwoording van de ontvangen middelen, zijn de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa), de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT), de Arbeidsinspectie en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS).

3 Bestuur, toezicht en medezeggenschap

3.1 Normen voor goed bestuur, Governancecode Zorg

Raamwerk heeft zich geconformeerd aan de Governancecode Zorg 2022, het richtinggevende document voor besturing in de zorg. Hoofddoelstelling voor Raamwerk is door goede governance kwalitatief goede zorg te bieden aan de cliënten van Raamwerk, waarbij de zeven principes uit de code leidend zijn.

Naast de Governancecode zijn de statutaire doelstelling van de stichting en de nadere uitwerking daarvan in haar visie en missie uitgangspunt bij de taakvervulling door de bestuurder en de raad van toezicht. De missie vat de bijzondere opdracht samen die Raamwerk zich als maatschappelijke onderneming stelt, namelijk het bieden van ondersteuning aan mensen (kinderen en volwassenen) met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Deze ondersteuning bevordert de kwaliteit van leven van de cliënten en bevordert een zo gewoon mogelijk leven.

De bestuurder van Raamwerk overlegt regelmatig met de raad van toezicht over het gevoerde beleid. Terugkerende onderwerpen in dit overleg zijn de kwaliteit en veiligheid van de geboden zorg, strategische keuzes in de toekomst, continuïteit in de organisatie, risico's in de bedrijfsvoering, financiële resultaten, ontwikkelingen op het gebied van personeel, vastgoed en bouw, relevante ontwikkelingen binnen de langdurige zorg en eventuele contacten met externe toezichthouders waaronder de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd.

Raamwerk heeft een gedragscode ter bevordering van gewenst gedrag binnen Raamwerk en om medewerkers en cliënten te beschermen tegen ongewenst gedrag. De gedragscode is onderdeel van de ambitie van Raamwerk om de integriteit van het handelen te borgen. Het is een belangrijke randvoorwaarde voor een integere en betrouwbare organisatie.

In 2025 zijn de statuten van Stichting Het Raamwerk gewijzigd. De aanleiding was het doorvoeren van noodzakelijke WBTR-wijzigingen en het compliant maken van de statuten aan de Governancecode Zorg 2022.

3.2 Raad van Bestuur

3.2.1 Samenstelling

Raamwerk heeft een eenhoofdige raad van bestuur. De functie wordt sinds 15 maart 2025 vervuld door mevrouw Manon Teng. Zij heeft de heer Marc Bindels opgevolgd, die de functie tussen 8 augustus 2024 en 15 maart 2025 op interimbasis vervulde.

Naam bestuurder	Nevenfuncties	M/V
M.C.M. Bindels (tot 15 maart 2025)	Raad van Bestuur Stichting Vrienden van het Raamwerk (qualitate qua tot 15 maart 2025) Voorzitter Raad van Commissarissen, Groenhuysen (VVT) (sinds april 2023) Voorzitter Raad van Toezicht Tragel (GHZ) (sinds juli 2024 en lid sinds januari 2022) Vice voorzitter Raad van Toezicht Rivas Zorggroep (VVT/Cure) (sinds november 2020)	M
M.I. Teng (vanaf 15 maart 2025)	Raad van Bestuur Stichting Vrienden van het Raamwerk (qualitate qua sinds 15 maart 2025) Bestuurslid Platform EMG (sinds januari 2025) Lid Raad van Toezicht Viviaq (sinds oktober 2024)	V

De bestuurder wordt ondersteund door het directieteam, dat per ultimo 2025 bestond uit:
Dennis Wiggemansen, directeur Financiën en Bedrijfsvoering – per 1 april 2025
Alicia van der Klei, directeur Zorg (Hafakker en Jeugd en Gezin) – per 1 april 2025
Sandra van Gaart, directeur Zorg (Zeehos en Regio) – per 10 juni 2025
Helen Versteegen, directeur HR
John Pannebakker, directeur Behandeling – per 1 mei 2025
Caroline Soeterbroek, bestuurssecretaris/hoofd Beleid en Kwaliteit – per 13 oktober 2025

3.2.2 Bezoldiging

Voor de bezoldiging van de bestuurder wordt de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) gevolgd. Voor de informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de WNT en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp verwijzen wij u naar de toelichting in de jaarrekening.

Zowel de vaste bestuurder, als de interim bestuurder, hebben in 2025 geen declaraties ingediend (zoals ook gepubliceerd op de website van Raamwerk).

3.2.3 Beoordeling

De remuneratiecommissie van de raad van toezicht voert éénmaal per jaar een jaargesprek en éénmaal per jaar een voortgangsgesprek met de bestuurder. Aan de hand van jaarlijks schriftelijk vastgelegde en meetbare doelen worden zowel het functioneren, als de beloning van de bestuurder besproken. Vraagstukken waar in aanleg sprake zou kunnen zijn van belangenverstrengeling, zoals de aanvaarding van nevenfuncties, worden besproken door de bestuurder met de raad van toezicht.

Het jaargesprek met de bestuurder over 2025 heeft op 17 november 2025 plaatsgevonden. Tijdens het jaargesprek zijn de bestuurlijke speerpunten besproken, de voortgang met betrekking tot de organisatieontwikkeling en is er vooruitgeblikt naar de speerpunten voor 2026.

3.3 Raad van toezicht

3.3.1 Samenstelling, commissies en bezoldiging

Voor informatie over de samenstelling, commissies, werkwijze, onderwerpen en besluiten in 2025 verwijzen wij u naar het Jaarverslag RvT 2025.

Voor de informatie over de bezoldiging van topfunctionarissen in de zin van de Wet normering bezoldiging topfunctionarissen publieke en semipublieke sector (WNT) en de daarvan onderdeel uitmakende Regeling bezoldigingsmaxima topfunctionarissen zorg en jeugdhulp verwijzen wij u naar de toelichting in de jaarrekening.

3.3.2 Verantwoording en zelfevaluatie

Uitgangspunt bij de taakvervulling door de raad van toezicht is de statutaire doelstelling van Raamwerk en de Governancecode Zorg 2022.

De raad van toezicht van Raamwerk legt jaarlijks verantwoording af over haar handelen door middel van een jaarverslag. Belangrijke basis voor deze verantwoording vormen de Governancecode Zorg en het reglement raad van toezicht.

Conform de Governancecode Zorg evalueert de raad van toezicht jaarlijks het eigen functioneren in de zogeheten zelfevaluatie. Deze zelfevaluatie vond plaats op 7 juli 2025. De uitkomsten zijn besproken met de bestuurder.

3.3.3 Informatiebronnen

De raad van toezicht werkt met een informatieprotocol. De voortgang bij Raamwerk wordt bewaakt aan de hand van rapportages van de bestuurder. In de overlegvergaderingen van de raad van toezicht (en haar commissies) worden functionarissen van Raamwerk uitgenodigd rondom bepaalde agendapunten. Daarnaast legt de raad van toezicht werkbezoeken af aan locaties en voert de raad van toezicht overleg met de CCR (een maal per jaar) en met de OR (tweemaal per jaar).

3.4 Cliëntenraad

Medezeggenschap van cliënten gaat over het meepraten van cliënten over zaken en beslissingen die voor hen belangrijk zijn en dat wil Raamwerk goed regelen: op organisatieniveau in samenspraak met de Centrale Cliëntenraad (CCR) en op lokaal niveau, waar de Lokale Cliëntenraden (LCR-en) de cliënten vertegenwoordigen.

Raamwerk kent daarom een centrale en decentrale medezeggenschapsstructuur. Naast de CCR die bestaat uit cliënten en verwanten, waren er vijf LCR-en in 2025 op voorzieningenniveau, te weten: Noordwijkerhout (Hafakker), Katwijk (Zeehos), Lisse/Hillegom, Sassenheim/Voorhout en Noordwijk. In 2026 is gestart met een LCR voor het onderdeel Jeugd en Gezin, hiermee komt het aantal LCR-en uit op 6.

De CCR bestond in 2025 uit drie cliënten en vier verwanten/mentoren. De CCR komt zes of zeven keer per jaar bijeen zonder bestuurder en voert daarnaast ca. iedere twee maanden overleg met de bestuurder. De CCR wordt ondersteund door een onafhankelijke ondersteuner van het LSR, het landelijk steunpunt (mede)zeggenschap. Op het secretariële vlak heeft de CCR-ondersteuning van een secretaresse. De LCR-en krijgen ondersteuning van een coach. De CCR beschikt over een eigen budget waaruit alle vergoedingen worden bekostigd die betrekking hebben op de medezeggenschap van cliënten.

De CCR houdt jaarlijks een vergadering met alle leden van de centrale en lokale raden. In 2025 vond deze plaats op 10 maart, rond het thema 'werven van nieuwe leden'.

Begin 2025 heeft de CCR-bijeenkomsten georganiseerd met als thema "samen-werken aan medezeggenschap van cliënten" alsmede het thema "bejegening". In het Kwaliteitsbeeld 2025 is in Bouwsteen 1 een impressie opgenomen van de activiteiten die de CCR in 2025 organiseerde, of waarbij de CCR betrokken was.

De cliëntenraden en het bestuur van Raamwerk kunnen bij meningsverschillen over de uitvoering van de Wmcz een beroep doen op de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden. Daarvan is tot dusverre geen gebruik gemaakt.

3.4.1 Onderwerpen en advies- en instemmingsvragen

In 2025 was de CCR onder andere betrokken bij de volgende onderwerpen:

- Stand van zaken inrichting en implementatie nieuw ECD/ONS
- Besturingsfilosofie
- Jaarverslagen 2025 vertrouwenspersonen (zorg en onvrijwillige zorg)
- Investeringsbesluit tilliften
- Financiën (managementrapportages, begroting 2026)
- Medezeggenschapsregeling LCR-en/ steunpunten in de Regio (samenwerking)
- Inrichting werkgroep communicatie en bejegening (in 2025)
- Managementstructuur Raamwerk en daaruit volgend de selectie en benoeming van de managers Zorg & Dienstverlening en de manager Behandeling (in 2025).
- Jaarplan 2026
- Strategietraject

In 2025 heeft de CCR de volgende advies- en instemmingsvragen behandeld:

- Advies over invulling Wzd functie
- Advies over de benoeming van de Wzd functionaris
- Akkoord gegeven over de actualisering van het verstrekkingenpakket Wlz en akkoord gegeven over de voedingsindexering
- Advies over het beleid van de regiebehandelaar
- Instemming over de aanpassing van de klachtenregeling
- Instemming over de profielschets van de klachtenfunctionaris
- Instemming over het verstrekkingenpakket van 2026

De CCR spreekt geregeld met de bestuurder en de Directeur Financiën en Bedrijfsvoering over financiële zaken, maar heeft aangegeven af te zien van het formele adviesrecht op de begroting en verantwoording. De CCR vindt het belangrijker om goed inhoudelijk betrokken te blijven op financieel gebied lopende het jaar.

3.5 Ondernemingsraad

3.5.1 Samenstelling

De Ondernemingsraad (OR) heeft 13 zetels. Hiervan waren in 2025 10 zetels bezet. Medio 2025 vertrok één lid uit de OR. In november 2025 zijn er OR verkiezingen uitgeschreven voor de voltallige OR omdat de zittingstermijn verstreek. Naast de zittende leden is ook één nieuw lid - alle bij acclamatie - verkozen.

De OR wordt ondersteund door een ambtelijk secretaris.

In 2025 is de OR twee keer op cursus geweest. De bestuurder heeft bij beide trainingen een dagdeel bijgewoond.

De OR vertegenwoordigt alle medewerkers en overlegt met de bestuurder. Het doel is letten op het goed functioneren van de organisatie (richting en inrichting) en de collectieve belangenbehartiging van alle medewerkers. De OR kijkt onder meer naar een gezonde en veilige werkomgeving, sociaal beleid en de vraag of medewerkers prettig kunnen werken.

3.5.2 Belangrijkste advies- en instemmingsbesluiten van de OR in 2025

De OR heeft in 2025 16 keer een reguliere vergadering gehad, 7 keer een Overlegvergadering met de bestuurder gehad en heeft 2 maal het zgn. art. 24 WOR overleg met de RvT gevoerd.

In 2025 heeft de OR verschillende adviezen uitgebracht en ingestemd met verschillende regelingen:

- Advies wijziging organisatiestructuur positionering afdeling ICT: de OR heeft positief geadviseerd m.b.t. de wijziging in positionering van de afdeling ICT.
- Visie Leren en Ontwikkelen (instemming): de OR heeft instemming verleend op deze visie en heeft geadviseerd om, gezien de werkdruk als gevolg van de lage bezetting, bij de inplanning en praktische uitvoerbaarheid flexibiliteit te betrachten.
- Rol en functie-inhoud van preventiemedewerker (advies): de OR heeft onderzoek gedaan naar de interne situatie rondom de rol van de preventiemedewerker en het arbobeleid binnen Raamwerk en heeft een ongevraagd advies uitgebracht in deze.
- Doelgroepenstrategie en kansrijke scenario's (advies en instemming): de OR heeft aangegeven dat dit document onvolledig is en dat zij, bij gereedkomen hiervan, zowel advies- als instemmingsrecht claimt.
- Contract na pensionering (advies): de OR heeft de bestuurder geadviseerd over het contract en salariëring van medewerkers die na pensionering nog blijven werken bij Raamwerk.
- Beleid Flexibele Schil (instemming): de OR heeft ingestemd met het Beleid flexibele schil (flexpoolbeleid).
- Benoeming lid Raad van Toezicht (advies): positief advies betreffende de benoeming van mw. Bronkhorst als lid van de Raad van Toezicht.
- Benoeming lid Raad van Toezicht (advies): positief advies betreffende de benoeming van mw. N. Kinik als lid van de Raad van Toezicht.
- Wijziging positionering Leren en Ontwikkelen Cliënten (LOC) en Vrije Tijd en Vrijwilligers (VTV) (advies): de OR heeft positief geadviseerd inzake de wijziging positionering LOC en VTV.
- Herbenoeming lid Raad van Toezicht (advies): positief advies betreffende de herbenoeming van de heer F. Kraanen.
- Voordracht kandidaat klachtencommissie (instemming): de OR heeft ingestemd met de voordracht van mevrouw M. Bekker als lid van de klachtencommissie medewerkers.

4 Beleid

4.1 Meerjarenbeleid en -strategie

Missie

Raamwerk biedt ondersteuning aan mensen (kinderen en volwassenen) met een lichamelijke en/of verstandelijke beperking. Deze ondersteuning bevordert de kwaliteit van leven van de cliënten en bevordert een zo gewoon mogelijk leven.

Deze missie krijgt haar nadere invulling vanuit de visie van Raamwerk:

“Mensen met beperkingen leven hun eigen leven ‘gewoon’ met hulp van flexibele, individuele ondersteuning bij het dagelijks functioneren. ‘Gewoon’ betekent zélf regie hebben over je leven, zélf keuzes maken, rechten en plichten hebben, autonoom zijn, vrienden hebben, je kunnen ontplooiën, naar vermogen bijdragen aan de samenleving, een zinvol leven leiden. Dit is wat Raamwerk onder kwaliteit van leven verstaat. Zonder de beperkingen uit het oog te verliezen draagt het professionele handelen van alle medewerkers bij aan deze kwaliteit van leven van mensen met een verstandelijke en/of lichamelijke beperking. Het gaat om support in eigen keuzes, uitgaande van algemeen aanvaardbare basisprincipes die voor iedereen gelden. Gewoon waar mogelijk en speciaal waar nodig.”

Met haar visie wil Raamwerk cliënten in staat stellen zelf regie te nemen. De cliënt staat steeds centraal en zijn/haar wensen en ideeën zijn het vertrekpunt in het toewerken naar doelen.

Meerjarenbeleid en -strategie

In 2025 is met het aantreden van Manon Teng, in nauwe afstemming met de RvT, besloten om het strategietraject met een andere aanpak door te zetten. De interim bestuurder heeft in het najaar 2024 in het kader van het strategietraject, dat eind 2022 was opgestart, en door focus op het herstelplan begin 2024 was vertraagd, de opdracht uitgezet om door middel van doelgroepenanalyses te komen tot kansrijke scenario's per RVE. Deze doelgroepenanalyses zijn begin 2025 opgeleverd. Deze doelgroepenanalyses vormden een onvoldoende basis voor de afronding van de strategie. In het najaar van 2025 is het traject 'Strategie 2029' van start gegaan, met als doel om medio 2026 deze vast te kunnen stellen en te laten bekrachtigen door de RvT.

De strategie 2029 biedt een helder en inspirerend kader voor de toekomst. En geeft hiermee richting aan een organisatie die klaar is voor de toekomst en die leidt tot tevreden cliënten en medewerkers en een gezonde financiële positie. Drie vragen staan hierbij centraal: Waar gaan we voor? Wat gaan we doen? Hoe dragen we dat uit?

Het traject wordt ondersteund door het bureau Branddoctors. Een belangrijk uitgangspunt is dat de strategie van de organisatie is, en daarmee op een breed draagvlak moet kunnen rekenen. In de aanpak zijn het directieteam, medewerkers, de medezeggenschap en de RvT betrokken. Ook (externe) stakeholders zijn betrokken. De betrokkenen hebben nagedacht over de kracht van Raamwerk en wat dit betekent voor de dagelijkse werkzaamheden.

4.2 Algemeen beleid 2025

Het algemeen beleid van 2025 is opgenomen in het Jaarplan 2025. In het Jaarplan zijn specifieke doelen gesteld op de gebieden zorg, medewerkers, financiën en organisatie en voorzien van KPI's. De activiteiten uit het herstelplan dat was opgesteld in 2024 zijn in 2025 onderdeel geworden van het Jaarplan 2025. Voor het Jaarplan 2025 was geen aparte kaderbrief opgesteld.

In de zomer van 2025 is voor het Jaarplan 2026 een kaderbrief opgesteld. En in de tweede helft van 2026 zijn de voorbereidingen voor het Jaarplan 2026 getroffen waarbij de OGSM-methodiek ondersteunend was.

In de volgende subparagraaf volgt een overzicht van de belangrijkste beleidsinspanningen en gebeurtenissen in 2025. De onderwerpen komen uit het Jaarplan 2025, aangevuld met andere relevante informatie. In de laatste subparagrafen wordt ingegaan op de onderwerpen

risico(beheersing) en duurzaamheid. Het kwaliteitsbeleid, medewerkersbeleid en het financiële beleid komen in aparte paragrafen terug in dit hoofdstuk.

4.2.1 Beleidsinspanningen en gebeurtenissen in 2025

In het tweede kwartaal 2025 heeft gezien de veelheid aan onderwerpen uit het Jaarplan 2025 een herprioritering plaatsgevonden. De gerealiseerde beleidsinspanningen uit 2025, afgeleid van deze herprioritering worden hierna toegelicht net als overige relevante gebeurtenissen.

Zorg

Zicht op kwaliteit van Zorg

Op het gebied van kwaliteit heeft in 2025 de focus gelegen op verbeterplannen rondom de Wzd, medicatieveiligheid en veiligheid van medewerkers, documentbeheer, en het optimaliseren van de planning rondom Zicht op Kwaliteit in 2025 en 2026. Uit de tussentijdse HKZ-audit in oktober 2025 zijn daaraan de volgende onderwerpen toegevoegd het opvolgen en monitoren van verbetermaatregelen afkomstig uit diverse bronnen, volledige opvolging van gemelde incidenten, het verbeteren van het leermanagementsysteem, het verbeteren van de cliëntendossiers (methodisch werken en eenduidige zorgprocessen) en documentatie van de jaargesprekken.

Naast deze thema's wordt een continue leer- en verbetercyclus binnen de organisatie gestimuleerd. Onderdeel van deze continue leer- en verbetercyclus is een interne auditcyclus. De interne audits worden, aangestuurd vanuit de afdeling Beleid en Kwaliteit, door Raamwerk zelf georganiseerd en door Raamwerk medewerkers uitgevoerd om zo het leren en verbeteren samen vorm te geven.

De interne auditcyclus loopt het gehele jaar door en bestaat uit drie blokken van drie maanden. Hierdoor worden alle locaties en ondersteunende diensten 1 x per drie jaar geaudit. Bij het auditen ligt de focus op wat goed gaat binnen de organisatie, om daarvan samen te leren en deze best practices verder te brengen. Er wordt hierbij ook gelet op risico's in de processen, echter de focus ligt nadrukkelijk niet sec op het constateren van fouten of tekortkomingen. Deze manier zorgt voor openheid, betrokkenheid en een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid en draagt zo bij aan het zelflerend vermogen van medewerkers.

De belangrijkste bevindingen voortkomend uit de interne auditcyclus hadden betrekking op bedrijfshulpverlening/brandveiligheid en op het beschermen van persoonsgegevens conform de AVG.

Over de voortgang wordt eens per kwartaal, via de kwartaalrapportage, gerapporteerd.

Implementatie ONS en Triasweb

Op 1 februari 2025 is de basis van ONS Nedap, het Electronisch Cliëntdossier, en is TriasWeb, het meldsysteem voor zowel meldingen incidenten cliënten als meldingen incidenten medewerkers, in gebruik genomen.

Na ingebruikname van ONS bleek dat voor een sluitende audittrail nog een aantal noodzakelijke acties nodig waren. Een onafhankelijk onderzoek in 2025 heeft richting gegeven aan deze acties die in de tweede helft van 2025 hebben plaatsgevonden.

Voor het gebruik van Triasweb, hebben leidinggevenden, aandachtfunctionarissen (c)pb-ers en experts op bepaalde gebiedstrainingen gevolgd om inzicht te krijgen in het nieuwe systeem en het gedachtengoed hierachter.

Bij de ingebruikname van ONS was onvoldoende rekening gehouden met de koppeling met de BI tools om op een eenvoudige wijze de voortgang en kwaliteit te monitoren. In de tweede helft van 2025 is gewerkt aan het inrichten van de Zorgmonitor voor een betere aansluiting van de informatiebehoefte.

Samenwerking Teams en behandeldienst

In 2025 is de behandeldienst verdergegaan met de invulling en positionering van onze behandelaren. De medische dienst Zeehos heeft 'Nurse Led' geïntroduceerd en is er een start gemaakt om de verpleegkundig specialisten (VS) als eerste contact in te zetten op de afdelingen in Katwijk. De artsen zijn "hierachter" gepositioneerd als supervisor en als specialist. Op Hafakker wordt deze manier van werken (nog) niet gevolgd. Hier is de samenstelling van bewoners verschillend en komen de bewoners veelal naar de medische dienst. Mochten er in de toekomst veranderingen plaatsvinden wat rechtvaardigt om ook met Nurse Led te gaan werken dan wordt dat onderzocht.

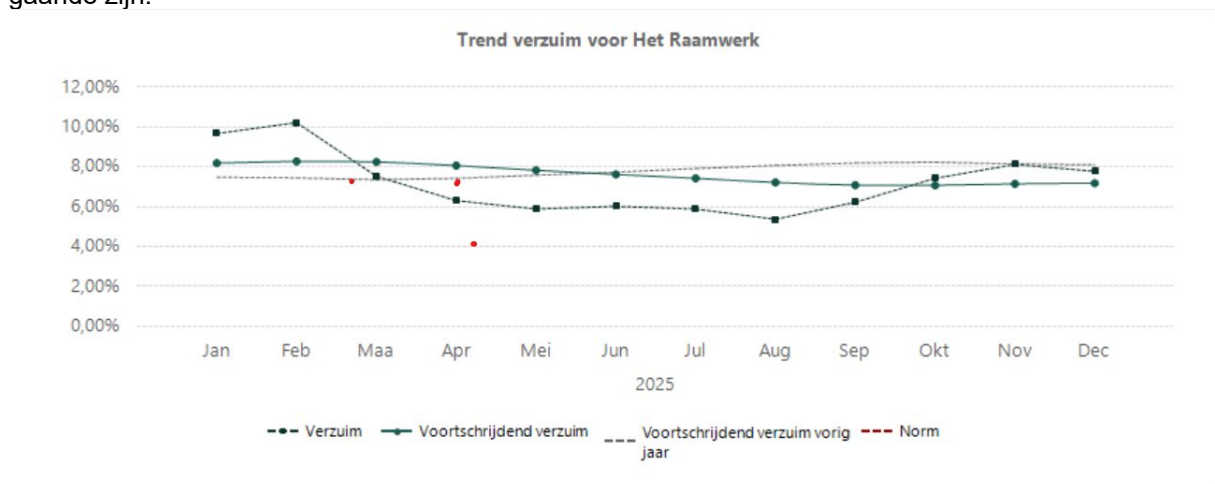
In 2025 is onderzocht welke benaderingswijze of methodiek passend is voor Raamwerk. Het bestuur is geïnformeerd door de gedragswetenschappers en er is voor LACCS gekozen. LACCS kent 5 verschillende gebieden waarop er naar de bewoner wordt gekeken. Dit zijn: lichamelijk welzijn, alertheid, contact, communicatie en stimulerende tijdsbesteding. In 2026 wordt er een start gemaakt om deze methode te implementeren.

Medewerkers

Verzuim en Behoud

Het verzuim binnen Raamwerk liet in 2025 een duidelijk dalende lijn zien ten opzichte van voorgaande jaren. Waar het jaar 2025 startte met een relatief hoog verzuimpercentage van ongeveer 9,5% in februari, zette vanaf maart een structurele daling in. Over het geheel genomen bewoog het verzuimpercentage in 2025 duurzaam omlaag, naar een voortschrijdend gemiddelde van 7,18% per ultimo 2025, wat duidt op een positieve ontwikkeling.

De meldingsfrequentie liet een vergelijkbaar beeld zien als in eerdere jaren. Uit gesprekken met de bedrijfspsycholoog bleek dat medewerkers nog steeds te maken hebben met een hoge belasting, zowel privé als op de werkvloer. Dit vraagt blijvende aandacht voor balans, duurzame inzetbaarheid en het bieden van rust en stabiliteit binnen teams. De effecten van de intensieve coronaperiode spelen daarbij nog altijd een rol, maar de dalende verzuimtrend in 2025 laat zien dat herstel en verbetering gaande zijn.



Veel van de medewerkers hebben naast hun werk ook nog mantelzorgtaken. Zij raken steeds vaker overbelast. De combinatie van professionele verantwoordelijkheden en de zorg voor een naaste vraagt een constante mentale en praktische balans. Wanneer die balans langdurig onder druk staat, ontstaat risico op uitval. Dat beeld wordt bevestigd door landelijke cijfers: 18% van het verzuim op de werkvloer houdt rechtstreeks verband met mantelzorgtaken.

Voor veel medewerkers is mantelzorg geen incidentele verplichting, maar een structurele rol. Een op de vier werknemers is mantelzorger, en medewerkers die moeite hebben om werk en mantelzorg te combineren, melden zich aantoonbaar vaker ziek. Andersom blijkt dat wanneer de combinatie wél goed lukt, werknemers vijf keer minder gezondheidsklachten ervaren en acht keer minder verzuimen. Om deze groeiende druk te helpen opvangen, heeft Raamwerk in 2025 de MantelCentrale geïntroduceerd. Dit platform ondersteunt medewerkers die kampen met de dubbele belasting van werk en privé, en helpt hen om beter grip te houden op beide werelden.

Ook het hebben van een ergonomisch goede werkplek heeft de aandacht. In 2025 is Raamwerk gestart met het inzetten van eigen ergotherapeuten voor werkplekonderzoeken. Zij zijn hiervoor opgeleid, waardoor hun expertise nu niet alleen cliënten maar ook medewerkers ondersteunt. De eerste onderzoeken zijn inmiddels uitgevoerd, en aanvragen lopen via de preventiemedewerker of Arbo-coördinator.

Personeelsplanning

In 2025 is de personeelsplanning doorontwikkeld naar een meer integrale en toekomstgerichte aanpak. Gedurende het jaar is steeds beter inzicht ontstaan in de samenstelling van het personeelsbestand, de ontwikkeling van in- en uitstroom en de benodigde capaciteit om de zorgvraag te ondersteunen. Deze verbeterde stuurinformatie vormde de basis voor gerichtere keuzes en bijsturing.

Gedurende het jaar nam de instroom van medewerkers duidelijk toe en lag deze structureel hoger dan de uitstroom, wat resulteerde in een groei van het personeelsbestand en een versterking van de personele basis. Tegelijkertijd bleef aandacht nodig voor het behoud van medewerkers, met name binnen de ondersteunende diensten waar het verloop relatief hoger lag.

Daarnaast is stevig geïnvesteerd in het versterken van teams en het vergroten van flexibiliteit in de inzet. Dit kreeg onder andere vorm door de verdere ontwikkeling van de interne flexpool en het actief sturen op een andere balans in de flexibele schil. Hierbij is ingezet op het terugdringen van de inzet van zelfstandigen en het vergroten van de inzet van eigen medewerkers en uitzendkrachten, zodat de continuïteit en kwaliteit van zorg beter geborgd kan worden.

Een belangrijke stap in de professionalisering van de personeelsplanning was de implementatie van een nieuw roosterpakket, waarmee de planbaarheid en het eigenaarschap van medewerkers in het roosteren zijn vergroot. In combinatie met het versterken van capaciteitsmanagement en het sturen op normuren is daarmee een basis gelegd voor een meer duurzame en efficiënte personeelsinzet. Tegelijkertijd blijft het van belang om de verdere optimalisatie van de personele bezetting, het verminderen van afhankelijkheid van externe inzet en het versterken van behoud en ontwikkeling van medewerkers nadrukkelijk voort te zetten.

Flexpool

Raamwerk heeft stappen gezet om de inzet van zzp'ers zorgvuldig af te bouwen per 1 oktober 2025 en hiermee te voldoen aan de Wet DBA. Deze ontwikkeling was nodig om te voldoen aan het handavingsmoratorium ZZP, en sloot ook aan bij de ambitie om te werken met sterkere, stabielere teams. De afbouw is gefaseerd uitgevoerd, met ruimte voor maatwerk per team en met aandacht voor continuïteit van zorg.

Teams zijn actief betrokken bij het anders organiseren van het werk. Daarbij is onder meer gekeken naar samenwerking tussen wonen en dagbesteding, functiedifferentiatie, inzet van informele zorg en het slimmer organiseren van roosters. Tegelijkertijd is ingezet op het uitbreiden van contracten van vaste medewerkers, het versterken van de flexpool en de inzet van uitzendkrachten. Zzp'ers zijn uitgenodigd om in dienst te treden bij Raamwerk. In specifieke situaties is tijdelijk beperkt gebruikgemaakt van zzp-inzet om de zorg te blijven borgen.

In de uitvoering werd duidelijk dat uitzendkrachten geen één-op-één alternatief vormen voor zzp'ers. Het beschikbare volume is lager en de opkomst minder voorspelbaar, wat de druk op de roosters heeft vergroot. Dit heeft merkbare impact gehad op medewerkers en vraagt om blijvende aandacht voor werkdruk en duurzame inzetbaarheid.

Samen Sturen Sterke Teams

In 2025 is het programma 'Samen Sturen met Sterke Teams' doorgezet. Doel van deze aanpak is om teams meer eigenaarschap en ruimte te geven, waardoor teams beter in staat zijn om zelf te organiseren en zelf beslissingen te nemen die het dagelijks werk verbeteren.

In 2026 zal de externe organisatie die de Sterke Teams-trajecten (Proven Partners) begeleidt geleidelijk terugtreden en wordt de begeleiding door eigen medewerkers (sherpa's genoemd) overgenomen.

Financiën

Opstellen meerjarenbegroting, procesafspraken en inhoud

In 2025 heeft Raamwerk een meerjarenbegroting opgesteld voor de periode 2026 – 2029 inclusief een meerjareninvesteringsbegroting en liquiditeitsprognose. Hierbij zijn eveneens verschillende scenario's uitgewerkt. In het basisscenario heeft Raamwerk vanaf 2027 een structureel positief financieel resultaat. Jaarlijks zal gelijktijdig met de begroting ook de meerjarenbegroting worden geactualiseerd.

Inrichten van een Planning & Control cyclus

In 2025 is ingezet op het verstevigen en bestendigen van de planning- en controlcyclus binnen Raamwerk. In deze integrale cyclus wordt de volledige PlanDoCheckAct (PDCA)-cyclus doorlopen. Waarbij zowel de speerpunten uit het Jaarplan als de going concernactiviteiten gemonitord worden. Hierbij is gekozen voor een thematische indeling. Op deze wijze is het visueel inzichtelijk welke producten en overleggen er binnen het thema van belang zijn. In de cyclus is tevens inzichtelijk gemaakt welk product in welk gremium (waaronder RvT en medezeggenschaps-gremia) besproken dient te worden en wat de formele rol is van dat gremium.

Organisatie

Het jaar 2025 kan worden getypeerd als een scharnierjaar voor Raamwerk. Het was een jaar waarin, tegen de achtergrond van financiële en operationele druk, bewust is gekozen om te investeren in orde, duidelijkheid en samenhang, voordat nieuwe ambities werden toegevoegd. Deze keuze vormde de basis voor een meer koersvaste ontwikkeling richting 2026 en het strategietraject naar 2029.

In de eerste helft van het jaar lag de nadruk op stabiliseren en structureren. In het tweede kwartaal was het directieteam nagenoeg compleet en is geïnvesteerd in teamontwikkeling. Een belangrijke mijlpaal was de vaststelling van een geactualiseerde en verrijkte conceptbesturingsfilosofie, die richting geeft aan hoe Raamwerk stuurt, samenwerkt en verantwoordelijkheid neemt. Kernbegrippen als resultaatgericht werken, het verhelderen van doelen en rollen, onderlinge verbinding en het uitgangspunt "met ons – voor ons" vormen hierbij het vertrekpunt. Tegelijkertijd is de organisatie meegenomen in de opzet van het strategietraject, waarbij bestaande en nieuwe initiatieven zijn samengebracht in samenhangende bouwstenen.

In het derde kwartaal verschoof het accent naar het doorleven en verdiepen van deze basis. De conceptbesturingsfilosofie is besproken met het middenkader, de ondersteunende diensten, de OR, CCR en de Raad van Toezicht. De opgehaalde reflecties zijn benut om de filosofie verder aan te scherpen en te verrijken. Daarnaast is bewust geïnvesteerd in zichtbaarheid en nabijheid van bestuurder en directieteam, onder andere via 'bakkie met de bestuurder', locatiebezoeken en informele ontmoetingen. Vanuit Samen Koersvast is versneld en gericht bijgestuurd op het realiseren van de begroting 2025. Hierbij is nadrukkelijk gekozen om medewerkers te betrekken bij de gezamenlijke opgave en hen uit te nodigen om, waar mogelijk, over de grenzen van teams en locaties heen te kijken.

In het vierde kwartaal zijn belangrijke ontwikkelingen verankerd en afgerond. De besturingsfilosofie is definitief vastgesteld, waarmee de organisatie de fase is ingegaan van toepassen, oefenen en bestendigen in het dagelijks handelen voor 2025 en verder.

Terugkijkend laat 2025 een organisatie zien die bewust heeft gekozen voor focus en zorgvuldigheid. Niet alles kon tegelijk, en niet alles hoefde gelijk. Juist door prioriteiten te stellen en het tempo te bewaken, is gewerkt aan een stevig fundament. Dit fundament vormt het vertrekpunt voor 2026, waarin het accent verschuift van opbouwen naar verder toepassen, verdiepen en strategisch richten, met het strategietraject als samenbindend kader.

Gebeurtenissen in 2025:

Vervolg Inspectiebezoek Digitale Zorg

In vervolg op het in september 2024 afgelegde aangekondigde inspectiebezoek van de IGJ heeft er in december 2025 een onafhankelijke beoordeling van het managementsysteem voor informatiebeveiliging volgens NEN 7510 plaatsgevonden.

Conform afspraak is begin 2026 het eindrapport gedeeld met de IGJ. De IGJ heeft aangegeven dat het ISMS (Information Security Management System) in opzet en bestaan voldoet. In 2026 richten we ons op het aantoonbaar maken van de werking.

Inspectiebezoek Hartschelp 45

Op 4 maart 2025 bracht de IGJ een onaangekondigd bezoek aan Hartschelp 45 te Katwijk. In het rapport dat de IGJ daarna uitbracht gaf de IGJ aan vertrouwen te hebben dat Raamwerk stuur op kwaliteit en veiligheid zorg en dat de randvoorwaarden voor leveren van goede zorg op de locatie op orde zijn. De geboden zorg op Hartschelp 45 voldoet (grotendeels) aan de getoetste normen uit het Kwaliteitskompas. Men had gezien dat er sprake is van goede, warme zorg, en dat er een vast team van deskundige, betrokken medewerkers werkzaam is.

De IGJ vroeg aandacht voor Wzd en medicatieveiligheid en voor de verplichting dat nieuwe medewerkers een VOG hebben. Deze zaken zijn opgepakt, zie tevens het Kwaliteitsbeeld 2025.

Inspectiebezoek "Open Deuren"

In 2025 was onvrijwillige zorg voor de IGJ een thema. In dat kader heeft de IGJ in september 2025 een onaangekondigd themabezoek gebracht aan Hafakker. De inspecteurs spraken met collega's, bekeken de woning en kregen een beeld van hoe er binnen Raamwerk omgegaan wordt met open en gesloten deuren in het kader van de Wet zorg en dwang. In hun terugkoppeling was de IGJ positief over de wijze waarop er binnen Raamwerk wordt gewerkt: de open deuren, de vrijheid die cliënten ervaren door bijvoorbeeld het gebruik van eigen tags, en het zorgvuldige afwegingsproces rondom eventuele maatregelen werden expliciet benoemd. Ook waardeert de IGJ dat teams goed zicht hebben op de ontwikkelpunten en deze actief oppakken, zoals de verdere verbetering van de vastlegging in het dossier. Het bezoek werd door de inspecteurs ervaren als gastvrij en open, iets wat mede te danken is aan de professionele en warme ontvangst door onze medewerkers.

Vastgoed

Op 13 oktober is de Raad van Toezicht akkoord gegaan met de verkoop van één appartement, Zeereepstraat 29 te Katwijk. Dit appartement is niet gebouwd voor zorg en is sinds de bouw niet gebruikt als zorgwoning. Raamwerk heeft het appartement destijds aangekocht om de ontwikkeling van het Zeehos terrein mogelijk te maken. De daadwerkelijke verkoop heeft in 2026 plaatsgevonden, het verkoopresultaat wordt toegerekend aan het resultaat over 2026.

Op 16 december is de Raad van Toezicht akkoord gegaan met de aankoop van 5 parkeerplaatsen aan de Tolhuisstraat te Sassenheim, voor het symbolische bedrag van €1,-. Raamwerk heeft aan de Tolhuisstraat in Sassenheim een dagbestedingslocatie in eigendom en vijf nabijgelegen parkeerplaatsen in erfpacht.

In verband met de herontwikkeling van het terrein heeft de projectontwikkelaar grond aangekocht waartoe onder andere deze vijf parkeerplaatsen behoren. Vervolgens heeft de projectontwikkelaar aan Raamwerk het voorstel gedaan om deze parkeerplaatsen aan te kopen.

4.2.2 Risico's en risicobeheersing

Risicobereidheid

In deze paragraaf worden de voornaamste risico's en onzekerheden waarmee Raamwerk wordt geconfronteerd beschreven en de wijze waarop deze worden beheerst. Deze paragraaf is gebaseerd op onze planning- en controlcyclus en periodieke bespreking in management- en bestuursrapportages. Waar relevant wordt per risico aangegeven wat de mogelijke impact is op continuïteit, kwaliteit en veiligheid van zorg en financiën, en hoe de werking van beheersmaatregelen wordt gevolgd. Het bewustzijn van mogelijke risico's en nadelen leidt tot het nemen van stappen om deze uit te sluiten of zo klein mogelijk te maken. Het leidt ook tot het maken van betere keuzes. Het nadenken over risico's leidt tot verbetering van de kwaliteit van ons handelen. Net als in de rest van onze bedrijfsvoering is de bewustwording hierop en het elke dag verder verbeteren onderdeel van ons denken en doen, op alle niveaus van de organisatie.

Risicomanagement

Bij het plannen, beslissen en handelen is het inschatten en overwegen van risico's een vast onderdeel. Zo kunnen gerichte maatregelen worden genomen om deze uit te sluiten of zo klein mogelijk te maken. Behalve financiële risico's zijn er nog andere gebieden waar we risico's of

mogelijke nadelen zo veel mogelijk willen uitsluiten. Zoals in de processen rondom de zorg voor de cliënt. Hierbij is er onder andere expliciete aandacht voor medicatie- en informatieveiligheid. In de zorg voor de medewerkers is er aandacht voor arboveiligheid waarbij gebruik wordt gemaakt van RI&E's en een ziekteverzuimprotocol. In de zorg voor de organisatie en het garanderen van goed bestuur is er oog voor de bestuurlijke, bedrijfsvoerings- en financiële risico's. In 2025 hebben de maandrapportage en kwartaalrapportage geleidelijk een nieuwe, uitgebreidere opzet gekregen. Het accent heeft daarbij gelegen op een integraal beeld in de kwartaalrapportage en een zuiver financieel beeld in de maandrapportage.

Zoals eerder aangegeven is risicomanagement een integraal onderdeel van de planning- en controlcyclus. Daarnaast zijn er in 2025 specifieke risicosessies gehouden in verband met het voldoen aan de NEN 7510.

Hieronder zijn de belangrijkste risico's en onzekerheden en de beheersmaatregelen weergegeven.

1. **Arbeidsmarktproblematiek en personeelstekort**

De sector kampt met een tekort aan gekwalificeerd personeel, dit geldt ook voor Raamwerk. Dit leidt tot verhoogde werkdruk bij medewerkers wat een mogelijke kwaliteitsvermindering van de zorg tot gevolg kan hebben,

Mogelijke impact: hogere kosten (o.a. inhuur/overuren), grotere druk op roosters en risico op verminderde continuïteit en kwaliteit van zorg.

Monitoring: vacaturegraad, verzuim, inzet flex/inhuur en kwaliteits-/veiligheidsindicatoren in de periodieke (kwartaal)rapportages.

Beheersmaatregel: investeren in behoud van personeel en vergroten werving

Het bieden van ondersteuning en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers draagt bij aan het verminderen van psychosociale belasting. Extra inzetten op arbeidsmarktcommunicatie en recruitment. Het gericht werven en het uitbouwen van de interne flexpool.

2. **Overbelasting van medewerkers**

Langdurige werkdruk en emotionele belasting kunnen leiden tot burn-out en verhoogd ziekteverzuim.

Mogelijke impact: stijging ziekteverzuim en verloop, hogere (vervangings)kosten en risico op verminderde inzetbaarheid en kwaliteit/veiligheid van zorg.

Monitoring: verzuimcijfers, RI&E-acties en trendanalyses in HR- en P&C-rapportages.

Beheersmaatregel: Gebruik van erkende RI&E-instrumenten

Het toepassen van branche-specifieke RI&E-instrumenten helpt bij het identificeren en aanpakken van fysieke en psychosociale risico's op de werkvloer.

3. **Onvoldoende samenwerking met en zichtbaarheid bij externe partners**

Gebrek aan effectieve samenwerking met andere zorginstellingen en partners kan de continuïteit en kwaliteit van de zorg negatief beïnvloeden.

Mogelijke impact: knelpunten in de keten/samenwerking kunnen leiden tot verminderde doorstroom en continuïteit, en daarmee druk op kwaliteit en bedrijfsvoering.

Monitoring: evaluaties in periodieke management-/bestuursrapportages.

Beheersmaatregel: Actief de samenwerking opzoeken en onderhouden

Actief de samenwerking opzoeken onder andere via de "Bruggenbouwers", de WWZ-tafels bij de gemeenten in de regio, investeren in zowel bestuurlijke contacten als operationele contacten.

4. **Digitalisering en informatiebeveiliging**

De overgang naar digitale zorgvormen brengt risico's met zich mee op het gebied van privacy en gegevensbescherming.

Mogelijke impact: incidenten kunnen leiden tot verstoring van zorgprocessen, datalekken/privacyrisico's, s, reputatieschade en (herstel)kosten.

Monitoring: NEN 7510-activiteiten/audits, bevindingen en opvolging, incident-/meldingsregistratie en periodieke rapportage over informatiebeveiliging.

Beheersmaatregel: Implementatie van informatiebeveiligingsmaatregelen

Het naleven van normen zoals NEN 7510 en het uitvoeren van onafhankelijke beoordelingen versterkt de informatiebeveiliging.

5. Veranderende wet- en regelgeving

Aanpassingen in beleid en regelgeving kunnen onverwachte financiële en operationele gevolgen hebben voor de organisatie.

Mogelijke impact: financiële druk (bekostiging/contractering), extra compliance- en implementatielast en risico op verstoring van processen.

Monitoring: signalering via vakinformatie/nieuwsbrieven, periodieke compliance-checks en bespreking van (aankomende) wijzigingen in P&C- en managementoverleggen.

Beheersmaatregel: Proactief volgen van wet- en regelgeving en tijdig anticiperen.

Door aangemeld te zijn voor nieuwsbrieven vanuit diverse specialismen, vakgebieden en thema's en door te investeren in opleiden en door (vak)specialisten in te schakelen, borgt Raamwerk dat het op hoogte wordt gesteld van de huidige en de toekomstige wet- en regelgeving. Waardoor er tijdig op kan worden geanticipeerd.

Onzekerheden

Naast de hierboven genoemde risico's zijn er andere onzekerheden die invloed kunnen hebben op cliënten, medewerkers en/of de organisatie. Hieronder staan de drie die in onze optiek het belangrijkste zijn, inclusief de manier waarop wij ons hierop voorbereiden.

1. Nieuwe epidemie die uitbreekt waardoor aanvullende maatregelen noodzakelijk zijn; voorbereiding: crisisteam/continuïteitsafspraken en opschalingsscenario's voor zorgcontinuïteit en personele inzet.
2. Exceptionele schaarste van (zorg)domotica, hulpmiddelen en/of medicatie; voorbereiding: leveranciersmanagement, alternatieven/uitwijk (waar mogelijk) en prioritering op basis van cliëntveiligheid.
3. Een cyberaanval of andere onregelende factoren zoals onderbreking van gas, water of elektra; voorbereiding: maatregelen voor informatiebeveiliging en continuïteit (incidentrespons/uitwijk), en periodieke toetsing van noodprocedures.

4.2.3 Maatschappelijk ondernemen en duurzaamheid

Community Building/zorgzame gemeenschappen

In 2025 heeft community building steeds meer aandacht gekregen. Raamwerk neemt deel aan sturen en kerngroepen binnen gemeenten waarin partijen uit wonen, zorg en welzijn samen bespreken hoe de zorgzame buurten van de toekomst eruit moeten zien. Binnen de regio is een medewerker actief die binnen de diverse gemeentes actief aansluiting zoekt om het pad te effenen voor cliënten richting het reguliere aanbod in het zogenaamde 'voorliggend veld' (welzijn, buurtinitiatieven, vrijwilligerswerk). Ook de afdeling Vrije Tijd en Vrijwilligers heeft een goede samenwerking met welzijn en buurtverenigingen.

Voor 2026 is in het jaarplan opgenomen dat er meer structuur in de initiatieven wordt gebracht. We willen zicht krijgen op wat we op het gebied van community building al doen, op de netwerken die we al kennen en deze uitbreiden. Bij Hafakker, Zeehos en in de Regio zijn uren vrijgemaakt bij medewerkers om zich hiervoor in te zetten. Op managementniveau is er een projectgroep die zorgt voor samenhang.

Duurzaamheid

Raamwerk zet zich in voor een energiezuinige en milieuvriendelijke omgeving, met oog voor zowel het welzijn van onze cliënten als het verminderen van onze ecologische voetafdruk. Om het energieverbruik verder terug te dringen wordt bij het vervangen van verlichting standaard gekozen voor energiezuinige ledverlichting. Dit zorgt niet alleen voor een lager stroomverbruik, maar verhoogt ook de kwaliteit van de verlichting en verlaagt de onderhoudskosten op de lange termijn.

Tevens laat Raamwerk verouderde IT-apparatuur op een verantwoorde wijze recyclen wat bijdraagt aan verdere verduurzaming.

De Omgevingsdienst heeft in 2025 diverse controles uitgevoerd met betrekking tot duurzaamheidseisen. De opgelegde maatregelen zijn conform de richtlijnen uitgevoerd, waarmee we onze verantwoordelijkheid nemen in de verduurzaming van onze locaties.

In 2026 voert Raamwerk, ondersteund door de Rabobank Future Fit, een nulmeting uit voor een duurzaamheidsverslag. Deze nulmeting gaat de basis zijn voor een meerjarig duurzaamheidsplan.

4.3 Kwaliteit

4.3.1 Algemeen kwaliteitsbeleid

Kwaliteitssysteem

Het kwaliteitssysteem van Raamwerk voorziet in het bewaken, beheersen en zo nodig verbeteren van de kwaliteit. Het kwaliteitssysteem van Raamwerk heeft invulling gekregen met behulp van het HKZ-certificatieschema. De jaarlijkse toetsing van het HKZ-certificaat van Raamwerk vindt Raamwerk breed plaats, voor zowel de Wlz -, Jeugdwet - als Wmo-cliënten. Het HKZ-certificaat is de bevestiging dat het kwaliteitssysteem werkt volgens de door Raamwerk zelf vastgestelde uitgangspunten.

In oktober 2025 heeft een tussentijds controle plaatsgevonden op de voortgang van eerder bevindingen. Dit heeft geresulteerd in een aantal nieuwe bevindingen op het gebied van het opvolgen en monitoren van verbetermaatregelen afkomstig uit diverse bronnen, volledige opvolging van gemelde incidenten, het verbeteren van het leermanagementsysteem, het verbeteren van de cliëntendossiers en documentatie van de jaargesprekken. Deze beoordeling is verricht op basis van de HKZ-norm gehandicaptenzorg 2015. Voor de hercertificering in 2026 is er gekozen om een andere norm te gaan volgen, namelijk de HKZ-norm Zorg & Welzijn 2024.

In 2025 is er gewerkt aan het borgen van de Plan-Do-Check-Act Cyclus binnen het hele kwaliteitsmanagementsysteem van Raamwerk. Deze cyclus borgt systematisch dat plannen worden gemaakt, acties worden uitgevoerd, resultaten worden geëvalueerd, en dat verbeteringen worden doorgevoerd.

Gedurende het jaar worden nog andere informatie, onder andere incidentmeldingen, gebruikt om te sturen op kwaliteit. Raamwerk stimuleert een continue leer en verbetercyclus binnen de organisatie, waarbij het kwaliteitskompas gehandicaptenzorg een belangrijk uitgangspunt vormt. Onderdeel van de continue leer en verbetercyclus is een interne auditcyclus. De interne audits worden, aangestuurd vanuit de afdeling Beleid en Kwaliteit, door Raamwerk zelf georganiseerd en door Raamwerk medewerkers uitgevoerd om zo het leren en verbeteren samen vorm te geven. Elke drie jaar wordt het systeem extern geaudit en gecertificeerd

ICT

In 2025 heeft ICT binnen verschillende domeinen gewerkt aan beheerverbeteringen en vervangings- en complianceprojecten.

- ONS (ECD) is in beheer genomen. Historische gegevens uit het oude ECD zijn ondergebracht in een statische archiefoplossing.
- De HR-module van AFAS is in 2025 ingrijpend geüpdatet; bestaande workflows zijn daarop aangepast. Ook is gewerkt aan de informatie-uitwisseling tussen AFAS en nieuwe HR-ondersteunende systemen.
- Er is gestart met de vervanging van netwerkcomponenten. Het netwerk op het Hafakkerterrein is in 2025 vernieuwd.
- De aansturing van de follow-me printers is aangepast, waardoor printen vanaf verschillende typen werkplekken mogelijk is gemaakt.

Werkplek

In oktober 2025 is de ondersteuning van Microsoft voor Windows 10 beëindigd. In aanloop hiernaar zijn in 2025 alle laptops voorzien van Windows 11; waar nodig zijn apparaten vervangen door nieuwere modellen. Ook zijn alle desktop-pc's vervangen door modellen die geschikt zijn voor

Windows 11. Bij deze vervangingsronde is kritisch beoordeeld waar vaste desktop-pc's nog nodig waren. Medewerkers die zowel een laptop als een desktop-pc gebruikten, hebben in plaats van een nieuwe desktop-pc een dockingstation ontvangen, zodat zij op kantoor eenvoudig met de eigen laptop kunnen werken.

Informatieveiligheid

In 2026 treedt de Cyberbeveiligingswet (voorheen NIS2) in werking; dit is ook van toepassing op Raamwerk. De norm NEN 7510 vormt hiervoor een belangrijk kader. In het najaar van 2024 is een nulmeting uitgevoerd op basis van NEN 7510. De uitkomsten daarvan zijn gebruikt als input voor het NEN 7510-project, met als doel om eind 2025 te voldoen aan de richtlijnen van de norm. In dit traject zijn onder meer het informatiebeveiligingsbeleid vastgesteld en is het ISMS (Information Security Management System) ingericht: een gestructureerde, risicogebaseerde aanpak om informatiebeveiliging te beheren, te verbeteren en te borgen. Omdat Raamwerk geen interne Functionaris Gegevensbescherming (FG) had, is hiervoor een overeenkomst gesloten met een externe FG. Uit de nulmeting in november 2025 blijkt dat Raamwerk voldoet aan de richtlijnen van NEN 7510 en daarmee een solide basis heeft gelegd voor de invoering van de Cyberbeveiligingswet.

4.3.2 Kwaliteit van zorg, klachten, medezeggenschap en veiligheid

Voor het realiseren van kwaliteit van zorg onder zowel de Wlz, Wmo als Jeugdwet is Raamwerk door gegaan met het bestaande kwaliteitssysteem en bestaande procedures, werkwijzen en regelingen. Waar nodig zijn deze op maat van specifieke vereisten gemaakt en worden deze aangepast aan interne veranderingen of verandering in wetgeving.

Kwaliteit van zorg

Kwaliteitskader Gehandicaptenzorg (Wlz)

Raamwerk verantwoordt zich via de systematiek van het Kwaliteitskompas Gehandicaptenzorg 2023-2028. In 2025 is er conform dit Kwaliteitskompas een Kwaliteitsbeeld over 2025 opgesteld. Dit rapport wordt vóór 1 juni 2026 gedeponereerd bij het Zorginstituut Nederland en gepubliceerd op de website van Raamwerk, ook wordt een cliëntvriendelijke versie gemaakt.

'Dit vind ik ervan!'

Met het instrument 'Dit vind ik ervan' (DVIE) wordt invulling gegeven aan Bouwsteen 2 van het Kwaliteitskompas 'Onderzoek naar ervaringen van mensen met beperkingen'. Aan de hand van tien thema's wordt de cliënt in een dialoog uitgenodigd zijn/haar wensen en voorkeuren te vertellen aan de (persoonlijk) begeleider.

In 2025 is goed gebruik gemaakt van het instrument. De DVIE werd in totaal 454 keer ingevuld (in 2024 363 keer): 384 keer via de vragenlijst 'ik vertel' en 70 keer via 'ik zie en ik vertel'. Over de afgelopen jaren is een duidelijke stijging in het gebruik van de vragenlijsten te zien, waardoor er een steeds vollediger beeld ontstaat van hoe cliënten de zorg en ondersteuning ervaren. De uitkomsten laten zien dat cliënten in alle tien thema's overwegend positief oordelen. Met name veiligheid, dagbesteding, gezondheid en emotioneel welzijn worden hoog gewaardeerd.

Daarnaast blijkt dat cliënten zich overwegend gezien, gehoord en ondersteund voelen. De uitkomsten bevestigen dat thema's zoals 'Gevoel en Veilig voelen' sterk scoren en dat cliënten persoonlijke aandacht en basisveiligheid ervaren. Ook 'Lijf, Huis, Doen en Familie' laten stabiele en positieve beoordelingen zien, wat duidt op voorspelbare kwaliteit in het dagelijks leven, wonen en dagbesteding. Tegelijkertijd blijven 'Hulp en Kiezen' aandachtspunten, onder meer door personele druk die invloed heeft op beschikbaarheid en ondersteuning bij het voeren van eigen regie. De grootste ontwikkelkansen ligt bij 'Meedoen en Vrienden & Kennissen', waar sociale relaties, participatie en netwerkopbouw sterker achterblijven. Dit sluit aan bij onze ambitie om in 2026 nadrukkelijker in te zetten op netwerkzorg en het versterken van sociale verbindingen.

Klachten van cliënten

De klachtenregeling van Raamwerk bevat naast de interne klachtenroute en de formele klachtenbehandeling door de onafhankelijke Klachtencommissie, ook klachtenopvang en -bemiddeling.

De klachtenregeling van Raamwerk staat open voor zowel klachten van Wlz-, Wmo- als Jeugdwet-

cliënten. De klachtenregeling voor cliënten van Raamwerk is, met positief advies van de CCR, in november 2025 aangepast.

Voor de behandeling van en een oordeel over de klacht kunnen alle cliënten van Raamwerk een klacht voorleggen aan de gezamenlijke Klachtencommissie Raamwerk/Gemiva. Er zijn in 2025 geen klachten door cliënten van Raamwerk ingediend bij de Klachtencommissie.

Raamwerk is vanuit de Wkkgz aangesloten bij de Geschillencommissie Gehandicaptenzorg. Cliënten die zorg vanuit de Wlz ontvangen kunnen bij deze geschillencommissie terecht met een geschil. Hier zijn in 2025 geen geschillen of klachten vanuit cliënten van Raamwerk binnen gekomen.

Cliënten voor wie de Jeugdwet van toepassing is kunnen een beroep doen op Jeugdstem, onafhankelijke vertrouwenspersonen voor ondersteuning. Bij het Jeugdstem zijn in 2025 geen meldingen of klachten binnengekomen over de verleende zorg door Raamwerk.

Vertrouwenspersoon Zorg

De Vertrouwenspersoon Zorg heeft in 2025 11 meldingen ontvangen. Dit aantal is vergelijkbaar met voorgaande jaren. Onder meldingen worden alle vragen, persoonlijke kwesties, uitingen van onvrede en klachten verstaan, die cliënten of hun vertegenwoordigers bij de cliëntenvertrouwenspersoon hebben aangekaart. In 2025 betroffen de meldingen met name uitingen van onvrede en een aantal persoonlijke kwesties, waarbij met name de behoefte bestond aan een luisterend oor. In afwijking van voorgaande jaren waren er geen meldingen die met bejegening door medewerkers te maken hadden. De Vertrouwenspersoon Zorg geeft aan dat dit (mogelijk) mede te danken is aan de inzet van de werkgroep Bejegening. In alle gevallen zijn de meldingen besproken en verholpen.

Voor 2026 heeft de Vertrouwenspersoon Zorg een drietal aanbevelingen gedaan

- Houd oog voor de verwant in de rol van mantelzorgers en/of vertegenwoordiger.
- Blijf aandacht houden voor de zichtbaarheid van de Vertrouwenspersoon Zorg.
- Nodig de Vertrouwenspersoon Zorg uit om medewerkers te informeren over zijn/haar rol.

Het volledige jaarverslag 2025 met aanbevelingen van de vertrouwenspersoon is in het directieteam besproken en met de CCR.

Cliëntvertrouwenspersoon Wet zorg en dwang (CVP Wzd)

Cliënten die met onvrijwillige zorg te maken hebben kunnen bij de vertrouwenspersoon Onvrijwillige zorg terecht. De cliëntvertrouwenspersoon Onvrijwillige zorg is in dienst bij 'Stemgever'.

In 2025 heeft de CVP van 5 cliënten ondersteuningsvragen ontvangen. Dit is geen opvallende daling of stijging vergeleken met 2024, toen er 4 ondersteuningsvragen waren. Vanuit de vertegenwoordigers zijn er geen ondersteuningsvragen gekomen. De vragen zijn verholpen door het verstrekken van informatie en door gesprekken tussen cliënt, begeleiding en de CVP.

Het merendeel van de vragen heeft de CVP gekregen door de locatiebezoeken die de CVP aan Raamwerk bracht. Een van de taken van de CVP is het proactief bezoeken van de locaties om daar cliënten en vertegenwoordigers te ontmoeten en uitleg te kunnen geven over de werkzaamheden van de CVP. De CVP heeft in 2025 81 locatiebezoeken afgelegd. In 2024 waren dat er 62. De locatiebezoeken dragen in positieve zin bij aan de bekendheid van de CVP en aan het belang dat Raamwerk aan het onderwerp hecht.

Het volledige jaarverslag 2025 met aanbevelingen van de vertrouwenspersoon is met het Directieteam (DT) en de CCR besproken.

Medezeggenschap Cliënten

Raamwerk heeft haar beleid met betrekking tot de medezeggenschap van cliënten vormgegeven conform de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz). Dit beleid voldoet ook aan wat over medezeggenschap is gesteld in de Wmo en de Jeugdwet. Voor meer informatie over de vormgeving van de medezeggenschap binnen Raamwerk, de Centrale Cliëntenraad en de gegeven adviezen in 2025, zie paragraaf 3.4 van dit jaarverslag.

Het jaarverslag 2025 CCR is met de CCR, de RvT en het DT besproken.

Veiligheid

Incidentmeldingen

Raamwerk heeft een Incidentenregeling die openstaat voor meldingen door medewerkers van incidenten, die voortkomen uit de zorg voor de cliënten of bij arbeid van de medewerker. Doel is het verkrijgen van inzicht in de aard van en ontwikkelingen in de meldingen en het nemen van maatregelen ter voorkoming van incidenten in de toekomst. Daarnaast draagt de regeling bij aan een adequate en zorgvuldige afhandeling van het incident. De Incidentencommissie ondersteunt de organisatie in de uitvoering van de incidentenregeling, analyseert en kijkt naar trends en adviseert het DT met verbetervoorstellen.

In 2025 is TriasWeb, een module voor het veilig digitaal incidentenmelden geïmplementeerd bij Raamwerk. Een projectgroep heeft de implementatie voorbereid en begeleid, samen met een adviseur van Triaspect. De leden van de incidentencommissie hebben zitting genomen in de projectgroep, aangevuld met andere functionarissen. De realisatie hiervan samen met het trainen van medewerkers is het belangrijkste werk geweest in dit jaar. Het digitale systeem is een belangrijke basis voor het melden, analyseren en het leren en verbeteren naar aanleiding van incidentenmeldingen. Het melden in de nieuwe module is gelukt, er is goed gemeld.

Tabel: overzicht van de categorieën met de meeste incidentenmeldingen in 2025:

Aantal meldingen totaal	2.038
Probleemgedrag	685
Medicatie	540
Vallen	290
Onveilige situatie	195
Seksueel grensoverschrijdend gedrag	36

Wet zorg en dwang

Binnen Raamwerk zijn vier locaties geregistreerd als zogeheten Wzd accommodatie of -locatie waar onvrijwillige zorg mag worden verleend in het kader van de Wzd. Dit zijn Hafakker, Zeehos, De Oude Post en de Honingraat van cluster Jeugd en Gezin. Alleen op Hafakker kunnen onvrijwillige opnamen plaatsvinden. Op locatie Zeehos vindt onvrijwillige zorg uitsluitend plaats in het kader van het Besluit Wzd 'Gelijkgestelde aandoeningen'.

Het toezicht op de uitvoering van de Wzd is structureel geborgd bij de (vaste) Wzd-commissie. De commissie komt in principe maandelijks bijeen, kent een reglement en schrijft een jaarverslag. In 2025 is er in verband met wisselingen in de commissie enige discontinuïteit geweest in de vergadercyclus van de Wzd commissie.

Inhoudelijk beantwoordt de commissie Wzd-gerelateerde vragen, denkt mee over casuïstiek en adviseert over het Wzd-beleid en de huisregels. Ook ziet de commissie toe op de registratie van toepassingen van onvrijwillige zorg en verzorgt de analyse van de jaarlijkse Wzd-gegevens. Als laatste taak denkt de Wzd-commissie ook na over scholing over Wzd binnen de organisatie.

Begin 2025 is er een nieuw ECD (ONS) geïntroduceerd binnen de organisatie met daarbij een nieuwe manier van het registreren van Wzd in het ECD. De commissie heeft samen met de gedragskundigen de uitrol van deze nieuwe registratie verricht. In 2026 zal er een tweede en gebruiksvriendelijkere manier van registratie worden uitgerold. Deze registratie zal beter passend zijn bij de uitvoering van de Wzd.

Eind 2025 is er een Prospectieve Risico-Inventarisatie (PRI) verricht om te onderzoeken waar de verbetermogelijkheden liggen voor de commissie en deze plannen worden verder uitgewerkt in 2026. Naast de ondersteuning vanuit het systeem is het nodig om medewerkers, met name de zorgverantwoordelijken, goed te blijven scholen op het gebied van Wzd.

Meldingen IGJ

In 2025 heeft zich 1 calamiteit voorgedaan bij Raamwerk, die aan de IGJ is gemeld. De cliënt is hersteld zonder blijvende schade. De calamiteit is met de PRISMA-methode onderzocht onder leiding van een externe voorzitter. De uitkomsten van het onderzoek zijn met de IGJ gedeeld. De IGJ heeft aangegeven dat ze het onderzoek degelijk en navolgbaar vond en dat Raamwerk de juiste verbetermaatregelen heeft getroffen.

4.4 Medewerkersbeleid

Zie paragraaf 4.2.1 voor de realisatie van medewerkersbeleid op basis van het Jaarplan 2025.

4.4.1 Overige ontwikkelingen en gebeurtenissen in 2025

Visie op Leren en Ontwikkelen

In 2025 is de vernieuwde visie op Leren & Ontwikkelen verder tot leven gebracht. Eerst is samen onderzocht hoe medewerkers het liefst leren. Leren door te doen, experimenteren en reflecteren bleek het belangrijkste uitgangspunt. Ook werd duidelijk dat erkenning en aandacht essentieel zijn voor werkplezier. Daarna is onderzocht welke ondersteuning teams nodig hebben. Medewerkers gaven onder andere aan behoefte te hebben aan meer fysieke bijeenkomsten en dat CAPP niet overzichtelijk genoeg was. Dat is inmiddels verbeterd.

Inmiddels neemt ook werkplekieren een steeds centralere plek in binnen Raamwerk. Voorbeelden hiervan zijn:

- Jaarlijkse teamdialogen over medicatieveiligheid
- Intervisietrainingen die medewerkers zelf kunnen organiseren
- Reflecties in teams op actuele leer- en ontwikkelvragen

Binnen Raamwerk worden ook de trainers getraind. Voor hen is er een evaluatie- en ontwikkelspreekuur ingericht. Hier wordt samen gekeken naar de rol van de trainer, kwaliteit van leercontent en doorontwikkeling van het aanbod.

Ieder halfjaar wordt er met de managers zorg gesproken over de stand van zaken rondom lerenden (formatie en begeleiding), het gebruik en de actualiteit van CAPP, de resultaten uit leerklimatecans en de inzet van het Team Ontwikkelplan (TOP). Hiermee wordt gemonitord dat iedereen voldoet aan de opleidingseisen en zich blijft doorontwikkelen.

4.4.2 Inzet vrijwilligers

Raamwerk kan niet zonder de vele vrijwilligers die zich inzetten voor de cliënten. Binnen Raamwerk waren eind 2025 451 vrijwilligers actief (begin 2025: 422). Het binden en boeien van de vrijwilligers is belegd bij de coördinator Vrijtijd en Vrijwilligers en haar team.

De afdeling heeft in 2025 structuur gegeven aan contactmomenten met vrijwilligers en aan de (immateriële) waardering van de vrijwilligers. De afdeling richt zich momenteel op het in kaart brengen van de (informele) netwerken binnen en buiten Raamwerk. Doel is dat cliënten, begeleiders en vrijwilligers worden gefaciliteerd, ingezet en ondersteund als er een vraag naar vrijwilligersinzet ligt.

Er zijn veel mensen die zich als vrijwilliger willen inzetten, maar wel wanneer het in zijn/haar agenda past. Dat vraagt een andere manier van 'binden'. Een mooie ontwikkeling in 2025 is hiervan de flexapp. Een app waar ondersteuning van vrijwilligers gevraagd wordt, maar waar vrijblijvend op ingeschreven kan worden. Zo reageert de vrijwilliger wanneer hij zelf tijd heeft. Het is divers, gevarieerd en sluit aan bij de behoeften van de vrijwilliger. In 2025 maakte 80 vrijwilligers gebruik van deze flexapp.

4.4.3 Ondersteuning voor medewerkers

Collegiale Opvang voor Medewerkers (COM)

Het COM ondersteunt collega's na een schokkende en/of traumatische gebeurtenis door middel van één of meerdere gesprekken tot een maximum van drie. De gesprekken verlopen volgens een bepaalde methodiek en volgen het verwerkingsproces. De COM-medewerkers kunnen adviseren contact te zoeken met de incompany psycholoog, een externe deskundige of een eerdere/eigen behandelaar als de gesprekken daar aanleiding toe geven.

In 2025 was het COM vooral een jaar van opnieuw opbouwen en signaleren. Het aantal meldingen (8) lag lager dan in voorgaande jaren, maar de aard en impact van de meldingen waren groot. Medewerkers meldden zich vooral na agressie-incidenten en andere ingrijpende gebeurtenissen en wisten het COM zelfstandig te vinden. In de gesprekken kwamen terugkerende zorgen naar voren over veiligheid, hoge werkdruk, personeelstekorten en de inzet van onvoldoende ingewerkte uitzendkrachten. Incidenten worden soms als normaal ervaren, waardoor grenzen vervagen en belasting zich in de tijd kan opstapelen.

Richting 2026 ligt de focus op het vergroten van de zichtbaarheid en bereikbaarheid van het COM, het actiever betrekken van leidinggevenden en het verbeteren van communicatie. Daarmee kan het COM zijn rol als laagdrempelige opvang en belangrijke signaleringsfunctie binnen de organisatie verder versterken.

Bedrijfspsycholoog

In aanvulling op de dienstverlening van de arbodienst heeft Raamwerk een dienstverleningscontract met een psycholoog. In aanvulling op de bedrijfsarts, welke vooral curatief werkt als de medewerker reeds uitgevallen is, wordt de psycholoog met name preventief ingezet om medewerker bijtijds steun te bieden zodat het niet tot daadwerkelijke uitval komt.

De inzet van de bedrijfspsycholoog (BP) in 2025 had zichtbaar effect in het vroegtijdig ondersteunen van medewerkers bij overbelasting, psychische klachten en werk- en privéproblematiek. In veel trajecten was sprake van een combinatie van hoge werkdruk, privéverantwoordelijkheden en onrust door wijzigingen binnen teams en wisselingen in leidinggevenden. Door begeleiding via de BP konden werkincidenten worden opgepakt, kreeg belasting tijdig aandacht en werd gewerkt aan herstel en stabiliteit. Daarmee fungeerde de BP als belangrijke schakel in het beperken van langdurige uitval en het bieden van houvast aan medewerkers in een periode van organisatorische onrust en hoog ervaren werkdruk.

Vertrouwenspersonen Medewerkers

Raamwerk heeft de beschikking over twee externe vertrouwenspersonen voor medewerkers (via 'Bureau De Vertrouwenspersoon'). De drie hoofdtaken van de externe vertrouwenspersonen zijn opvang en begeleiding, preventie en advies. Deze externe vertrouwenspersonen maken een jaarverslag van meldingen en klachten (ongewenste omgangsvormen) van het afgelopen jaar.

In 2025 zijn bij de externe vertrouwenspersonen zes relevante meldingen ontvangen; alle meldingen zijn informeel afgehandeld en er zijn geen formele klachten ingediend. Eén extra contact betrof een melding die niet onder hun taakgebied viel en is buiten beschouwing gelaten. De meldingen hadden betrekking op psychische intimidatie (2), communicatie en bejegening (2) en overige onderwerpen (2), waaronder teamdynamiek en een medische kwestie. Er waren geen meldingen van seksuele intimidatie, racisme of discriminatie, agressie en geweld of pesten. Op het gebied van integriteit zijn in 2025 geen meldingen ontvangen van vermoedens van misstanden.

Naast casuïstiek hebben de vertrouwenspersonen geïnvesteerd in preventie, deskundigheidsbevordering en overleg met management, OR en bestuurder. Blijvende aandacht voor zichtbaarheid van de vertrouwenspersoon en voor sociale veiligheid, met name in teamcommunicatie, blijft van belang. Het volledige jaarverslag over 2025 wordt besproken in het DT en met de OR.

4.4.4 RI&E en arbeidsongevallen

Risico-inventarisatie & -evaluatie (RI&E)

In 2025 zijn er 17 RI&E's gehouden en conform de methodische cyclus hebben er 22 jaarevaluaties plaatsgevonden. De resultaten van de evaluaties en van de RI&E's zijn besproken met de commissie Veiligheid, Welzijn, Gezondheid en Milieu (VGMW).

4.5 Financieel beleid

4.5.1 Financiële ontwikkelingen gedurende het boekjaar

In 2025 is het geconsolideerd exploitatieresultaat voor Raamwerk €2,5 miljoen negatief. Hierin is ook een positief resultaat van de Stichting Vrienden van Het Raamwerk van €0,04 miljoen verwerkt. Het negatieve resultaat ligt in lijn met het gerapporteerde resultaat over 2024. De opbrengsten zijn voornamelijk gestegen door hogere tarieven. De kosten zijn voornamelijk gestegen door de stijging van de personele kosten in verband met de cao-verhoging. Vanaf september is de inzet van externe inhuur met circa 55% per maand gedaald. Echter de transitie van ZZP-inzet naar inzet van Uitzendkracht met hogere uurtarieven en BTW niet tot een daling van de kosten van externe inhuur geleid. Indien de daling van inzet was gerealiseerd met ZZP inzet had dit geleid tot een kostenbesparing van circa € 420.000.

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Het Raamwerk, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. Raamwerk heeft in 2025 een meerjarenbegroting 2026-2029 opgesteld met daarin een scenario analyse waaruit blijkt dat Raamwerk duurzaam een positief financieel rendement van 2% en een positieve EBITDA kan realiseren.

4.5.2 Omzetontwikkeling

De opbrengsten over 2025 zijn hoger dan in 2024. De hogere opbrengsten worden voornamelijk verklaard door de tarief stijging van de Wlz tarieven in 2025 ten opzichte van 2024. Daarnaast zijn de opbrengsten Wmo met € 0,3 miljoen gedaald (0,5% daling van de totale opbrengsten) doordat een beperkt aantal Wmo cliënten door zorgvraag verzwaaring in 2025 van Wmo financiering naar WLZ financiering is overgegaan.

4.5.3 Solvabiliteit en liquiditeit

Op balansdatum bedraagt de solvabiliteit (Eigen Vermogen/Totaal Vermogen) ruim 50,4%. De vermogenspositie van Raamwerk is op basis van het solvabiliteitsratio (50%) zeer goed te noemen. De liquiditeitsratio is per ultimo 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024. De liquiditeitsratio bedraagt ultimo 2025 1,71 (2024: 1,8). De liquiditeitspositie is ten opzichte van eind 2024 als gevolg van de ontvangst van de gelden vanuit de grondverkoop aanzienlijk verbeterd tot een zeer acceptabel niveau.

Ontwikkeling Financiële Ratio's					
	2025	2024	2023	2022	2021
Solvabiliteit	50%	49%	51%	53%	54%
Liquiditeitsratio	1,7	1,8	2	0,8	1,2

4.5.4 Kasstromen en financieringsbehoeften

Dankzij een stijging in de liquiditeitspositie door de grondopbrengsten, is er de komende tijd geen financieringsbehoefte.

De investeringen in 2025 betreffen voornamelijk vervangingsinvesteringen in ICT en installaties. Ook is regulier planmatig onderhoud uitgevoerd vanuit het Meerjaren Onderhoudsplan dit betreft naast schilderwerk voornamelijk het vervangen van keukens en sanitair. De uitgaven voor de investeringen en onderhoud zijn gefinancierd vanuit de liquide middelen.

4.5.5 Vooruitblik 2026

In 2026 wordt bij Raamwerk ingezet op de verdere beheersing van het ziekteverzuim en het vervullen van de vacatures. Ook capaciteitsmanagement zal een prominente plaats krijgen in de organisatie. Daarnaast vormt de Strategie 2029 een belangrijke basis om met elkaar de zorg ook anders te organiseren en kritisch te kijken naar wie waarvoor aan zet is. Met deze aanpak zal de personele inzet steeds meer in balans worden gebracht. In de begroting 2026 wordt daarbij nog uitgegaan van een tekort van €0,3 miljoen. Het meerjarenplan is erop gericht om te zorgen dat ook het zorgexploitatieresultaat structureel positief wordt.

4.6 Toekomstparagraaf

Naast de nadruk op het meerjarig herstelplan op het gebied van zorgexploitatie werd in 2025 gewerkt aan het verstevigen van het fundament en sturing van de organisatie. Onderdelen van dit fundament zijn het verder ontwikkelen van stuur- en managementinformatie om kort cyclisch de voortgang te monitoren en gericht te kunnen anticiperen op afwijkingen. Dit is zowel van toepassing op de monitoring van de kwaliteit van zorg en leven als de bedrijfsvoering. In 2026 gaan we organisatiebreed verder met het uitwerken van de Strategie 2029. De strategie zal mede de basis zijn voor actualisatie van onze meerjarenplanning en -begroting. De wijze waarop sturing wordt gegeven aan en binnen de organisatie is hier onderdeel van. We scherpen daarmee de positie die Raamwerk inneemt op het gebied van gehandicaptenzorg in de Duin- en Bollenstreek aan.

We realiseren ons terdege dat voor een toekomstbestendige kwaliteit van zorg en leven van onze cliënten de betrokkenheid en bevoegenheid van onze medewerkers daarbij essentieel is. De inzetbaarheid van onze medewerkers, het vervullen van vacatures en het creëren van een fijne werkomgeving voor behoud van medewerkers heeft dan ook hoge prioriteit. Om met elkaar te werken aan toekomstbestendige kwaliteit van zorg en leven zien wij, naast de inzet en betrokkenheid van onze medewerkers, een belangrijke samenwerking en betrokkenheid met cliënten, verwanten en vrijwilligers. Met elkaar in gesprek gaan hierover hoe we samen hier invulling aan kunnen geven staat hoog op de agenda. In 2026 en verder zullen we gefaseerd verder vormgeven aan onze ambities, zodat het waarmaken hiervan ook past bij de draaglast van de organisatie en deze waar nodig aangepast kunnen worden aan nieuwe ontwikkelingen.

Jaarverslag Raad van Toezicht

De Raad van Toezicht van Raamwerk (hierna: RvT) legt jaarlijks verantwoording af over haar handelen door middel van een jaarverslag. De belangrijke basis voor deze verantwoording vormen de Governancecode Zorg 2022 en het reglement van de RvT.

In dit jaarverslag komende volgende onderwerpen aan bod:

- Bestuur, toezicht en bedrijfsvoering
- Samenstelling RvT
- Bijeenkomsten RvT
- Bijeenkomsten met medezeggenschap medewerkers en cliënten
- Functies en nevenfuncties RvT leden
- Bijlage 1 en 2: belangrijke thema's en besluiten RvT

Uitgangspunten bij de inrichting van de organisatie

De RvT ziet toe op het algemeen beleid van Raamwerk, zoals de Raad van Bestuur (RvB) dat voert en de RvT ziet toe op de kwaliteit en continuïteit van de organisatie. Specifieke bevoegdheden van de RvT zijn neergelegd in de statuten van Raamwerk.

Op 26 augustus 2025 zijn de statuten van Raamwerk gewijzigd. De statuten dateerden van 26 juni 2019 en waren verouderd. De statuten zijn nu compliant met op Raamwerk van toepassing zijnde wet- en regelgeving, zoals de Governance Code Zorg 2022, de WBTR en de WNT.

Het bestuur van Raamwerk is verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie, de strategiebepaling, de positionering en de allocatie van middelen. De RvB stelt daarvoor het organisatiebeleid, de begroting en de jaarrekening op en legt deze ter goedkeuring voor aan de RvT en legt daarnaast verantwoording af aan externe instanties.

Het directieteam geeft samen met het management, leiding aan de operationele organisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor (het inrichten van) de werkprocessen, uitkomsten en resultaat, interne en externe afstemming, interne en lokale externe communicatie en het onderhouden van het lokale netwerk.

De medezeggenschapsorganen Ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR) volgen, toetsen en beïnvloeden het instellingsbeleid. De OR en CCR doen dit op grond van hun taakstelling zoals neergelegd in de Wet op Ondernemingsraden (WOR), respectievelijk de Wet Medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz 2018). Specifiek voor de CCR spelen bij Raamwerk de decentrale cliëntenraden ook een belangrijke rol in de medezeggenschap voor cliënten.

Bestuur en directieteam

Na een jaar met een periode van wisselingen in bestuur en directieteam stond het jaar 2025 in het teken van het formeren van een vaste bezetting van bestuur en directieteam. De interim bestuurder die door de RvT was aangesteld vanaf 15 augustus 2024 heeft tot half maart 2025 de honneurs waargenomen en een voorstel tot aanpassing van de topstructuur gemaakt. Op 15 maart 2025 is Manon Teng als bestuurder gestart. De interim ingevulde vacatures in het directieteam zijn in 2025 gevuld met vaste medewerkers. Door het vertrek van enkele directeuren en de bestuurssecretaris is vrijwel het gehele directieteam van Raamwerk vernieuwd.

Taken RvT

De RvT heeft als primaire taak om toe te zien of Raamwerk haar maatschappelijke functie vervult en effectief en efficiënt met haar middelen omgaat zodat de continuïteit van Raamwerk gewaarborgd wordt. Hiertoe toetst de RvT of de bestuurder van Raamwerk bij haar beleidsvorming en de uitvoering van haar bestuurstaken een zorgvuldige en evenwichtige afweging maakt van de belangen van alle partijen die bij de stichting betrokken zijn.

Centraal in het toezicht staat de maatschappelijke opdracht van Raamwerk: het bieden van een betekenisvol leven aan cliënten. Wat betekenisvol is, daarin is de cliënt leidend. Dat gebeurt vanuit de visie 'Gewoon leven - gewoon waar mogelijk, speciaal waar nodig'. Uitgangspunten daarbij zijn, dat de

cliënt autonoom is, de regie heeft over zijn of haar eigen leven, keuzes kan maken, zich kan ontplooiën, een voor zichzelf zinvol leven kan leiden en naar vermogen kan bijdragen aan de samenleving.

De RvT vervult verschillende rollen: naast toezicht houden, heeft de RvT de rol van werkgever van de bestuurder en van adviseur en klankbord van de RvB. Bij de vervulling van hun taak richten de leden van de RvT zich op de missie, visie en strategie van Raamwerk, zoals vastgelegd in de Governancecode Zorg 2022, hierbij rekening houdend met het feit dat Raamwerk een organisatie met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid is.

Samenstelling RvT

Een lid van de RvT wordt volgens de statuten benoemd voor een periode van maximaal vier jaar, met de mogelijkheid tot eenmaal herbenoeming voor een periode van wederom vier jaar.

In 2025 hebben enkele wijzigingen in de samenstelling van de RvT plaatsgevonden.

De heer Brinkmann heeft de RvT met ingang van 1 oktober 2025 verlaten (einde zittingstermijn). Per 1-1-2025 is het voorzitterschap overgedragen aan de heer De Bruijn.

Mevrouw Irma Bronkhorst is met ingang van 1 september 2025 gestart als lid van de RvT (en voorzitter van de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR).

Mevrouw Necibe Kinik is met ingang van 1 september 2025 toegetreden als lid van de RvT (en lid van de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR).

De heer Kraanen is met ingang van 1 januari 2026 herbenoemd als lid van de RvT (en voorzitter van de Auditcommissie).

De benoemingen hebben plaatsgevonden met advies van de CCR op het profiel en de benoeming. Tevens is de OR om advies gevraagd.

Onderstaand schema toont het rooster van aftreden RvT Raamwerk en de bezetting van de commissies per 31-12-2025.

Naam	Functie	Commissie	Benoeming	Einde 1 ^e termijn	Aftredend	Toelichting
De heer De Bruijn	Vz (vanaf 1-1-2025)	Remuneratie commissie (lid) Commissie KV en HR (vz)	01-01-2024	31-12-2027	31-12-2031	Tot 1-9-2025 naast vz RvT, ook vz cie KV en HR en vz remuneratie cie. Vanaf 1-9 lid remuneratie cie
De heer Kraanen	Lid	Auditcommissie (Vz) Remuneratiecommissie (Vz)	01-01-2022	31-12-2025	31-12-2029	Vz Remuneratie cie vanaf 1-9-2025
Mevrouw Verdaasdonk – Van Weerlee	Vice Vz (per 1-9-2025)	Auditcommissie (lid)	20-09-2024	29-09-2028	19-09-2032	
Mevrouw Bronkhorst	Vz	Commissie KV en HR (Vz)	01-09-2025	31-08-2029	31-08-2033	
Mevrouw Kinik	Lid	Commissie KV en HR (lid)	01-09-2025	31-08-2029	31-08-2033	

Commissies van de RvT

De RvT kent drie (voorbereidende) commissies:

De Auditcommissie (bestaande uit de leden Frido Kraanen, voorzitter, en Anja Verdaasdonk – Van Weerlee) vergadert viermaal per jaar.

De Commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR (bestaande uit de leden Irma Bronkhorst, voorzitter, en Necibe Kinik, lid,) vergadert viermaal per jaar.

De Remuneratiecommissie (bestaande uit de leden Roel de Bruijn en Frido Kraanen, voorzitter) voert éénmaal per jaar een jaargesprek en éénmaal per jaar een voortgangsgesprek met de bestuurder.

Bijeenkomsten RvT

In 2025 hebben vijf reguliere vergaderingen van de RvT plaatsgevonden (inclusief de zelfevaluatie vergadering). Driemaal is er extra vergaderd door de RvT. Elke reguliere vergadering van de RvT werd voorafgegaan door een vergadering van de Auditcommissie en van de commissie Kwaliteit, Veiligheid en HR.

Regulier kwam de RvT bijeen op:

24 februari 2025

26 mei 2025

7 juli 2025 (zelfevaluatie)

13 oktober 2025

16 december 2025

Daarnaast is de RvT drie keer extra bijeengewees:

- Op 28 januari 2025, vanwege benodigde besluitvorming voor het vestigen van een erfdiensbaarheid, betrekking hebbend op de nieuwbouw van het Duinpaviljoen op het Zeehoosterrein in Katwijk
- Op 10 februari 2025 vanwege een benodigde goedkeuring in het kader van de verkoop van vier grondpercelen op het Zeehoosterrein in Katwijk); en
- Op 24 maart 2025 in verband met de presentatie van de doelgroepen analyse en kansrijke scenario's.

De vergaderingen van de RvT worden voorbereid in het agendaoverleg met de RvB, de bestuurssecretaris en de voorzitter van de RvT.

Voorafgaand aan elke RvT vergadering is er een besloten vooroverleg. Daarin overlegt de RvT kort, in afwezigheid van de RvB, om de vergadering voor te bespreken en eventuele (vertrouwelijke) aandachtspunten te bespreken.

In bestuurlijk opzicht wordt het jaar 2025 gekenmerkt door wisselingen in de RvT, de RvB en in het directieteam. In de RvT traden twee nieuwe leden aan. Per 15 maart trad de nieuwe bestuurder aan en gedurende het jaar startten nieuwe leden in het directieteam. Dit heeft niet geleid tot discontinuïteit in de besturing van Raamwerk. De in 2024-2025 aangestelde ad interim functionarissen hebben goed voorwerk geleverd voor de nieuwe bestuurder en het nieuwe directieteam. Niettemin heeft Raamwerk wel last gehad van de vele wisselingen in de afgelopen paar jaar. Met de aanstelling van de nieuwe functionarissen is er op bestuurlijk vlak rust gekomen en kan er gebouwd gaan worden aan het financieel gezond maken van Raamwerk.

Met de komst van de nieuwe bestuurder is het strategietraject in een volgende fase gekomen. De uitkomsten van de trajecten uit de eerdere jaren worden hierin als input gebruikt (zie hierna onder het kopje "Strategie Raamwerk").

De RvT heeft in 2025 intensief met de RvB gesproken over de financiën, personeelszaken en de kwaliteit van de zorg. Het jaar 2025 is afgesloten met een fors negatief financieel resultaat. De financiële positie (solvabiliteit en liquiditeit) van Raamwerk zijn echter nog stevig genoeg om dit negatieve resultaat op te vangen.

Naast de focus op het financieel gezond maken van Raamwerk is er veel aandacht voor het aantrekken, binden, boeien en behouden van medewerkers. De inzetbaarheid van medewerker is van groot belang. Personele bezetting, arbeidsmarkt en verzuim zijn daarom terugkerende onderwerpen op de agenda van de RvT.

Vanwege de inwerkingtreding van de Wet DBA heeft Raamwerk moeten besluiten om de inzet van zzp'ers vrijwel geheel te stoppen, dit is per 1 oktober 2025 geëffectueerd. De continuïteit van zorg wordt geborgd door goed op het verzuim te sturen en door medewerkers te motiveren deel te nemen aan de interne flexpool.

De RvT heeft in 2025 goed contact onderhouden met zowel de OR als de CCR. Een afvaardiging van de OR is aanwezig bij het art. 24 WOR overleg (tweemaal per jaar) en bij de CCR overlegvergaderingen (eenmaal per jaar).

In de RvT vergaderingen hebben onder meer de volgende onderwerpen op de agenda gestaan:

- Strategie en beleid;
- Zorg: kwaliteit en veiligheid;
- Financiële situatie Raamwerk;
- Vastgoed;
- Personeelsbeleid en organisatie;
- Werving, selectie en benoeming van een nieuwe bestuurder;
- Werving, selectie en benoeming van twee nieuwe RvT leden;
- Verdeling raadleden over de commissies
- Governance en ondersteuning RvT.

Voor een volledig overzicht van de onderwerpen die aan de orde zijn geweest en de besluiten die genomen zijn in de RvT vergaderingen wordt verwezen naar bijlage 1 en bijlage 2.

Sinds de komst van de nieuwe bestuurder en de completering van het directieteam in het tweede deel van 2025 is merkbaar dat er binnen Raamwerk een positieve, op de toekomstgerichte sfeer aan het ontstaan is. Contacten met de OR en CCR bevestigen dit. Er staan voor 2026 de nodige uitdagingen op de agenda. De RvT heeft er volledig vertrouwen in dat de RvB, het directieteam en leidinggevenden van Raamwerk deze uitdagingen aan kunnen en van Raamwerk een financieel gezonde organisatie kunnen maken, waar het voor medewerkers fijn is om te werken en waar cliënten op een fijne manier hun zorg en begeleiding ontvangen.

Bijeenkomsten commissies

De Auditcommissie (AC) is in 2025 viermaal bij elkaar gekomen, waarvan tweemaal een deel van de vergadering de accountant aanwezig was. Op de agenda stonden o.a. de financiële onderwerpen zoals de managementletter 2024, jaarrekening 2024, controleverklaring 2024- en jaarverslag 2024, controleplan accountant, liquiditeitsprognose Raamwerk, informatiebeveiliging, uitgangspunten en Begroting 2026, voortgangsrapportages en risicomangement. Veel aandacht is in de AC uitgegaan naar de financiële situatie bij Raamwerk en de sturing om daar grip op te krijgen.

De Commissie Kwaliteit, Veiligheid & HR is in 2025 viermaal bij elkaar gekomen. Onderwerpen waren o.a. stand van zaken kwaliteit van zorg, actuele casuïstiek, jaarverslag en werkwijze van de Incidentencommissie, jaarverslagen van de vertrouwenspersonen, de implementatie van ONS, het PRI-beleid, Sterke Teams, IGJ bezoeken, verzuim(analyses) en andere ontwikkelingen op het gebied van HR, zoals de werkgroep Flexpool en actualisatie van het functiehuis.

De Remuneratiecommissie heeft overleg gevoerd over de aanstelling van de nieuwe bestuurder en de werving van twee nieuwe RvT-leden. In november 2025 heeft de Remuneratiecommissie een jaargesprek met de bestuurder gevoerd. In dit gesprek is teruggekeken op het jaar 2025 en vooruitgekeken naar 2026. De bestuurder is gestart in maart 2025 en heeft een analyse gemaakt van de organisatie. De bestuurlijke opgave voor 2025 en 2026 omvat:

1. Het financieel gezond maken van Raamwerk
2. Regionale zichtbaarheid en regionale bijdrage van Raamwerk
3. De in 2025 vastgestelde besturingsfilosofie implementeren (cultuur en leiderschap)
4. Het afronden van het traject Strategie 2026-2029
5. Blijvende aandacht voor inzetbaarheid en behoud medewerkers

Strategie Raamwerk

Met de komst van de nieuwe bestuurder is opnieuw gekeken naar de opbrengsten van de eerder gelopen strategietrajecten vanaf 2022. In gezamenlijkheid is geconcludeerd, dat uitsluitend het uitvoeren van het onder de interim bestuurder opgestelde Herstelplan niet voldoende is om Raamwerk klaar te maken voor de toekomst. In 2025 zijn, onder regie van de nieuwe bestuurder, de opbrengsten van de gelopen trajecten en de informatie in de beschikbare rapporten tegen het licht gehouden. De RvT deelde de opvatting van de bestuurder dat de informatie bruikbaar is, maar dat er samenhang in aangebracht moet worden. Daarnaast is een- overkoepelende - visie op de toekomst van Raamwerk nodig, zodat de te maken strategische keuzes daarop, of van daaruit, geformuleerd kunnen worden. Voor de visie is het belangrijk, dat hierbij wordt uitgegaan van de kracht van Raamwerk zelf. De strategie geeft zo uitdrukking aan het motto van Raamwerk: "met ons-voor ons".

Met begeleiding van het bureau Branddoctors is in 2025 gestart met een traject om, vanuit de kernwaarden en de identiteit van Raamwerk, strategische keuzes te maken. In het traject zijn -naast bestuur en directie - ook de RvT, de medezeggenschapsorganen en medewerkers van Raamwerk betrokken. Het traject wordt in de eerste helft van 2026 afgerond.

Zelfevaluatie

De RvT heeft op 7 juli 2025 een zelfevaluatie uitgevoerd. Ter voorbereiding op de inhoudelijke evaluatie hebben gesprekken plaatsgevonden met alle leden van de RvT, de bestuurder en de bestuurssecretaris.

Met het oog op de situatie van vertrekkende en nieuw aantredende RvT leden is met name gesproken over de vervulling van de rollen die de RvT heeft. Een belangrijke conclusie is, dat de RvT een stabiele factor in de besturing is en dat gebleken is dat het in tijden van turbulentie belangrijk is dat de RvT zichtbaar is voor de organisatie. Ook is het van belang dat de RvT zelf kan zien en horen hoe het binnen Raamwerk gaat. Om die reden is besloten dat de RvT in 2026 vaker werkbezoeken gaat afleggen in de organisatie.

Honorering RvT

In een memo van de Remuneratiecommissie is advies gegeven over de honorering van de RvT leden in 2025. Dit advies is door de RvT gevolgd. De bezoldiging in 2025 past binnen de WNT en is in lijn met het advies van de NVTZ.

Integriteit en onafhankelijkheid

De RvT is van oordeel dat elk lid van de raad zijn/haar functie in 2025 onafhankelijk uitoefende. Mogelijke tegenstrijdige belangen worden door de leden van de raad gemeld in de plenaire vergaderingen en besproken. In 2025 deden zich bij de besluitvorming door de RvT geen onverenigbaarheden voor. Er zijn geen transacties geweest waarbij sprake was van een tegenstrijdig belang.

Bijeenkomsten met medezeggenschap medewerkers en cliënten

Cliënten

De heer De Bruijn heeft een gesprek gehad met de CCR op 14 oktober 2025. Er is gesproken over de algemene gang van zaken binnen Raamwerk.

Medewerkers

Op 19 juni 2025 en op 18 december 2025 heeft een delegatie van de RvT (de heer Kraanen en in december ook de heer De Bruijn) het zogenoemde "Art 24 WOR"-overleg met de OR bijgewoond. Gespreksonderwerpen vanuit de OR waren:

- Terugblik op het afgelopen jaar
- Ontwikkelingen aankomend (half) jaar
- Uitkomsten Zelfevaluatie RvT
- Samenwerking RvT- bestuurder – OR
- Strategietraject
- Ontwikkelingen lange termijn

Functies en nevenfuncties RvT leden

Hieronder volgt het overzicht van de nevenfuncties van de leden van de RvT.

Naam en functie	Nevenfuncties 2025
Roel de Bruijn	Nevenfuncties Lid (vicevoorzitter) Commissie Expertisecentra langdurige zorg Voorzitter RvC Tom in de buurt Lid RvC InZet-In de wijk Lid RVC Sociaal Kernteam Westland Lid RvT Erik Scherderhuis Lid (vicevoorzitter) commissie van toezicht PI Rotterdam, locatie Hoogvliet Lid klachtencommissie I-Hub

Frido Kraanen	Beroepsuitoefening bestuurder bij Gelre Ziekenhuizen
	Nevenfuncties: Lid van de Kennisring Raad voor de Volksgezondheid en Samenleving Lid van de Adviesraad Duurzaamheid in de Zorg van MVO Nederland Visiting practioner bij onderzoeksinstituut Drift (EUR), 4u pw Nationaal coördinator EU-programma HOPE, namens de NVZ
Anja Verdaasdonk – Van Weerlee	Beroepsuitoefening: Directeur-bestuurder bij Woningstichting Ressort Wonen
	Nevenfuncties: Lid RvC van GGZ Oost Brabant Lid RvC Skov kinderdagverblijf
Irma Bronkhorst (vanaf 1-9-2025)	Beroepsuitoefening: Directeur Expertisecentrum bij Eemhart
	Nevenfuncties Voorzitter van het toezichthoudend bestuur van de Stichting Samen Oplopen te Zeist
Necibe Kinik (vanaf 1-9-2025)	Beroepsuitoefening: Bestuurder/GZ-psycholoog, bij Balans GGZ te Haarlem
	Nevenfuncties: Kwaliteitsmanager, Advocatenkantoor AE Amsterdam Lid RvT Stichting Patiëntenvertrouwenspersonen

Bijlage 1 Onderwerpen van de RvT bijeenkomsten 2025

Strategie, beleid en Governance

- Zelfevaluatie RvT
- Besturingsfilosofie
- Jaarverslag RvT 2024
- Strategie traject
- Vastgoed
- Kaderbrief 2026
- Jaarplan Raamwerk eerste halfjaar 2026
- Meerjarenbegroting
- Bestuursstructuur SVHR
- Statutenwijziging Stichting Het Raamwerk
- Werving van twee nieuwe leden RvT en een nieuwe bestuurder
- Samenstelling van de RvT commissies

Zorg

- Voortgangsbericht Kwaliteit 2024
- Terugkoppelingen n.a.v. de vergaderingen van de commissie Kwaliteit, Veiligheid & HRM (waaronder jaarverslagen van de incidentencommissie en de vertrouwenspersonen, uitkomsten uit de HKZ-audits)
- Brief van de IGJ n.a.v. het onaangekondigd themabezoek 'open deuren' op 15 september 2025

Financiën

- Terugkoppeling n.a.v. de vergaderingen van Auditcommissie
- Kwartaal- en halfjaarcijfers 2025
- Jaarverslag 2024
- Managementletter 2024
- Controleverklaring en -verslag 2024
- WNT-klasse indeling 2025
- Auditplan 2025 van de accountant
- Bezoldiging leden RvT 2026
- Jaarplan en begroting 2026

ICT

- Informatiebeveiliging en NEN7510
- Voortgang implementatie ONS

Bijlage 2 Overzicht besluiten RvT in 2025

Datum	Besluit
28 januari 2025 (extra)	De RvT keurt het besluit inzake de erfdienstbaarheid (behorende bij de koopovereenkomst fase 2 locatie Zeehos), zoals op 15 juni 2022 genomen door de toenmalige bestuurder, goed.
24 februari 2025 (regulier)	De RvT is akkoord met de inhoud van het jaarverslag RvT 2024. De RvT keurt de voorgestelde statutenwijziging van Stichting Het Raamwerk goed. De RvT keurt de nevenfuncties van de aankomende bestuurder, mevrouw Manon Teng, goed.
26 mei 2025 (regulier)	Het Bestuursverslag, de jaarrekening en de bestemming resultaat 2024 worden door de RvT goedgekeurd. Het jaarverslag RvT 2024 wordt vastgesteld. De RvT verleent decharge voor het gevoerde beleid in 2024 aan de bestuurders Hings en Bindels. De RvT stelt de WNT Klasse-indeling 2025 vast. De WNT Klasse-indeling 2025 wordt na de controle door de accountant, definitief vastgesteld. De RvT stelt de bezoldiging 2025 vast. De RvT keurt het Voortgangsbericht Kwaliteitsbeeld 2024 goed.
7 juli 2025 (zelfevaluatie)	De RvT besluit mevrouw I. Bronkhorst te benoemen als nieuw lid van de RvT per 1-9-2025. De RvT besluit mevrouw N. Kinik te benoemen als nieuw lid van de RvT per 1-9-2025.
13 oktober 2025	De RvT keurt het door de RvB voorgenomen besluit tot verkoop van Zeereepstraat 29 te Katwijk goed De RvT is akkoord met het Auditplan 2025 van de accountant en besluit de opdracht op deze wijze te verstrekken De RvT besluit tot verlening van decharge aan Jos Brinkmann voor het door hem uitgeoefende toezicht tot en met 2024. Hierbij wordt tevens besloten dat de RvT als algemene regel hanteert dat een beslissing over decharge wordt genomen over enig jaar, nadat besluitvorming over vaststelling en goedkeuring van de jaarrekening is afgerond, de jaarcontrole door de accountant is afgerond en besproken in de plenaire vergadering van de RvT. De decharge ziet dan op alle over dat boekjaar in functie zijnde RvT-leden
16 december 2025	De RvT keurt de Begroting 2026 goed. De RvT keurt het Jaarplan Eerste halfjaar 2026 goed. De RvT keurt het voorgenomen besluit van de bestuurder om conform het voorstel vijf parkeerplaatsen aan te kopen aan de Tolhuisstraat te Sassenheim, goed De RvT stelt, conform het voorstel, de bezoldiging 2026 vast, inclusief de WNT-klasseindeling in klasse IV De RvT herbenoemt de heer Frido Kraanen voor een tweede termijn, ingaande per 1-1-2026

2 JAARREKENING 2025

2.1 GECONSOLIDEERD DEEL VAN DE JAARREKENING 2025

2.1.1 GECONSOLIDEERDE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
(na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		25.571.626	26.632.005
Machines en installaties		4.410.657	4.690.124
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.882.387	2.474.784
Vaste bedrijfsmiddelen in uitvoering en vooruitbetaald op materiële vaste activa		<u>0</u>	<u>0</u>
		32.864.670	33.796.913
Vlottende activa			
Vorderingen	2		
Op handelsdebiteuren		66.255	64.113
Overige vorderingen		366.026	8.148.410
Overlopende activa		<u>1.054.578</u>	<u>1.109.745</u>
		1.486.859	9.322.268
Effecten	3	1.557.353	1.502.595
Liquide middelen	4	14.603.513	10.950.167
Totaal activa		<u>50.512.395</u>	<u>55.571.943</u>

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Groepsvermogen	5		
Gestort en opgevraagd kapitaal		488.081	488.081
Bestemmingsfonds		23.343.225	25.839.481
Overige reserves		<u>1.605.148</u>	<u>1.561.849</u>
		25.436.454	27.889.411
Vorzieningen	6		
Overige		<u>4.678.772</u>	<u>5.399.677</u>
		4.678.772	5.399.677
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)	7		
Schulden aan banken		<u>9.801.226</u>	<u>11.014.882</u>
		9.801.226	11.014.882
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)	8		
Schulden aan banken		638.456	672.056
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		652.046	1.425.129
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.736.582	1.974.310
Schulden terzake van pensioenen		435.024	419.209
Overige schulden		255.034	299.903
Overige passiva		<u>6.878.801</u>	<u>6.477.366</u>
		10.595.943	11.267.973
Totaal passiva		<u>50.512.395</u>	<u>55.571.943</u>

2.1.2 GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025 €	2024 €
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	11		
Wet langdurige zorg		50.375.670	48.002.042
Jeugdwet		1.399.543	1.436.005
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		696.009	663.245
		<u>52.471.222</u>	<u>50.101.292</u>
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	12	3.906.492	4.419.770
Netto omzet		<u>56.377.714</u>	<u>54.521.062</u>
Overige bedrijfsopbrengsten	13	96.010	285.758
Som der bedrijfsopbrengsten		<u>56.473.724</u>	<u>54.806.820</u>
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	14	5.093.336	5.299.712
Lonen en salarissen	15	31.037.876	29.318.131
Sociale lasten	16	4.649.697	4.622.160
Pensioenlasten	17	2.634.165	2.479.041
Afschrijvingen op materiële vaste activa	18	2.679.342	2.732.370
Overige bedrijfskosten	19	12.518.174	12.593.094
Som der bedrijfslasten		<u>58.612.590</u>	<u>57.044.508</u>
BEDRIJFSRESULTAAT		-2.138.866	-2.237.688
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	106.080	133.345
Waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten	21	27.761	77.221
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-447.932	-469.769
RESULTAAT		<u><u>-2.452.957</u></u>	<u><u>-2.496.891</u></u>
RESULTAATBESTEMMING			
<i>Het resultaat is als volgt verdeeld:</i>		<u>2025</u>	<u>2024</u>
		€	€
Bestemmingsfonds RAK		-2.496.256	-2.590.045
Algemene reserve		43.299	93.154
		<u><u>-2.452.957</u></u>	<u><u>-2.496.891</u></u>

2.1.3 GECONSOLIDEERD KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-2.138.866		-2.237.688
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	18	2.679.342		2.593.244	
- herwaardering financiële vaste activa		0		0	
- mutaties voorzieningen	6	-720.905		-162.394	
- Bijzondere waardeveranderingen van vlottende activa	21	<u>27.761</u>		<u>77.221</u>	
			1.986.198		2.508.071
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	7.835.410		7.023.067	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	8	<u>-638.431</u>		<u>372.099</u>	
			<u>7.196.979</u>		<u>7.395.166</u>
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>7.044.311</u>		<u>7.665.549</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	20	65.941		91.254	
Rentelasten en soortgelijke kosten	22	-447.932		-469.769	
Ontvangen dividenden	20	<u>40.139</u>		<u>42.091</u>	
			<u>-341.852</u>		<u>-336.424</u>
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			6.702.459		7.329.125
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-1.747.099		-1.173.531	
Desinvesteringen materiële vaste activa	2	<u>0</u>		<u>409.595</u>	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.747.099		-763.936
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de					
Aflossing langlopende schulden	8	<u>-1.247.256</u>		<u>-672.056</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.247.256		-672.056
Mutatie geldmiddelen			<u>3.708.104</u>		<u>5.893.133</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	4		12.452.762		6.559.629
Stand geldmiddelen per 31 december	4		<u>16.160.866</u>		<u>12.452.762</u>
Mutatie geldmiddelen			3.708.104		5.893.133

Toelichting:

Het Kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode. De kasstroom in 2025 wordt met name positief beïnvloed door de laatste ontvangst van de deelbetaling van de verkoop van grond vanwege de ontwikkeling van het Zeehoesterrein. Daarnaast is er voornamelijk geïnvesteerd in ICT hardware en inventaris. Dit heeft een negatief effect op de kasstroom. De kasstroom wordt eveneens negatief beïnvloed door de volledige aflossing van de lening bij de Rabobank (€ 608.800).

2.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.1.4.1 Algemeen

Statutaire naam en activiteiten

De statutaire naam van Stichting Het Raamwerk is voluit Stichting Het Raamwerk en de statutaire vestigingsplaats is Noordwijkerhout, adres Strandwal 2. Stichting Het Raamwerk is geregistreerd bij de Kamer van Koophandel onder KvK-nummer 28103868.

De activiteiten van Stichting Het Raamwerk bestaan hoofdzakelijk uit het verlenen van ondersteuning aan en zorg voor mensen met een lichamelijke en/of verstandelijke beperkingen. Het werkgebied van Het Raamwerk is de Duin- en Bollenstreek.

Groepsverhoudingen en consolidatie

Stichting Het Raamwerk maakt onderdeel uit van een groep waartoe ook de Stichting Vrienden van het Raamwerk behoort. Binnen deze groep is Stichting Het Raamwerk groepshoofd.

Deze geconsolideerde jaarrekening bevat de financiële informatie van zowel Stichting Het Raamwerk als van de tot de groep behorende rechtspersoon Stichting Vrienden van het Raamwerk (Statutaire zetel in Katwijk en bij de KvK ingeschreven onder KvK-nummer 27312796). Transacties tussen de in de geconsolideerde jaarrekening begrepen rechtspersonen zijn geëlimineerd.

Verslaggevingsperiode

Deze jaarrekening heeft betrekking op het boekjaar 2025, lopend van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De vergelijkende cijfers hebben betrekking op boekjaar 2024, lopend van 1 januari 2024 tot en met 31 december 2024.

Continuïteitsveronderstelling

De verwachting is dat het geheel van de activiteiten van Stichting Het Raamwerk, waaraan de activa en passiva dienstbaar zijn, wordt voortgezet. De vermogenspositie van het Raamwerk is op basis van het solvabiliteitsratio (50,4%) zeer goed te noemen. De liquiditeitsratio is per ultimo 2025 licht gedaald ten opzichte van 2024. De liquiditeitsratio bedraagt ultimo 2025 1,67 (2024: 1,93). Uit de liquiditeitsprognose over 2026 blijkt dat de beschikbare liquiditeit ruim voldoende is. Deze jaarrekening is derhalve opgesteld uitgaande van de continuïteitsveronderstelling.

Grondslagen voor het opstellen van de jaarrekening

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

De grondslagen die worden toegepast voor de waardering van activa en passiva en het resultaat zijn gebaseerd op historische kosten, tenzij anders vermeld in de verdere grondslagen. Opbrengsten en kosten worden toegerekend aan de periode waarop deze betrekking hebben.

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

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

Gebruik van schattingen

Stichting Het Raamwerk hanteert voor de schattingen en veronderstellingen voorzichtige uitgangspunten, waarbij nog kan worden opgemerkt dat de volgende waarderingsgrondslagen het meest kritisch zijn voor de weegave van de financiële positie:

- Economische gebruiksduur van materiële vaste activa
- Waardering van voorzieningen (met name de voorziening voor groot onderhoud, terreinontwikkeling Zeehoesterrein, jubileumuitkeringen en langdurig arbeidsongeschikten)

Vergelijking met voorgaand jaar

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

2.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.1.4.2 Grondslagen van waardering van activa en passiva

Activa en passiva

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

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

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

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

Materiële vaste activa

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

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

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.1.6.

Investeringsubsidies

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

Groot onderhoud

Voor de kosten van periodiek groot onderhoud wordt een voorziening gevormd. Deze voorziening is opgenomen onder de overige voorzieningen aan de passiefzijde van de balans. De uitgaven voor groot onderhoud worden ten laste gebracht van deze voorziening.

Vervreemding van vaste activa

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

Financiële vaste activa

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

2.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

Vorderingen

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

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

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.

Liquide middelen

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

Voorzieningen

Voorzieningen worden gevormd voor in rechte afdwingbare of feitelijke verplichtingen die op de balansdatum bestaan en die het gevolg zijn van een gebeurtenis uit het verleden, waarbij het waarschijnlijk is dat een uitstroom van middelen noodzakelijk is en waarvan de omvang op betrouwbare wijze is te schatten. De voorzieningen zijn tegen nominale waarde zijn gewaardeerd, tenzij uit de toelichting blijkt dat een andere waarderingsmethode is gehanteerd. Indien het effect van de tijdswaarde van geld materieel is, wordt de voorziening gewaardeerd tegen de contante waarde van de uitgaven die naar verwachting noodzakelijk zijn om de verplichtingen en verliezen af te wikkelen.

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

a. Voorziening groot onderhoud

De voorziening groot onderhoud wordt gevormd voor verwachte kosten inzake periodiek onderhoud van panden, installaties, e.d., gebaseerd op een meerjaren onderhoudsplan. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,95% (10 jaars kapitaalrente).

b. Voorziening uitgestelde beloningen

Deze voorziening betreft de geldwaarde van de (opgebouwde) rechten van werknemers die naar verwachting op een later moment uitbetaald of opgenomen worden. Het gaat hierbij onder meer om:

- i. jubileumgratificaties.
- ii. langdurig zieke medewerkers.

c. Voorziening ontwikkeling Zeehosterein

Deze voorziening is gemaakt voor het (op kosten van Raamwerk) bouw- en woonrijp maken (en daarmee samenhangende kosten) van het Zeehosterrein over de periode 2024 tot en met 2027. Bij het bepalen van de voorziening is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,95%

Schulden

Onder de langlopende schulden worden schulden opgenomen met een resterende looptijd van meer dan één jaar. De kortlopende schulden hebben een verwachte looptijd van maximaal één jaar. De schulden worden bij eerste verwerking opgenomen tegen de reële waarde (inclusief transactiekosten) en vervolgens tegen de geamortiseerde kostprijs. Indien er geen sprake is van agio of disagio of transactiekosten is de geamortiseerde kostprijs gelijk aan de nominale waarde. De nominale waarde van een schuld is de hoofdsom die wordt genoemd in de overeenkomst waaruit de schuld is ontstaan. De aflossingsverplichtingen voor het komend jaar van de langlopende schulden worden opgenomen onder de kortlopende schulden.

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, inclusief de van de basiscontracten gescheiden afgeleide financiële instrumenten, worden bij de eerste opname verwerkt tegen reële waarde. Na de eerste opname (tegen reële waarde) worden financiële instrumenten gewaardeerd op de manier zoals beschreven in de grondslagen voor de desbetreffende financiële instrumenten.

2.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.1.4.3 Grondslagen van resultaatbepaling

Algemeen

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

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

Opbrengsten

Opbrengsten uit het verlenen van diensten worden in de winst-en-verliesrekening verwerkt wanneer het bedrag van de opbrengsten op betrouwbare wijze kan worden bepaald, de inning van de te ontvangen vergoeding waarschijnlijk is, de mate waarin de dienstverlening op balansdatum is verricht betrouwbaar kan worden bepaald en de reeds gemaakte kosten en de kosten die (mogelijk) nog moeten worden gemaakt om de dienstverlening te voltooien op betrouwbare wijze kunnen worden bepaald. Indien het resultaat van een bepaalde opdracht tot dienstverlening niet op betrouwbare wijze kan worden bepaald, worden de opbrengsten verwerkt tot het bedrag van de kosten van de dienstverlening die worden gedekt door de opbrengsten.

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

Vergelijking met voorgaand jaar

De grondslagen van waardering en van resultaatbepaling zijn ongewijzigd ten opzichte van voorgaand jaar met uitzondering van het volgende. Als gevolg van een in de RojW opgenomen verduidelijking over de categorisering van verschillende soorten opbrengsten in de winst- en verliesrekening, is in de jaarrekening een herrubricering verwerkt van de opbrengsten. Het gaat hierbij om een reclassificatie van "Overige bedrijfsopbrengsten" naar "Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten" voor een totaalbedrag van €1.108.946 (2024: € 1.352.598). Onder de "Overige bedrijfsopbrengsten" worden uitsluitend nog incidentele opbrengsten verwerkt. Deze wijziging heeft geen invloed op het vermogen en / of resultaat.

Overheidssubsidies

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

Pensioenen

Stichting Het Raamwerk heeft voor haar werknemers een toegezegde pensioenregeling. Hiervoor in aanmerking komende werknemers hebben op de pensioengerechtigde leeftijd recht op een pensioen dat is gebaseerd op het gemiddeld verdiende loon berekend over de jaren dat de werknemer pensioen heeft opgebouwd bij Stichting Het Raamwerk. De verplichtingen, die voortvloeien uit deze rechten van haar personeel, zijn ondergebracht bij het bedrijfstakpensioenfonds Zorg en Welzijn (PFZW). Stichting Het Raamwerk betaalt hiervoor premies waarvan de helft door de werkgever wordt betaald en de helft door de werknemer. De pensioenrechten worden jaarlijks geïndexeerd, indien en voor zover de dekkingsgraad (per 31 december 2025 125,7%) van het pensioenfonds (het vermogen van het pensioenfonds gedeeld door haar financiële verplichtingen) dit toelaat.

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

2.1.4.4 Grondslagen voor de opstelling van het kasstroomoverzicht

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

2.1.4.5 Grondslagen voor gebeurtenissen na balansdatum

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

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

2.1.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

2.1.4.6 Waarderingsgrondslagen WNT

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

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs- gebouwen en terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs- middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	44.479.057	10.446.149	5.936.571	0	60.861.777
- cumulatieve afschrijvingen	17.847.052	5.756.025	3.461.787	0	27.064.864
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>26.632.005</u>	<u>4.690.124</u>	<u>2.474.784</u>	<u>0</u>	<u>33.796.913</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	203.962	323.191	1.219.946	0	1.747.099
- afschrijvingen	1.264.341	602.658	812.343	0	2.679.342
- in gebruik genomen investeringsprojecten	0	0	0	0	0
- terugname geheel afgeschreven activa .aanschafwaarde	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.060.379</u>	<u>-279.467</u>	<u>407.603</u>	<u>0</u>	<u>-932.243</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	44.683.019	10.769.340	7.156.517	0	62.608.876
- cumulatieve afschrijvingen	19.111.393	6.358.683	4.274.130	0	29.744.206
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>25.571.626</u>	<u>4.410.657</u>	<u>2.882.387</u>	<u>0</u>	<u>32.864.670</u>
Afschrijvingspercentage	2,5% - 10,0%	2,5% - 10,0%	6,66% - 25,0%		2,5% - 25,0%

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.1.6.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2025) bedraagt € 57.123.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 74.592.000.

2. Vorderingen

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25 €	31-dec-24 €
Vordering op handelsdebiteuren	123.040	64.113
<u>Overige vorderingen:</u>		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	245.569	618.312
Overige vorderingen	100.542	122.287
Vorderingen uit hoofde van transitieregeling	19.915	131.233
Te ontvangen corona-compensatie	0	68.483
Vorderingen opbrengsten grondverkoop	0	7.208.095
	<u>366.026</u>	<u>8.148.410</u>
Overlopende activa	1.054.578	1.109.745
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>1.543.644</u>	<u>9.322.268</u>

Van de overige vorderingen en overlopende activa is € 0 langlopend.

Toelichting:

Eind 2025 is er net als 2024 geen sprake van dubieuze debiteuren en wordt hiervoor geen voorziening opgenomen.

Er is een vordering opgenomen ad € 19.915 (2024: € 131.233) voor compensatie door het UWV van de betaalde transitievergoedingen aan langdurig zieken. De verplichting betreffende de betaling van de transitievergoedingen is nu gesaldeerd opgenomen in de Vordering uit hoofde van transitieregeling.

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz. De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	2025	2024	totaal
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	618.311	618.311
Financieringsverschil boekjaar	245.569	0	245.569
Correcties voorgaande jaren	0	41.260	41.260
Betalingen/ontvangsten	0	-659.571	-659.571
Subtotaal mutatie boekjaar	245.569	-618.311	-372.742
Saldo per 31 december	<u>245.569</u>	<u>0</u>	<u>245.569</u>
Stadium van vaststelling (per erkenning):	b	c	
a= interne berekening			
b= overeenstemming met zorgkantoor			
c= definitieve vaststelling NZa			
		<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
Waarvan gepresenteerd als:			
- overige vorderingen		245.569	618.311
		<u>245.569</u>	<u>618.311</u>
Specificatie financieringsverschil in het boekjaar		<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten		50.334.410	48.002.042
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget		50.088.841	47.383.731
Totaal financieringsverschil		<u>245.569</u>	<u>618.311</u>

3. Effecten

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Effecten	1.557.353	1.502.595
Totaal effecten	<u>1.557.353</u>	<u>1.502.595</u>

4. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Bankrekeningen	14.562.400	10.929.379
Kassen	41.113	20.788
Totaal liquide middelen	<u>14.603.513</u>	<u>10.950.167</u>

Toelichting:

De rekening-courant faciliteit ad € 2 miljoen is in 2025 op verzoek van Raamwerk ingetrokken.
De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Raamwerk.

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

PASSIVA

5. Groepsvermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	488.081	0	0	488.081
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>488.081</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>488.081</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	488.081	0	0	488.081
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>488.081</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>488.081</u>

Dit betreft het stichtingskapitaal

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK)	25.839.481	-2.496.256	0	23.343.225
Totaal bestemmingsfonds	<u>25.839.481</u>	<u>-2.496.256</u>	<u>0</u>	<u>23.343.225</u>

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve	1.561.849	43.299	0	1.605.148
Totaal overige reserves	<u>1.561.849</u>	<u>43.299</u>	<u>0</u>	<u>1.605.148</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK)	28.429.526	-2.590.045	0	25.839.481
Totaal bestemmingsfonds	<u>28.429.526</u>	<u>-2.590.045</u>	<u>0</u>	<u>25.839.481</u>

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Overige reserves:				
Algemene reserve	1.468.695	93.154	0	1.561.849
Totaal overige reserves	<u>1.468.695</u>	<u>93.154</u>	<u>0</u>	<u>1.561.849</u>

Toelichting:

De Reserve aanvaardbare kosten is een bestemmingsfonds die wordt gevormd uit de bekostiging van de Wet Langdurige Zorg. De reserve aanvaardbare kosten kan worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Jeugdwet.

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

6. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
- groot onderhoud	1.535.939	209.544	195.006	0	1.550.477
- langdurig zieken	550.299	505.395	475.839	0	579.855
- jubileumuitkeringen	399.149	4.679	8.925	38.953	355.950
- CAO afbouwregeling	17.861	15.599	0	0	33.460
- Voorziening ontwikkeling Zeehoosterrein	2.896.429	158.816	619.154	277.061	2.159.030
Totaal voorzieningen	<u>5.399.677</u>	<u>894.033</u>	<u>1.298.924</u>	<u>316.014</u>	<u>4.678.772</u>

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.644.700
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.034.072
hiervan > 5 jaar	1.342.916

Toelichting per categorie voorziening:

Voorziening groot onderhoud

De herijking van het MJOP heeft in 2025 plaats gevonden door een extern bureau. Het MJOP is voor 2025 alleen aangepast voor het jaar 2025 € 209.544 de rest van de jaren zijn voorlopig op € 130.000 gesteld (dit in afwachting van het nieuwe MJOP). De disconteringsvoet bedraagt 2,95%. Het gehanteerde prijsindexcijfer is 2,5 %.

Voorziening langdurig zieken

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

Voorziening jubileumverplichtingen

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,95%.

CAO afbouwregeling

De CAO afbouwregeling is opgenomen, omdat in de CAO van de gehandicaptenzorg 2022-2024 een regeling is opgenomen die medewerkers met een leeftijd vanaf 64 jaar, onder specifieke voorwaarden minder kunnen werken met behoud van salaris. De pensioenopbouw loopt ook door (75 % werken/85 % salaris/100 % pensioenopbouw). Deze regeling is ook opgenomen in de CAO 2025-2026.

Voorziening ontwikkeling Zeehoosterrein

Voor het (op kosten van Raamwerk) bouw- en woonrijp maken (en daarmee samenhangende kosten) van het Zeehoosterrein over de periode 2024 tot en met 2027 is een voorziening getroffen. Bij het bepalen van de voorziening is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,95%.

7. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	31-dec-25	31-dec-24
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	638.456	672.056
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	9.801.226	11.014.882
hiervan > 5 jaar	7.247.402	8.326.658

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.1.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

8. Kortlopende schulden

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	255.034	297.353
- Schulden uit hoofde van subsidies	0	14.519
	<hr/>	<hr/>
Totaal overige schulden	<u>255.034</u>	<u>311.872</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.331.270	1.164.373
- Vakantiedagen	431.771	390.023
- Persoonlijk budget levensfase	3.039.336	3.032.584
- Te betalen JUS uren	1.006.618	557.307
- Nog te betalen kosten	804.380	439.180
- Overige schulden	265.429	232.901
	<hr/>	<hr/>
Totaal overige passiva	<u>6.878.804</u>	<u>5.816.368</u>

9. Financiële instrumenten

Raamwerk maakt in de normale bedrijfsuitoefening gebruik van uiteenlopende financiële instrumenten die Raamwerk blootstellen aan markt- en/of kredietrisico's. Deze betreffen financiële instrumenten die in de balans zijn opgenomen. Raamwerk handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Raamwerk verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

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

Huurverplichtingen

Raamwerk heeft voor meerdere locaties huurcontracten afgesloten met een resterende looptijd variërend tussen een maandelijkse opzegtermijn tot maximaal 10 jaar. De totale jaarlijkse huursom bedraagt ruim € 1.200.000. Het huurcontract voor het Zeehosplein in Katwijk loopt nog tot 1-1-2033 en bedraagt jaarlijks ongeveer € 450.000.

Investeringsverplichtingen

Raamwerk heeft in 2025 een overeenkomst getekend voor het woonrijp maken van het zeehoosterrein voor het bedrag van € 1.700.000. Uitvoering zal plaats vinden in 2026 en 2027.

Obligoverplichting aan Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz)

Raamwerk is gehouden tot betalen van een obligo, ingeval het risicovermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het aldus te berekenen bedrag, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting Wfz zijn geborgd.

Indien en voor zover het risicovermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldlening overschrijdt, worden de door de stichting Wfz ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2025 van de geborgde leningen door de Stichting Wfz bedraagt € 10.053.333. De obligoverplichting per 31 december 2025 komt derhalve uit op € 301.600.

2.1.5 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE BALANS

Overige verplichtingen

Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA):

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen) premies over eerdere jaren.

Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen.

Voor 2026 heeft het kabinet besloten de zachte landing welke toegepast werd in 2025 te continueren, wat betekent dat er wel gehandhaafd wordt door de Belastingdienst maar er in principe bij een vermoeden van schijnzelfstandigheid niet direct een naheffing wordt opgelegd en 'lichtere' middelen worden toegepast. Het blijft echter wel mogelijk om 'zwaardere' middelen in te zetten, waardoor het risico blijft voortbestaan.

Om voornoemde risico's op schijnzelfstandigheid te beperken treft Stichting Het Raamwerk de volgende maatregelen of heeft getroffen:

- zzp-inzet structureel en onderbouwd is teruggebracht vanaf 2025
- feitelijke werksituaties zijn ingericht om gezag en inbedding uit te sluiten;
- zzp-inzet alleen plaatsvindt bij objectieve tekorten om zorgcontinuïteit te waarborgen;
- ondernemerschap van ingezette ZZP'ers actief wordt getoetst;
- strategische organisatieontwikkeling gericht is op interne inzet en duurzame personeelscontinuïteit.
- niet meer verlengen van contracten ZZP-ers die langdurig maar bij 1 werkgever werkzaam zijn.

Voor de onder hierboven genoemde omstandigheden en onzekerheden rondom de schijnzelfstandigheid van ZZP'ers geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Stichting Het Raamwerk volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Het Raamwerk

2.1.6 GECONSOLIDEERD OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN

Leninggever	Afsluit-datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werkelijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	15-mrt-96	1.404.904	40	onderhandse	1,71	nvt	421.471	0	35.122	386.349	245.858	12	liniair	35.123	rijksgarantie
Aegon	20-dec-11	12.100.000	30	onderhandse	4,03	nvt	6.856.667	0	403.334	6.453.333	4.840.000	17	liniair	403.333	waarborgfonds
BNG	13-mrt-13	3.000.000	30	onderhandse	3,45	13-mrt-33	1.900.000	0	100.000	1.800.000	1.400.000	19	liniair	100.000	waarborgfonds
BNG	13-mrt-13	3.000.000	30	onderhandse	3,33	13-mrt-43	1.900.000	0	100.000	1.800.000	1.400.000	19	liniair	100.000	waarborgfonds
Rabobank	1-mei-16	1.000.000	30	onderhandse	5,30	1-mei-28	608.800	0	608.800	-	-				
Totaal							11.686.938	0	1.247.256	10.439.682	7.885.858			638.456	

Toelichting		2025	2024
Solvabiliteit	eigen vermogen / totale opbrengsten	45,04%	50,89%
	eigen vermogen / balanstotaal	50,36%	50,19%

2.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

11. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

	2025	2024
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	50.375.670	48.002.042
Opbrengsten Jeugdwet	1.399.543	1.436.005
Overige zorgprestaties	696.009	663.245
	<u>52.471.222</u>	<u>50.101.292</u>

De toename van de opbrengsten voor Wlz-zorg komt door hogere tarieven.

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

12. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	2.797.546	3.067.172
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	302.994	290.321
- Overige loonkostensubsidies	59.633	299.138
- Overige subsidies	25.129	38.943
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	428.283	361.098
- Overige dienstverlening	129.345	113.632
- Overige opbrengsten	163.562	249.466
	<u>3.906.492</u>	<u>4.419.770</u>

De afname van de baten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning komt vooral door herindicatie naar WLZ financiering en een daling van het aantal cliënten.

De subsidies zijn in 2025 lager door afrekeningen uit voorgaande jaren in 2024 (Care to Care en ZW Connect). De verhuuropbrengsten zijn hoger in 2025 hoger door indexering en de extra locatie Campus. De overige opbrengsten bestaan in 2025 uit opbrengsten parkeergarage en servicekosten.

13. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	2025	2024
	€	€
- Overige opbrengsten	96.010	285.758
Totaal	<u>96.010</u>	<u>285.758</u>

Het verschil bij de overige opbrengsten tussen 2025 en 2024 wordt veroorzaakt doordat er in 2024 € 285.788 aan GREX opbrengsten is geboekt en in 2025 € 96.010 voor de verkoop van 5 parkeerplaatsen.

2.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

14. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	1.077.426	1.227.067
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	3.893.955	3.938.633
- Stagiaires	121.955	134.012
Totaal	<u>5.093.336</u>	<u>5.299.712</u>

Deze kosten zijn in lijn met 2024 .

15. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	31.035.920	29.441.367
Dotaties/vrijval personele voorzieningen	1.956	-123.236
Totaal	<u>31.037.876</u>	<u>29.318.131</u>

Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:

Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>568</u>	<u>574</u>
--	------------	------------

De kosten van lonen en salarissen zijn in 2025 hoger dan in 2024 ondanks het lagere aantal fte in 2025 zijn de kosten gestegen door CAO en periodieke verhogingen in 2025 en de herweging binnen het functiehuis.

16. Sociale lasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Sociale lasten	<u>4.649.697</u>	<u>4.622.160</u>

Toelichting:

In de sociale lasten is de toename van de kortlopende schulden m.b.t. PBL, vakantieuren en jaarurensystematiek opgenomen.

17. Pensioenlasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Pensioenpremies	<u>2.634.165</u>	<u>2.479.041</u>

Toelichting:

De stijging van de pensioenpremies ligt in lijn met de stijging van de salarissen zoals weergegeven bij 15.

18. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.679.342	2.732.370
Totaal afschrijvingen	<u>2.679.342</u>	<u>2.732.370</u>

2.1.7 TOELICHTING OP DE GECONSOLIDEERDE WINST- EN VERLIESREKENING

19. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.095.205	2.070.285
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.670.635	1.662.723
Overige personeelskosten	1.500.230	1.406.351
Algemene kosten	3.296.805	3.327.039
Huur en leasing	1.192.634	1.079.910
Onderhoudskosten	899.830	1.145.955
Energiekosten	844.456	922.349
Vervoerkosten	808.836	803.484
Dotaties/vrijval materiële voorzieningen	209.543	174.998
Totaal overige bedrijfskosten	<u><u>12.518.174</u></u>	<u><u>12.593.094</u></u>

Door indexering zijn de overige bedrijfskosten lager dan in 2025. De huurkosten zijn in 2025 hoger door de extra gehuurde locatie Campus.

20. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	65.941	91.254
Couponrente / dividend	40.139	42.091
Totaal	<u><u>106.080</u></u>	<u><u>133.345</u></u>
<u>Toelichting:</u>		
De rentebaten zijn lager door een lager rentedragend spaarsaldo.		

De waardeverandering van vorderingen die tot de vaste activa behoren en van effecten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Waardeverandering effecten	27.761	77.221
Totaal	<u><u>27.761</u></u>	<u><u>77.221</u></u>
<u>Toelichting:</u>		
De effecten zijn door koersstijgingen meer waard geworden.		

22. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	-447.932	-469.769
Totaal	<u><u>-447.932</u></u>	<u><u>-469.769</u></u>
<u>Toelichting:</u>		
Deze post is lager in 2025 door aflossing van bestaande leningen.		

2.2 ENKELVOUDIG DEEL VAN DE JAARREKENING 2025

2.2.1 ENKELVOUDIGE BALANS PER 31 DECEMBER 2025
 (na resultaatbestemming)

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
ACTIVA			
Vaste activa			
Materiële vaste activa			
	1		
Bedrijfsgebouwen en -terreinen		25.571.626	26.632.005
Machines en installaties		4.410.657	4.690.124
Andere vaste bedrijfsmiddelen		2.882.387	2.474.784
		<u>32.864.670</u>	<u>33.796.913</u>
Vlottende activa			
Vorderingen			
	2		
Op handelsdebiteuren		50.454	54.082
Overige vorderingen		626.227	8.399.730
Overlopende activa		1.054.578	1.109.745
		<u>1.731.259</u>	<u>9.563.557</u>
Liquide middelen			
	3	14.279.141	10.627.428
Totaal activa		<u><u>48.875.070</u></u>	<u><u>53.987.898</u></u>

Stichting het Raamwerk

	<u>Ref.</u>	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
		€	€
PASSIVA			
Eigen vermogen			
	4		
Gestort en opgevraagd kapitaal		488.081	488.081
Bestemmingsfonds		23.343.225	25.839.481
		<u>23.831.306</u>	<u>26.327.562</u>
Voorzieningen			
	5		
Overige		4.678.772	5.399.677
		<u>4.678.772</u>	<u>5.399.677</u>
Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)			
	6		
Schulden aan banken		9.801.226	11.014.882
		<u>9.801.226</u>	<u>11.014.882</u>
Kortlopende schulden (ten hoogste 1 jaar)			
	7		
Schulden aan banken		638.456	672.056
Schulden aan leveranciers en handelskredieten		652.046	1.023.246
Belastingen en premies sociale verzekeringen		1.736.582	1.974.310
Schulden terzake van pensioenen		435.024	821.092
Overige schulden		255.034	299.903
Overige passiva		6.846.624	6.455.170
		<u>10.563.766</u>	<u>11.245.777</u>
Totaal passiva		<u><u>48.875.070</u></u>	<u><u>53.987.898</u></u>

2.2.2 ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2025

	Ref.	2025	2024
		€	€
BEDRIJFSOPBRENGSTEN			
Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening	10		
Wet langdurige zorg		50.375.670	48.002.042
Jeugdwet		1.399.543	1.436.005
Overige baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening		696.009	663.245
		52.471.222	50.101.292
Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	11	3.900.617	4.374.491
Netto omzet		56.371.839	54.475.783
Overige bedrijfsopbrengsten	12	96.010	285.758
Som der bedrijfsopbrengsten		56.467.849	54.761.541
BEDRIJFSLASTEN			
Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten	13	5.093.336	5.299.712
Lonen en salarissen	14	31.037.876	29.318.131
Sociale lasten	15	4.649.697	4.622.160
Pensioenlasten	16	2.634.165	2.479.041
Afschrijvingen op immateriële en materiële vaste activa	17	2.679.342	2.732.370
Overige bedrijfskosten	18	12.484.058	12.516.411
Som der bedrijfslasten		58.578.474	56.967.825
BEDRIJFSRESULTAAT		-2.110.625	-2.206.284
Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	62.301	86.008
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	-447.932	-469.769
RESULTAAT		-2.496.256	-2.590.045

Stichting Het Raamwerk

RESULTAATBESTEMMING

Het resultaat is als volgt verdeeld:

	2025	2024
	€	€
Bestemmingsfonds RAK	-2.496.256	-2.590.045
	-2.496.256	-2.590.045

2.2.3 ENKELVOUDIG KASSTROOMOVERZICHT OVER 2025

	Ref.	2025		2024	
		€	€	€	€
Kasstroom uit operationele activiteiten					
Bedrijfsresultaat			-2.110.625		-2.206.284
Aanpassingen voor:					
- afschrijvingen en overige waardeverminderingen	17	2.679.342		2.593.244	
- mutaties voorzieningen (exclusief voorziening deelnemingen)	5	<u>-720.905</u>		<u>-162.394</u>	
			1.958.437		2.430.850
Veranderingen in werkkapitaal:					
- vorderingen	2	7.832.300		6.959.423	
- kortlopende schulden (excl. schulden aan banken)	7	<u>-648.413</u>		<u>377.731</u>	
			7.183.887		7.337.154
Kasstroom uit bedrijfsoperaties			<u>7.031.699</u>		<u>7.561.720</u>
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	19	62.301		86.008	
Rentelasten en soortgelijke kosten	20	<u>-447.932</u>		<u>-469.769</u>	
			-385.631		-383.761
Totaal kasstroom uit operationele activiteiten			<u>6.646.068</u>		<u>7.177.959</u>
Kasstroom uit investeringsactiviteiten					
Investerings materiële vaste activa	1	-1.747.099		-1.173.531	
Desinvesteringen materiële vaste activa	1	0		409.595	
Totaal kasstroom uit investeringsactiviteiten			-1.747.099		-763.936
Kasstroom uit financieringsactiviteiten					
Aflossing langlopende schulden	6	<u>-1.247.256</u>		<u>-672.056</u>	
Totaal kasstroom uit financieringsactiviteiten			-1.247.256		-672.056
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende					
Mutatie geldmiddelen			<u>3.651.713</u>		<u>5.741.967</u>
Stand geldmiddelen per 1 januari	3		10.627.428		4.885.461
Stand geldmiddelen per 31 december	3		<u>14.279.141</u>		<u>10.627.428</u>
Mutatie geldmiddelen			3.651.713		5.741.967

Toelichting:

Kasstroomoverzicht is opgesteld volgens de indirecte methode.

Voor een toelichting op de mutaties in het kasstroomoverzicht verwijzen wij naar de toelichting op het geconsolideerde kasstroomoverzicht in 2.1.3.

2.2.4 GRONDSLAGEN VAN WAARDERING EN RESULTAATBEPALING

De grondslagen voor de waardering en resultaatbepaling van de enkelvoudige jaarrekening komen overeen met de grondslagen voor de geconsolideerde jaarrekening. Zie hiervoor paragraaf 2.1.4.

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

ACTIVA

1. Materiële vaste activa

	Bedrijfs-gebouwen en -terreinen	Machines en installaties	Andere vaste bedrijfs-middelen	Vaste bedrijfs- middelen in uitvoering/ vooruit betaald op materiële vaste activa	Totaal
	€	€	€	€	€
Stand per 1 januari 2025					
- aanschafwaarde	44.479.057	10.446.149	5.936.571	0	60.861.777
- cumulatieve afschrijvingen	17.847.052	5.756.025	3.461.787	0	27.064.864
Boekwaarde per 1 januari 2025	<u>26.632.005</u>	<u>4.690.124</u>	<u>2.474.784</u>	<u>0</u>	<u>33.796.913</u>
Mutaties in het boekjaar					
- investeringen	203.962	323.191	1.219.946	0	1.747.099
- afschrijvingen	1.264.341	602.658	812.343	0	2.679.342
- in gebruik genomen investeringsprojecten				0	0
- <i>terugname geheel afgeschreven activa</i>					
.aanschafwaarde	0	0	0	0	0
.cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
- <i>desinvesteringen</i>					
aanschafwaarde	0	0	0	0	0
cumulatieve afschrijvingen	0	0	0	0	0
per saldo	0	0	0	0	0
Mutaties in boekwaarde (per saldo)	<u>-1.060.379</u>	<u>-279.467</u>	<u>407.603</u>	<u>0</u>	<u>-932.243</u>
Stand per 31 december 2025					
- aanschafwaarde	44.683.019	10.769.340	7.156.517	0	62.608.876
- cumulatieve afschrijvingen	19.111.393	6.358.683	4.274.130	0	29.744.206
Boekwaarde per 31 december 2025	<u>25.571.626</u>	<u>4.410.657</u>	<u>2.882.387</u>	<u>0</u>	<u>32.864.670</u>
<i>Afschrijvingspercentage</i>	2,5% - 10,0%	2,5% - 10,0%	6,66% -25%	0,0%	2,5% - 25%

De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.1.6.

De WOZ-waarde over 2025 (waardepeildatum 1-1-2025) bedraagt € 57.123.000. De verzekerde waarde bedraagt ultimo 2025 € 74.592.000.

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS**2. Vorderingen**

De overige vorderingen en overlopende activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
<u>Overige vorderingen:</u>		
Vorderingen uit hoofde van financieringstekort	245.569	618.312
Overige vorderingen	360.743	373.607
Vorderingen uit hoofde van transitie regeling	19.915	131.233
Te ontvangen corona-compensatie	0	68.483
Vorderingen opbrengsten grondverkoop	0	7.208.095
	<u>626.227</u>	<u>8.399.730</u>
Overlopende activa	1.054.578	1.109.745
Totaal overige vorderingen en overlopende activa	<u>1.680.805</u>	<u>9.509.475</u>

Van de overige vorderingen en overlopende activa is € 0 langlopend.

Toelichting:

Eind 2025 is er net als 2024 geen sprake van dubieuze debiteuren en wordt hiervoor geen voorziening opgenomen.

Er is een vordering opgenomen ad € 19.915 (2024: € 131.233) voor compensatie door het UWV van de betaalde transitievergoedingen aan langdurig zieken. De verplichting betreffende de betaling van de transitievergoedingen is nu gesaldeerd opgenomen in de Vordering uit hoofde van transitie regeling.

Onder de overige vorderingen is een vordering opgenomen op de Stichting Vrienden van het Raamwerk van € 260.201 (31.12.2024: € 251.319).

Onder de overige vorderingen en schulden worden de bedragen opgenomen aangaande het financieringstekort dan wel -overschot Wlz.

De opbouw hiervan is als volgt:

Vorderingen uit hoofde van financieringstekort en schulden uit hoofde van financieringsoverschot

	<u>2025</u>	<u>2024</u>	<u>totaal</u>
	€	€	€
Saldo per 1 januari	0	618.311	618.311
Financieringsverschil boekjaar	245.569	0	245.569
Correcties voorgaande jaren		41.260	41.260
Betalingen/ontvangsten		-659.571	-659.571
Subtotaal mutatie boekjaar	<u>245.569</u>	<u>-618.311</u>	<u>-372.742</u>
Saldo per 31 december	<u>245.569</u>	<u>0</u>	<u>245.569</u>

Stadium van vaststelling (per erkenning):

b

c

a= interne berekening

b= overeenstemming met zorgkantoor

c= definitieve vaststelling NZa

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Waarvan gerepresenteerd als:		
- overige vorderingen	245.569	618.311
	<u>245.569</u>	<u>618.311</u>

Specificatie financieringsverschil in het boekjaar

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten	50.334.410	48.002.042
Af: vergoedingen ter dekking van het wettelijk budget	50.088.841	47.383.731
Totaal financieringsverschil	<u>245.569</u>	<u>618.311</u>

3. Liquide middelen

De liquide middelen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Bankrekeningen	14.238.028	10.606.640
Kassen	41.113	20.788
Totaal liquide middelen	<u>14.279.141</u>	<u>10.627.428</u>

Toelichting:

De rekening-courant faciliteit ad € 2 miljoen is in 2025 op verzoek van Raamwerk ingetrokken.

De liquide middelen staan ter vrije beschikking van Raamwerk.

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

PASSIVA

4. Eigen vermogen

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	488.081	0	0	488.081
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>488.081</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>488.081</u>

Dit betreft het stichtingskapitaal

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2025	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2025
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Reserve Aanvaardbare Kosten (RAK)	25.839.481	-2.496.256	0	23.343.225
Totaal bestemmingsfonds	<u>25.839.481</u>	<u>-2.496.256</u>	<u>0</u>	<u>23.343.225</u>

Gestort en opgevraagd kapitaal

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Gestort en opgevraagd kapitaal	488.081	0	0	488.081
Totaal gestort en opgevraagd kapitaal	<u>488.081</u>	<u>0</u>	<u>0</u>	<u>488.081</u>

Dit betreft het stichtingskapitaal

Bestemmingsfonds

	Saldo per 1-jan-2024	Resultaat- bestemming	Overige mutaties	Saldo per 31-dec-2024
	€	€	€	€
Bestemmingsfonds: Bestemmingsfonds Grex	0	0	0	0
Totaal bestemmingsfonds	<u>28.429.526</u>	<u>-2.590.045</u>	<u>0</u>	<u>25.839.481</u>

Toelichting:

De Reserve aanvaardbare kosten is een bestemmingsfonds die wordt gevormd uit de bekostiging van de Wet Langdurige Zorg. De reserve aanvaardbare kosten kan worden aangewend voor zorg die valt onder de Wet langdurige zorg, de Wet maatschappelijke ondersteuning en de Jeugdwet.

Toelichting op het verschil tussen enkelvoudig en geconsolideerd resultaat en eigen vermogen

	Resultaat	Eigen vermogen
	€	€
Enkelvoudige cijfers	-2.496.256	23.831.306
Stichting Vrienden van het Raamwerk	43.299	1.605.146
Overige verschillen	0	0
Geconsolideerde cijfers	<u>-2.452.957</u>	<u>25.436.452</u>

5. Voorzieningen

	Saldo per 1-jan-25	Dotatie	Onttrekking	Vrijval	Saldo per 31-dec-25
	€	€	€	€	€
- groot onderhoud	1.535.939	209.544	195.006	0	1.550.477
- langdurig zieken	550.299	505.395	475.839	0	579.855
- jubileumuitkeringen	399.149	4.679	8.925	38.953	355.950
- CAO afbouwregeling	17.861	15.599	0	0	33.460
- Voorziening ontwikkeling Zeehoesterrein	2.896.429	158.816	619.154	277.061	2.159.030
Totaal voorzieningen	<u>5.399.677</u>	<u>894.033</u>	<u>1.298.924</u>	<u>316.014</u>	<u>4.678.772</u>

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

	31-dec-25
Kortlopend deel van de voorzieningen (< 1 jr.)	1.644.700
Langlopend deel van de voorzieningen (> 1 jr.)	3.034.072
hiervan > 5 jaar	1.342.916

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Toelichting per categorie voorziening:*Voorziening groot onderhoud*

De herijking van het MJOP heeft in 2025 plaats gevonden door een extern bureau. Het MJOP is voor 2025 alleen aangepast voor het jaar 2025 € 209.544 de rest van de jaren zijn voorlopig op € 130.000 gesteld (dit in afwachting van het nieuwe MJOP). De disconteringsvoet bedraagt 2,95%. Het gehanteerde prijsindexcijfer is 2,5 %.

Voorziening langdurig zieken

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

De jubileumvoorziening betreft een voorziening voor toekomstige jubileumuitkeringen. De voorziening betreft de contante waarde van de in de toekomst uit te keren jubileumuitkeringen. De berekening is gebaseerd op gedane toezeggingen, blijfkans en leeftijd. De gehanteerde disconteringsvoet bedraagt 2,95%.

CAO afbouwregeling

De CAO afbouwregeling is opgenomen, omdat in de CAO van de gehandicaptenzorg 2022-2024 een regeling is opgenomen die medewerkers met een leeftijd vanaf 64 jaar, onder specifieke voorwaarden minder kunnen werken met behoud van salaris. De pensioenopbouw loopt ook door (75 % werken/85 % salaris/100 % pensioenopbouw). Deze regeling is ook opgenomen in de CAO 2025-2026.

Voorziening ontwikkeling Zeehoesterrein

Voor het (op kosten van Raamwerk) bouw- en woonrijp maken (en daarmee samenhangende kosten) van het Zeehoesterrein over de periode 2024 tot en met 2027 is een voorziening getroffen. Bij het bepalen van de voorziening is rekening gehouden met een disconteringsvoet van 2,95%.

6. Langlopende schulden (voor meer dan 1 jaar)

De specificatie van het totaal van de langlopende schulden naar hun looptijd is als volgt:

	<u>31-dec-25</u>	<u>31-dec-24</u>
	€	€
Kortlopend deel van de langlopende schulden (< 1 jr.), aflossingsverplichtingen	638.456	672.056
Langlopend deel van de langlopende schulden (> 1 jr.) (balanspost)	9.801.226	11.014.882
hiervan > 5 jaar	7.247.402	8.326.658

Voor een nadere toelichting op de langlopende schulden wordt verwezen naar het overzicht langlopende schulden (onderdeel 2.2.6).

De aflossingsverplichtingen komend boekjaar zijn verantwoord onder de kortlopende schulden.

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

7. Kortlopende schulden

Voor de specificatie van de schulden uit

De overige schulden en overige passiva kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	31-dec-25	31-dec-24
	€	€
Overige schulden:		
- Nog te betalen salarissen	255.034	262.638
- Schulden uit hoofde van subsidies	0	37.265
Totaal overige schulden	<u>255.034</u>	<u>299.903</u>
Overige passiva:		
- Vakantiegeld	1.331.270	1.210.520
- Vakantiedagen	431.771	386.541
- Persoonlijk budget levensfase	3.039.336	3.105.464
- Te betalen JUS uren	1.006.618	853.031
- Nog te betalen kosten	772.202	614.779
- Overige schulden	265.431	284.835
Totaal overige passiva	<u>6.846.628</u>	<u>6.455.170</u>

8. Financiële instrumenten

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

Raamwerk handelt niet in financiële derivaten en heeft procedures en gedragslijnen om de omvang van het kredietrisico bij elke tegenpartij of markt te beperken. Bij het niet nakomen door een tegenpartij van aan Raamwerk verschuldigde betalingen blijven eventuele daaruit voortvloeiende verliezen beperkt tot de marktwaarde van de desbetreffende instrumenten. De contractwaarde of fictieve hoofdsommen van de financiële instrumenten zijn slechts een indicatie van de mate waarin van dergelijke financiële instrumenten gebruik wordt gemaakt en niet van het bedrag van de krediet- of marktrisico's.

9. Niet in de balans opgenomen verplichtingen en niet in de balans opgenomen activa

Huurverplichtingen

Raamwerk heeft voor meerdere locaties huurcontracten afgesloten met een resterende looptijd variërend tussen een maandelijkse opzegtermijn tot maximaal 10 jaar. De totale jaarlijkse huursom bedraagt ruim € 1.200.000. Het huurcontract voor het Zeehosplein in Katwijk loopt nog tot 1-1-2033 en bedraagt jaarlijks ongeveer € 450.000.

Investeringsverplichtingen

Raamwerk heeft in 2025 een overeenkomst getekend voor het woonrijp maken van het zeehoosterrein voor het bedrag van € 1.700.000. Uitvoering zal plaats vinden in 2026 en 2027.

Obligoverplichting aan Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz)

Raamwerk is gehouden tot betalen van een obligo, ingeval het risicovermogen van de Stichting Waarborgfonds voor de Zorgsector minder dan het garantieniveau bedraagt. Het obligo is een percentage van 3% van de resterende schuld van de leningen, waarvoor Stichting Wfz zich borg heeft gesteld.

Dit obligo is inroepbaar tot het maximum van het aldus te berekenen bedrag, gedurende de looptijd van de leningen die door de Stichting Wfz zijn geborgd.

Indien en voor zover het risicovermogen op enig moment 1% van de som van de schuldrestanten per 31 december van het laatst verstreken kalenderjaar van de geldlening overschrijdt, worden de door de stichting Wfz ingeroepen obligo's aan de deelnemende instellingen terugbetaald in welk geval dit obligo daarna wederom tot het maximum inroepbaar is.

De resterende schuld per 31 december 2025 van de geborgde leningen door de Stichting Wfz bedraagt € 10.053.333
De obligoverplichting per 31 december 2025 komt derhalve uit op € 301.600.

2.2.5 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE BALANS

Overige verplichtingen**Opheffing handhavingsmoratorium Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA):**

Per 1 januari 2025 is het handhavingsmoratorium met betrekking tot de Wet DBA opgeheven. Voor ingehuurde zzp-ers die kwalificeren als medewerker c.q. waarbij sprake is van schijnzelfstandigheid bestaat het risico van naheffing van (pensioen) premies over eerdere jaren.

Daarnaast is er sprake van een naheffingsrisico van belastingen (en boetes) als geconstateerd wordt dat sprake is van 'kwade opzet' dan wel als geen maatregelen zijn getroffen om situaties van schijnzelfstandigheid op te lossen.

Voor 2026 heeft het kabinet besloten de zachte landing welke toegepast werd in 2025 te continueren, wat betekent dat er wel gehandhaafd wordt door de Belastingdienst maar er in principe bij een vermoeden van schijnzelfstandigheid niet direct een naheffing wordt opgelegd en 'lichtere' middelen worden toegepast. Het blijft echter wel mogelijk om 'zwaardere' middelen in te zetten, waardoor het risico blijft voortbestaan.

Om voornoemde risico's op schijnzelfstandigheid te beperken treft Stichting Het Raamwerk de volgende maatregelen of heeft getroffen:

- zzp-inzet structureel en onderbouwd is teruggebracht vanaf 2025
- feitelijke werksituaties zijn ingericht om gezag en inbedding uit te sluiten;
- zzp-inzet alleen plaatsvindt bij objectieve tekorten om zorgcontinuïteit te waarborgen;
- ondernemerschap van ingezette ZZP'ers actief wordt getoetst;
- strategische organisatieontwikkeling gericht is op interne inzet en duurzame personeelscontinuïteit.
- niet meer verlengen van contracten ZZP-ers die langdurig maar bij 1 werkgever werkzaam zijn.

Voor de onder hierboven genoemde omstandigheden en onzekerheden rondom de schijnzelfstandigheid van ZZP'ers geldt dat bij het opmaken van de jaarrekening nog onduidelijk is of er sprake is van (aanvullende) verplichtingen en wat de omvang daarvan is. Om die reden is geen verplichting opgenomen in de balans en is volstaan met deze toelichting. Daarbij wordt nog wel opgemerkt dat – mochten er (aanvullende) verplichtingen ontstaan – de impact substantieel kan zijn. Stichting Het Raamwerk volgt de ontwikkelingen nauwgezet en zal, indien noodzakelijk, in toekomstige verslagperiodes nadere informatie verstrekken over de mogelijke financiële consequenties.

Het Raamwerk

2.2.6 ENKELVOUDIG OVERZICHT LANGLOPENDE SCHULDEN ULTIMO 2025

Leninggever	Afsluit- datum	Hoofdsom	Totale loop-tijd	Soort lening	Werke- lijke rente	Einde rente- vast periode	Restschuld 31 december 2024	Nieuwe leningen in 2025	Aflossing in 2025	Restschuld 31 december 2025	Restschuld over 5 jaar	Resterende looptijd in jaren eind 2025	Aflossings- wijze	Aflossing 2026	Gestelde zekerheden
		€			%		€	€	€	€	€			€	
BNG	15-mrt-96	1.404.904	40	onderhandse	1,71	nvt	421.471	0	35.123	386.348	245.858	12	liniair	35.123	rijksgarantie
Aegon	20-dec-11	12.100.000	30	onderhandse	4,03	nvt	6.856.667	0	403.333	6.453.334	4.840.000	17	liniair	403.333	waarborgfonds
BNG	13-mrt-13	3.000.000	30	onderhandse	3,45	13-mrt-33	1.900.000	0	100.000	1.800.000	1.400.000	19	liniair	100.000	waarborgfonds
BNG	13-mrt-13	3.000.000	30	onderhandse	3,33	13-mrt-43	1.900.000	0	100.000	1.800.000	1.400.000	19	liniair	100.000	waarborgfonds
Rabobank	1-mei-16	1.000.000	30	onderhandse	5,30	1-mei-28	608.800	0	608.800	-	-				
Totaal							11.686.938	0	1.247.256	10.439.682	7.885.858			638.456	

Toelichting

Voor een toelichting verwijzen wij naar paragraaf 2.1.6 Overzicht leningen op geconsolideerd niveau

2.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

BATEN

10. Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Onzekerheden opbrengstverantwoording

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

De baten uit beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg	50.375.670	48.002.042
Opbrengsten Jeugdwet	1.399.543	1.436.005
Overige zorgprestaties	<u>696.009</u>	<u>663.245</u>
	52.471.222	50.101.292

Toelichting ontwikkeling WLZ

De opbrengststijging is veroorzaakt door hogere WLZ tarieven.

11. Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Wet maatschappelijke ondersteuning (niet zijnde Veilig Thuis activiteiten)	2.797.546	3.067.172
Subsidies:		
- Rijkssubsidies (niet zijnde baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening)	302.994	290.321
- Overige loonkostensubsidies	59.633	299.138
- Overige subsidies	25.129	38.943
Overige opbrengsten:		
- Verhuuropbrengsten	428.283	361.098
- Overige dienstverlening	129.345	113.632
De vaste activa zijn als zekerheid gesteld voor de langlopende schulden. Voor een nadere toelichting wordt verwezen naar het overzicht van de langlopende leningen in onderdeel 2.1.6.	157.687	204.187
Totaal	<u><u>3.900.617</u></u>	<u><u>4.374.491</u></u>

Toelichting Baten uit andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De afname van de baten uit de Wet maatschappelijke ondersteuning komt vooral door herindicatie naar WLZ financiering en een daling van het aantal cliënten.

De subsidies zijn in 2025 lager door afrekeningen uit voorgaande jaren in 2024 (Care to Care en ZW Connect). De verhuuropbrengsten zijn hoger in 2025 hoger door indexering en de extra locatie Campus. De overige opbrengsten bestaan in 2025 uit opbrengsten parkeergarage en servicekosten.

12. Overige bedrijfsopbrengsten

De overige bedrijfsopbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
- Overige opbrengsten	96.010	285.758
Totaal	<u><u>96.010</u></u>	<u><u>285.758</u></u>

Toelichting ontwikkeling overige bedrijfsopbrengsten

Het verschil bij de overige opbrengsten tussen 2025 en 2024 wordt veroorzaakt doordat er in 2024 € 285.788 aan GREX opbrengsten is geboekt en in 2025 € 96.010 voor de verkoop van 5 parkeerplaatsen.

2.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

LASTEN

13. Kosten uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten uitbesteed werk en andere externe kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Kosten inzet externe specialisten	1.077.426	1.227.067
Kosten personeel niet in loondienst:		
- Kosten ingehuurd personeel/ uitzendkrachten	3.893.955	3.938.633
- Stagiaires	121.955	134.012
Totaal	<u>5.093.336</u>	<u>5.299.712</u>

14. Lonen en salarissen

De lonen en salarissen kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Lonen en salarissen	31.035.920	29.441.367
Dotaties/vrijval personele voorzieningen	1.956	-123.236
Totaal	<u>31.037.876</u>	<u>29.318.131</u>
Het gemiddelde aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden (fte's) is als volgt:		
Gemiddeld aantal personeelsleden op basis van full-time eenheden	<u>568</u>	<u>574</u>

15. Sociale lasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Sociale lasten	4.649.697	4.622.160
Toelichting:		
In de sociale lasten wordt de toename van de kortlopende schulden veroorzaakt door hogere loonkosten en mutaties in de BLV, vakantieuren en JUS uren.		

16. Pensioenlasten

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Pensioenpremies	2.634.165	2.479.041

17. Afschrijvingen op materiële vaste activa

De afschrijvingen op materiële vaste activa kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Afschrijvingen:		
- materiële vaste activa	2.679.342	2.732.370
Totaal afschrijvingen	<u>2.679.342</u>	<u>2.732.370</u>

2.2.7 TOELICHTING OP DE ENKELVOUDIGE WINST- EN VERLIESREKENING

18. Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Voedingsmiddelen en hotelmatige kosten	2.095.205	2.070.285
Patiënt- en bewonersgebonden kosten	1.670.635	1.662.723
Overige personeelskosten	1.500.230	1.406.351
Algemene kosten	3.262.689	3.250.356
Huur en leasing	1.192.634	1.079.910
Onderhoudskosten	899.830	1.145.955
Energiekosten	844.456	922.349
Vervoerkosten	808.836	803.484
Dotaties/vrijval materiële voorzieningen	209.543	174.998
Totaal overige bedrijfskosten	<u>12.484.058</u>	<u>12.516.411</u>

19. Andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten

De andere rentebaten en soortgelijke opbrengsten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentebaten	62.301	86.008
Totaal	<u>62.301</u>	<u>86.008</u>

20. Rentelasten en soortgelijke kosten

De rentelasten en soortgelijke kosten kunnen als volgt worden gespecificeerd:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
Rentelasten	-447.932	-469.769
Totaal	<u>-447.932</u>	<u>-469.769</u>

21. Honoraria accountant

De honoraria van de accountant over 2025 zijn als volgt:

	<u>2025</u>	<u>2024</u>
	€	€
1. Controle van de jaarrekening	76.000	65.600
2. Overige controlewerkzaamheden	12.800	10.800
3. Fiscale advisering	0	2.890
	<u>88.800</u>	<u>79.290</u>

Toelichting:

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

25. Wet Normering Bezoldiging Topfunctionarissen Publieke en Semipublieke Sector (WNT)

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

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

	M. Teng
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	15-mrt-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25
4 (Fictieve) dienstbetrekking?	Ja
5 Deeltijdfactor (minimaal 0,025 fte)	100,000%
6 Beloning plus belastbare onkostenvergoedingen	148.393
7 Voorzieningen ten behoeve van beloningen betaalbaar op termijn	12.750
8 Totale bezoldiging uit hoofde van de functie van topfunctionaris	161.144

9 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 180.800

Leidinggevende topfunctionarissen zonder dienstbetrekking in de periode kalendermaand 1 t/m 12

Het verschil bij de overige opbrengsten tussen 2025 en 2024 wordt veroorzaakt doordat er

	M.C.M. Bindels
1 Functie (functienaam)	Bestuurder
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	1-apr-25
4 Aantal kalendermaanden functievervulling in het kalenderjaar	4
5 Omvang dienstverband in uren	350
6 Werkelijk uurtarief lager dan het (gemiddeld) maximum uurtarief?	Ja namelijk € 185
7 Totale bezoldiging	64.750

8 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 82.250

Vergelijkende cijfers 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	5-8-2024
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2024
3 Uurtarief	185
4 Totale bezoldiging	119.140

5 Toepasselijk bezoldigingsmaximum 142.324

Toezichthoudende topfunctionarissen

	De heer R.J.W. de Bruijn	Mevrouw Verdaasdonk	De heer J.V.D. Brinkmann
1 Functie (functienaam)	Voorzitter RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-jan-25	1-jan-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	1-okt-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	27.120	18.080	13.560

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 33.900 22.600 16.965

Vergelijkende cijfers 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2024	20-9-2024	1-1-2024
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2024	31-12-2024	31-12-2024
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	17.120	4.749	25.680

4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 21.400 6.022 32.100

	De heer E.F. Kraanen	Mevrouw N. Kinik	Mevrouw I. Bronkhorst
1 Functie (functienaam)	Lid RvT	Lid RvT	Lid RvT
2 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-jan-25	1-sep-25	1-sep-25
3 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-dec-25	31-dec-25	31-dec-25
4 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	18.080	6.027	6.027

5 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 22.600 7.554 7.554

Vergelijkende cijfers 2024

1 In dienst vanaf (datum begin functievervulling)	1-1-2024	N.v.t.	N.v.t.
2 In dienst tot en met (datum einde functievervulling)	31-12-2024	N.v.t.	N.v.t.
3 Totale bezoldiging in het kader van de WNT	17.120	0	0

4 Individueel toepasselijk bezoldigingsmaximum 21.400 0 0

Toelichting

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

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

2.3 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Resultaatbestemming

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

Gebeurtenissen na balansdatum

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

Eind maart 2026 heeft - met goedkeuring van het College Sanering Zorginstelling - de overdracht plaats gevonden van de Zeereepstraat 29 te Katwijk.

2.3 VASTSTELLING EN GOEDKEURING

Vaststelling en goedkeuring jaarrekening

De raad van bestuur van Het Raamwerk heeft de jaarrekening 2025 opgemaakt en vastgesteld in de vergadering van 26 mei 2026, onder gelijktijdige goedkeuring daarvan door de raad van toezicht.

Ondertekening door bestuurders en toezichthouders

M.I. Teng 26-5-2026

R.J.W. de Bruijn 26-5-2026

A. Verdaasdonk 26-5-2026

E.F. Kraanen 26-5-2026

I. Bronkhorst 26-5-2026

N. Kinik 26-5-2026

3 OVERIGE GEGEVENS

3 OVERIGE GEGEVENS

3.1 Resultaatbestemming

Het resultaat wordt verdeeld volgens de resultaatverdeling in de winst- en verliesrekening (paragraaf 2.1.2)

3.2 Nevenvestigingen

Stichting het Raamwerk heeft geen nevenvestigingen.

3.3 Controleverklaring van de onafhankelijke accountant

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

**Controleverklaring van de
onafhankelijke accountant**