

Jaarverslag 2025

HilverZorg

Deloitte Accountants B.V.
Voor identificatiedoeleinden.
Behorend bij controleverklaring
d.d. 16 juli 2026

Planning

Datum	Actie
19 maart 2026	Bespreking concept Directieoverleg
23 april 2026	Advisering RvT commissie Kwaliteit (inhoudelijk)
7 mei 2026	Informatie OR
11 mei 2026	Advisering CCR
12 mei 2026	Advisering RvT Auditcommissie (financiële cijfers)
13 juli 2026	Goedkeuring RvT
17 juli 2026	Deponering jaarrekening en jaarverslag op http://www.jaarverslagenzorg.nl/
17 juli 2026	Aanleveren link via kwaliteitsgegevens DESAN en publicatie op intranet en website

Inhoudsopgave

<u>Voorwoord</u>	4
<u>1. Inleiding</u>	7
<u>2. Algemene informatie</u>	9
<u>3. Beleid op basis van de Koers 2025 - 2030</u>	17
<u>3.1. Van zorg, behandeling, ondersteuning en werk naar betekenisvol leven</u>	18
<u>3.2. Van zorgen voor naar zorgen dag</u>	25
<u>3.3. Van zorgorganisatie naar sociale ruggengraat in de buurt</u>	38
<u>3.4. Van co-creatie naar co-realiseatie in de regio</u>	39
<u>4. Financiële resultaten</u>	41
<u>4.1. Stuurparameters Financieel Gezond</u>	42
<u>4.2. Gezonde financiële resultaten vormen de basis voor de toekomst</u>	45
<u>5. Belangrijkste risico's en risicobeheersing</u>	46
<u>5.1. Risicomanagementsysteem</u>	47
<u>5.2. Risico's en beheersmaatregelen</u>	48
<u>5.3. Beleid risicobeheer financiële instrumenten</u>	50
<u>6. Maatschappelijk verantwoord ondernemen</u>	51
<u>6.1. Algemene maatschappelijke en milieuaspecten</u>	52
<u>6.2. Sociale aspecten</u>	53
<u>6.3. Belanghebbenden</u>	54
<u>7. Toekomstverwachtingen</u>	56
<u>8. Medezeggenschap</u>	59
<u>8.1. Verslag van de ondernemingsraad (OR)</u>	60
<u>8.2. Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR)</u>	62
<u>8.3. Verslag van de professionele adviesraad (PAR)</u>	64
<u>9. Tot slot</u>	65



Voorwoord

Beste lezer,

Met trots kijk ik terug op het jaar 2025 en de mensen van HilverZorg. Het was een jaar waarin een aantal grote veranderingen heeft plaatsgevonden. Met toewijding en veerkracht zijn we samen aan de slag gegaan. Als het lastig werd, stonden we klaar voor elkaar. Als het moest, pakten we door. Onze kernwaarden liefdevol, gastvrij en moedig vormden onze basis. De koers 2025 – 2030 is ons kompas voor de richting waarop we als HilverZorg bewegen. Boven alles zijn het onze mensen die dag na dag klaarstonden om bewoners, cliënten en elkaar een betekenisvolle dag te bieden.

Een grote uitdaging in 2025 was het stoppen met de inzet van zzp'ers. In februari besloten we per direct de Wet DBA te volgen. Dit leidde tot vraagstukken in het rooster. Een bijkomende griep epidemie maakte de uitdaging groter. Dankzij de enorme inzet van medewerkers en de steun van adoptieteams uit de centrale bedrijfsvoering hebben we de kwaliteit van zorg geboden die onze bewoners verdienen. We merken nu dat door het beperkt gebruik van zzp'ers bewoners meer dan ooit vaste gezichten in de teams hebben.

Op het gebied van huisvesting zetten we grote stappen. We hebben doorgepakt in de bouw en de ontwikkeling van de concepten voor de nieuwe locaties Carolus en Sigarenfabriek. Moedig namen we een ingrijpend besluit over de verhuizing van bewoners. De keuze om op locatie Zonnehoeve intensief te gaan samenwonen met Nusantara benadrukt dat we in huisvesting en samenwerking zorg kunnen bieden voor velen in de regio.

In september verwelkomden we een nieuwe directie — de uitkomst van een zorgvuldig en breed gedragen selectietraject. Tijdens de introductieweken werden de directeur Zorg en Welzijn, directeur Bedrijfsvoering, directeur Mens & Organisatie en een transformatiemanager met open armen en veel creativiteit ontvangen op de locaties en afdelingen. Een warme start voor iedereen.

De pop-up store in oktober bewees hoe creativiteit en betrokkenheid bij HilverZorg onlosmakelijk samengaan. We creëerden een tijdelijke winkel in het centrum van Hilversum. Hier was ruimte voor informatie, workshops en mooie ontmoetingen. In de gesprekken met inwoners voelden we wat het betekent om samen een zorggemeenschap te worden.



Met een doorlooptijd van slechts enkele maanden hebben we ook de livegang van een nieuw elektronisch cliëntdossier (ECD) mogelijk gemaakt. Op 1 januari 2026 is het ECD live gegaan in de extramurale zorg en financiële administratie. In april 2026 zal de intramurale zorg volgen.

Naast deze mooie projecten en behaalde resultaten hebben we natuurlijk ook onze uitdagingen en zorgen. Door de verplichte afbouw van zzp'ers is er meer druk gekomen op de medewerkers in loondienstverband, tegelijkertijd is het verzuim hoog. Voldoende medewerkers aantrekken, behouden en vitaal houden in de zorg is een grote uitdaging. De grote projecten en de transformatie in de zorg leggen druk op de financiën in 2026 en vormen tegelijkertijd de basis voor een sterker HilverZorg.

De daadkracht en betrokkenheid uit 2025 geven het vertrouwen dat we vanuit onze koers 'Samen verder' echt samen verder komen. Dat is HilverZorg. Ik ben trots op al deze mensen, die samen HilverZorg zijn.

Hartelijke groet,

Rachel Leijdekkers
Raad van Bestuur



1 Inleiding

In dit jaarverslag delen de raad van bestuur, de directie van HilverZorg en de medezeggenschapsorganen de belangrijkste activiteiten, ontwikkelingen en resultaten van de organisatie over het jaar 2025. We hebben ons gericht op het verbeteren van de kwaliteit van zorg en ondersteunende dienstverlening, we hebben grote stappen gezet in een nieuwe organisatiestructuur en in het vormgeven van onze strategische doelen.

Het jaar 2025 was het jaar waarin we zijn gaan werken op basis van het kompas van onze nieuwe **Koers 2025-2030, Samen verder...**[1]. De nieuwe Koers is gebaseerd op vier bewegingen:

- Van zorg, behandeling, ondersteuning en werk naar betekenisvol leven
- Van zorgen voor naar zorgen dat
- Van zorgorganisatie naar sociale ruggengraat in de buurt
- Van co-creatie naar co-realisatie in de regio

In dit verslag leggen wij verantwoording af hoe wij als HilverZorg inhoud hebben gegeven aan de plannen uit de Koers, de focusplannen en vereisten uit titel 9 BW[2]. Op basis van het Generiek Kompas 'Samen werken aan kwaliteit van bestaan' is het verplicht om verantwoording af te leggen over de kwaliteit, middels een **Kwaliteitsbeeld**. Dit document is apart gepubliceerd op onze website. Zie het Kwaliteitsbeeld voor meer gedetailleerde informatie.

Leeswijzer

HilverZorg wil medewerkers en cliënten een gezicht geven in de vorm van de persona's Sam (medewerker) en Teun (cliënt). Je kan de persona's op meerdere plekken tegenkomen in het jaarverslag, dat als volgt is opgebouwd:

In hoofdstuk 2 is een profielschets van HilverZorg en onze zorg- en dienstverlening gegeven. In hoofdstuk 3 vind je de realisatie van de initiatieven uit onze focusplannen gekoppeld aan onze Koers.

In hoofdstuk 4 worden de financiële ontwikkelingen benoemd, waarna in hoofdstuk 5 op de belangrijkste risico's en de beheersing hiervan wordt ingegaan. Hoofdstuk 6 beschrijft het beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. In hoofdstuk 7 kijken we naar de uitdagingen voor de toekomst.

Tot slot leggen de raden in hoofdstuk 8 verantwoording af over hun activiteiten in het verslagjaar. De raad van toezicht heeft, conform wet- en regelgeving, een eigen jaarverslag opgesteld[3].

[1] Publicatie op www.hilverzorg.nl

[2] BW: Burgerlijk Wetboek. Conform wet- en regelgeving wordt beschreven de toestand per balansdatum, de ontwikkelingen gedurende het boekjaar en de resultaten van Stichting HilverZorg en Stichting Aanvullingsfonds 'De Berken' (Berkenfonds).

[3] Publicatie op www.hilverzorg.nl en www.jaarverslagenzorg.nl.



2 Algemene informatie

Doelstelling

Onze missie is en blijft Jezelf blijven, vanuit onze visie dat ieder mens uniek is: met een eigen levensverhaal en een eigen netwerk waarmee hij of zij het leven deelt of deelde. Door echt in contact te zijn, door samen te werken en het sociale netwerk actief te blijven betrekken, bieden we mensen in verschillende levensfasen zoveel mogelijk de ruimte om zichzelf te blijven.

Kernactiviteiten

HilverZorg is er voor ouderen in Hilversum die niet langer helemaal zelfstandig kunnen wonen. En voor ouderen in Driebergen en Zeist die in een van onze zorgvilla's wonen.

Ouderen die niet meer zelfstandig kunnen wonen ervaren vaak somatische en/of geriatrische beperkingen. HilverZorg biedt daarnaast ook zorg en wonen aan voor ouderen met een chronisch psychiatrisch (ziekte)beeld of Korsakov. Hiervoor zijn wij één van de landelijke expertisecentra.

De vraag van mensen naar zorg en diensten kunnen wij beantwoorden tijdens alle fases in het proces van ouder worden. Van zorg thuis en in de wijk, tot in de veilige omgeving van het woonzorg- of expertisecentrum.

HilverZorg maakt zich sterk voor persoonsgerichte zorg. Iedereen doet ertoe! We stellen onze bewoners en cliënten zoveel mogelijk in staat van betekenis te zijn en een betekenisvolle dag te hebben. Nu en in de toekomst. Dit doen we vanuit onderstaande dienstverlening.

Bloeizones

Het is al langer bekend dat we te maken krijgen met een dubbele vergrijzing met als gevolg grote druk op de zorg. Dit is nu reeds voelbaar door personele tekorten en steeds zwaardere zorgvragen. Om de problematiek het hoofd te bieden moeten we de zorg transformeren.

HilverZorg draagt hieraan actief bij door middel van het tot stand doen komen van bloeizones rondom onze locaties waarbij bewoners uit de buurt en bewoners van de locatie met elkaar in contact worden gebracht om meer voor elkaar te betekenen en de druk op de zorg te verlichten. Ook het stimuleren van de inzet van vrijwilligers en naasten draagt bij aan de transformatie. In en rondom Nieuw Kerkelanden, De Egelantier en Lopes Dias kunnen mensen, die lichte ondersteuning nodig hebben, zonder indicatie, van betekenis zijn voor anderen en zelf een betekenisvolle dag beleven.

Wijkzorg

De wijkzorg wordt geleverd door twee wijkteams, Noord en Zuid. De wijkteams van HilverZorg kennen de wijken, de specifieke kenmerken van de wijk waarin ze werken en de sociale kaart van de wijk. Met die kennis zijn onze wijkverpleegkundigen altijd in staat om passende, persoonsgerichte zorg en ondersteuning te bieden vanuit de netwerken in de wijk. Onze wijkteams werken nauw samen met het sociaal netwerk, de huisartsen en het ziekenhuis Tergooi MC.

Intensieve zorg thuis

Nu ouderen steeds langer thuis blijven wonen, ontstaat steeds meer behoefte aan intensieve zorg thuis (Modulair Pakket Thuis of Volledig Pakket Thuis). Ook cliënten met dementie kunnen met goede (digitale) ondersteuning, aandacht en zorg langer thuis blijven wonen. Zowel het Modulair Pakket Thuis (MPT) als Volledig Pakket Thuis (VPT) zijn maatwerk.

HilverZorg biedt in de serviceflat van Nieuw Kerkelanden zorg op basis van VPT. De serviceflat is een vorm van geclusterd wonen voor ouderen. Daarnaast levert HilverZorg deze zorg ook in de zorgvilla's in Driebergen en Zeist. De bewoner behoudt bij VPT zoveel mogelijk de eigen regie en maakt gebruik van zijn eigen netwerk, waarbij de medewerkers van HilverZorg aanvullend en breed inzetbaar zijn.

Ouderen zijn op het gebied van mobiliteit vaak beperkt. Binnen het product MPT of VPT kan de cliënt in Hilversum gebruik maken van de ondersteuning met de Maximobiel voor vervoer naar bijvoorbeeld de huisarts of het ziekenhuis.

Dagstructuur

Mensen voor wie het thuis lastig wordt om hun dag in te vullen, kunnen terecht op Nieuw Kerkelanden, Lopes Dias en De Egelantier. Voor dagopvang, waarbij ook behandeling nodig is, kunnen cliënten terecht op ons Dagbehandelingscentrum Zonnehoeve.

Tijdelijke opvang

De locatie Augustinushof is de HilverZorg Tijdelijk Thuis (HTT) locatie, waar HilverZorg tijdelijke zorg en behandeling[4] aanbiedt: 24 uur per dag, 7 dagen per week. HTT is bedoeld om te herstellen na een behandeling in het ziekenhuis of wanneer iemand tijdelijk extra zorg nodig heeft. Ook wanneer de mantelzorger er even tussenuit wil, is het mogelijk op de locatie met HTT te logeren.

Woonzorgcentra en crisisopvang

HilverZorg heeft vier woonzorgcentra in wijken van Hilversum. Deze locaties vormen een trefpunt voor mensen, waar ondersteuning en zorg geboden wordt: De Egelantier (DE), Lopes Dias (LD), St. Joseph (SJ) en Nieuw Kerkelanden Oude Haven (NK OH). Hier wonen mensen met psychogeriatrische en somatische problematiek.

De locatie Carolus is in 2024 gesloopt. Hier komt nieuwbouw voor terug. De nieuwbouwlocatie wordt geopend in de eerste helft van 2026. De meeste bewoners van het oude Carolus met psychogeriatrische problematiek wonen in de tussentijd in de Alba toren. De bewoners met somatische problematiek wonen tijdelijk in portacabins bij Augustinushof. Dit is De Linde. Op de locatie Zonnehoeve (ZH) wordt zorg- en dienstverlening geboden aan bewoners met ernstige psychogeriatrische problematiek. De bewoners wonen verdeeld over zes pleinen. Hier zijn ook de plaatsen voor crisissituaties. HilverZorg heeft hiervoor de regionale opvangfunctie, inclusief IBS[5].

[4] Betreft het product Eerstelijns Verblijf (ELV).

[5] IBS: In bewaring stelling.

Expertisecentrum

HilverZorg heeft een expertisecentrum, op Nieuw Kerkelanden (NK), dat zich volledig heeft toegelegd op specifieke vormen van zorg op de gebieden van:

- Korsakov
- Gerontopsychiatrie (GP+)

Voor zowel Korsakov als GP+ is HilverZorg gecertificeerd als Regionaal Expertisecentrum.

Onze cliëntenpopulatie

Wonen

In onderstaande tabellen is zichtbaar hoe de cliëntenpopulatie van HilverZorg eind 2025 was samengesteld. Er is een herclassificatie geweest van het aantal cliënten met een ZZP7 naar cliënten met de indicatie GP[6]+. Het aantal cliënten met een indicatie ZZP4[7] is gering (nog 8). De verwachting is dat alle cliënten met een indicatie ZZP4 in de toekomst deze zorg in de thuissituatie zullen ontvangen middels een MPT[8] (2025 25: 2024 26 cliënten) of VPT (2025 114 cliënten: 2024 123 cliënten).

Het aandeel cliënten met een indicatie ZZP5 en ZZP6 is met 2% gestegen.

Locatie	VV4	VV5	VV6	VV7	VV8	VV10	Crisis/IBS	GGZ4W	Korsakov	GP+	Eindtotaal
Alba		38	2	1	1	1					43
De Egelantier	4	38	35	5	1	1	1				85
De Linde			9								9
HTT	1	1	2								4
Lopes Dias	2	1	33	2							38
NK Expertisecentrum				6	1			2	40	58	107
NK Oude Haven		21		3		1					25
St. Joseph		18		5		1					24
Zonnehoeve	1	90		25		2	4				121
Eindtotaal	8	206	81	48	3	6	5	1	40	58	456
peilmoment december 2025											
2025	2%	45%	18%	10%	1%	1%	1%	0%	9%	13%	100%
2024	2%	43%	16%	22%	1%	0%	1%	4%	10%	0%	100%

Tabel 1: Cliëntenpopulatie naar indicatie per locatie 2025-2024.

Volledig Pakket Thuis (VPT)

Op basis van zorgverlening middels een Volledig Pakket Thuis krijgen mensen uitgebreide zorg in de thuissituatie. Liet 2024 nog een groei zien in het aantal cliënten van 20%, mede door het toevoegen van de zorgvilla's Driebergen Zeist aan onze productportfolio, in 2025 is het aantal iets afgenomen m.n. op VPT4 en VPT5. Eind 2025 hadden de villa's in Driebergen en Zeist te kampen met leegstand.

[6] GP: Geronto Psychiatrie. GP+ richt zich op ouderen met psychiatrische klachten (zoals ernstige depressies, persoonlijkheidsstoornissen of psychoses) waarbij reguliere verpleeghuiszorg niet toereikend is.

[7] ZZP: ZorgZwaartePakket.

[8] MPT: Modulair Pakket Thuis.

De verwachting is nog steeds dat ouderen langer thuis zullen blijven wonen onder eigen regie met inzet van de gemeenschap (community), het eigen netwerk en (digitale) hulpmiddelen. Wanneer dit niet meer gaat, kan professionele hulp met MPT of VPT een goede oplossing bieden om toch zo lang mogelijk veilig thuis te kunnen blijven wonen.

Aantal cliënten Volledig Pakket Thuis 2025

Locatie	VV4	VV5	VV6	VV7	VV10	GGZ2W	GGZ4W	Eindtotaal
Gedusterd VPT en VPT in de Wijk	47	34	23	6	1	2	2	114
Eindtotaal	47	34	23	6	1	2	2	114
peilmoment december 2025								
2024	53	39	23	6	0	1	1	123

Tabel 2: Cliëntenpopulatie naar indicatie Volledig Pakket Thuis 2024-2023.

Wijkzorg

Het aantal cliënten in de wijkzorg is stabiel gebleven. Eind 2025 werd aan 264 cliënten (eind 2024: 266) wijkzorg geboden. Gemiddeld 65% van de cliënten was 80 jaar of ouder.

Er wordt ingezet op het helpen van meer mensen door meer gebruik te maken van (digitale) hulpmiddelen, waardoor de regie en zelfredzaamheid van mensen bevorderd wordt. Eind 2025 werd bij 49 cliënten gebruik gemaakt van thuiszorgtechnologie (2024: 38) waarvan 24 cliënten de zorg met beeldzorg (2024: 10) ontvangen.

Onze kernwaarden

Onze kernwaarden zijn ons kompas. Zij vormen de belangrijkste normen en waarden in onze organisatie. We hebben de kernwaarden:

- **Liefdevol.** Wij geloven in een gemeenschap waarin we omkijken naar elkaar. Plannen maken we niet voor, maar juist mét elkaar. Met Sam en Teun. Ook naar onze omgeving zijn we liefdevol. Duurzaamheid en vitaliteit staan centraal.
- **Gastvrij.** Wij betrekken familieleden, mantelzorgers, vrijwilligers én bewoners uit de buurt bij onze zorg- en dienstverlening. Iedereen wordt gastvrij ontvangen. Jezelf zijn en blijven staat bij ons centraal.
- **Moedig.** We zijn ambitieus, staan open en omarmen nieuwe initiatieven. We durven hierbij nieuwe kansen te ontdekken en moeilijke keuzes te maken. Binnen onze gemeenschap kan Sam Teun helpen om (weer) zo maximaal mogelijk betekenisvol te zijn. We kijken daarbij over de bestaande sectoren in de zorg heen.

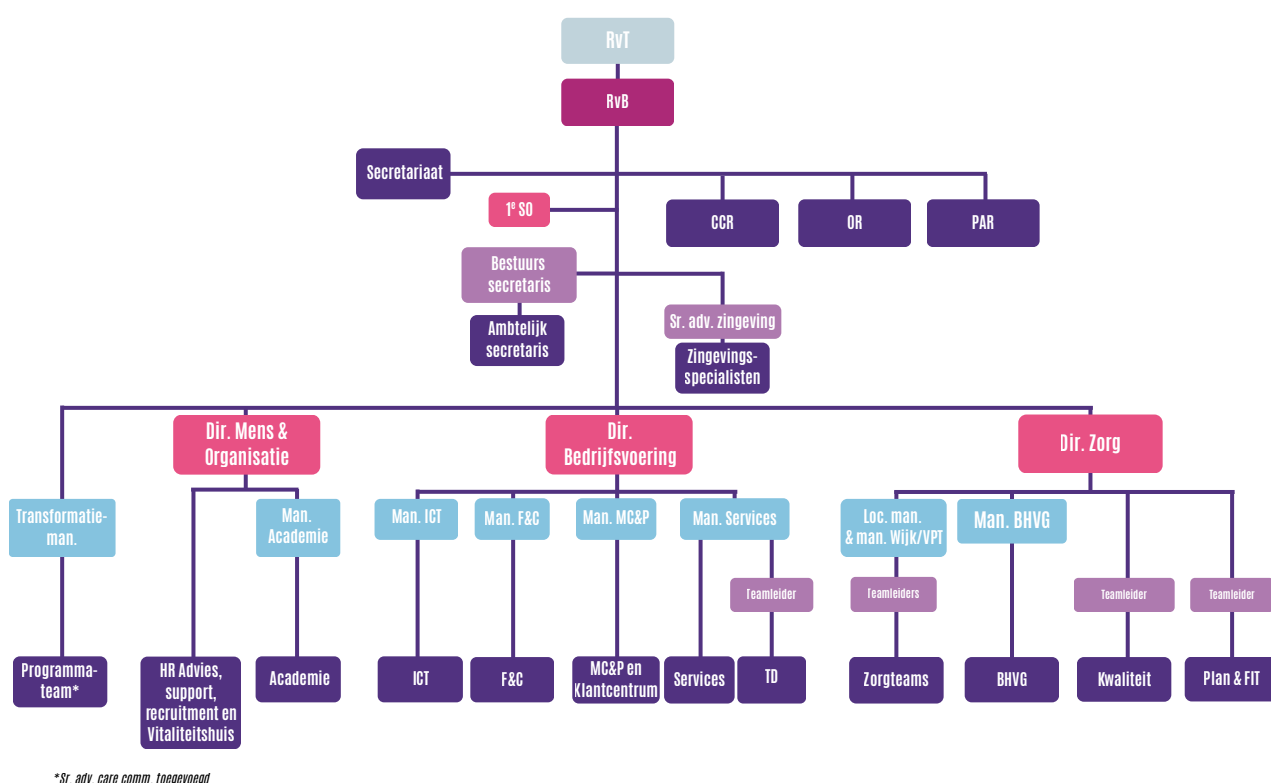
Organisatiestructuur

In november 2024 had de raad van toezicht besloten tot wijziging van de aansturing van de organisatie van tweehoofdig naar een éénhoofdige raad van bestuur. Een belangrijk argument hierbij was dat de Koers 2025-2030 net was vastgesteld en HilverZorg op de ingezette koers verder wilde. De beste manier om dit te waarborgen was door de huidige bestuurder de koers verder te laten uitvoeren.

Dit had gevolgen voor de laag onder de raad van bestuur. Na een grondige evaluatie van een extern adviseur was het advies een directielaag onder de raad van bestuur in te richten, die verantwoordelijk is voor de strategisch/tactische aansturing van de organisatie. Dit betekende een reorganisatie in de top en werving van directeuren. 1 september 2025 is hierop een nieuw directieteam gestart met drie nieuwe directeuren en een transformatiemanager.

De organisatiestructuur op 31 december 2025 zag er als volgt uit:

Organogram HilverZorg



Figuur 1: Organogram

Focusplannen

Om de initiatieven te concretiseren en te implementeren, worden onder begeleiding van het programmateam kort cyclisch, per kwartaal, focusplannen opgesteld op basis van de kaderbrief en onze koers. Hieruit worden projecten en actiecirkels gedefinieerd, waarin medewerkers uit verschillende disciplines planmatig werken aan nieuwe initiatieven en plannen.

Personele bezetting

De personele bezetting liet in 2025 het volgende beeld zien:

	31-12-2025		31-12-2024	
	Aantal medewerkers	FTE's (1)	Aantal medewerkers	FTE's (1)
Woonassistenten (niv. 1)	178	77,7	156	82,4
Helpenden (niv. 2)	132	74,2	117	70,9
Verzorgenden (niv. 3)	175	117,1	182	123,9
Verpleegkundigen (niv. 4 en 5)	133	103,0	113	85,9
Behandelaren	34	27,0	25	19,7
Leerlingen	119	95,1	93	74,4
Stagiaires	13	5,7	12	7,2
Overig zorgpersoneel	62	50,2	52	39,7
Totaal zorgpersoneel	846	549,9	750	504,0
Management en RvB	9	9,0	7	6,7
Support (direct en indirect ondersteunend)	111	95,9	106	90,6
Totaal MT en Support	120	104,9	113	97,3
Totaal HilverZorg	966	654,8	863	601,3

	2025		2024	
	Aantal	fte	Aantal	fte
Vrijwilligers	212		200	
Instroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	331	193,47	271	179,5
Uitstroom (excl. stagiaires en vakantiekrachten)	227	133,23	263	163,4
Externe inzet		47,7		120,8
Verzuim (excl. zwangerschap)	11,2%		10,3%	
Ratio personele kosten versus opbrengsten	70,3%		70,6%	

(1) Contractuele uren (excl. overuren), excl. vakantiekrachten en excl. personeel niet in loondienst.

Tabel 3: personele bezetting

In de gehele zorgsector is de personele bezetting een grote uitdaging en deze uitdaging wordt de komende jaren alleen maar groter. De afgelopen jaren zagen we een duidelijke verschuiving van personeel in vaste dienst naar zzp[9]-schap. Op alle niveaus in de zorg zagen we de afgelopen jaren vacatures die door inzet van zzp'ers werden ingevuld. Met de handhaving van de Wet DBA[10] vanaf 1 januari 2025 kwam hier m.n. in de tweede helft van 2025 een kentering in. Er werd weer meer personeel in loondienst aangenomen. De verschuiving van externe inzet naar medewerkers in loondienst is duidelijk te zien in de tabel met een toename van fte in loondienst en een duidelijke afname van de externe inzet.

Daarnaast is vroegtijdig actief geworven voor vakantiekrachten. 40 vakantiekrachten hebben, na een korte Kickstart training vanuit de Academie, het personeel in de vakantieperiode versterkt. Het contact met bewoners werd als zeer waardevol ervaren. Na de vakantieperiode hebben zelfs 20 vakantiekrachten zich op flexibele of weekend basis aan HilverZorg verbonden.

Zorgpersoneel blijft schaars. Om de personeelsschaarste het hoofd te bieden blijft HilverZorg zich richten op het in loondienst nemen van medewerkers, functiedifferentiatie, het zelf opleiden van personeel, en inzet van het informele netwerk.

[9] ZZP: Zelfstandige Zonder Personeel

[10] Wet DBA: Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties



3 Beleid op basis van de Koers 2025 - 2030

De belangrijkste onderdelen van ons beleid worden toegelicht aan de hand van de vier strategische bewegingen uit onze Koers. Hierin zijn ook de elementen vanuit de kwaliteitskaders opgenomen.

3.1 Van zorg, behandeling, ondersteuning en werk naar betekenisvol leven

Wij willen bewegen naar een woon-, werk- en leefgemeenschap waarin medewerkers, cliënten, hun naasten en omwonenden van betekenis kunnen zijn. Een omgeving waarbinnen zij betekenisvol kunnen werken en oud(er) kunnen worden. Van betekenis zijn is zowel voor onze medewerkers als onze cliënten van belang.

Medewerker op één

De arbeidsmarkttekorten blijven de komende jaren de grootste uitdaging in de ouderenzorg. HilverZorg heeft er dan ook voor gekozen om medewerkers op één te zetten. Van belang is het huidige personeel te binden aan HilverZorg en voldoende personeel aan te trekken, omdat er de komende jaren ook veel medewerkers met pensioen zullen gaan.

Welbevinden cliënt centraal

HilverZorg wil cliënten ondersteunen om invulling te geven aan betekenisvol leven. Cliënten moeten vooral zichzelf kunnen blijven. Hiertoe wordt zoveel mogelijk de zorgverlening afgestemd op de behoeften van de cliënten: wat wil de cliënt en hoe was de cliënt gewend te leven? Het aspect van welbevinden wordt steeds belangrijker ten opzichte van zorg. We zien dat medewerkers actief zijn in het benutten van mogelijkheden om met cliënten op stap te gaan, het netwerk van de cliënt te betrekken en proberen er elke dag weer een betekenisvolle dag van te maken.

In de zomerperiode waren er themaprogramma's met een divers aanbod aan activiteiten, zoals landenweken, uitstapjes en creatieve en muzikale activiteiten. Deze droegen bij aan het welzijn en betrokkenheid van bewoners en naasten.

Op 3 november jl. was er een theatervoorstelling voor de regionale VVT-instellingen met als titel; 'Van zorg naar gewoon leven'. Maar wat is nu gewoon leven? Centraal stond dat cliënten niet gezien worden als een zorgproduct, maar als de persoon die hij of zij ooit was. De voorstelling sloot enorm aan op onze koers en was een groot succes: een avond vol humor, herkenning en inspiratie! Bijna 200 HilverZorgers hebben de voorstelling bezocht.

Reactie personeelsleden op de vraag 'wat ga je morgen anders doen?'

"Ik ga denken in mogelijkheden en niet in onmogelijkheden"

"Met elkaar kijken hoe kan het wel en soms kan iets niet, dan is 'nee' ook een antwoord, maar er meer over nadenken'.

Faciliteren van ontwikkeling, groei en binding

De wereld van leren en ontwikkelen is volop in beweging. Elke dag vraagt om nieuwe kennis, frisse inzichten en vaardigheden die meegroeien met de tijd. Studenten van nu staan voor uitdagingen die vragen om een innovatieve en toekomstbestendige aanpak. Bij HilverZorg Academie geloven wij oprecht dat iedereen – jong en oud – het vermogen in zich heeft om te groeien en het beste uit zichzelf te halen. Daarom creëren wij een omgeving waar leren centraal staat, waarin ruimte is voor talent, initiatief en persoonlijke groei.

We blijven voortdurend luisteren naar de wensen van onze studenten en medewerkers van HilverZorg. Zo hebben we besloten het leren dichterbij de teams op de verschillende locaties te organiseren. Want leren doe je niet alleen via klassikale opleidingen, maar vooral op de werkvloer, door van en met elkaar te leren. Om dit te ondersteunen, hebben we speciaal een werkbegeleiderstraining ontwikkeld, bieden we intervisie aan collega's en is er per locatie een specifiek opleidings-/ontwikkelplan. Zo versterken we samen de praktijk en blijven we elkaar inspireren.

Dankzij de inzet van een betrokken academieteam en werkbegeleiders krijgt iedere student begeleiding op maat. In de klas, maar zeker ook in de praktijk op de werkvloer, waar het echte leren plaatsvindt. Juist daar ontstaan de mooiste ontwikkelingen: wanneer collega's samen leren, ervaringen delen en elkaar ondersteunen. De werkbegeleiders worden door de academie ondersteund door bovengenoemde werkbegeleiderstraining op vier thema's met een jaarlijkse follow-up, waardoor we de verbinding tussen de theorie en praktijk nog beter tot elkaar kunnen brengen. Vanuit deze visie investeren we intensief in de ontwikkeling van vakbekwame professionals, bieden we tal van opleidingsmogelijkheden en stimuleren we professionele zelfstandigheid. Zo bouwen we samen aan een cultuur waarin de cliënt altijd centraal staat.

Onze opleiding tot maatschappelijke zorg is daar een prachtig voorbeeld van. Inmiddels zijn we al drie jaar actief met dit traject, waarin medewerkers niet alleen kennis opdoen, maar vooral leren hoe ze vanuit welbevinden en een betekenisvol leven zorg en ondersteuning kunnen bieden. Ook betrekken ze actief de naasten van cliënten, zodat zorg écht samen vorm krijgt. Deze manier van werken sluit naadloos aan op de nieuwste inzichten uit het Generiek Kompas en de Koers van HilverZorg.

Uit onderstaande tabel is te lezen dat HilverZorg breed opleidt op verschillende niveaus, waardoor we nieuw personeel aan ons binden en ook de nieuwe richting naar inzet op betekenisvol leven vormgeven.

	2025	2024
Helpende	6	
Helpende Zorg en Welzijn incl. plusmodule	18	24
Maatschappelijke zorg/begeleider niveau 3	7	1
Persoonlijk begeleider niveau 4	9	10
Verzorgende IG	8	12
Eerstverantwoordelijk Verzorgende	6	
Verpleegkunde	12	11
Cliëntcoach NLQF 4	6	8
Cliëntcoach NLQF 5	2	
Totaal gediplomeerd	74	66

Tabel 4: gediplomeerden HilverZorg Academie 2025-2024

Een ander inspirerend resultaat van de Academie is onze succesvolle taalklas. Hier krijgen medewerkers in ongeveer twaalf maanden de kans om hun Nederlandse taalvaardigheid te ontwikkelen en door te groeien tot niveau 2 helpende. In 2025 zijn acht studenten gestart met hun opleiding. Het is fantastisch om te zien hoe ambitie en doorzettingsvermogen deuren openen en het verschil maken, zowel voor henzelf als voor de mensen met wie ze werken.

Verbinding

Om nieuwe medewerkers en cliënten te werven hebben recruitment en communicatie op een innovatieve manier in de herfstvakantieweek een pop-up store in de Hilversumse binnenstad geopend. Hier werd informatie gegeven aan potentiële medewerkers en cliënten en waren diverse workshops te volgen (zoals NLP[11], gezondheidstest, valpreventie, schilderen etc.) en konden er ook diverse werken van de arbeidsmatige dagbesteding gekocht worden. Naast een grote inloop leverde dit concrete instroom van medewerkers en vrijwilligers op en aanmeldingen van cliënten. Een mooi voorbeeld is dat twee Oekraïense dames aan de slag zijn gegaan bij onze taalklas.

Recruitment: “Via een jobcoach van het Leger des Heils hoorden twee Oekraïense dames over de Pop-up Store. De dames, met al basiskennis Nederlands, zijn nu als helpende actief in de taalklas met taalondersteuning”.

Sociale veiligheid

Voor behoud van medewerkers is werkplezier essentieel. Het gaat naast de inhoud ook over hoe we met elkaar omgaan. Het gaat dan over cultuur. Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het realiseren van onze cultuur.

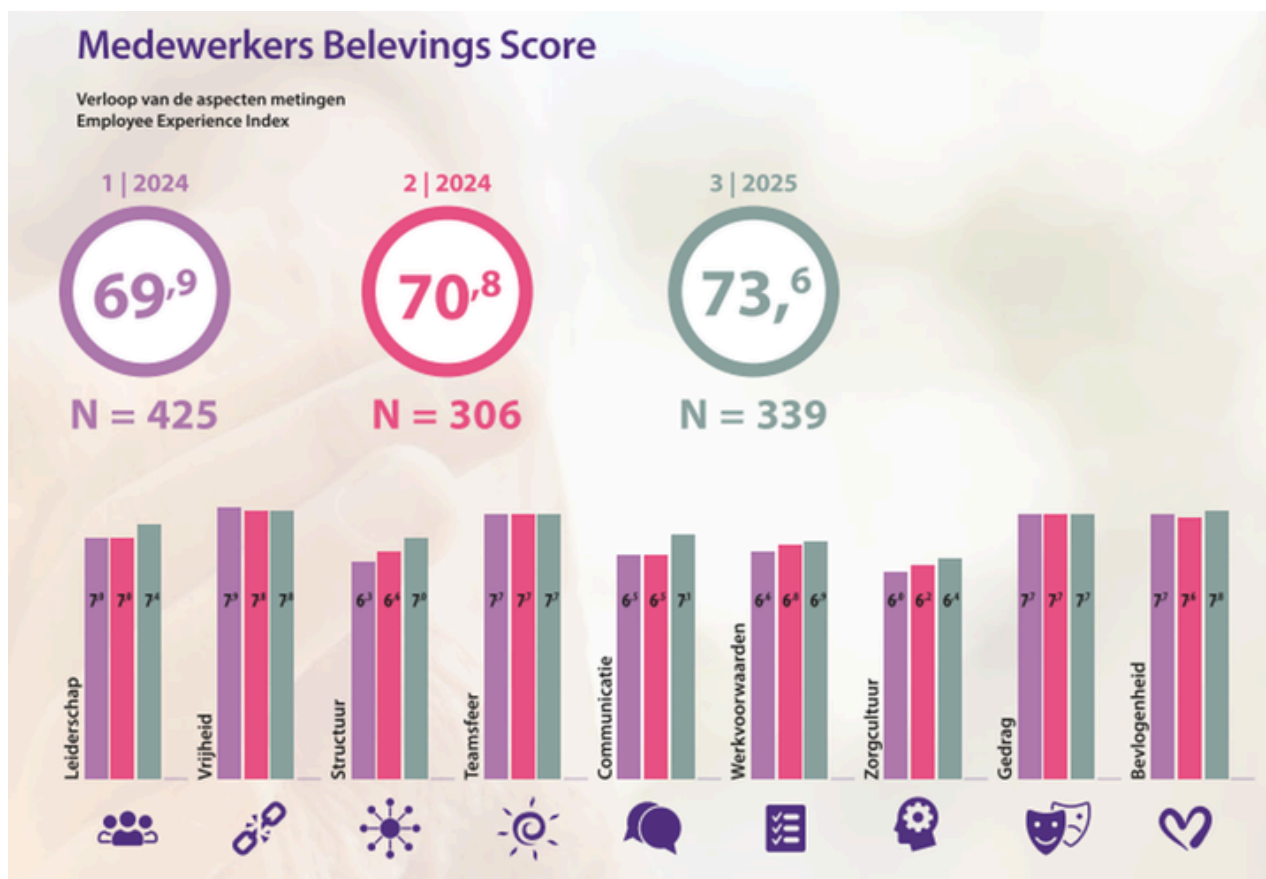
Sociale veiligheid is ook landelijk een belangrijk thema. HilverZorg heeft in het voorjaar van 2025 een Active Bystander training georganiseerd waaraan zeventig medewerkers hebben deelgenomen. Hoe spreek je iemand aan als je op sociaal gebied getuige bent van grensoverschrijdend gedrag. In 2026 komt een terugkommiddag.

Het belang van sociale veiligheid is ook bevestigd door het opnieuw positioneren van interne vertrouwenspersonen. De externe vertrouwenspersoon is een vaste waarde, maar door ziekte en pensionering waren er geen interne vertrouwenspersonen in de eerste helft van 2025. Vanaf de zomer en het najaar van 2025 zijn er weer twee interne vertrouwenspersonen, waarbij medewerkers zo laagdrempelig mogelijk een melding kunnen maken van een ongewenste situatie. In het jaarverslag van 2025 hebben de interne vertrouwenspersonen negen momenten beschreven waarop zij zijn ingeschakeld door medewerkers. De externe vertrouwenspersoon is tweemaal benaderd.

[11] NLP: Neuro Linguistisch Programmeren.

Medewerker belevingsonderzoek

In het eerste kwartaal 2025 is het medewerkersbelevingsonderzoek weer uitgevoerd. Er zijn drie metingen redelijk kort achter elkaar uitgevoerd met dezelfde uitvraag, waardoor de gegevens goed vergelijkbaar zijn. De totale Exi[12]-score is gestegen van 69,9 (1e meting 2024) naar 73,6 (laatste meting in Q1[13] 2025). Met name de verbetering van de scores op de thema's leiderschap, structuur en communicatie vallen op.



Figuur 2: Uitkomsten MBO 2025-2024

We zijn trots op de uitkomsten, maar we moeten blijven investeren in ons personeel. Met name het feit dat door handhaving van de Wet DBA er bijna geen ZZP'ers meer mogen worden ingezet, geeft extra druk op het personeel. De belangrijkste thema's om in te blijven investeren voor behoud van medewerkers zijn structuur, voldoende personeel, communicatie, zorgcultuur en kennisdeling.

Personeelsbestand

Van ons personeelsbestand is verreweg het merendeel vrouw (83 procent). In de tabel is de verdeling over de verschillende leeftijdscategorieën weergegeven.

[12] EXI: Employee Experience Index

[13] Q1: 1^e kwartaal

In 2025 was 25 procent van ons personeelsbestand ouder dan 55 jaar. Dit percentage is gelijk 2024. Echter kijkend naar de absolute getallen zien we een stijging van 64 medewerkers. Van de categorie ouder dan 55 jaar, bereiken 90 medewerkers binnen 5 jaar de pensioengerechtigde leeftijd (2024: 26). Hierdoor, gecombineerd met de krapte op de arbeidsmarkt en de dubbele vergrijzing, is strategische personeelsplanning extra belangrijk. Tegelijk vraagt dit, samen met een nieuwe kijk op ouderenzorg vanuit een betekenisvol leven, om een andere manier van zorg verlenen en een andere verdeling van functies.

	2025							2024						
	man	vrouw	overig	Totaal	man %	vrouw %	Totaal%	man	vrouw	Totaal	man %	vrouw %	Totaal %	
< 25 jaar	38	151	1	189	20%	80%	17%	23	99	122	19%	81%	14%	
25-40 jaar	63	254		318	20%	80%	28%	28	202	230	12%	88%	26%	
41-55 jaar	50	277		327	15%	85%	29%	34	265	299	11%	89%	34%	
> 55 jaar	35	247		282	12%	88%	25%	26	192	218	12%	88%	25%	
	186	929	1	1116	17%	83%	100%	111	758	869	13%	87%	100%	

Tabel 5: personeelsbestand in aantallen peildatum december.

Door de structurele arbeidsmarktkrapte voor zorgpersoneel is HilverZorg zich gaan oriënteren op arbeidspotentieel uit het buitenland. In 2024 is HilverZorg in Suriname en Portugal gaan werven. In 2025 hadden we 33 Surinaamse en Portugese collega's werkzaam. Dit zorgt voor een welkome aanvulling van personeel en ook voor een nieuwe dynamiek in de zorgteams.

Vitaliteit

Het vitaal houden van onze medewerkers is essentieel voor nu en de toekomst. Voor de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers heeft HilverZorg een beroep gedaan op de MDIEU-subsidie van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Met behulp van de subsidie heeft HilverZorg meer medewerkers kunnen ondersteunen in hun vitaliteit. Dankzij de subsidie kon HilverZorg extra activiteiten ontplooiën op het gebied van bewegen, zingeving, fysieke en mentale weerbaarheid, zelfreflectie en ontspanning ten bate van het vitaal houden van onze medewerkers. De subsidie was voor anderhalf jaar en eindigde eind 2025.

Een deel van de activiteiten was verbonden met ons Vitaliteitshuis, dat gestart is in de zomer van 2024. In 2025 is het concept verder ontwikkeld waarbij verder gebouwd is aan de grondslag van de missie van het Vitaliteitshuis:

“Het Vitaliteitshuis biedt een duurzame, liefdevolle, vertrouwelijke en gastvrije ruimte aan alle medewerkers van HilverZorg. Het Vitaliteitshuis faciliteert medewerkers eigenaarschap te nemen over hun eigen vitaliteit, zodat zij goede zorg kunnen blijven leveren aan Teun en kunnen blijven werken met plezier.”

In het najaar 2025 is wat in gang is gezet samengebundeld in het visiestuk Samen verder, samen vitaal. Uitgangspunt is dat het Vitaliteitshuis voor ons allemaal, door ons allemaal, van ons allemaal is:

Voor: Sam werkt in een omgeving die constant aan verandering onderhevig is. Dit vraagt flexibiliteit en veerkracht. Daarom krijgt Sam handvatten om te werken aan zijn fysieke en mentale gezondheid en weerbaarheid. Om verandering teweeg te brengen, moet je namelijk eerst in staat zijn om naar jezelf te kijken, te weten ook wat je nodig hebt, signalen te herkennen. Er is in het Vitaliteitshuis een aanbod op het gebied van beweging (sport), individueel en in groepsverband, voeding, intervisie en training en loopbaanbegeleiding. HilverZorg heeft een providerboog die deze pijler voedt en vormgeeft. Bij tegenslag in het werk of in het leven staat het Vitaliteitshuis klaar om een helpende hand te bieden.

Door: Sam krijgt de mogelijkheid initiatieven te ontwikkelen om vanuit eigen expertise en inspiratie van betekenis te kunnen zijn voor collega's. Het Vitaliteitshuis nodigt medewerkers uit eigen kwaliteiten in te zetten voor collega's. Zo wordt Sam ook gezien in wie hij is (je bent meer dan die ene medewerker die een bepaald takenpakket heeft). Waarbij het gaat om verbinding tussen medewerkers (locatie overstijgend) en het stimuleren van gemeenschapsvorming en sociale cohesie.

Van: Sam voelt zich veilig en thuis in het Vitaliteitshuis. Sam kan hier zichzelf zijn en mag zichzelf op één zetten, er is aandacht voor hem. Het Vitaliteitshuis mag een tweede thuis worden voor Sam. Voor het bevorderen van een betekenisvol leven en voor werkgeluk is het Vitaliteitshuis een belangrijke en laagdrempelige plek.

“Alle Sams zijn ambassadeurs van Vitaliteit en het Vitaliteitshuis”

Zo helpt het Vitaliteitshuis bij het concretiseren van de Koers, met bewuste inzet op betekenisvol leven en voor de opbouw van een gemeenschap. Daarom is in het najaar van 2025 het Vitaliteitshuis ook geopend voor vrijwilligers. Met workshops en deelname aan het vaste programma is de waardering vanuit HilverZorg voor de inzet van vrijwilligers nog zichtbaarder geworden.

Met het aantrekken van een eigen vitaliteitscoach brengt HilverZorg het fit en vitaal houden van Sam dichterbij. Naast het verzorgen van sport en ontspanningsmomenten in het Vitaliteitshuis brengt de vitaliteitscoach ook vitaliteit op de locaties door het organiseren van wekelijkse 'energizers' in zorgteams en op het hoofdkantoor.

Het Vitaliteitshuis is uiteraard nog steeds gericht op duurzame inzetbaarheid van medewerkers. De adviseurs inzetbaarheid hebben de mogelijkheid om door te verwijzen naar de zingevingsspecialisten ter ondersteuning van mensen die in verzuim zijn of dreigen te geraken.

Het verzuim in de zorg is landelijk hoog (gemiddeld in de VVT bedroeg het verzuim in 2025 9,2 procent [14]. Verzuim is ook voor HilverZorg een groot punt van zorg. De nieuwe directeur M&O heeft dit als belangrijkste punt opgepakt met een projectleider.

De verdeling over kort, middellang en lang verzuim is weergegeven in onderstaande tabel. Met name het middellange en lange verzuim laten een grote stijging zien van elk 0,6%.

Verzuimduur	Verzuim 2025	Verzuim 2024
Kort (< 15 dgn)	2,5%	2,3%
Middellang (15-91 dgn)	3,3%	2,7%
Lang (92-365 dgn)	4,2%	3,6%
Extra lang (> 366 dgn)	1,2%	1,6%
Totaal	11,2%	10,3%

Tabel 6: Verzuimduur 2025-2024

Innovatie – mr. Roelsefonds

Sinds 2024 is de regionale crisiszorg nog meer bij HilverZorg komen te liggen. Dat levert concentratie van kennis op en gerichte data. In het kader van 'duurzame innovaties' heeft HilverZorg subsidie ontvangen van het mr. Roelsefonds voor onderzoek naar deze data. We beogen hiermee beter te kunnen sturen op het objectiveren van complexe zorg, sturen op kwaliteit, sturen op werkprocessen en voorkomen van crisis of een 'In Bewaring Stelling' (IBS).

Parameters die het risico verhogen in de 1^{ste} lijn om opgenomen te worden op de crisisafdeling zijn als volgt:

- Evenwicht raakt thuis instabiel door weigeren van hulp tijdens verslechtering van het cognitief functioneren (ook door partner).
- Acute trigger voor opname: somatische problematiek als val, urineweginfectie e.d.
- Na opname op de crisisafdeling is terugkeer naar huis vaak niet meer mogelijk. Het evenwicht van thuis wordt niet meer bereikt t.g.v. langdurige overbelasting mantelzorger.
- Van belang is ook de realisatie dat een toename van crisis maatschappelijk juist mogelijk "gewenst" is, gezien de ontwikkelingen om langer thuis te willen blijven.

Door bewustwording van bovenstaande 'triggers' en hier vroegtijdig op in te spelen, kunnen crisis/IBS opnames (deels) voorkomen worden.

Daarnaast heeft HilverZorg subsidie van het mr. Roelsefonds mogen ontvangen in het kader van 'Klein Geluk'. Dit jaar waren dat vooral initiatieven voor bewoners van Nieuw Kerkelanden, een locatie die niet eerder subsidie had aangevraagd. We hebben ervan aangeschaft:

- een Beleef TV (Interactieve, mobiele activiteitentafel);
- een Silverfit (combineert echte beweging (zoals fietsen of lichaamsoefeningen) met virtuele beelden en spelelementen op een scherm);
- moestuinbakken en;
- interactieve digitale informatieborden.

Deze aangeschafte middelen dragen bij aan meer bewegen, dagstructuur en aan betekenisvol leven.

[14] Bron: AZW Statline.

3.2 Van zorgen voor naar zorgen dat

Samen met de cliënt en zijn netwerk kijken onze medewerkers naar wat er nog wel mogelijk is. Wij willen de eigen krachten van de bewoners en hun netwerk activeren. Vanuit onze nieuwe rol als 'spin in het web' ondersteunen we het netwerk hierbij zo goed mogelijk. Waarbij we zoveel mogelijk gebruik maken van de kracht van onze samenleving en technologische mogelijkheden. Dit doen we in de thuissituatie en als dat niet meer gaat op één van de woonzorglocaties.

Activeren van bewoners en de gemeenschap

In 2024 is gewerkt aan een nieuwe strategie voor het werven en behouden van vrijwilligers. In dat kader is in 2025 een netwerkcoördinator gestart. Deze functie richt zich, in samenwerking met de welzijnscoördinatoren van de locaties, op het versterken en verder ontwikkelen van vrijwillige inzet binnen HilverZorg, waarbij vrijwilligers, naasten, betrokkenen en buurtbewoners samen bijdragen aan het dagelijks leven op de locaties. Daarbij ligt de focus zowel op het versterken van vrijwillige inzet binnen de locaties als op het verbinden met de wijk.

HilverZorg had in 2025 circa 200 actieve vrijwilligers die niet alleen ondersteunen bij activiteiten met onze bewoners op de locaties, maar ook gezamenlijk onze HilverTours (zie hieronder) bussen rijden en onderhouden. Het uitgangspunt bij HilverZorg is dat iedereen van betekenis kan zijn voor een ander, ieder op zijn eigen manier.

HilverZorg spreekt haar waardering voor vrijwilligers op verschillende manieren uit. Zo ontvangen vrijwilligers jaarlijks een attentie rond Sinterklaas en Kerst en worden zij betrokken bij vieringen en bijeenkomsten op de locaties. Vrijwilligers maken zichtbaar onderdeel uit van de organisatie en dragen bij aan het welzijn en de betekenisvolle dag invulling van bewoners.

Vrijwilligers, naasten en betrokken buurtbewoners vormen een belangrijke pijler binnen HilverZorg. Dit is één van de steunsystemen de komende jaren voor onze zorg- en dienstverlening

In 2026 wordt verder gebouwd op deze ontwikkelingen. Een belangrijk onderdeel hiervan is de inrichting van een nieuw vrijwilligersportaal binnen AFAS. Hiermee wordt gewerkt aan:

- Een volledig ingericht vrijwilligersportaal waarin vrijwilligers en coördinatoren efficiënter kunnen samenwerken;
- Borging van gegevensveiligheid en AVG-richtlijnen, met aandacht voor correcte opslag, toegangsrechten en documentbeheer;
- Harmonisatie van processen, zodat op alle locaties op dezelfde manier wordt gewerkt rondom werving, onboarding, registratie en waardering van vrijwilligers.

Daarnaast blijft HilverZorg inzetten op het versterken van de onderlinge verbinding. Dit gebeurt onder andere door het aanbieden van workshops en bijeenkomsten die vrijwilligers ondersteunen in hun rol. Vanuit het team Participatie wordt het beleid rondom vrijwillige inzet verder ontwikkeld en geborgd binnen de organisatie.

HilverTours

Ook via HilverTours blijft HilverZorg bijdragen aan verbinding tussen de organisatie en de omgeving. Met deze bussen worden uitstapjes georganiseerd voor bewoners van de locaties en voor inwoners van Hilversum, en vanaf 2026 ook voor medewerkers en vrijwilligers, waardoor ontmoeting en deelname aan de samenleving wordt gestimuleerd en er verbinding ontstaat. De planning en organisatie werden tot voor kort volledig uitgevoerd door vrijwilligers. In het afgelopen jaar is echter gebleken dat het initiatief in deze vorm niet toekomstbestendig is, tenzij er op een aantal essentiële punten veranderingen worden doorgevoerd. Daarbij hadden twee vrijwilligers die verantwoordelijk waren voor de planning en organisatie hun werkzaamheden beëindigd, wat directe consequenties had voor het voortbestaan van HilverTours.

Per 1 december is daarom een medewerker aangesteld die de planning en organisatie op zich neemt, zodat het 'Uitbureau' HilverTours op een duurzame en professionele manier kan worden voortgezet. HilverTours is en blijft een aanvullend aanbod voor oudere inwoners van Hilversum. HilverTours biedt een laagdrempelige, toegankelijke en waardevolle mogelijkheid om sociaal, cultureel en recreatief actief te blijven. Door de dienst structureel te borgen binnen team Participatie, in combinatie met een efficiënte organisatievorm, betrokken vrijwilligers en een goed inzetbaar wagenpark, worden continuïteit, kwaliteit en maatschappelijke impact voor de toekomst gewaarborgd.

Zorg in de thuissituatie

Doordat er niet meer plekken voor verpleeghuiszorg bijkomen moet de toename in de vergrijzing in de thuissituatie worden opgevangen. We doen dit door te werken vanuit de eigen regie van de cliënt, het gebruik van het sociaal netwerk via de care community en, als dat niet meer mogelijk is, professionele wijkzorg en het verder uitbreiden van het Volledig Pakket Thuis (VPT).

Wijkteams klaar voor de toekomst

De wijkteams zetten steeds meer in op preventie en eigen regie. We volgen cliënten die weer uitstromen. De wijkverpleegkundigen gaan elke 6 maanden op huisbezoek. Zo willen we voorkomen dat de zorgvraag toeneemt of dat er een terugval komt. We blijven op deze manier laagdrempelig in contact.

De krapte op de arbeidsmarkt raakt ook de wijkzorg. Het uitgangspunt was en is nog steeds om langere routes en daarmee langere diensten te creëren. De praktijk laat echter ook zien dat de meeste zorgvraag in de ochtend en/of avond plaatsvindt. Hierdoor is het aanbieden van grote contracten moeizaam. Wel kijken we naar de mogelijkheden voor samenwerking met VPT en HTT. Medewerkers werken dan op wisselende plekken.

De inzet van zorgtechnologie gaat een steeds grotere rol spelen. We werken hierin samen met Vivium. HilverZorg is opgeschaald in inzet fte van het beeldzorgteam, waardoor we het aantal cliënten kunnen uitbreiden. Er zijn 2 beeldzorgplekken gerealiseerd bij De Egelantier. Hier zullen ook Vivium medewerkers gebruik van gaan maken. In 2025 hebben 64 cliënten gebruik gemaakt van beeldzorgbellen.

Volledig Pakket Thuis (VPT)

Nadat we in 2024 besloten hebben de teams efficiënter in te delen was 2025 een jaar van stabiliseren en verder groeien. Momenteel hebben we 3 VPT teams werkzaam vanaf de KROon, Lopes Dias en de Serviceflat Nieuw Kerkelanden. Het gemiddelde aantal cliënten met VPT in de wijk is 30. Daarnaast zien we veel belangstelling voor de Serviceflat. Het beschermde wonen spreekt aan net zoals de mogelijkheid om gebruik te maken van de faciliteiten die de locatie te bieden heeft.

Een aantal collega's werkzaam bij VPT heeft de training Het Goede Gesprek gevolgd. Dit is een training die samen met partners in de regio en de Hogeschool Utrecht is ontwikkeld. Deze training richt zich op gespreksvoering. Collega's leren om de (zorg) vraag helder te krijgen en hoe je als professional effectieve gesprekken kan voeren om zo het netwerk optimaal in te zetten. Na de trainingen, welke worden aangeboden in vijf sessies zijn er ook nog twee intervisiemomenten.

De zorgvilla's Driebergen en Zeist hebben te maken met leegstand. We zijn begonnen met het inzetten van een specialist ouderengeneeskunde voor een aantal uur per week. We hopen zo nog beter samen te werken met de huisartsen en te leren van elkaars expertise. In 2026 zullen we onderzoeken of het mogelijk is om VPT met behandeling aan te bieden in de villa's.

Wonen bij HilverZorg

Van betekenis zijn

HilverZorg streeft ernaar dat bewoners een betekenisvolle dag ervaren. Dit is voor een groot deel verbonden met bejegening, aandacht, een mooie daginvulling en gevoel van vrijheid en autonomie.

Eten en drinken

Voor welbevinden en prettig wonen is goed en lekker eten erg belangrijk. Bij HilverZorg gaan we daarom uit van het principe 'vers koken, tenzij...!'

In de locaties wordt zoveel mogelijk vers gekookt door de lokale groenteboer of zorgmedewerkers. Zo mogelijk wordt samen met de inbreng van de bewoners een gezond weekmenu opgesteld. De bewoners die dat nog kunnen en leuk vinden leveren een bijdrage aan het bereiden van de maaltijden. Zo wordt op Lopes Dias wekelijks het menu besproken met de bewoners, en hun input wordt meegenomen bij de menukeuze en bestelling. Omdat er op iedere etage een ander menu wordt aangeboden, is er altijd de mogelijkheid om iets anders te kiezen dan het gerecht dat op de eigen etage wordt geserveerd.

Voor de woonzorgafdelingen van De Egelantier en in Nieuw Kerkelanden en Zonnehoeve worden de maaltijden vers bereid in samenwerking met de lokale groenteboer, die de gerechten kookt in de keuken van de brasserie.

Brasserieën

De drie grote locaties van HilverZorg beschikken over een eigen brasserie. De Egelantier heeft een prachtige brasserie genaamd C'est la Vie die het bruisende hart is van De Egelantier. Bewoners en inwoners uit de wijk kunnen hier in de ochtend een kopje koffie nuttigen en in de middag en avond van een lunch of een warme maaltijd genieten die vers bereid is door de groenteboer. De vers bereide maaltijden worden mede uitgeserveerd door de medewerker gastvrijheid met ondersteuning van vrijwilligers en/of naasten van een bewoner.

In de brasserie worden er verder vele activiteiten georganiseerd door team welzijn waarbij de bewoners en inwoners uit de wijk kunnen aansluiten. Denk hierbij aan de maandelijkse bingo, een muziekoptreden in het weekend, viermaal per kwartaal themadiner, creatieve workshops en verschillende uitjes.

Nieuw Kerkelanden heeft een brasserie waar bewoners en inwoners uit de wijk dagelijks welkom zijn voor een kopje koffie. In de middag wordt er warm gegeten door de bewoners van de serviceflat.

In de brasserie worden vele activiteiten georganiseerd waar ook inwoners uit de wijk kunnen aansluiten. Op Zonnehoeve wordt de brasserie gerund door Plezier in de Zorg. Plezier in de Zorg biedt jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt de kans om zich te ontwikkelen en te groeien.

Huisvesting

HilverZorg heeft CBRE als partner gekozen voor vastgoedontwikkelingen. De komende jaren is uitbreiding van zorgvastgoed hard nodig. Door de dubbele vergrijzing dreigt het tekort aan Wlz-plekken in Hilversum in 2050 op te lopen tot 1.400.

HilverZorg heeft de ambitie om haar marktaandeel van 70 procent in Hilversum te behouden. Dat doen we door te blijven innoveren en samen te werken vanuit de visie van community care. We richten ons op geclusterd wonen, waarbij ontmoeting, preventie en passende zorg centraal staan. HilverZorg wil er zijn voor alle segmenten, sociaal, midden en hoger segment.

HilverZorg heeft voor vernieuwing en uitbreiding van zorgvastgoedlocaties drie samenwerkingsovereenkomsten lopen. Er is een samenwerkingsovereenkomst met Woonzorg Nederland voor de nieuwbouw van Carolus, met ontwikkelaar Scala voor nieuwbouw op de plek van de oude Sigarenfabriek en met Nusantara voor gedeeltelijke verhuur van Zonnehoeve.

Carolus

Het nieuwe Carolus wordt een belangrijke stap in het realiseren van onze vastgoedstrategie, zowel in capaciteit als in kwaliteit. Op deze locatie komt een verpleeghuis voor 100 cliënten met een Wlz-indicatie en een voorgebouw met 32 zelfstandige woningen voor mensen met een zorgvraag. De oplevering aan HilverZorg is op 31 maart 2026.



Sigarenfabriek

Op de plek van De Sigarenfabriek verrijzen twee gebouwen voor mensen met een Wlz-indicatie. De oplevering staat gepland in de zomer van 2026.



Zonnehoeve

HilverZorg is met Nusantara overeengekomen om vier pleinen van Zonnehoeve ter beschikking te stellen aan cliënten van Nusantara die nu nog in Bussum wonen op een locatie die zij moeten verlaten.

Bewoners van de vier pleinen van Zonnehoeve zullen verhuizen naar het nieuwe pand Carolus. Voordat cliënten van Nusantara hun intrek nemen (planning begin 2027) zal Nusantara verbouwen op Zonnehoeve. De twee resterende pleinen op Zonnehoeve krijgen een opknappbeurt en zullen dan als focus kortdurend verblijf met eerstelijns verblijf en crisisopvang hebben. Het dagcentrum en de HilverZorg Academie blijven gehuisvest op Zonnehoeve.

De definitieve samenwerkingsovereenkomst en huurovereenkomst zijn 18 december 2025 getekend door de raad van bestuur van HilverZorg en van Nusantara. Er is vertrouwen onderling. Beide organisaties zien het als een kans. De gezamenlijke inzet van personeel en het gezamenlijk gebruik van o.a. de brasserie, de binnentuin, het loopcircuit e.d. wordt in 2026 nader uitgewerkt.

Crisisbedden Zonnehoeve

De crisisbedden zijn voor de regio centraal georganiseerd op onze locatie Zonnehoeve. Er is een afdeling met 7 kamers bestemd voor crisisopname op Dorpsplein, waarvan 2 kamers voor IBS-opname. Mensen kunnen 2 weken opgevangen worden op de crisisafdeling waarna ze door- of teruggeplaatst worden. Hiermee hebben wij veel efficiëntiewinst in de keten bereikt en hebben we kennis en kunde gebundeld op één centrale plek. In 2025 zijn 85 cliënten op de crisisbedden (2024: 82 cliënten) en 37 cliënten met IBS (2024: 29) opgevangen. De gemiddelde verblijfsduur op de crisis/IBS afdeling was 15 dagen.

Ontwikkelingen behandeling

Onze kernwaarden zijn liefdevol, gastvrij en moedig. Dit is de manier waarop ook vanuit behandeling naar onze cliënten wordt gekeken en waarop de zorg wordt verleend. Behandeling heeft binnen HilverZorg vooral als doel om bij te dragen aan het welzijn van Teun. Behandelaren willen niet “beter maken” maar zelfredzaamheid en eigen regie van Teun behouden of vergroten. Dit is voor elke bewoner anders en daarom altijd maatwerk. HilverZorg heeft inmiddels een stabiele medische vakgroep opgebouwd. De inzet van ZZP’ers en gedetacheerden is in 2 jaar van 43% naar 3% teruggebracht.

Daarnaast zetten we binnen de medische vakgroep in op taakherschikking. Er zijn twee physician assistants en één verpleegkundig specialist in opleiding. En we gaan in 2026 stagiaires psychologie, fysiotherapie en AIOS[15] begeleiden. Hiermee verwachten wij ook in de toekomst nieuwe collega’s aan onze organisatie of aan de ouderenzorg te kunnen binden. Regionaal zijn we intensief betrokken bij de ontwikkelingen en nieuwe samenwerkingsvormen tussen specialist ouderengeneeskunde (SO) en huisarts. Er is een regionaal convenant gemaakt voor de MGZ (Medisch Generalistische Zorg) waarin afspraken zijn gemaakt over taakverdeling tussen SO en huisarts.

Een mooi en uniek voorbeeld hiervan is de samenwerking met de huisarts in onze locatie De Egelantier. In deze nieuwe samenwerking levert de huisarts de basis medische zorg voor verpleeghuis cliënten in samenwerking met de specialist ouderengeneeskunde. In 2025 hebben we de pilot van deze samenwerking omgezet in een definitieve vorm en we zijn van plan om de samenwerking in 2026 verder uit te breiden. Ook in de nieuwbouw van HilverZorg zullen we op zoek gaan naar nieuwe samenwerking tussen medici van HilverZorg en huisartsen in de buurt.

[15] AIOS: Arts In Opleiding tot Specialist.

Zingeving

Om het adviesrapport “Zingeving is van ons allemaal” daadwerkelijk in de praktijk te brengen is het team zingevingsspecialisten in mei 2025 gecompleteerd met een derde zingevingsspecialist. Sindsdien zijn er belangrijke stappen gezet in de begeleiding, ondersteuning en coaching op het gebied van zingeving en betekenisvol leven en werken – zowel individueel als in groepsverband, voor bewoners én voor medewerkers. Er zijn intervisies geweest voor teamleiders, bijdragen geleverd aan teambuilding en ondersteuning geboden aan teams die extra aandacht nodig hadden.

Voor bewoners, familie en medewerkers zijn er herdenkingsbijeenkomsten georganiseerd. In maart 2025 werd er stilgestaan bij het feit dat vijf jaar geleden corona uitbrak. Mei was een maand van zelfzorg met veel mindfulness momenten voor medewerkers. De begeleiding vindt plaats op de locaties en in het Vitaliteitshuis. Vanuit de vakgroep is ook het verliesdiner georganiseerd (die daadwerkelijk begin 2026 plaatsvond) voor medewerkers die in hun leven te maken hebben gehad met verlies.

Al deze werkzaamheden sluiten nauw aan bij onze visie: zingeving is essentieel voor een betekenisvol leven, en dat geldt niet alleen voor cliënten en bewoners, maar net zo goed voor onze medewerkers. Wij vinden het belangrijk dat hier binnen de organisatie bewust en gericht aandacht voor is.

Informatie

De bedrijfsvoering wordt bewaakt aan de hand van maandelijkse managementrapportages met daarin inzicht in omzet en kosten, bedbezetting, verzuim, verloop en productie op organisatieniveau en per bedrijfsonderdeel. De maandelijkse rapportages worden in het directieteam besproken, met daaraan gekoppeld actiepunten. En door de business controller met de locatiemanagers.

Personeel niet in loondienst is in 2025 drastisch gedaald door handhaving van de belastingdienst op de Wet DBA. Hierdoor werd HilverZorg genoodzaakt de inzet van zzp'ers af te bouwen. Dit heeft een enorm beslag gelegd op het personeel in loondienst. Er was weinig beweging vanuit zzp'ers om een loondienstverband aan te gaan. Er was een bestuurlijk besluit genomen om vanaf 1 februari alleen nog bij uiterste nood, op basis van een escalatieladder, zzp'ers in te zetten in de zorg. Om mensen meer flexibiliteit te bieden in waar ze willen werken is een regionale flexpool opgestart. Echter daarvoor is de animo vooralsnog beperkt.

Verder adopteerden teams van kantoor een locatie waar extra hand- en spandiensten werden verricht op de huiskamers en waar mogelijk ondersteuning in de zorg werd geboden. In de tweede helft van 2025 zagen we een toename in de aanname van personeel in zorgfuncties. Hierdoor komen teams weer meer in balans. Belangrijk aandachtspunt is het verzuim. Dit blijft vooralsnog hardnekkig hoog, waardoor ook de druk op zorgpersoneel hoog blijft.

Naast de maandelijkse informatie heeft in 2025 een doorontwikkeling van het digitale dashboard plaatsgevonden. Hierdoor kunnen managers en teamleiders meer real time beschikken over informatie op het gebied van financiën, personeel, productie, roosters, facilitaire zaken en het aantal leerlingen op de academie.

Medewerkers worden geïnformeerd via de nieuwsberichten op ons Intranet, de beleidsdocumenten en protocollen op ons Kennisplein en over locatiegebonden activiteiten via de tijdlijn.

ICT

Een goede werking van ICT is essentieel voor de bedrijfsvoering. In 2025 zijn grote stappen gezet om ICT naar een hoger niveau te brengen. Grote dossiers waaraan gewerkt is in 2025 zijn verbetering van het netwerk, verbetering van de applicaties, telefonie, implementatie en verbetering van het zorgoproepsysteem (Sensara), veiligheid van onze systemen en de voorbereidingen om een nieuw ECD te implementeren.

Telefonie

Het eerste kwartaal van 2025 stond in het teken van uitfasen van de oude telefooncentrale en overschakelen voor telefonie naar the cloud. Hierdoor kunnen alle toestellen centraal beheerd worden. Alle locaties hebben voor de vaste nummers een nieuwe telefoon gekregen. Tevens hebben we ons alarmeringssysteem (Sensara) op de telefoons geïnstalleerd. Daarnaast zijn alle SIM-kaarten omgewisseld i.v.m. een nieuwe provider. De vaste en de mobiele telefoonnummers worden nu beheerd door één provider.

Nieuw ECD

Al meerdere jaren leeft de wens om te werken met één ECD voor alle cliënten van HilverZorg. In mei is, na een selectietraject, waarbij vele gebruikers waren betrokken, gekozen voor ONS van Nedap. De implementatie is gefaseerd. Per 1 januari is extramuraal (wijkzorg en VPT) overgegaan naar ONS voor dossiervoering. Intramuraal gaat in 2026 over. Voor de administratie en declaratie is ONS HilverZorgbreed reeds per 1 januari 2026 over. Zo'n overgang is altijd spannend door de grote impact op de zorgverleners. HilverZorg is trots op het feit dat de eerste fase, door de inzet van velen, succesvol is verlopen.

Informatieveiligheid

Beveiliging van informatiestromen en afscherming van de toegang hiertoe is essentieel vanuit privacyoverwegingen en voor de bedrijfsvoering. Informatiebeveiliging bestaat uit bescherming tegen datalekken en cyberaanvallen en is onder te verdelen in preventieve en detectieve maatregelen om de risico's te minimaliseren en te beheersen.

In 2025 heeft HilverZorg belangrijke stappen gezet op het gebied van informatiebeveiliging. Een centrale mijlpaal was het opstellen van een organisatie breed informatiebeveiligingsbeleid, dat de basis vormt voor de verdere professionalisering van onze digitale weerbaarheid.

Daarnaast zijn de voorbereidingen voor de implementatie van de Cyberbeveiligingswet in gang gezet. Er is een business impact analyse uitgevoerd om inzicht te krijgen in de kritieke processen binnen onze organisatie, gevolgd door een risicoanalyse waarmee de belangrijkste dreigingen en kwetsbaarheden in kaart zijn gebracht. Op basis hiervan wordt momenteel gewerkt aan een bedrijfscontinuïteitsplan, zodat HilverZorg ook bij incidenten de zorg kan blijven leveren. Bij de implementatie van het nieuwe Elektronisch Cliëntendossier (ECD) is een vernieuwde autorisatiematrix opgesteld, waarmee medewerkers alleen toegang hebben tot de gegevens die zij voor hun werk nodig hebben. Rondom alle digitale zorgprocessen is bovendien leveranciersmanagement ingericht, zodat we structureel grip houden op de informatiebeveiliging bij onze ketenpartners.

Ook op technisch vlak zijn er belangrijke stappen gezet. Het beleid rondom toegang tot data is verder aangescherpt en er is een Managed Detection & Response (MDR) dienst gecontracteerd en geïmplementeerd. Hiermee worden onze systemen 24/7 gemonitord op verdachte activiteiten, waardoor we sneller kunnen reageren op mogelijke dreigingen. Met deze maatregelen versterkt HilverZorg haar digitale weerbaarheid en borgt zij de veiligheid van cliëntgegevens.

Kwaliteit

Met ingang van 2024 zijn zorgorganisaties, naast het opstellen van een bestuursverslag verplicht een Kwaliteitsbeeld aan te leveren bij het ZorgInstituut Nederland. Voor nadere informatie over onderstaande kwaliteitsonderwerpen wordt derhalve [hiernaar](#) verwezen.

Commissies

Om belangrijke thema's op het gebied van kwaliteit HilverZorgbreed te bewaken zijn verschillende commissies ingesteld. De commissies analyseren de cijfers en meldingen en bepalen waar op beleidsniveau verbeteringen doorgevoerd moeten worden.

De commissies zijn:

- Wet zorg en dwang (Wzd])
- Palliatieve zorg
- Farmacie
- Veilig Incident Melden (VIM)
- Hygiëne en Infectie Preventie (HIP)
- Mijn Zorgpeiler

Van elke locatie is een aandachtsvelder rondom het betreffende onderwerp toegevoegd aan de betreffende commissie. Elke commissie komt minimaal eens per kwartaal bijeen.

Eind 2025 is er een reglement centrale commissies opgesteld waardoor elke commissie en elke locatie op gelijke manier omgaat met de commissie en de deelnemers. Het reglement vormt de basis voor transparantie en verantwoording richting bestuur en medewerkers.

Ook heeft elke commissie eind 2025 een jaarplan opgesteld voor 2026.

Moreel beraad

In 2025 hebben de senior adviseur zingeving en de zingevingsspecialisten moreel beraden georganiseerd voor het management. In het artsenteam heeft de senior adviseur CURA[16] geïntroduceerd. Dit is een eenvoudig stappenplan dat ondersteuning biedt bij lastige situaties.

Met de komst van de zingevingsspecialisten hebben zij de moreel beraden voor de locaties onder hun hoede genomen. Hier wordt veel gebruik van gemaakt. Eind 2025 is het moreel beraad een onderdeel geworden van Plusport (opleidingssysteem). Speciaal voor leerlingen is het volgen van een moreel beraad van grote waarde. De moreel beraden bieden medewerkers de kans om op een gestructureerde manier ethische dilemma's met elkaar te bespreken.

Incidenten en klachten

Klachten

Klachten worden in eerste instantie zoveel mogelijk in de lijn besproken en direct opgelost. Lukt dit niet dan wordt de klacht gemeld bij en afgehandeld door de klachtenadviseur van de afdeling kwaliteit. Incidenteel worden klachten rechtstreeks ingediend bij CBKZ, een onafhankelijke klachtenfunctionaris. In 2025 zijn 4 klachten ingediend en afgehandeld bij CBKZ (in 2024: 7). Bij de klachtenadviseur zijn in 2025 14 klachten ingediend en afgehandeld.

Incidenten

In 2025 zijn drie PRISMA[17] licht onderzoeken uitgevoerd op basis van een incident. Deze onderzoeken worden uitgevoerd door twee kwaliteitsadviseurs.

Na goedkeuring door de directie worden de aanbevelingen vanuit het onderzoek door de adviseurs besproken met de locatiemanager c.q. teamleider. De acties vanuit de aanbevelingen worden indien nodig meegenomen in het verbeterregister ter opvolging en bewaking in de PDCA[18]-cyclus.

Brandstichting NK

9 oktober 2025 is er brandgesticht op NK EC. Een deel van de 4^e etage moest ontruimd worden en de brand heeft veel schade veroorzaakt. Gelukkig waren er geen slachtoffers gevallen, maar de brand heeft enorme impact gehad op medebewoners en medewerkers. Een cliënt is in hechtenis genomen.

Calamiteiten

Calamiteiten met een ernstig gevolg voor de cliënt, veroorzaakt door een zorgtekort, worden direct gemeld bij de IGJ[19]. De melding wordt zorgvuldig geanalyseerd middels een PRISMA onderzoek door een commissie met een onafhankelijk extern voorzitter.

[16] CURA bestaat uit vier processtappen: Concentreren, Uitstellen, Reflecteren, Actie ondernemen.

[17] PRISMA: een systematische onderzoeksmethode in de zorg om calamiteiten en (bijna-)incidenten te analyseren.

[18] PDCA: Plan-Do-Check-Act.

[19] IGJ: Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd.

Twee kwaliteitsadviseurs hebben in 2025 de opleiding tot Sigma onderzoeker gevolgd en positief afgerond.

In 2025 zijn 3 calamiteiten gemeld (2024: 3). De aanbevelingen vanuit het onderzoek worden door de onderzoekscommissie besproken met de raad van bestuur, directeur zorg, locatiemanager en teamleider en de naaste/cliënt. De acties vanuit de aanbevelingen worden indien nodig meegenomen in het verbeterregister ter opvolging en bewaking.

Naast de genoemde calamiteiten is er een diefstal gemeld bij de IGJ, dit betrof een medewerker die geld heeft onvreemd bij een bewoner. Deze medewerker heeft ontslag gekregen.

Ook is er een melding gedaan bij de IGJ over het door een nieuwe medewerker aanleveren van ongeldige certificaten bij aanvang van een opleiding.

Interne en externe audits

In 2025 is de jaarlijkse externe audit opnieuw uitgevoerd door Certificatie in de Zorg. Deze keer vond de audit plaats op de locaties St. Joseph en Zonnehoeve en daarnaast zijn de teams van de wijkzorg, VPT en het Vitaliteitshuis ge-audit. Ook de Academie, de centrale cliëntenraad, de behandelvakgroep en het team zingeving hebben meegedaan. Zo hebben de auditoren een goed beeld gekregen van hoe HilverZorg ervoor staat. De auditoren gaven aan de bewegingen uit onze Koers goed terug te zien in hoe de teams werken. Er zijn twee minors gemeld die in de volgende audit worden opgepakt.

In 2025 is gekozen voor een vernieuwde aanpak van de interne audit waarbij gebruik wordt gemaakt van een zorgdossieraudit via Triasweb in combinatie met een keukentafelgesprek. Deze audits worden uitgevoerd door een team van interne auditoren bestaande uit medewerkers van HilverZorg die, na het volgen van een gerichte training tot interne auditor, audits uitvoeren bij andere afdelingen. Voor 2025 heeft het team gekozen voor de Wet zorg en Dwang (WZD) met als doel om inzicht te verkrijgen in de bestaande kennis over de WZD en het vergroten van kennis en bewustwording rondom deze wetgeving.

Regionaal Expertisecentrum (REC) Korsakov

Nieuw Kerkelanden is een expertisecentrum met drie afdelingen voor cliënten met Korsakov en twee afdelingen gerontopsychiatrie+. In 2025 heeft het Expertisecentrum Korsakov de vierjaarlijkse visitatie gehad, waar kritisch is bekeken of wij aan de volwaardige criteria van de LVHC (laag volume hoog complexe doelgroepen) voldeden als volwaardig Expertisecentrum Korsakov. De auditoren en de cliëntenraad gaven terug dat ze positief waren over de slag die is gemaakt van zorg naar welzijn, met o.a. de maatschappelijke zorg medewerkers en het rijke aanbod aan arbeidsmatig werk. Daarnaast waren de auditoren positief verrast over de mogelijkheden om personeel binnenshuis te houden zoals het vitaliteitshuis, het moreel beraad en de ontwikkelmogelijkheden. HilverZorg Expertisecentrum Korsakov heeft in 2025 voldaan aan de volwaardige criteria als Expertisecentrum met de termijn tot 31 december 2029.

In het afgelopen jaar is intensief gewerkt aan een integraal scholingsplan voor beide expertisecentra. De criteria van de REC's zijn daarbij volledig verweven in de bijbehorende leerlijnen binnen het Plusport-systeem. Het integraal scholingsplan is in nauwe samenwerking met de HilverZorg Academie tot stand gekomen.

Het welbevinden van bewoners staat centraal binnen HilverZorg. Cliëntparticipatie is hierbij het fundament. Landelijk staat HilverZorg, met name binnen het GP+ landschap, bekend om sterke cliëntparticipatie. Het Expertisecentrum betreft bewoners actief bij initiatieven en processen die voor ons vanzelfsprekend zijn: de koers benoemt het, maar de medewerkers dóen het.

In 2025 zijn vanuit het Expertisecentrum Korsakov twee bijeenkomsten georganiseerd binnen het programma Samen in Gesprek, en vanuit het Expertisecentrum Gerontopsychiatrie één bijeenkomst. Tijdens deze momenten reageerden naasten enthousiast op de mogelijkheid om informatie te ontvangen over de ziektebeelden én om ervaringen met elkaar te delen. We zagen een duidelijke beweging richting grotere participatie van familieleden binnen de REC's.

Het welzijnsteam is uitgebreid, met daarmee ook het aanbod van welzijn en arbeidsmatig werk. De openingstijden van het winkeltje zijn verruimd, er is een fietswerkplaats gestart vanuit de kelder van NK en er is een keramiekoven aangeschaft voor de arbeidsmatige werkplaats. Landelijk heeft HilverZorg een actieve bijdrage geleverd aan de doorontwikkeling van de consultatie- en adviesfunctie van de expertisecentra. Waar wij voorheen uitsluitend niet-gefinancierde consultaties uitvoerden vanuit onze rol als Regionaal Expertisecentrum, hebben wij in 2025 tevens gefinancierde consultatie en advies geleverd. In totaal zijn 14 gefinancierde consultatietrajecten uitgevoerd.

Generiek Kompas

Vanaf 1 juli 2024 is het Generiek Kompas van kracht. Hiermee krijgen zorgorganisaties meer vrijheid om als organisatie zelf te bepalen wat zij belangrijk vinden om te meten, zowel kwantitatief als kwalitatief. Dit is een positieve ontwikkeling die ons in staat stelt te meten wat we willen weten en wat toegevoegde waarde heeft voor de cliënt, de bewoner, de naaste en de medewerker. In maart 2026 is [het Kwaliteitsbeeld over 2025](#) op basis van dit kwaliteitskader van het Generiek Kompas gepubliceerd.

Cliënttevredenheidsonderzoek (CTO)

Eind 2025 heeft het jaarlijkse cliënttevredenheidsonderzoek (CTO) plaatsgevonden. Voor het eerst is hierbij gebruikgemaakt van de verplichte ervaringsmeting volgens het Generiek Kompas, in plaats van de eerder toegepaste PREM-vragenlijst voor extramuraal en de vragen van Zorgkaart Nederland voor intramuraal. Door deze wijziging in meetinstrument is een directe vergelijking met eerdere jaren slechts beperkt mogelijk.

Met een totale respons van 14% in 2025 is sprake van een relatief lage deelname wanneer we dit vergelijken met de respons in 2024 van 34,7%. De cliënten met Korsakov en GP van Nieuw Kerkelanden ontvingen een eigen vragenlijst, toegespitst op de doelgroep. Hiervoor zijn geen vergelijkende cijfers beschikbaar. De gemiddelde eindscore was 7,5, gelijk aan 2024. De Net Promotor Score (NPS)[20] is voor alle doelgroepen verbeterd.

Per doelgroep waren de cijfers als volgt:

	2025 respons%	2024 respons%	2025 aanbevelings- cijfer	2024 aanbevelings- cijfer	2025 NPS	2024 NPS
wijk/VPT	12,1%	34,7%	8,3	8,3	43,5	34,6
Somatiek	11,5%	41,9%	7,0	7,3	5,6	12,5
PG	19,0%	28,3%	7,1	6,8	10,8	-12,7
Totaal	14,0%	34,70%	7,5	7,5		

Tabel 7: uitkomsten CTO 2025-2024

De verschillen in respons binnen HilverZorg laten zien dat wanneer de vragenlijst actief en persoonlijk wordt afgenomen, zoals bij Nieuw Kerkelanden Expertise Centrum, er substantieel hogere responspercentages (59,8%) behaald worden dan bij het verspreiden van een digitale of papieren versie van de vragenlijst. Daarnaast is de vragenlijst vanuit het Generiek Kompas langer en complexer dan de oude vragenlijst waardoor een deel van de respondenten vroegtijdig is afgehaakt.

Door de relatief lage respons worden conclusies met enige voorzichtigheid getrokken. De uitkomsten laten een lichte stijging in tevredenheid zien op wijk/VPT en PG en een lichte daling op somatiek. De uitkomsten worden in samenhang met andere informatiebronnen, zoals teamervaringen, klachten, multidisciplinair overleg (MDO) en eerdere metingen gezien en besproken met de locatiemanagers en teamleiders.

[20] Net Promotor Score. Aantal respondenten met score 9-10 minus aantal respondenten met score 0-6.

3.3 Van zorgorganisatie naar sociale ruggengraat in de buurt

Bewoners en cliënten mogen vanuit onze kernwaarden rekenen op fijne ondersteuning en zorgverlening. Dit houdt in dat zij zichzelf kunnen blijven en het gevoel hebben dat ze ertoe doen. Kwaliteit van leven staat voorop waarbij de cliënt en de bewoner zoveel mogelijk zelf de regie voert. Het ontwikkelen van gemeenschappen waar mensen naar elkaar omkijken en zelf actief een bijdrage leveren is één van de nieuwe ontwikkelingen waar wij ons voor inzetten. Dit zijn de zogenaamde BloeiZones.

BloeiZones

Met het oog op de toekomst (Koers 2025 - 2030) wil HilverZorg vier strategische bewegingen doormaken. Een onderdeel van deze bewegingen draait om het bouwen aan gemeenschappen binnen wat we noemen een BloeiZone: een nieuw woon- en leefconcept dat niet vertrekt vanuit beperkingen of tekorten, maar juist uitgaat van overvloed, kracht en het herverdelen van mogelijkheden binnen onze samenleving. Binnen een BloeiZone bieden we ruimte waar iedereen, als onderdeel van een gemeenschap, zijn of haar leven op eigen wijze kan vormgeven. We geloven sterk in de waarde van de gemeenschap op zichzelf, en willen op deze manier bijdragen aan een veerkrachtige en betrokken samenleving. De focus ligt op meedoen, ertoe doen en van betekenis zijn in relatie met anderen.

Wederkerigheid en burenccontact staan in een BloeiZone centraal. Door bewoners al in een vroeg stadium met elkaar te verbinden, kan er een sterk sociaal netwerk ontstaan. Een netwerk waar iedereen op kan terugvallen, op het moment dat dat nodig is. BloeiZones zijn gestart op Nieuw Kerkelanden, De Egelantier en Lopes Dias. Daarnaast wordt ook met de start van het nieuwe Carolus de buurt betrokken.

Eén van de opdrachten van onze netwerkcoördinator is om het Ontmoeten vanuit de gemeentelijke subsidie vorm te geven. Vanuit subsidie van de gemeente Hilversum zijn dagactiviteiten ontwikkeld voor kwetsbare ouderen uit de wijk met een lichte ondersteuningsvraag, waardoor ook nieuwe verbindingen met de omgeving en de bewoners van de locatie ontstaan. Op de locaties Lopes Dias, De Egelantier en Nieuw Kerkelanden zijn de dagactiviteiten gestart met een zeer laagdrempelig aanbod.

Bewoners uit de wijk wordt de mogelijkheid aangeboden om binnen te lopen, elkaar te ontmoeten, zelf de regie te pakken of juist deelnemer te zijn. Er wordt gewerkt met een divers aanbod op twee dagen in de week per locatie, ondersteund door een vast aanspreekpunt voor deze inwoners. Zij worden welkom geheten en op juiste wijze geïnformeerd over het aanbod. Er wordt voor ieder wat wils aangeboden. Door het faciliteren van verbinding ontstaat het 'van betekenis zijn' voor elkaar. Verbinding ontstaat niet vanzelf. Hiervoor is een faciliteit en een aanjager nodig. Dit wordt door HilverZorg gefaciliteerd.

Hiermee wordt ook de verbinding met de Bloeizones/care communities gelegd. In het kader van care community vinden er continu nieuwe activiteiten plaats om bewoners van onze locaties en mensen uit de wijk met elkaar te verbinden. Alhoewel iedereen beseft dat, willen we de zorg toekomstbestendig maken, het anders moet, is de transformatie een hele uitdaging, waar veel energie en tijd in wordt gestoken.

3.4 Van co-creatie naar co-realisatie in de regio

Samenwerking in netwerken

HilverZorg is actief in verschillende samenwerkingsverbanden, de belangrijkste zijn Gezond Gooi en het Regiokompas en voor ons regionaal expertisecentrum de Kennisnetwerken.

Gezond Gooi

In Gezond Gooi zijn het ziekenhuis Tergooi, VVT-instellingen, RHOGO, GGZ, Merem, De Regio, Versa Welzijn, Zilveren Kruis en gemeentes vertegenwoordigd. Voor Gezond Gooi zijn een onafhankelijke voorzitter en programmacoördinator aangesteld. Binnen Gezond Gooi wordt de sociale basis gezien als een belangrijk deel van de oplossing voor de groeiende zorgvraag. Het levert een belangrijke bijdrage aan de (ervaren) gezondheid en het welzijn van mensen en aan de opgave om de professionele zorg en ondersteuning van goede kwaliteit, betaalbaar en toegankelijk te houden voor iedereen. HilverZorg is actief betrokken bij de coalities:

- Zorgcoördinatie
- Digitalisering
- Waardig Ouder Worden
- Wijkgericht werken
- Gezond leven en preventie

Vanuit de coalities zijn snelle toetsen voor het Integraal Zorg Akkoord (IZA) ingediend. De coalitie Zorgcoördinatie heeft uiteindelijk als enige IZA gelden ter beschikking gekregen om het transformatieplan te concretiseren en implementeren. De andere coalities onderzoeken of en hoe zij verder kunnen gaan.

Regiokompas/Innovatief contract

HilverZorg is ook actief in het Regiokompas, een samenwerkingsverband van de vier grote regionale VVT-instellingen die met Zilveren Kruis de uitdagingen voor de toekomst van de ouderenzorg gezamenlijk het hoofd wil bieden. De regionale ambitie is om de zorg toegankelijk te houden voor ouderen in Gooi & Vechtstreek. Het Regiokompas kent de strategische kernthema's:

- Basiszorg infrastructuur
- Sociale cohesie
- Betekenisvol leven
- Domeinoverstijgend samenwerken
- Specialistisch voorzieningen

Aan het Regiokompas is het Innovatief contract verbonden. In 2023 hebben de 4 grootste regionale VVT-instellingen – Vivium, Amaris, Inovum en HilverZorg – samen met het Zorgkantoor en Zilveren Kruis gewerkt aan een nieuwe financieringsmethode. Hierbij staat niet de productieprikkel centraal, maar het opvangen van de regionale vergrijzingsgolf binnen de beschikbare middelen. Dit heeft geleid tot de afsluiting van een 5-jarig contract, het zogenaamde Innovatief Contract, waarin zorgaanbieders maximale vrijheid hebben om samen oplossingen te ontwikkelen, over de verschillende domeinen heen. Dit Innovatief Contract is uniek in Nederland.

De resultaten worden gemeten op basis van het aantal unieke cliënten. Hiervoor is een gezamenlijk dashboard ontwikkeld, dat vanaf begin 2025 operationeel is. Vanuit de ondernemingsruimte die met het Innovatief Contract gecreëerd is heeft HilverZorg veel activiteiten ontplooid die enerzijds tot doel hebben mensen zo lang mogelijk zelfstandig in hun eigen netwerk te laten functioneren (community care en bloeizones) en anderzijds tot doel dat mensen zorg zoveel mogelijk in de thuissituatie ontvangen, via wijkzorg, MPT of VPT. In dit jaarverslag is hierover reeds gerapporteerd. In 2025 is een onderzoek gestart naar de tussentijdse resultaten. De rapportage wordt in het eerste kwartaal 2026 opgeleverd.

Kennisnetwerken Korsakov en gerontopsychiatrie

Vanuit haar functie als Regionaal Expertisecentrum is HilverZorg aangesloten bij de kennisnetwerken voor Korsakov en gerontopsychiatrie.

In 2025 is het organisatiebrede Kernteam Expertisecentrum gevormd. Binnen dit team nemen betrokken managers strategische besluiten die bijdragen aan de verdere doorontwikkeling van de expertisecentra op regionaal niveau én aan de borging van expertise binnen HilverZorg. Daarnaast is de regionale en landelijke samenwerking verder versterkt. We werken samen met onder andere Tergooi, Meander, GGZ Centraal, collega REC's en VVT-organisaties in de regio zoals Careyn. Onze expertise is gedeeld tijdens diverse bijeenkomsten, waaronder een regionale bijeenkomst van Verenso. De samenwerking met GGZ Centraal en Tergooi wordt verder verdiept om gezamenlijk in te spelen op regionale behoeften rondom de cliëntreis.

Als laatste is er nog geparticipeerd in meerdere onderzoeken t.a.v. de Korsakov doelgroepen om met elkaar de zorg voor bewoners met Korsakov te blijven verbeteren.



4 Financiële resultaten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste financiële resultaten kort weergegeven. De jaarrekening met de financiële jaarcijfers is terug te vinden via <http://www.jaarverslagenzorg.nl/> of op onze website www.hilverzorg.nl.

In de hele koers van HilverZorg staan SAM (medewerker) en Teun (bewoner) voorop onder de voorwaarde van een gezond financieel huishoudboekje. Voor de continuïteit van onze dienstverlening is een financieel gezonde organisatie randvoorwaardelijk. HilverZorg streeft niet naar maximalisatie van de winst of het eigen vermogen.

Sturing vindt plaats op basis van een maandelijkse PDCA-cyclus waarin de belangrijkste prestatie-indicatoren gemonitord en bijgestuurd worden.

De jaarlijks geactualiseerde meerjarenbegroting is het kompas voor de toekomst. De opdracht voor de komende jaren blijft het werk slimmer met elkaar organiseren waardoor de wendbaarheid van de organisatie vergroot wordt.

4.1 Stuurparameters Financieel Gezond

HilverZorg sluit het jaar 2025 af met een positieve financiële prestatie.

Stuurparameter x € 1.000	Norm 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024
Netto -resultaat	1.400	1.029	1.139
EBITDA *	4.500	4.920	4.897
Omzet		82.269	81.043
Investerings		5.074	4.021
Liquiditeit in %	>=1,2	1,7	1,4
Solvabiliteit in %	>30%	49%	54%
Eigen Vermogen	25.239	24.868	23.839

**Op basis van enkelvoudige cijfers*

Cumulatief komt HilverZorg uit op een netto geconsolideerd resultaat van € 1 miljoen waarbij een resultaat van € 1,4 miljoen begroot was. Het resultaat is 1,3% van de omzet (2024: 1,4%). Het jaarlijkse financiële resultaat staat onder druk. Oorzaak in 2025 lag m.n. in de bedbezetting die onder de begroting bleef. De buffers op de langere termijn zijn echter positief en dit is terug te zien in de ratio's van de liquiditeit en de solvabiliteit, deze zijn hoger dan de norm. Het Berkenfonds[21] is opgenomen in de geconsolideerde cijfers met een klein negatief resultaat van € 43.000. HilverZorg heeft hierin meer dan 50 procent zeggenschap.

[21] Het Berkenfonds heeft tot doel het beheren van beschikbare middelen t.b.v. het financieel ondersteunen, onder voorwaarden, van arrangementen voor werknemers van Stichting HilverZorg.

Focus in de financiële sturing

Het resultaat van €1 miljoen is opgebouwd uit een operationeel resultaat van € 2 miljoen en - € 1 miljoen als gevolg van eenmalige lasten. In 2025 heeft de focus gelegen op

1. Zwarte cijfers. HilverZorg wil voldoen aan de gestelde eisen van de bank, waarbij de EBITDA minimaal € 4,5 miljoen moet zijn en de solvabiliteit minimaal € 30% bedraagt.
2. Het geïntegreerd sturen door management op 3 prestatie-indicatoren te weten optimalisatie bedbezetting, het meebewegen van de personele inzet op de omzet (vast, personeel niet in loondienst) en een vermindering van het verzuim.
3. Optimalisatie van het beleid en toepassing van de (personele) voorzieningen. Onder eenmalige lasten is een extra dotatie van € 0,8 miljoen opgenomen voor de voorziening langdurig ziek en € 0,2 miljoen voor een verliesgevend ECD-contract.
4. Expliciete keuzes maken in de noodzakelijke investeringen. Dit heeft geleid tot investeringen in de ontwikkeling van het ECD, waarbij gekozen is voor ONS en de nieuwbouw van Carolus en de Sigarenfabriek en de renovatie van een deel van Zonnehoeve. Activering en afschrijving vindt plaats vanaf het moment dat in gebruik name plaatsvindt.

Omzet

In 2023 heeft HilverZorg een meerjarig innovatief contract afgesloten met het Zorgkantoor en Zilveren Kruis voor respectievelijk de Wet landurige zorg (Wlz) omzet en het aandeel van de ZorgverzekeringsWet (ZvW) zorg voor verzekerden van Zilveren Kruis. De reis van de burger is het uitgangspunt ook bij het triageren en het periodiek herijken van het zorgprofiel van een client. De sturing is gericht op een passende indicatie die voldoet aan het zorgprofiel met de juiste inzet van fte's en functiemix.

De financiële afspraak die hoort bij dit contract bestaat uit een aanneemsom voor de Wlz en de ZvW. In 2025 heeft HilverZorg onderproductie gerealiseerd in de Wlz ten opzichte van de afgesproken aanneemsom, waardoor niet de volledige aanneemsom is uitgekeerd.

De omzet van HilverZorg bedroeg in 2025 € 82,3 miljoen (in 2024 € 81,0 miljoen). Voor ruim 91 procent bestaat de omzet uit Wlz-middelen, 5,4 procent ZvW en 3,6 procent overige opbrengsten en subsidies.

Eind 2025 is onder regie van SIRM met de andere 4 deelnemers een tussenevaluatie opgesteld m.b.t. het Innovatieve Contract. De conclusie is dat de kwantitatieve doelstelling gehaald wordt en er extra verbeterpotentieel gerealiseerd is door gebruik te kunnen maken van de ondernemingsruimte in het contract. Er is een agendavoorstel voor de komende jaren opgesteld.

Kosten

De bedrijfslasten van HilverZorg zijn met € 1,3 miljoen toegenomen in 2025 naar € 81 miljoen (2024: € 79,8 miljoen). 71% hiervan bestaat uit personele lasten. Het is een knappe prestatie van HilverZorg dat t.o.v 2024 de totale personele lasten slechts met € 650.000 toegenomen zijn, dit ondanks een cao-stijging vanaf 1 juli 2025 met 4% (en gemiddeld over 2024 met 4% op jaarbasis). In februari 2025 is radicaal gestopt met de inhuur van zzp'ers in de zorg als gevolg van de Wet DBA. Dit is in de financiële cijfers terug te zien in een verschuiving van € 6 miljoen met hogere vaste personeelskosten en lagere kosten voor inleen. De kosten van inleen zijn met bijna 50% verminderd t.o.v. 2024 tot een bedrag van € 6,8 miljoen. In het gesprek met de belastingdienst zijn de acties benoemd waaronder HilverZorg dit mogelijk gemaakt heeft. Deze acties worden in 2026 voortgezet.

De aanpak voor de schaarste aan medewerkers is o.a. opgepakt door functiedifferentiatie door te voeren. Iedere collega draagt bij waar hij/zij goed in is; het totale functiehuis zal hierdoor de komende jaren een meer piramide-achtige opbouw laten zien. De indexering voor ingeleende collega's via bureaus bedroeg 19%. Het personeelsbestand in loondienst is gemiddeld over 2025 toegenomen met 38 fte t.o.v. 2024.

Hiernaast is heel bewust gestuurd op het aanpakken en verminderen van verzuim. Elke casus heeft nu een eigenaar vanuit HilverZorg en ook wordt per casus invulling gegeven aan het proces van de Wet Poortwachter.

Investeringsen

In totaliteit is voor ruim € 5 miljoen geïnvesteerd. Naast de vervangingsinvesteringen is er € 0,5 miljoen geïnvesteerd in de ontwikkeling van het nieuwe ECD. Als applicatie is gekozen voor ONS/Nedap en als implementatiepartner Accordis. De 1^{ste} fase van live-gang heeft plaatsgevonden op 1 januari 2026 met de gehele financiële conversie en de live-gang voor de extramurale cliënten en medewerkers. Op 20 april is de live-gang voor de intramurale cliënten en medewerkers. De eerste bevindingen zijn positief. De financiële conversie heeft geen problemen veroorzaakt.

Daarnaast is samen met bouwpartners gewerkt aan de bouw van nieuwbouw Carolus en Sigarenfabriek (zie hoofdstuk huisvesting), samen goed voor 200 nieuwbouwappartementen. Deze nieuwbouw wordt door HilverZorg gehuurd van WoonZorg Nederland respectievelijk Scala. De investeringen die door HilverZorg zelf gedaan worden hebben vooral een specifiek karakter en worden gedurende de gebruiksduur afgeschreven ten laste van de exploitatie.

Liquiditeit en financiering

De eindstand van de bank bedraagt € 18,2 miljoen positief en eindigt hiermee op begrotingsniveau. Voor de investeringen in de nieuwbouw is bij de Rabobank een extra financiering van € 5 miljoen aangetrokken. De kredietfaciliteit bij de Rabobank is € 2 miljoen. In 2025 is hier geen gebruik van gemaakt.

Solvabiliteit

De solvabiliteit komt uit op 49%. De minimale eis van de Rabobank is een solvabiliteit van 30%. De extra buffer bedraagt bijna € 10 miljoen. De huidige bereikte financiële status biedt HilverZorg enig comfort om de noodzakelijke investeringen mogelijk te maken. Hierop wordt strak gestuurd.

4.2 Gezonde financiële resultaten vormen de basis voor de toekomst

De jaren 2025 en 2026 zijn transitiejaren in de Koers Samen Verder. De financiële stuurparameters dienen in onderlinge relatie beoordeeld te worden in het perspectief van de meerjaren begroting. HilverZorg streeft naar een resultaat van 2% van de omzet en op het met voldoende marge halen van de minimale Ebitda eis van de Rabobank. Hierbij houden we ook een adequate financieringsstructuur in de gaten.

Door de investeringen in 2026 in een nieuw ECD en twee nieuwbouwprojecten en daarmee gepaard gaande hogere (gedeeltelijk eenmalige) lasten en verhoogde inzet van fte in 2026 zou HilverZorg de EBITDA-norm van 2026 niet halen. In het plan Samen Gezond Verder staan de maatregelen genoemd om tot een structurele financiële verbetering te komen. Mede op basis van dit plan is de bank akkoord gegaan met ons voorstel voor een afslag op de EBITDA-norm voor 2026 en 2027.

De raad van bestuur is van mening dat met de investeringen en het plan Samen Gezond Verder de basis gelegd is voor een sterker HilverZorg waarbij de financiële risico's gemitigeerd zijn. HilverZorg heeft voldoende financiële middelen tot haar beschikking om aan haar toekomstige verplichtingen te kunnen voldoen. Aanvullend op de kernwaarden geven we invulling aan warme zakelijkheid: inhoud en bedrijfsvoering zijn twee kanten van dezelfde medaille, deze horen bij elkaar.



5 Belangrijke risico's en risicobeheersing

5.1 Risicomanagementsysteem

Een belangrijke taak van het management is de organisatie zodanig in te richten dat risico's inzichtelijk worden gemaakt en zoveel mogelijk beperkt worden, zodat de organisatie haar doelstellingen kan waarmaken.

HilverZorg heeft de risico's in kaart gebracht, de kans dat het risico zich voordoet ingeschat en door beheersmaatregelen verkleind. Er wordt gekeken naar zowel interne als externe risico's. Mocht een risico zich voordoen dan wordt de schade zoveel mogelijk beperkt. Hierover wordt halfjaarlijks gerapporteerd aan de raad van bestuur en raad van toezicht.

Voor grote projecten en programma's wordt een plan van aanpak opgesteld waarvan identificatie van risico's en de daarbij te nemen beheersmaatregelen een vast onderdeel uitmaken. Op operationeel niveau is het risicomanagementsysteem beschreven en opgenomen in het kwaliteits- en veiligheidsmanagementsysteem TriasWeb.

Een belangrijk aspect van risicomanagement is het cultuuraspect. Transparantie en een open cultuur waarbij risico's voortijdig worden gesignaleerd en gemeld is van belang om te voorkomen dat een risico werkelijkheid wordt. HilverZorg heeft in de Koers 2025 - 2030 opgenomen dat we met elkaar een leercultuur nastreven waarin we leren van elkaar en van gemaakte fouten. Hieraan wordt de komende jaren gebouwd.

Frauderisico is een vast onderdeel van het risicomanagementsysteem. Belangrijke thema's als 'tone at the top', adequate interne beheersmaatregelen, beheer van grote contracten zijn onder de loep genomen en de beheersmaatregelen zijn geëvalueerd.

In 2025 is apart aandacht besteed aan informatieveiligheid. De chief information en security officer (CISO) heeft de risico's in kaart gebracht om HilverZorg gereed te maken voor de NEN7510/NIS2 regelgeving. Dit traject loopt nog tot en met begin 2027.

Daar er gewerkt wordt met kwetsbare mensen die in een afhankelijkheidsrelatie tot zorgverleners staan, is de risicobereidheid over het algemeen laag. We zien wel langzaam een verandering ontstaan in het afwegen van aspecten als veiligheid versus vrijheid, waarbij de bereidheid ontstaat om meer risico's toe te staan ten gunste van meer vrijheid voor de bewoners.

5.2 Risico's en beheersmaatregelen

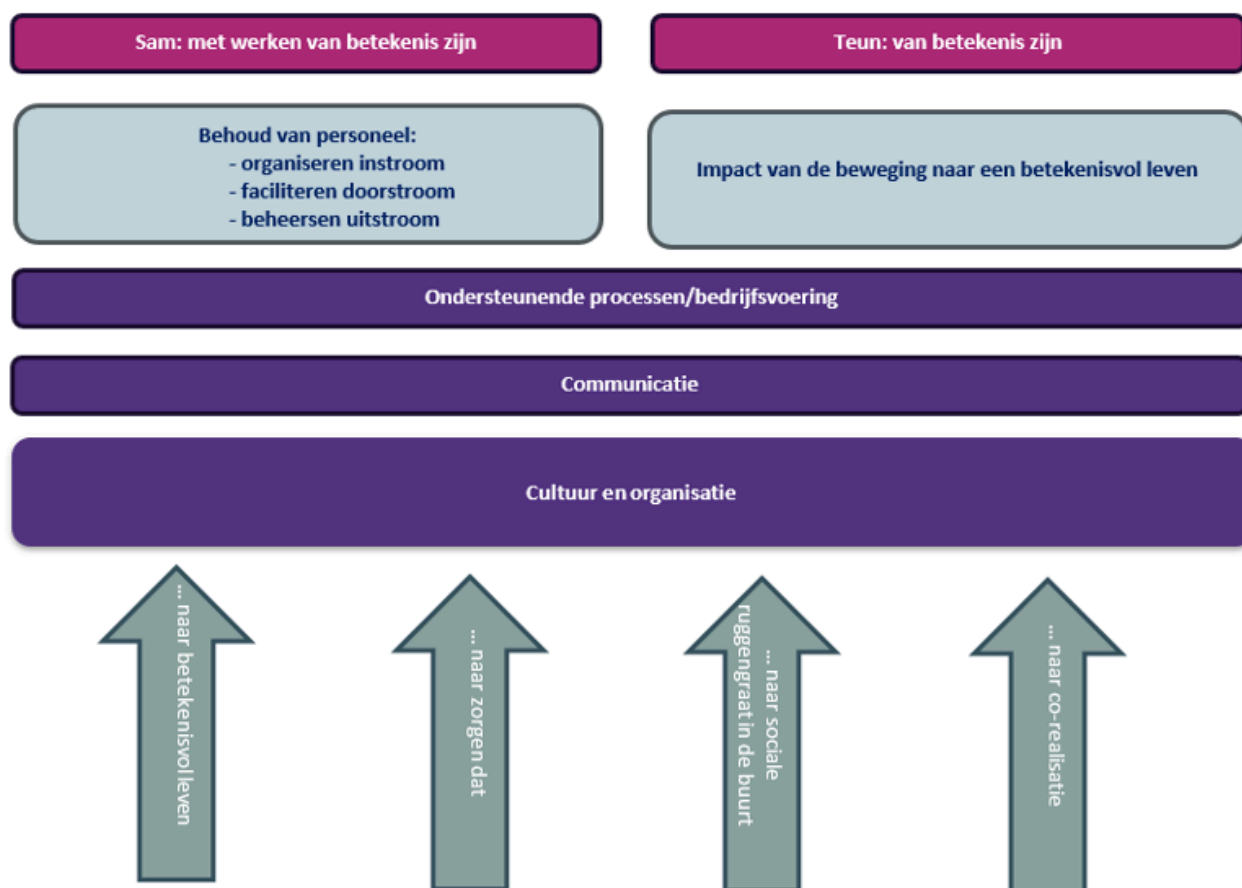
Uit de risicoanalyse blijken de risico's voor de grote bewegingen die we moeten maken, terug te brengen te zijn tot de twee grote strategische thema's voor onze medewerkers en onze cliënten:

- met daarin focus op behoud van personeel middels het optimaal organiseren van instroom, faciliteren van doorstroom en beheersen van uitstroom en;
- met focus op de impact van de beweging die HilverZorg maakt van zorgverlening naar een betekenisvol leven.

De ondersteunende processen/bedrijfsvoering moeten hieraan bijdragen om de risico's te beheersen. Onze organisatie en onze cultuur moeten vanzelfsprekend onze koers ondersteunen, hierdoor wordt het fundament gevormd. Qua organisatie is er vooral behoefte aan stabiliteit en in de cultuur staat openheid en het omarmen van verandering centraal.

Effectieve communicatie is ten slotte een verbindende schakel om de beweging te kunnen maken en de cultuuromslag te bewerkstelligen.

In onderstaande figuur is dit schematisch weergegeven.



Figuur 3: Risicomanagement en Koers 2025-2030

Een multidisciplinaire werkgroep heeft aan de hand van bovenstaande de risico's geïnterpreteerd, geanalyseerd en gescoord.

De risico's die intern in 2025 het hoogste scoren zijn allen gerelateerd aan personele krapte:

- Medewerkers onvoldoende kunnen binden en boeien
- Uitblijven voldoende personeelsinstroom
- Hoog verzuim door m.n. langdurend verzuim

De beheersmaatregelen op de belangrijkste risico's zijn:

Binden en boeien van medewerkers	Bevorderen personeelsinstroom	Ziekteverzuim
- Strategische Personeelsplanning (SPP) - Opleiden leerlingen - Continueren taalklassen - Blijvend zichtbaar zijn - Werving onder jongere doelgroep - Inzetten op in dienst nemen van ZZP'ers - Regio FIT pool - Optimaliseren automatisering en digitalisering - Inzet van vrijwilligers en naasten uitbreiden	- Helder <i>onboarding</i>-programma - 3H gesprekken - Breed opleidingsprogramma - Zorgen voor goede teamcultuur en onderlinge verbinding - Roosterflexibiliteit om rekening te houden met verschillende generaties en verschillende wensen.	- Verzuimbeleid is aangescherpt, medewerkers hebben hierin een heldere eigen verantwoordelijkheid - Inzetten op preventie en optimaal bekendheid geven aan en benutten van het Vitaliteitshuis - Weerbaarheidstraining standaard onderdeel van de locatiespecifieke opleidingsplannen maken - Voeren frequent verzuimgesprekken. - Meer inzetten op deelherstel en wat de medewerker nog wel kan - Bewaking lang verzuim door adviseurs inzetbaarheid - Risico-inventarisatie Arbodienst

Tabel 9: beheersmaatregelen belangrijkste risico's

Daarnaast ligt de focus van bedrijfsvoering op verbeteren van de bedbezetting, de implementatie van een nieuw ECD en de grote investeringen in vastgoed i.v.m. de twee nieuwbouwlocaties die in 2026 opgeleverd worden. Projectmatig werken zorgt voor borging van de voortgang en behalen van de resultaten. Het programmateam ondersteunt hierbij.

5.3 Beleid risicobeheer financiële instrumenten

Naast HilverZorgbreed risicomanagement worden de financiële risico's bewaakt met het treasury statuut en treasury jaarplan. De directeur bedrijfsvoering bewaakt de treasury functie. Deze functie omvat alle activiteiten die zich richten op het besturen en beheersen van, het verantwoorden over en het toezicht houden op de financiële vermogenswaarden, de financiële stromen en de financiële posities.

In het treasury statuut zijn vijf aandachtsgebieden van de treasury functie gedefinieerd, te weten:

- Risicobeheer
- Financiering
- Kasbeheer
- Debiteuren- en crediteurenbeheer
- Administratieve organisatie/interne controle (AO/IC)

Eens per halfjaar worden in de treasury commissie de ontwikkelingen, resultaten en risico's op bovenstaande aandachtsgebieden besproken. Daarnaast worden de resultaten van de halfjaarlijkse AO/IC en zorgdossiercontrole besproken. De conclusie t.a.v. het financiële beleid is dat HilverZorg de risico's in beeld heeft en in control is. Voor de financiële resultaten wordt verwezen naar hoofdstuk 4.



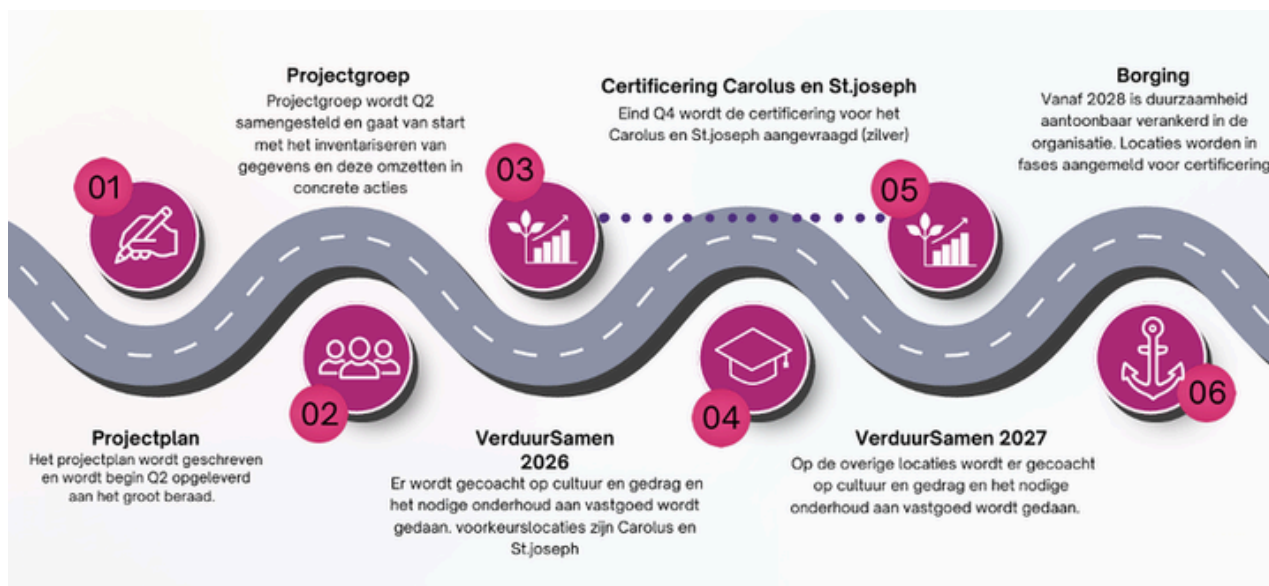
6 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

6.1 Algemene maatschappelijke en milieuaspecten

Duurzaamheid is een steeds belangrijker thema voor bedrijven, instellingen en individuen. Zowel behoud van ons leefmilieu als betaalbaarheid van onze energiebronnen zijn van groot belang. ActiZ heeft in 2022 namens de VVT-branche de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 getekend. Het doel is om in 2030 de directe CO₂-uitstoot met 55% te verminderen en klimaatneutraal te werken in 2050. Voor de ouderenzorg zijn de focusgebieden:

- Duurzaam zorgvastgoed
- Duurzame en gezonde voeding
- Afvalreductie
- Duurzame mobiliteit

Eind 2025 is er een routekaart opgesteld voor verduurzaming binnen HilverZorg. Verduurzaming wordt zoveel mogelijk ingepast in lopende processen, zoals nieuwbouw. Locaties worden in verschillende fases verduurzaamd. Het uiteindelijke streven is om op te gaan voor certificatie.



In 2026 werken we verder om te komen tot structurele borging van duurzaamheid in de organisatie.

In de duurzame meerjaren onderhoudsplannen (DMJOP), welke in 2025 door AAG zijn opgesteld, is rekening gehouden met verder verduurzamen van het vastgoed. Vanaf 2026 is hiervoor structureel budget opgenomen in de begroting. Het DMJOP zal in de komende jaren uitgevoerd worden.

6.2 Sociale aspecten

HilverZorg biedt aan verschillende mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan of een stageplaats.

Daarnaast heeft HilverZorg een samenwerking met Lucent, waarbij leerlingen worden gestimuleerd om maatschappelijk van betekenis te zijn. 82 leerlingen doken in het vrijwilligerswerk bij HilverZorg. Zij bakten pannenkoeken, bereidden lunch, maakten soep, speelden spelletjes, pimpten meubels, schikten bloemen, bakten taarten en poffertjes, hielden een bingo-ochtend, knapten bussen op en bezochten de nieuwe locatie in aanbouw De Sigarenfabriek.



De leerlingen verspreidden zich over acht locaties: Lopes Dias, Zonnehoeve, Alba, Nieuw Kerkelanden, De Egelantier, HTT de Linde, HilverTours en Lucent zelf.

Een leerling van Lucent: “Ik vond het echt leuk om vrijwilligerswerk te doen en om van de ouderen te leren”.

Een bewoner zegt: “Het was zo fijn om met de jongeren te praten en samen activiteiten te doen. Ze brachten zoveel energie en vreugde mee.”

Een andere bewoner voegt toe: “Ik heb genoten van het bloemschikken en de gesprekken. Het was een dag van extra betekenis voor mij.”

Verder zet HilverZorg in op duurzame inzetbaarheid van het bestaande personeel. Van het personeelsbestand is 25% ouder dan 55 jaar. HilverZorg probeert medewerkers zo lang mogelijk inzetbaar te houden door een groots opgezet vitaliteitsprogramma vanuit het Vitaliteitshuis. Als medewerkers verminderd inzetbaar zijn, is er de mogelijkheid om met een beroep op het Berkenfonds financiële ondersteuning te organiseren opdat medewerkers zo lang mogelijk deels nog ingezet kunnen worden. Gekeken wordt naar de mogelijkheden van mensen.

6.3 Belanghebbenden

HilverZorg heeft verschillende interne en externe belanghebbenden. Met hen werken we nauw samenwerken.

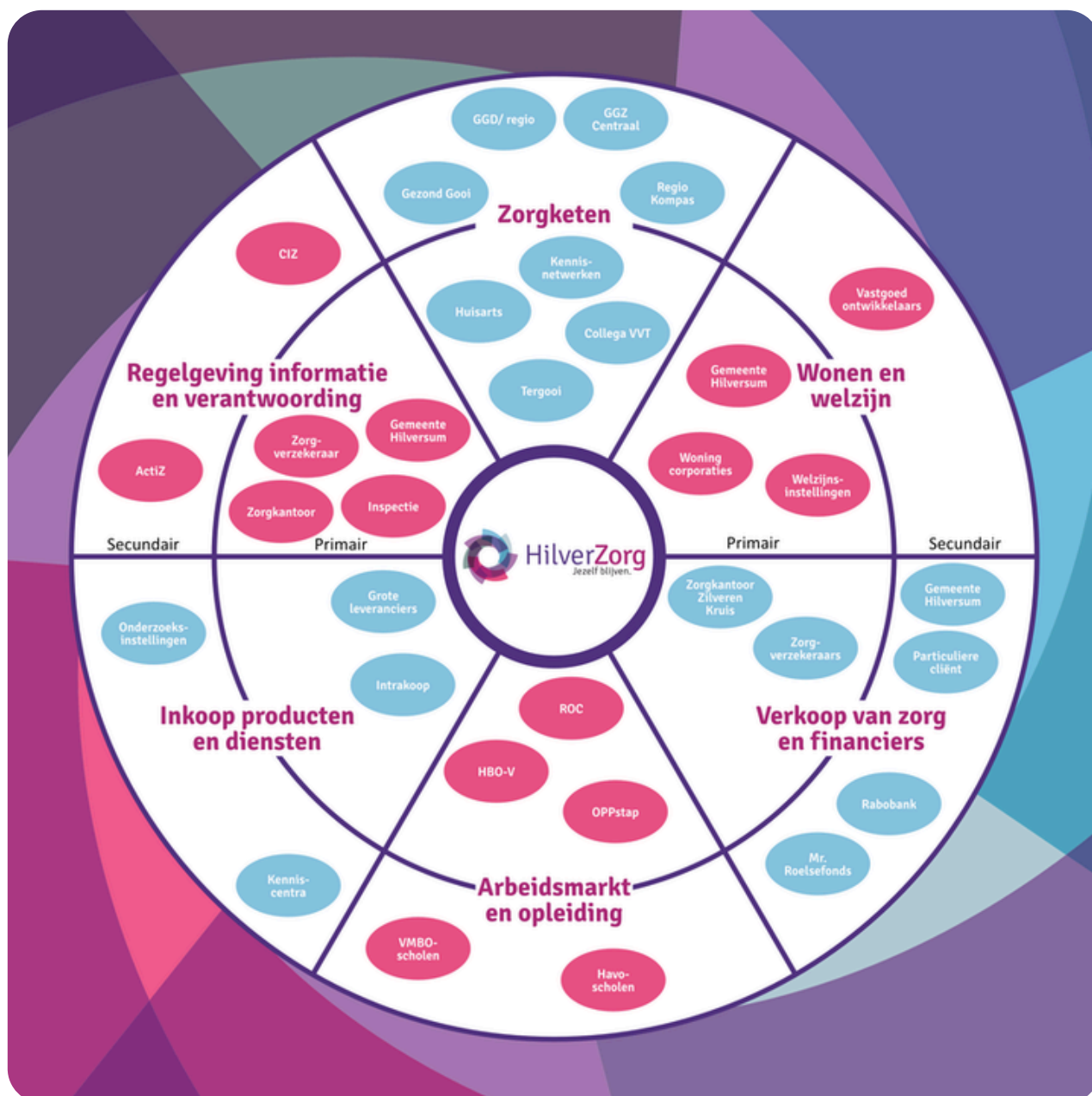
De inwoners van Hilversum, Driebergen en Zeist, die in de wijken of in één van onze locaties wonen zien we als onze interne belanghebbenden. Samen met hun informele netwerk, de vrijwilligers en onze medewerkers vormen zij een belangrijke groep. Hun betrokkenheid, wensen en ideeën zijn essentieel voor onze dienstverlening. Cliënten zijn vertegenwoordigd in de lokale en centrale cliëntenraad. Met onze ondernemingsraad zorgen we ervoor dat medewerkers meedenken en beslissen over koers, beleid en besluiten van onze organisatie. In hoofdstuk 8 hebben de raden verslag uitgebracht over hun inspraak in 2025.

De externe belanghebbenden kunnen we onderverdelen in verschillende categorieën. Het zorgkantoor en de zorgverzekeraars zijn onze financiers. Ook via subsidies vanuit gemeente Hilversum en fondsen, zoals het Roelsefonds, behoren deze partijen tot de categorie financiers. De gemeente Hilversum is daarnaast een belangrijke samenwerkingspartner. Met de gemeente verbinden we het zorgdomein met het sociaal domein en burger domein. Hiermee kunnen we vormgeven aan onze koers naar zorggemeenschappen. Welzijnsorganisaties als Versa en woningcorporaties vormen op dit gebied ook een belangrijke partner.

Samen met de regionale VVT-organisatie dragen we zorg voor het aanbod in de regio én ontwikkelen we nieuwe initiatieven vanuit o.a. het integraal zorgakkoord en regionale transformatieprojecten. De partners in de keten (van huisarts tot ziekenhuis) zijn voor ons naast verwijzende partijen ook belangrijke samenwerkingspartners. Met hen ontwikkelen we initiatieven om zorg op de juiste plek te kunnen bieden.

Op niveau van onze locaties werken we samen met verschillende organisaties in de buurt: van wijkcentra, tot buurtverenigingen tot initiatieven als een Alzheimercafé. Op de locaties zelf wordt er vanuit de behandeldienst ook nauw samengewerkt met onder meer tandartsen, fysiotherapeuten en huisartsen. Op de locatie De Egelantier heeft dit geleid tot een intensieve samenwerking tussen huisarts en specialist ouderengeneeskunde, waarbij de huisarts betrokken wordt bij de zorg aan cliënten op de locatie.

In 2025 zijn door de afdeling Marketing, Communicatie & Participatie en door de locaties de verschillende stakeholders verder in kaart gebracht. De samenwerking is daarbij geïntensiveerd. Middels onderstaande figuur zijn de stakeholders in kaart gebracht.



Figuur 4: Overzicht belanghebbenden



7 Toekomstverwachtingen

Externe factoren

De prognose is dat de vraagontwikkeling van langdurige zorg t/m 2030 met 30% zal toenemen (en t/m 2040 +72%)[22]. Een deel van deze toename zal in de thuissituatie met elkaar, naasten, buurt, vrijwilligers en professionals, binnen een care community, moeten worden opgevangen.

Een knelpunt in de nabije toekomst zal zeker de betaalbaarheid zijn. We zullen als maatschappij met elkaar de verwachtingen en (on-)mogelijkheden helder moeten maken. De overheid heeft hier de contouren voor geschetst met de afspraken uit de woon- en zorgakkoorden WOZO[23] en IZA[24]. HilverZorg sluit met zijn beleid hierop aan de komende jaren. Belangrijk hierin is de samenwerking in de keten, met de gemeente en met collega VVT-instellingen in de regio. HilverZorg neemt actief deel aan de verschillende regionale samenwerkingsverbanden, zowel binnen de zorgketen als domein overstijgend. De verwachting is dat dit proces de komende jaren door ontwikkelt, waardoor zorgvraag en -aanbod, met inzet van het netwerk en de buurt, beter op elkaar afgestemd worden zodat de zorg toegankelijk en betaalbaar blijft

Door enerzijds te bouwen aan care communities en anderzijds MPT en VPT-zorg aan te bieden in geclusterd wonen en in de thuissituatie, streven we ernaar de gevolgen van de vergrijzing op een toekomstbestendige manier op te vangen. Wij geloven in de ontwikkeling van care communities en het versterken van het netwerk om cliënten heen. Samen met het sociaal domein willen we daarom de gemeenschapszin versterken en benutten. De verwachting is dat financiële stromen ook meer omgebogen worden naar het sociaal domein. HilverZorg speelt hier met de Koers 2025-2030 duidelijk op in.

Interne factoren

Personele krapte blijft de komende jaren aanhouden en zal door de dubbele vergrijzing zelfs toenemen. HilverZorg anticipeert hierop door inzet van een andere functiemix en mensen zelf op te leiden. Daarnaast is inzet op vitaliteit en weerbaarheid van het personeel essentieel om het verzuim te verlagen en medewerkers zo lang mogelijk voor de zorg te behouden. Het Vitaliteitshuis vervult hierbij een belangrijke ondersteunende rol.

Verder speelt voor HilverZorg de komende jaren het openen van twee nieuwe locaties een belangrijke rol. Enerzijds kunnen meer cliënten gaan genieten van een modern onderkomen, anderzijds vraagt dit intern de nodige investeringen en zal het Nieuwe Werken hier vormgegeven worden. HilverZorg heeft huurcontracten afgesloten voor de nieuwe locaties. Ook binnen de nieuwe gebouwen is volop aandacht voor het faciliteren van elkaar ontmoeten.

Voor landgoed Zonnestraal zijn er mooie nieuwe plannen in ontwikkeling waar HilverZorg op wil aansluiten met locatie Zonnehoeve.

[22] Regioanalyse in opdracht van Regiokompas Gooi-Vechtstreek-Almere, februari 2023.

[23] WOZO: Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen

[24] IZA: Integraal Zorgakkoord.

Naast vastgoed blijft het ontwikkelen van onze ICT, waardoor efficiëntieslagen in het werk kunnen worden gemaakt en zorgtechnologie ingezet kan worden, de komende jaren van essentieel belang. Hier zal ook een groot deel van het investeringsbudget aan besteed (blijven) worden. Gezien de blijvende krapte op de arbeidsmarkt, zullen we maximaal gebruik moeten maken van ICT en technologie. Een stabiele en goed beveiligde ICT-omgeving is hiervoor essentieel. In 2026 zal de focus liggen op de verdere implementatie van ons nieuwe Elektronisch Cliënten Dossier (ECD) en op informatiebeveiliging.



8 Medezeggenschap

8.1 Verslag van de ondernemingsraad (OR)

Samenstelling ondernemingsraad

De ondernemingsraad is ingesteld op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR). Op basis van de WOR oefent de OR-medezeggenschap uit bij het bestuur op het beleid van HilverZorg en behartigt daarbij de belangen van alle medewerkers. De OR begon het jaar 2025 met 8 leden, ondersteund door een ambtelijk secretaris. Op basis van de WOR mag de OR van HilverZorg uit maximaal 13 leden bestaan. Er was een convenant van één jaar met de bestuurder om met maximaal 9 leden te werken. Deze is met één jaar verlengd tot en met de verkiezingen in 2026.

In het jaar 2025 hebben we van verschillende leden afscheid genomen. Redenen waren: niet te combineren met een (nieuwe) drukke functie, afscheid HilverZorg en/of ziekte. Wel kwam er één nieuw lid bij zodat de OR door kon gaan met 5 leden. Omdat de OR niet boven het maximumaantal van 13 kwam, hoefden er geen verkiezingen gehouden te worden, maar werd het lid automatisch geïnstalleerd. De OR bestond uit een gevarieerde afvaardiging van ondersteunende diensten en van de verschillende locaties. Zo zijn er OR leden van De Linde, Hilverpoint (Bedrijfsvoering en HR), Lopes Dias en Driebergen Zeist. Het is de wens van de OR om in de toekomst nog meer locaties vertegenwoordigd te zien in de ondernemingsraad, en ook een vertegenwoordiging vanuit extramuraal. Aan het eind van het jaar sloot de OR af met 5 leden.

Overleggen 2025: OR vergaderingen en Overlegvergaderingen met de raad van bestuur

De OR vergadert zelf tweemaal per maand, op de 1e en de 3e donderdag van de maand. Eens in de ongeveer twee maanden is vergaderd met de raad van bestuur in een Overlegvergadering (OV). In 2025 waren er 8 OV's. De informatie is middels de verslagen via het intranet Mijn HilverNet met de medewerkers gedeeld.

Overleg andere organen en afdelingen

Ook werd er tweemaal met een delegatie van de raad van toezicht gesproken; regulier over de algemene gang van zaken, met een terugblik en een vooruitblik. En met de Professionele Advies Raad (PAR) heeft de OR in 2025 eenmaal bijgepraat.

Van onder andere de afdelingen Kwaliteit, HR, Recruitement, ICT, FIT en de Academie ontvangt de OR regelmatig gasten in de reguliere OR-vergadering. Zij praten de OR leden bij over de ontwikkelingen die er gaande zijn, en de plannen voor de toekomst.

Advies- en instemmingsaanvragen

De OR ontving in 2025 de volgende advies- en instemmingsaanvragen.

De adviesaanvragen hadden betrekking op:

1. De reorganisatie 2^e laag (directielaag);
2. Het oprichten van de Regioflexpool;
3. Investeren in de nieuwe ECD applicatie ONS;
4. De voorgestelde structuur van de 3^e laag Bedrijfsvoering;
5. Intentieverklaring huur- en/of verhuurovereenkomst Nusantara;
6. Het Schuifplan (plan Nieuw Thuis);
7. Samenwerkings- en huurovereenkomst met Nusantara.

Er waren geen instemmingsaanvragen.

Ter informatie heeft de OR het besluit van de raad van bestuur ontvangen dat woonondersteuners voor de ADL-taken beloond worden met een maandelijkse toeslag van € 75 bruto (naar rato dienstverband). Dit was al langer een wens van de OR.

De OR heeft op alle aanvragen, met de nodige aandachts- en evaluatiepunten, een positief advies gegeven.

Scholing

De OR heeft in februari een WOR-training gehad van Bureau Noorderlicht. Dit was nieuw voor de nieuwe leden, en een herhaling/opfrissing voor de zittende leden. Verder had de OR een Landelijke OR Live dag in Den Haag.

8.2 Verslag van de centrale cliëntenraad (CCR)

Centrale cliëntenraad 2025

De centrale cliëntenraad (CCR) behartigt de belangen van cliënten binnen de doelstellingen van HilverZorg en ziet toe op de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening. Zowel met betrekking tot zaken die meerdere locaties betreffen als op strategische dossiers. Hierbij sluit de CCR zich aan bij de ontwikkelde visie van HilverZorg, zoals beschreven in de Koers 2025-2030 en de hieruit afgeleide ambities voor 2025. Hieronder valt ook de voortgang op de regionale samenwerking. In het jaarplan 2025 van de CCR zijn kwaliteit, welzijn, eten & drinken, familieparticipatie en uitbreiding lokale cliëntenraden (LCR-en) speerpunten geweest. De CCR heeft gevraagd en ongevraagd advies gegeven.

Kwaliteit

Het jaar 2025 stond in het teken van het bewaken van de voortgang van de focusplannen. Met kwartaalrapportages is gerapporteerd over de voortgang. Eén van de grote plannen uit de focusplannen was de implementatie van het nieuwe ECD. Een vertegenwoordiging van de CCR is nauw betrokken geweest bij de keuze.

Daarnaast is de CCR betrokken geweest bij de externe audits, HilverZorgbreed en voor Nieuw Kerkelanden Korsakov. Er zijn in 2025 cliënttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd, waarvan de uitkomsten zijn gepresenteerd.

Welzijn

Welzijn is omgevormd naar 'Betekenisvol leven' en vormt een centraal onderdeel van de visie van HilverZorg, zoals verwoord in de Koers 2025 - 2030. De CCR rekent het tot haar taak om ontwikkelingen binnen dit kader te volgen en te beoordelen. Onderwerpen die hierbij aan de orde kwamen zijn: activiteiten op de locaties, cliëntbesprekingen, geestelijke verzorging, zingeving, welzijn en een evenwichtige personeelsbezetting tussen verzorging/verpleging en welzijn.

Eten & drinken

In 2025 is de visie "Vers koken, tenzij dit niet anders kan" op eten en drinken per locatie beschreven en vormgegeven met de nieuwe voedingsleverancier.

Familieparticipatie

Familieparticipatie heeft ook in 2025 duidelijke focus van de CCR. In de notitie "Zorg voor elkaar" wordt uitgegaan van een model waarbij de cliënt in het midden staat en onderdeel uitmaakt van de driehoek: professional, vrijwilliger en mantelzorger. Gesproken wordt van samenredzaamheid. Als gevolg van deze ontwikkelingen is er een grote beweging gaande bij zowel de naasten als de medewerkers. In plaats van de term 'familieparticipatie' wordt gesproken over "zorg voor je naasten".

Lokale cliëntenraden (LCR)

Dit jaar hebben wij als CCR onze aandacht gericht op werving van leden voor de verschillende lokale cliëntenraden en de centrale cliëntenraad. Het verloop is groot, na verhuizing of overlijden van hun naaste stoppen veel cliëntenraadleden. Cliëntenraden De Egelantier en Nieuw Kerkelanden hebben voldoende leden, voor Alba, Lopes Dias, Zonnehoeve, St Joseph, De Linde en De Oude Haven wordt nog gezocht naar leden. Werving is uitgezet door HilverZorg via folders, posters en digitaal.

Adviezen en instemming

De CCR ontving in 2025 meerdere advies- en instemmingsaanvragen van de raad van bestuur. De aanvragen zijn in de overlegvergaderingen besproken. Onderstaand een volledig overzicht van alle onderwerpen waarop de CCR in 2025 advies of instemming heeft uitgebracht:

Advisering	Instemming
• Advies om een huur/verhuur overeenkomst te sluiten met Nusantara voor een deel van Zonnehoeve. • Advies op de samenwerkings- en huurovereenkomst Nusantara • Advies voor het schuifplan (Nieuwe Thuis) • Ongevraagd advies CCR m.b.t. kleding van het personeel • Jaarverslag 2024 • Jaarrekening 2024 • Begroting 2026	Geen

Tabel 10: Advies- en instemmingsaanvragen CCR

Samenstelling en ondersteuning

In principe benoemt elke LCR uit eigen kring een CCR-lid. De CCR bestond in 2025 uit zes leden. In dit jaar zijn twee leden aan het einde van hun tweede termijn waarbij na overleg hun termijn met één jaar is verlengd. Drie leden zijn gestopt.

Budget

Jaarlijks stelt HilverZorg een budget beschikbaar voor de CCR en kan de CCR gebruikmaken van vergaderfaciliteiten, benodigde middelen en opleidingsmogelijkheden.

Overleggen en bijeenkomsten

De CCR heeft in 2025 acht keer overlegd met de raad van bestuur. Daarnaast heeft de CCR zelf zes keer een 'eigen overleg' gehad. De CCR overlegt daarnaast tweemaal per jaar met een vertegenwoordiging van de raad van toezicht en tweemaal per jaar met de OR van HilverZorg.

8.3 Verslag van de professionele adviesraad (PAR)

2025 stond voor de PAR in het teken van werving van nieuwe leden en het opnieuw vormgeven van de wijze van onderzoek doen en adviseren.

Er zijn eind 2025 8 leden. Er neemt een mix van disciplines deel aan de PAR:

- 1 welzijnswerker;
- 1 psycholoog;
- 3 zorgmedewerkers
- 1 leercoach video interactie en
- 2 zingevingsspecialisten.

De PAR staat in het teken van opbouw en actie. De leden leren elkaar kennen, worden vaardig in het afnemen van interviews en geven 'light'-advies aan de raad van bestuur. De PAR haalt met interviews en gerichte vragen informatie op van de vloer over goede zorg en geeft dit vorm in een advies-light. Daaronder verstaan wij vooral een 'thermometer in de werkvloer' met directe bevindingen en tips, en niet een breed beleidsmatig instrument.

In 2025 is er een grote interviewronde gedaan over de Wet Zorg en Dwang, is er een informatiebijeenkomst door de afdelingen Kwaliteit en Communicatie verzorgd voor de PAR, er is kennisgemaakt met de raad van bestuur en raad van toezicht en er is bijgedragen aan een gesprek over domotica en het gebruik van de vlindernaald. Samen met communicatie zijn de teksten op intranet herzien. Extern is er contact geweest met V&VN over het opzetten van en werven voor een PAR. Ook is dit jaar het PAR-reglement herzien en heeft er een overleg met de OR plaatsgevonden.



9 Tot slot

We zijn trots op wat we in 2025 allemaal hebben bereikt. 2025 heeft de fundering gelegd voor onze Koers 2025-2030 met uitvoering in de praktijk, van community care tot regiosamenwerking tot vernieuwing in de woonconcepten.

We kijken uit naar de opening van de twee nieuwbouwlocaties in 2026 en de uitrol van de nieuwe concepten voor wonen en werken. Samen met onze medewerkers, vrijwilligers, cliënten, bewoners naasten en belanghebbenden blijven we werken aan verbinding in de gemeenschappen voor een toekomstbestendige ouderenzorg.

Dit jaarverslag, en ook de jaarrekening 2025 zijn terug te vinden op onze website en op www.jaarverslagenzorg.nl.

