

Kwaliteitsbeeld en jaarverslag

2025



We doen het samen



Voorwoord

Zo gewoon mogelijk leven. Thuis, in je eigen wijk of buurt, of op een plek die écht als thuis voelt. En met mensen om je heen kunnen doen wat er toe doet en er zelf ook toe doen. Precies dat willen wij als organisatie mogelijk maken voor ouderen. Niet de zorg, maar het leven zelf is ons vertrekpunt. Dat bepaalt hoe we kijken, hoe we samenwerken en hoe we organiseren.

In 2025 hebben we vanuit die visie weer duidelijke stappen gezet. We hebben verder gebouwd aan een organisatie die wendbaar is en leert in de praktijk. Een organisatie die met een open blik vooruitkijkt en sámen onderzoekt wat anders kan en wat beter aansluit bij het gewone leven.

Dat zie je terug in alles wat we doen. Bijvoorbeeld in hoe we zelfstandigheid en samenredzaamheid versterken. In hoe we zorg steeds vaker tijdelijk en doelgericht inzetten, zoals bij thuis revalideren en in onze wijkkliniek. En in hoe we werken aan een omgeving waarin professionals de ruimte krijgen om hun vak uit te oefenen, ondersteund door slimme oplossingen zoals het wensrooster, eenvoudige toegang tot systemen en heldere processen.

Dit jaarverslag volgt daarom de lijnen van onze nieuwe strategie 'Het gewone leven mogelijk maken', die we hebben vormgegeven volgens het model van een huis; een huis waarin alles begint bij het gewone leven en waar alles uiteindelijk ook weer op dat gewone leven uitkomt.

Wat je in dit verslag leest, zijn daarom geen losse projecten of resultaten. Het zijn stappen in de beweging van zorg naar gewoon leven die al gaande is. Een beweging waarin we van overnemen naar versterken gaan en van alleen naar samen.

We zijn trots op wat we samen hebben bereikt. Met medewerkers, vrijwilligers en studenten. Met onze partners, waaronder ziekenhuis Nij Smellinghe, waarmee we bestuurlijk zijn gefuseerd in NijZ. En zeker ook met cliënten en hun netwerk zélf. En misschien zijn we nog wel trotser op de manier waarop we dat hebben gedaan: door gelijkwaardig samen te werken, nieuwsgierig te blijven naar de ander en het gesprek niet uit de weg te gaan als het schuurt.

Het verschil in het gewone leven maak je uiteindelijk niet in plannen of modellen, maar in het dagelijks werk, in het contact en in de keuzes die we maken.

We doen het samen.

Simone Meertens
Karine van der Kraan
Raad van Bestuur ZuidOostZorg

Inhoud

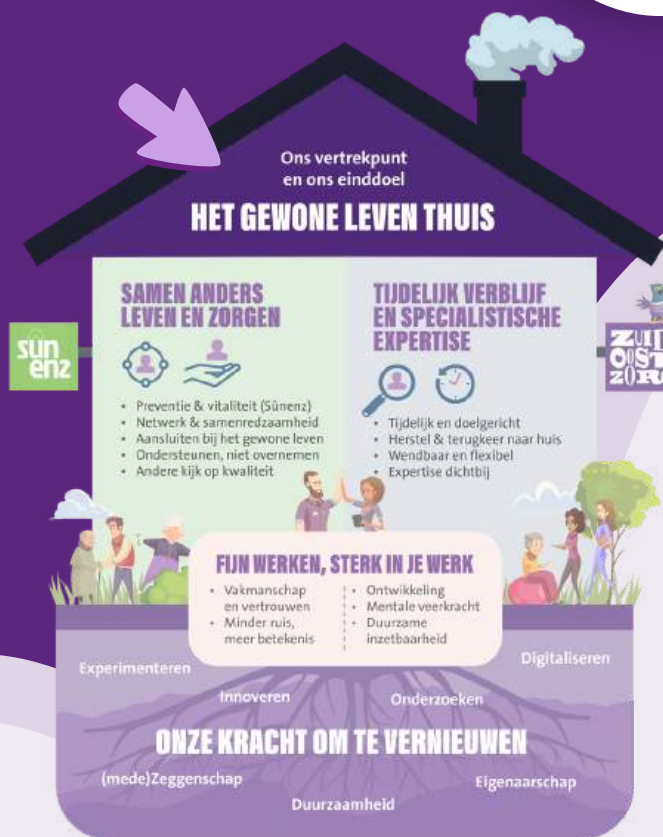
Voorwoord	2	6. NijZ!	28
1. Dit is ZuidOostZorg	4	Bestuur NijZ	28
Van visie naar wendbare strategie	4	Programma NijZ	28
Medezeggenschap	8	7. Verslag van de interne toezichthouder	31
2. Samen Anders Leven en Zorgen	11	8. Bedrijfsvoering en financieel beleid	32
Zelf- en samenredzaamheid bevorderen	11	Risicobeheer	32
Een andere kijk op kwaliteit	12	Digitale weerbaarheid	32
Welzijn en ontmoeten	13	Personeel	33
Van open deur naar leven in vrijheid	14	Ontwikkelingen vastgoed	33
Open Gesprek	15	Financiële instrumenten	33
Inzicht in kwaliteit	16	Financiële kengetallen	34
3. Tijdelijk verblijf en specialistische doelgroepen	17	Omzet en resultaten 2025	34
Thuis Revalideren	17	Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten	34
Tijdelijk verblijf: Wijkkliniek Oosterwolde	18	Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten	34
Specialistische doelgroep:		Personeelskosten	34
REC D-zep en Gerontopsychiatrie+	19	Waardering materiële vaste activa	34
4. Fijn werken en sterk in je werk	20	Overige bedrijfskosten	35
Digitaal informatiepakket voor nieuwe cliënten	21	Financiële ontwikkelingen/verwachtingen 2026	35
Slimme toegang: inloggen zonder gedoe	21	Kernactiviteiten	35
Wensrooster	22	Bijlage 1	36
Sterk in je werk	22	Overzicht functies en nevenfuncties	
5. Zorgvastgoed en duurzaamheid	25	Raad van Bestuur en Raad van Toezicht 2025	36
Onze locaties als ontmoetingscentra	25		
Duurzaamheid	27		



Dit is ZuidOostZorg

1.

Het gewone leven thuis. Wat als thuis blijven wonen niet slechts een wens is, maar de norm? Wat als het gewone leven niet iets is waar we ruimte voor maken, maar het hart vormt van alles wat we doen? En wat als zorg pas komt als de rest echt niet meer lukt? Dit soort vragen zijn geen vrijblijvende vragen; ze gaan over de keuzes die richting geven aan alles wat we doen. Welkom bij ZuidOostZorg, met 12 locaties in Zuidoost en 1 in Dokkum. Welkom bij een organisatie die anders kijkt. Die samen anders wil leven en zorgen. Die langer thuis wonen en het gewone leven tot uitgangspunt heeft gemaakt. Alles wat wij doen, moet dat leven versterken. Niet overnemen. Niet vertragen. Niet ingewikkelder maken dan het al is.



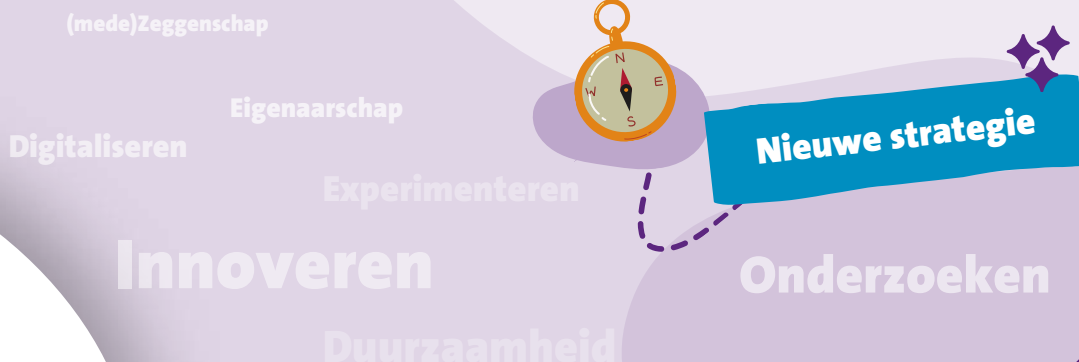
Van visie naar wendbare strategie

Onze visie vraagt om duidelijke keuzes. Keuzes die houvast bieden én ruimte laten om mee te bewegen met wat de praktijk van ons vraagt. Om dat te verduidelijken hebben we onze nieuwe strategie, 'Het gewone leven thuis. Strategie 2026-2027' vormgegeven in een herkenbaar model: een huis. Dat huis staat voor samenhang. Voor bouwen aan iets dat stevig is, maar dat ook meegroeit met de tijd en altijd onderhoud nodig heeft. Onze strategische thema's komen daarbij als onderdeel van het huis terug: Samen anders leven en zorgen, Tijdelijk verblijf en specialistische expertise en Fijn werken, Sterk in je werk. Thema's die ieder hun eigen accent hebben en elkaar voortdurend versterken.

Onder dat alles ligt een stevige bodem: onze innovatiekracht. Het vermogen om te blijven leren, verbeteren en vernieuwen. Niet omdat verandering een doel op zich is, maar omdat we samen zien wat beter, duurzamer en menselijker kan.

Leeswijzer

Dit jaarverslag is opgebouwd langs de lijnen van onze strategie. Niet voor niets: we vinden dat alles wat we doen moet bijdragen aan het realiseren van die koers. Daarom volgt dit verslag het model van het huis. We nemen je mee langs de strategische thema's en laten zien wat we in 2025 hebben gedaan, wat dat heeft opgeleverd en wat we daarvan hebben geleerd.





Besturing

Door de bestuurlijke fusie met ziekenhuis Nij Smellinghe behoren wij sinds 1 januari 2025 bij Stichting NijZ!. Het bestuur van Stichting NijZ! bestaat uit Bert Kleinlugtenbeld, Simone Meertens en Karine van der Kraan. De dagelijkse leiding van ZuidOostZorg ligt bij Simone Meertens en Karine van der Kraan. Zij hebben allebei hun eigen portefeuilles, maar pakken de grote strategische onderwerpen samen op.

Organisatie inrichting

Zoals snel als de wereld verandert, veranderen de behoeften van ouderen en daarmee dus ook de zorg. Om binnen die wereld van toegevoegde waarde te blijven, kiezen wij ervoor om een wendbare organisatie te zijn met een wendbare strategie. Flexibel zijn en de juiste keuzes kunnen maken, is daarbij essentieel. Binnen ZuidOostZorg werken we daarom met portfoliotafels. Op die manier brengen we experimenten en projecten overzichtelijk in kaart, vergelijken we ze met elkaar en maken we vanuit onze strategie en binnen de capaciteit die we hebben onze keuzes. Zo zorgen we ervoor dat alles wat we doen, aansluit bij onze doelen en mogelijkheden. Daardoor houden we grip op het geheel, kunnen we beter bijsturen en blijft er ruimte om wendbaar te zijn en samen te blijven vernieuwen. In 2025 hebben we de eerste portfoliotafel ingericht, gericht op het strategisch thema Fijn Werken. In 2026 starten we ook met de portfoliotafels voor de thema's Samen Anders Leven en Zorgen, en Tijdelijk Verblijf.

Lerende organisatie

Wendbaar zijn kan alleen als we bereid zijn om te blijven leren en ontwikkelen. Dat gaat wat ons betreft over meer dan alleen maar 'dingen beter' doen. We willen anders kijken, anders denken. Soms anders organiseren. Omdat de samenleving snel verandert en omdat we geloven dat de ouderenzorg dat ook móét doen. Dat vraagt iets van ons allemaal; van teams, van ons als organisatie én van onze omgeving.

“De wereld verandert snel en is onvoorspelbaar. Organisaties kunnen niet achteroverleunen en verwachten dat alles vanzelf goed komt. We moeten juist slimmer werken, flexibel zijn en mét elkaar ontwikkelen”

Daarom hebben we het concept van de lerende organisatie omarmd én in de praktijk gebracht. In 2025 hebben we daarin grote stappen gezet. We leren daarbij niet alleen in losse programma's, maar steeds meer als één beweging. Daarbinnen zoeken we actief naar verbanden en brengen we inzichten bij elkaar die we vervolgens weer delen. Dat is geen losstaande manier van werken; we zien dat als een intrinsiek onderdeel van alles wat we doen. We durven daarbij ook los te laten. Zoals het idee dat alles vooraf uitgedacht en dichtgeregeld moet zijn. Daarom kiezen we voor leren in de praktijk. Voor het goede gesprek. Voor experimenteren, bijstellen en opnieuw proberen. En ja: dat gaat soms met vallen en opstaan. Maar juist dáár leren we van. Dát maakt ons wendbaar.

Essentieel in dit verhaal is het besef dat we het niet alleen kunnen. En dus doen we het ook niet alleen. We leren samen met bewoners en naasten, collega-professionals, medezeggenschap (VVAR, CR en OR) en partners in de samenleving. Want leren gaat niet alleen over onszelf, maar vooral over wat mensen om ons heen ervaren en nodig hebben. In 2025 hebben we zichtbaar meer verbinding gebracht tussen teams, thema's en programma's. Daarbij zetten we steeds vaker de praktische kennis van professionals centraal, in plaats van blauwdrukken te maken en er later achter te komen dat lokale situaties tóch afwijken. Dat past bij onze visie op eigenaarschap en bij vertrouwen in vakbekwame medewerkers die zelf weten wat zij nodig hebben om goed te blijven werken. En daar zijn we trots op.



Leren en ontwikkelen

Binnen een lerende organisatie is leren en ontwikkelen een onderdeel van het dagelijkse werk. Professionals ontwikkelen hun vakbekwaamheid door formele en informele leermomenten, zoals samenwerking en reflectie. Zo werken we samen aan vakmanschap, leiderschap en duurzame zorgkwaliteit. We richten ons daarbij op:

- *Toekomstgericht leren*: Opleiden voor de zorg van morgen, met oog voor technologie, samenwerking en maatschappelijke ontwikkelingen.
- *Vakmanschap in beweging*: Werken aan een nieuw zorgprofessionalisme, waarin flexibiliteit, eigenaarschap en kwaliteit samenkomen.
- *Samen leren*: Leren in verbinding met elkaar, met het netwerk en met vrijwilligers. Want samen leren is samen zorgen.

Het afgelopen jaar hebben we weer mooie stappen gezet om het leren dichterbij en in het dagelijkse werk te brengen. We willen dat onze medewerkers meer zelf kunnen kiezen hoe en wanneer ze leren, zodat het goed past bij hun werk en wat ze zelf prettig vinden. Zo krijgen ze meer regie over hun eigen ontwikkeling en kunnen ze laten zien wat ze kunnen.



- ✓ Toekomstgericht leren
- ✓ Vakmanschap in beweging
- ✓ Samen leren

Wat hebben we nog meer gedaan?

- Onze e-learning tool uitgebreid met doelgroep- en thema specifieke kennis en het ontwikkelen van nieuwe e-learnings.
- Ruim 350 medewerkers hebben een agressiepreventietraining gevolgd;
- Ruim 250 BOL-studenten en 125 BBL'ers zijn gestart. Ook hebben we een leerlingvolgsysteem waardoor we beter en digitaal kunnen ondersteunen bij de ontwikkeling van studenten.
- Met meer dan 135 werkbegeleiders hebben we mooie stappen gezet in het samenwerken en een veilig leerklimaat. Naast de werkbegeleiders events zijn er nu ook casusbesprekingen gestart waarin op een laagdrempelige manier casuïstiek besproken wordt.
- 2 groepen Post-MBO Persoonlijk Leiderschap afgerond
- Door ontwikkelen van het (persoonlijk) leiderschapsprogramma, passend bij de strategie



Wetenschap en onderzoek

Goede ouderenzorg vraagt om vakmanschap. Maar ook om nieuwsgierigheid en vragen stellen. Vragen als: doen we het juiste? Wat is hier nodig? En: kan het beter, menselijker of slimmer?

Wetenschap en onderzoek helpen ons om die vragen niet alleen op gevoel te beantwoorden, maar op basis van kennis en ervaring uit de praktijk. Zo bouwen we stap voor stap aan zorg die past bij de toekomst: dichtbij, samen met het netwerk en gericht op kwaliteit van leven.

Naast leren en ontwikkelen, moedigen we medewerkers en stagiaires daarom actief aan om onderzoek te doen. Daarbij vinden we het belangrijk om overzicht te houden: wie onderzoekt wat, en hoe sluiten onderzoeken aan op onze koers? Daarom stemmen we alle onderzoeken af met de Wetenschaps- en Onderzoekscommissie.

Passend bij de strategische thema's van ZuidOostZorg hebben we onze onderzoeksagenda in 2025 aangepast en is de leeropdracht van onze lector geactualiseerd naar 'Ouderenzorg in Transitie'. In 2025 zijn twee junior onderzoekers gestart met onderzoek naar thuisgerichte revalidatie en muziektherapie. Daarnaast is één promovendus gestart met onderzoek naar bewegingsstoornissen bij complexe dementie.

Tot slot ontwikkelden we de Leerlijn onderzoeksvaardigheden. Samen laten deze activiteiten zien dat wetenschap en onderzoek in 2025 stevig zijn verankerd in ons dagelijks werk en bijdragen aan kennisontwikkeling, innovatie en toekomstbestendige ouderenzorg.



Wetenschap en onderzoek in cijfers



Kunst in de zorg

Leren gaat ook over uitgedaagd worden om anders te kijken. Over ruimte maken voor verwondering, gesprek en betekenis. Kunst helpt daarbij. Het prikkelt, verbindt en maakt onderwerpen bespreekbaar die niet altijd in woorden te vangen zijn. Daarmee draagt kunst bij aan welzijn, preventie en herstel én is het een manier om te leren, voor bewoners, naasten én professionals.

Samen met lokale kunst- en cultuurpartners ontwikkelden we in 2025 uiteenlopende projecten. Van Muziek aan tafel en Dans op recept tot voorstellingen (o.a. De Lawei), tentoonstellingen (o.a. Kunstwerf), lees- en museumactiviteiten (bibliotheken en museum Dr8888) en vaste creatieve groepen met partners en vrijwilligers. Ook startten we nieuwe initiatieven die deelname en inclusie versterken, zoals het *Lalafasiekoor*.

Tot slot zijn we onderdeel van het landelijke onderzoek *Creating Cultures of Care*. In Rispinge was in 2025 een week lang een artist in residence aanwezig om te verkennen hoe kunst kan bijdragen aan het gewone leven en wat wij daarvan kunnen leren.



Deze keer concentreerden we ons op het onderwerp Thuis. De sessie vond plaats op een rustigere plek achter in het Ontmoetingsplein, met thee en chocolade. De groep was vandaag kleiner en de sfeer was gezell

Het onderwerp Thuis bracht veel mooie herinneringen en verhalen uit het naar boven. Het viel mij op dat de bewoners die aan de tweede sessie men ook aan de eerste sessie hadden deelgenomen en we begonnen met één Welzijnsmedewerkers die een lied over thuis zong, een mooie manier om te



Onderdeel landelijk onderzoek
'Creating Cultures of Care'

Gedragcode

De Governancecode Zorg 2022 is op ZuidOostZorg van toepassing. ZuidOostZorg is lid van Actiz en vanuit dit lidmaatschap zijn we verplicht om aan de Governancecode Zorg 2022 te voldoen. Op onze website geven wij weer hoe we daar invulling aan hebben gegeven: www.zuidoostzorg.nl/over-zuidoostzorg

Medezeggenschap

Zeggenschap: samen meedoen

Iedereen doet ertoe en iedere rol is belangrijk. We vertrouwen op elkaars kennis en inzet, en gaan uit van samenwerking waarin we mogen meepraten, mee-beslissen en meedenken. Dat is, in het kort, waar zeggenschap over gaat. Of je nu medewerker of cliënt bent, hun stem en ideeën daarover zijn belangrijk. Binnen ZuidOostZorg betrekken we dan ook onze medewerkers en cliënten zoveel mogelijk bij de keuzes die we maken en de projecten die we doen.

“Voor de OR is participatie het speerpunt! Samen koers bepalen, omdat de beste zorg ontstaat wanneer de stem van de medewerkers doorklinkt als zij goed betrokken worden en dus actief participeren!”





Ondernemingsraad

Dit doet de OR

De OR streeft ernaar een kritische en gelijkwaardige sparringpartner te zijn in het overleg over uiteenlopende organisatiethema's. Door actief mee te denken en te adviseren, draagt de OR bij aan een evenwichtige balans tussen de belangen van werkgever en werknemer. Om meer op te halen over wat er leeft bij onze achterban, bezoeken we als commissies de verschillende locaties en hebben we polls op intranet uitgezet.

Wat betekent het om onderdeel te zijn van de OR?

Als gekozen OR-lid vertegenwoordigen we actief de stem van onze collega's, behartigen we hun belangen en zorgen we ervoor dat hun ideeën en zorgen worden gehoord. Daarnaast krijgen we als OR-lid een bredere blik op het reilen en zeilen binnen onze organisatie.

Trotse momenten uit 2025

Als OR zijn we trots op de samenwerking en verbinding met de andere medezeggenschapsraden van ZuidOostZorg en met het OR-platform van NijZ! Daarnaast hebben we afgelopen jaar steeds meer actief contact gezocht met de achterban. We kijken terug op leuke locatiebezoeken.

“Voor ons is de cliëntenraad geen verplichting, maar een kans om verschil te maken, gehoord te worden en om samen te bouwen aan een omgeving waar iedereen zich thuis kan voelen”

Cliëntenraad

Dit doet de CR

Als cliëntenraad zetten we ons in om de stem van bewoners en cliënten te laten horen. We zijn de brug tussen wat er leeft op de afdelingen en het beleid van de locaties. We zorgen ervoor dat de belangen van de bewoners en cliënten altijd in het oog worden gehouden door de organisatie. Dit doen we door regelmatig in gesprek te gaan met bewoners, cliënten en hun naasten tijdens familiebijeenkomsten, huis-kamergesprekken of door aanwezig te zijn bij activiteiten.

Wat betekent het om onderdeel te zijn van de CR?

Dat we daadwerkelijk zeggenschap kunnen uitoefenen op het beleid en de koers van de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van voeding, inrichting en ontvangst op onze locaties. Het geeft voldoening om te merken dat onze inspanningen bijdragen aan een veilige, vertrouwde en flexibele leefomgeving voor mensen die dat niet meer zelf kunnen, al dan niet tijdelijk. We ervaren het als een verantwoordelijkheid én een kans om het verschil te maken, waarbij open communicatie, betrokkenheid en respect voor verschillende meningen centraal staan.

Trotse momenten uit 2025

De invulling van de 'Dag voor de Cliënt' op de verschillende locaties. Een mooi voorbeeld van samenwerking tussen medewerkers en cliëntenraad, waarbij we bewoners en cliënten extra aandacht hebben geven door aanwezig te zijn op de afdelingen en iets lekkers uit te delen. En onze Heidag waar leden van alle lokale raden bij elkaar kwamen om het te hebben over de toekomst van participatief medezeggenschap en dit samen vorm te geven (zie foto hieronder).



Verpleegkundige en verzorgende adviesraad

Dit doet de VVAR

Als VVAR zijn wij een onafhankelijk adviesorgaan dat de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd adviseert over verpleegkundig en verzorgend beleid. Wij zorgen dat de stem van zorgprofessionals gehoord wordt en dragen bij aan professionalisering, zeggenschap en kwaliteit van zorg. *Jouw stem, onze zorg* – dat is waar wij voor staan.

Wat betekent het om onderdeel te zijn van de VVAR?

Het betekent invloed hebben op beleid dat onze dagelijkse praktijk raakt. Wij verbinden zorgprofessionals, cliënten en hun netwerken en stimuleren samenwerking, innovatie en groei. Deel uitmaken van de VVAR is trots zijn op ons vak, opkomen voor collega's en bijdragen aan een cultuur waarin zorgprofessionals zich continu ontwikkelen.

Trotse momenten uit 2025

In 2025 hebben we als VVAR onze positie binnen de organisatie versterkt. We worden gehoord, gezien en onze stem doet ertoe. We hebben lef getoond, leiderschap ontwikkeld en zijn uitgegroeid tot een waardevolle gesprekspartner.



De positie van VVAR binnen ZuidOostzorg is in 2025 versterkt.



Samen Anders Leven en Zorgen

2.

Samen Anders Leven en Zorgen begint bij anders kijken. We beginnen niet bij zorg, taken of protocollen, maar bij het gewone leven van mensen. Dat leven stopt niet als iemand bij ons komt wonen. Het gaat door, met alle gewoontes die iemand kleur geven: uitslapen, wandelen, een praatje met de buurvrouw, een kop koffie op een vast tijdstip. Onze opdracht is simpel en tegelijk groot: dat gewone leven versterken en mensen helpen dat gewone leven zoveel mogelijk te blijven leiden. Dus niet overnemen wat iemand nog kan. Niet ingewikkelder maken wat eenvoudig kan blijven. Maar vooral: het samen doen, met bewoners, families, vrijwilligers en professionals. Het is de basis van onze strategie Het gewone leven thuis.



Zelf- en samenredzaamheid bevorderen

Waarom?

Bij ZuidOostZorg vinden we het belangrijk dat bewoners zélf aan zet blijven in hun dagelijks leven. Dingen zelf blijven doen, zoals wassen, aankleden, eten, naar het toilet gaan, geeft niet alleen praktische vrijheid, maar ook eigenwaarde en vertrouwen. Soms kan dat zelfstandig, soms met hulp van familie of vrienden, soms met technologie.

Wat is het?

We onderzoeken steeds opnieuw: wat kan iemand zelf, waar is ondersteuning nodig, en hoe zorgen we samen dat het lukt? Die aanpak vraagt tijd, geduld en afstemming, maar levert ook veel op: bewoners voelen zich sterker en medewerkers kunnen hun aandacht richten op wat echt nodig is.

Wat hebben we gedaan?

In 2025 hebben we binnen Samen Anders Leven en Zorgen aan verschillende onderwerpen gewerkt:

- Het zelfstandig aantrekken van steunkousen, eten en drinken, wassen en kleden, ogen druppelen en toiletgang.
- Een mooi voorbeeld is het experiment met TENA Identifi bij Lijtheiem. Door slimmer informatie te gebruiken is er minder lekkage, minder verspilling van materiaal en slapen bewoners beter. Ook de werkdruk in het team daalde. Een win-win situatie dus, waardoor we dit 2026 verdergaan gaan invoeren op andere locaties.



Ontdek de Novo Cup

Jantsje liep er regelmatig tegenaan dat zij niet meer zo goed overeind komt als vroeger. Dit maakt het lastig om uit een normaal glas te drinken, als ze nog op bed ligt voor haar medicatie. Hiervoor is een rechte zit nodig. Zelfstandig genieten van een verfrissend drankje of zelfstandig medicatie innemen met een glas water ging dus helaas niet meer.

Techcoach Hester merkte het op. Ze ging na welk hulpmiddel iets kon betekenen en kwam met de Novo Cup. Hester zag direct verandering: "Dankzij dit hulpmiddel kan Jantsje weer zelf bepalen wanneer zij wil drinken. Het lijkt zo simpel en klein, maar het geeft juist een groot stuk zelfstandigheid terug. Ik vind het mooi om als techcoach dit soort hulpvragen op te merken en mensen grip op hun eigen leven terug te helpen geven. Zo doen we het samen."

Nieuwsgierig naar meer slimme zorgoplossingen?

Bij ZuidOostZorg delen we regelmatig praktijkverhalen over (technologische) hulpmiddelen in de zorg. Volg ons om te ontdekken hoe hulpmiddelen écht werken, in handen van zorgprofessionals, vrijwilligers, familieleden, sociaal netwerk én bewoners.

Vooruitblik naar 2026

Omdat we steeds meer hulpmiddelen gebruiken, is goed beheer belangrijker geworden. De vernieuwde ARNA-app, waarin alle informatie over hulpmiddelen te vinden is, ondersteunt daarbij, net als duidelijke afspraken tussen techcoaches, ICT en applicatie-beheerders. Bijna alle locaties hebben inmiddels een techcoach; een collega die dichtbij het team staat, vragen kan beantwoorden en mee kan kijken bij gebruik van hulpmiddelen. Hun rol gaat in 2026 nóg belangrijker worden.

Een andere kijk op kwaliteit

Waarom?

Wat is kwaliteit? De beweging die we als organisatie maken, maakt dat kwaliteit niet slechts gaat over het voldoen aan protocollen of het voorkomen van fouten. Voor ZuidOostZorg gaat kwaliteit vooral over kwaliteit van leven. Over wat iemand belangrijk vindt, waar iemand zich prettig bij voelt, hoe iemand de dag beleeft. En natuurlijk werken we daarbij óók volgens geldende protocollen. En proberen we fouten te voorkomen. Maar kwaliteit is zóveel meer. We vullen het begrip kwaliteit anders in dan voorheen, vanuit de gedachte van het gewone leven thuis

Wat is het?

Vanuit onze andere kijk op kwaliteit werken we aan een cultuur waarin we meer vertrouwen op vakmanschap en kijken naar wat wél goed gaat. Daar kunnen we juist van leren voor als het een keer mis gaat. We willen ons minder laten leiden door regels, want er is vaak meer mogelijk dan we denken. Dit vraagt om reflectie en samen leren in de praktijk. Het Generiek Kompas geeft hiervoor ruimte en die benutten we.

Wat hebben we gedaan?

- In 2025 spraken we uitgebreid met medewerkers, verschillende disciplines en de medezeggenschap. Tijdens heidagen en klankbordmomenten dachten we samen na over vragen als: Wat verstaan wij onder kwaliteit? Wat vraagt het gewone leven van ons? Wat hebben we los te laten? Wat willen we vasthouden?
- Nieuwe manieren van leren geïntroduceerd: Learning Teams voor incidentonderzoek, open deuren-locatiebezoeken om kwaliteit anders zichtbaar te maken, en meer ruimte voor casuïstiek, intervisie en reflectie. Zo werken we aan een omgeving waarin samen leren vanzelfsprekend is. Het project Open Gesprek sluit hier naadloos op aan. Daarin oefenen we met een andere manier van kennismaken met de bewoner; niet starten met formulieren, maar met een open gesprek. Wat is belangrijk voor iemand? Waar zit iemands kracht? Wat moet vooral blijven zoals het is?

Vooruitblik naar 2026

In 2026 blijven we experimenteren en ontwikkelen. Zo gaan we onder meer aan de slag met het ontwikkelen van andere vormen van toetsing, zoals intercollegiale toetsing. Daarnaast gaan we aan de slag met een aantal ontregelprojecten in het kader van Fijn Werken.

Welzijn en ontmoeten

Waarom?

Welzijn ontstaat niet alleen door activiteiten op het rooster. Het ontstaat vooral door contact en verbinding. Door meedoen, gezien worden en onderdeel blijven van het gewone leven. We zien dat die verbinding niet vanzelf ontstaat. En dat we nog te weinig gebruikmaken van het netwerk rondom ouderen en van wat er al gebeurt in de buurt, wijk of het dorp. Daarom werken we aan een andere vorm van welzijn: minder vanuit "wij organiseren", en meer vanuit samen leven, samen doen en samen ondersteunen.

Wat is het?

We willen dat onze locaties steeds meer functioneren als open plekken in de omgeving. Als ontmoetingsplek voor bewoners, naasten, vrijwilligers en buurtbewoners. Een plek waar mensen binnenlopen, waar verbinding ontstaat en waar het gewone leven zo veel mogelijk door kan gaan. Welzijn is daarbij niet van één team. Het gaat over hoe iemand zich voelt, zowel lichamelijk en mentaal als sociaal. Daar draagt iedereen aan bij; medewerkers en vrijwilligers, maar vooral ook het eigen sociale netwerk.

Onze locaties willen we toegankelijk houden voor iedereen, ongeacht waar je woont of onder welke wet je valt (Wmo, Zvw of Wlz). Zo kunnen we mensen verbinden op basis van interesses en wat voor hen betekenisvol is, en bouwen we samen aan een levendig (t)huis in de wijk.

Bijdrage aan
verbinding



Wat hebben we gedaan + Vooruitblik naar 2026

- Werkgroepen gestart om de visie op welzijn en ontmoeten vorm te geven.
- Social workers zijn gestart om te helpen bij verbinden van netwerken binnen en buiten de locatie. Zo maken we van onze locaties echte ontmoetingsplekken.
- Er zijn in Appelscha en Blommehoeke Neibertilla leefondersteuners gestart. Een nieuwe rol die we geïntroduceerd en geëvalueerd hebben. Hieruit blijkt dat bewoners zich gezien voelen, zelfstandigheid gestimuleerd wordt en teams worden ontlast. In 2026 zullen ook op andere locaties leefondersteuners gaan werken.
- Bij onze dagcentra is de audit Dialoog op maat uitgevoerd. Deze liet zien dat er nog stappen te zetten zijn om de visie verder uit te werken.
- Met een 'duwtje' van Sûnenz hebben we in samenwerking met onze lokale partners weer een breed aanbod aan beweeg- en ontmoetingsactiviteiten opgezet om de oudere inwoners te ondersteunen bij een gezonde leefstijl en zo lang mogelijk thuis kunnen wonen. Denk aan: swingen in het danscafé, het openen van een Walk in de ParQ route en het opzetten van een fitnessgroep in de Lijte.



Van open deur naar leven in vrijheid



In oktober 2025 was EenVandaag op bezoek in Lijtheiem voor een interview over onze visie op open deuren

Waarom?

In verpleeghuizen waren gesloten deuren lange tijd normaal. Dat voelde veilig, maar riep ook vragen op: hoe verhouden veiligheid, vrijheid en eigen regie zich eigenlijk tot elkaar? Vrijheid en eigen keuzes dragen bij aan welzijn en zijn daarmee belangrijk, juist ook voor mensen met dementie. Door te kiezen voor een open-deuren beleid en daarmee onze deuren letterlijk en figuurlijk te openen, ontstaat meer ruimte voor bewegen, ontmoeten en betekenisvolle keuzes. Bewoners kunnen zich inmiddels vrij bewegen binnen en buiten de locatie, uiteraard met aandacht voor veiligheid. Dit past bij onze beweging van zorg naar gewoon leven en bij landelijke ontwikkelingen, zoals veranderingen in de Wet zorg en dwang.

Wat is het?

Vrijheid brengt, net als thuis, risico's met zich mee. Open deuren gaan daarom niet alleen over de praktijk, maar vooral over een andere manier van werken en denken. Verantwoordelijkheid wordt gedeeld: niet alleen professionals, maar ook bewoners, familie, het netwerk en de buurt spelen een rol. Samen zoeken we naar een goede balans tussen vrijheid en veiligheid en maken we risico's bespreekbaar.

Vooruitblik naar 2026

In 2026 blijven we onze aanpak verder aanscherpen en delen we onze kennis via een eigen kennisbank. We blijven leren, delen en samenwerken met andere organisaties. Zo organiseren we in maart een open deuren symposium voor onze eigen collega's en externe partners.

"We zagen dat sommige bewoners vooral baat hebben bij een wandelmaatje"



Wat hebben we gedaan?

- In 2025 hebben al onze locaties de deuren geopend. Dat is, meer nog dan alleen een technische wijziging, een cultuurverandering. Want hoe gaan onze professionals daar mee om? Wat vraagt dit van hen én van de omgeving?
- Natuurlijk brengt vrijheid risico's met zich mee, net als thuis. Daarom leren we als teams om risico's anders af te wegen: samen met familie, naasten, vrijwilligers en soms zelfs met de buurt. Vrijheid biedt je samen, verantwoordelijkheid draág je samen.
- We zetten technologie gericht in, bijvoorbeeld GPS Otiom of dwaaldetectie via Ascom, zodat bewoners zich vrijer kunnen bewegen zonder direct beperkt te worden. We onderzoeken samen met NHL Stenden en ons eigen Lectoraat wat deze middelen betekenen voor bewoners, familie en professionals.
- Ook werken we aan een zorgzame gemeenschap. Een mooi voorbeeld is Sinnehiem, waar we hebben geëxperimenteerd met een helpersnetwerk van buurtbewoners. De Inspectie bezocht locatie Voltawerk en gaf complimenten over hoe vrijheid en veiligheid daar in balans worden gebracht.

Open Gesprek

Waarom?

Met Open Gesprek vernieuwen we de manier waarop we nieuwe bewoners welkom heten. De focus ligt op een goed leven, niet alleen op goede zorg. Hoe kan het leven dat iemand had voordat hij bij ons kwam wonen zoveel mogelijk gewoon doorgaan. De wet- en regelgeving verandert ook mee. Eerder hadden we het Kwaliteitskader; nu het Generiek Kompas. Het project past hier goed in.

Wat is het?

Een open gesprek is een moment waarin we echt de tijd nemen om iemand te leren kennen. We praten niet alleen over zorg, maar vooral over wat belangrijk is in iemands leven: familie, gewoontes, hobby's en wensen. Het is geen standaard intake, maar helpt om samen te ontdekken wat past bij iemand zijn of haar leven. Het vraagt een andere manier van werken. We stellen open vragen, luisteren aandachtig en denken mee in mogelijkheden. Het is geen methode, maar een houding van nieuwsgierigheid en respect. Een open gesprek doen we niet één keer, maar regelmatig, zodat we goed blijven aansluiten bij wat bewoners belangrijk vinden.

Wat hebben we gedaan?

- We werkten dit jaar met nieuwe gespreksmethodes en tools, zoals de gespreksmethode Gesprekken met Zorg en het ecogram. De betrokkenen van de pilotlocaties dachten mee over het gewenste proces. Samen met NHL Stenden en ons eigen Lectoraat doen we onderzoek naar de waarde van de gespreksmethode Gesprekken met Zorg; de eerste resultaten verwachten we eind 2026.

Vooruitblik naar 2026

In 2026 verzamelen we de opbrengsten en bereiden we de invoering op andere locaties voor.



Onderzoek naar gespreksmethodes



"Wat heerlijk dat het op deze manier kan, zo zonder vragenlijst. Je krijgt al zoveel informatie en daar kan je al heel veel mee. Hoe leuk is het dat je iemand op zo'n manier leert kennen, zonder de vaste informatie."

Inzicht in kwaliteit

We hebben de vragenlijst cliëntervaringen uit het Generiek Kompas uitgezet. Bewoners waarderen ons gemiddeld met een 8,1. Zij voelen zich gezien, ervaren deskundigheid en noemen de zorg warm en persoonlijk. Tegelijk zijn er zorgen over werkdruk, verschillen in kennis en het consequent nakomen van afspraken.

De uitkomsten gebruiken we als signaal: ze helpen teams om scherp te blijven en bieden input voor onze programma's en projecten. In 2026 onderzoeken we hoe we het leren van cliëntervaringen verder kunnen verbeteren.

Onvrijwillige zorg

Het afgelopen jaar hebben we gewerkt aan het versterken van vrijheid en veiligheid binnen de kaders van de Wet zorg en dwang (Wzd). Medewerkers krijgen hierbij steun door extra scholing, betere samenwerking en eenvoudigere tools. Zo kunnen zij in de praktijk makkelijker zorgvuldige keuzes maken.

De Wzd staat niet op zichzelf. We verbinden de wet met bredere ontwikkelingen, zoals eigen regie, zelf- en samenredzaamheid en de beweging naar een zorgzame gemeenschap. Hierdoor verschuift de aandacht van veiligheid naar het samen afwegen van risico's en kwaliteit van leven. Medewerkers kregen praktijkgerichte scholing over het herkennen, voorkomen en zorgvuldig omgaan met onvrijwillige zorg. Vooral GVP'ers volgden trainingen waarin veel werd geoefend met casuïstiek en dilemma's. Ook bezocht de commissie Veiligheid en Vrijheid verschillende locaties om teams te ondersteunen en ervaringen te delen, bijvoorbeeld over het werken met open deuren.



Leren van incidenten

We deden één melding bij de IGJ; het onderzoek loopt door in 2026. Een intern onderzoek naar twee medicatie-incidenten volgens Leren met Lef en Liefde loopt eveneens door.

Klachten

- In 2025 zijn in totaal 13 klachten door de klachtenfunctionaris behandeld. De meeste klachten zijn naar tevredenheid afgehandeld. Bij 2 klachten wilde de klager na een gesprek met ZuidOostZorg niet verder in gesprek. Bij 1 klacht bleef de klager ontevreden en is de klager doorverwezen naar de klachtroute.
- Bij de raad van bestuur zijn 5 klachten binnengekomen, waarvan 4 opgepakt zijn door de regiomanager van de desbetreffende locatie.

De klachten gingen voornamelijk over de bejegening, cliëntveiligheid/hygiëne, communicatie en informatie, de manier waarop de dialoog met klager(s) en/of betrokkene gevoerd werd en over hoe betrokkene en hun naasten de kwaliteit van de zorg ervaren hebben. Vaak liggen oorzaken van klachten in een verschil tussen de verwachting van de cliënt, diens verwanten en de uitgevoerde zorg en dienstverlening. Daarnaast is het globale beeld vanuit de inhoud van de klachten vergelijkbaar met dat van vorige jaren. Een beeld dat overeenkomt met het beeld bij andere zorginstellingen.

Audits

Ook vond er een audit Dialoog op maat plaats binnen de dagcentra. Voor de uitkomsten van visitaties en tussentijdse evaluaties zie het onderdeel 'Tijdelijk Verblijf en Specialistische Expertise';



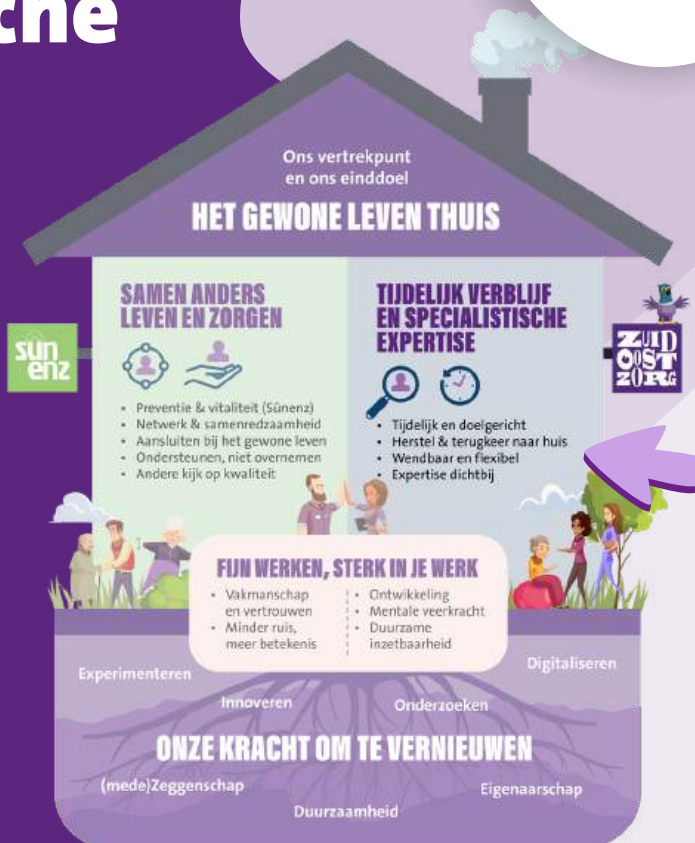
8,1

Waardering cliënten



Tijdelijk verblijf en specialistische doelgroepen

Langer thuis wonen lukt niet altijd vanzelf. Soms is er tijdelijk extra zorg, behandeling of observatie en diagnostiek nodig om weer verder te kunnen. Juist dan is het belangrijk dat mensen snel op de juiste plek terechtkomen: dichtbij, deskundig en met perspectief. Daarom is tijdelijk verblijf en specialistische expertise een belangrijk onderdeel van onze strategie. Onze zorg en behandeling is tijdelijk en doelgericht. Thuis als het kan, bij ons als het moet, maar altijd gericht op herstel en terugkeer naar het gewone leven. Daarom investeren we in revalidatie, in het beschikbaar stellen van onze specialistische expertise en in tijdelijke observatie. Daarin werken we nauw samen met partners in de regio en benutten we data, technologie en het netwerk rondom de cliënt.



“We merken dat mensen zich thuis prettiger voelen en sneller hun dagelijkse activiteiten oppakken. Thuis revalideren past beter bij hun wensen.”

Thuis Revalideren

Revalideren in de eigen woning werkt goed: ouderen houden meer zelf de regie over hun revalidatietraject en het sluit beter aan bij hun dagelijks leven. Dit bleek uit een proef bij De Waadwente. In de eerste helft van het jaar revalideerden 73 ouderen eerst kort bij ons op locatie en daarna thuis. Ons team begeleidde hen daarbij. Door eerst kort te verblijven en daarna thuis verder te gaan, verloopt de overgang soepel. In hun vertrouwde omgeving pakken mensen sneller hun dagelijkse leven weer op. Dit helpt om het gewone ritme terug te krijgen.



Innoveren

Onderzoeken

Duurzaamheid

Eigenaarschap

Voor thuisrevalidatie was goede samenwerking nodig. Daarom werkten zowel huiszorgorganisaties als eerstelijnsprofessionals zoals fysiotherapeuten mee aan de proef. Dit gaf de mogelijkheid om de revalidatie flexibel vorm te geven én ruimte te bieden voor mensen die extra zorg nodig hebben op onze locatie. En, uiteindelijk, met een mooi resultaat in de tevredenheid van de cliënten: revalidanten geven een 7,8 en mantelzorgers een 7,6.

Door het succes zetten we thuisrevalidatie voort in Neibertilla en Marrewyk in 2026. Samen met partners zorgen we voor revalidatie dicht bij huis, afgestemd op de wensen van de cliënt.

Tijdelijk verblijf: Wijkkliniek Oosterwolde

Waarom?

Een grotere groep kwetsbare ouderen met uiteenlopende problematiek blijft langer thuis wonen. Door verschillende redenen, kan het voorkomen dat het zelfstandig wonen tijdelijk niet haalbaar is. Op deze momenten is een (semi) acute, tijdelijke opname gewenst. Om aan deze groeiende behoefte naar tijdelijke opnamecapaciteit te voldoen is (in 2024) de wijkkliniek (met acht tijdelijke plekken) in Oosterwolde opgezet.

Wat is het?

De wijkkliniek richt zich op het bieden van tijdelijke, herstelgerichte zorg aan ouderen in acute situaties, participatie met mantelzorgers en inzet van technologie, samenwerking met ketenpartners zoals huisartsen, eerstelijns behandelaren, gemeente en Sûnenz. En maakt gebruik van de infrastructuur van locatie Stellinghaven, zoals het beweegplein en dagcentrum.



“Thuis voel ik me meer op mijn gemak en ik kan nu al meer zelf doen.”

Wat hebben we gedaan?

- In 2025 werden de resultaten van analyse over hoe de wijkkliniek werkt bekend. Uit dit onderzoek bleek dat we niet altijd dag en nacht de zorg konden geven die nodig was. Om dit wél te kunnen doen, hebben we in 2025 het team van de wijkkliniek samengevoegd met het ZorgThuis-team en dit team uitgebreid. Hierdoor kunnen we cliënten nu zowel overdag als in de avond opnemen.

Vooruitblik naar 2026

- In 2026 zetten we ons nog meer in op directe plaatsing en 24/7 toegankelijkheid, zodat ouderen snel de zorg en behandeling krijgen die ze nodig hebben.
- Ook zullen we de samenwerking met het Spoedplein van Nij Smellinghe, de huisartsenzorg en revalidatieteams verder versterken.

Specialistische doelgroep: REC D-zep en Gerontopsychiatrie+

Waarom?

ZuidOostZorg heeft veel ervaring met dementie, ernstig probleemgedrag en gerontopsychiatrie. In onze Regionale Expertise Centra (REC) voor Gerontopsychiatrie+ (GP+) en Dementie met Zeer Ernstig Probleemgedrag (D-zep), helpen we cliënten met deze zorgvragen om hun kwaliteit van leven te verbeteren. Ook hun zorgverleners en andere organisaties in Friesland kunnen daarbij van onze specialistische expertise gebruik maken.

Wat is het?

Via onze GP+ en D-zep teams bieden we advies en consultatie. Mensen met dementie en ernstig probleemgedrag kunnen daarnaast tijdelijk bij ons opgenomen worden. We doen dan extra onderzoek en zoeken een passende aanpak. Daarna gaan deze cliënten terug naar hun eigen woonplek. Voor GP+ cliënten is er een speciale woonafdeling met aandacht voor herstel, dagbesteding, zorg en behandeling.

Wat hebben we gedaan

We deelden onze kennis via bijeenkomsten, publicaties en advies. Het afgelopen jaar zijn onze teams verder gegroeid en is dit getoetst in een visitatie.

- Bij GP+ zien we een enthousiast team dat samen leert en werkt aan goede zorg. Bewoners worden actief betrokken en samenwerking in de regio is sterk. Over twee jaar volgt een nieuwe toetsing.
- REC D-zep is officieel erkend. De sterke punten zijn onderzoek en kennisontwikkeling. Ook leren en toepassen in de praktijk gaat goed. We werken aan het verbeteren van advies en maken een ontwikkelplan.

Vooruitblik naar 2026

De scholing van onze teams bij het Centrum voor Consultatie en Expertise heeft ons geleerd hoe we beter kunnen adviseren en samenwerken. Dit nemen we mee in de verdere ontwikkeling van onze expertise op het gebied van D-zep en GP+.

Een mooie casus



Dhr. E

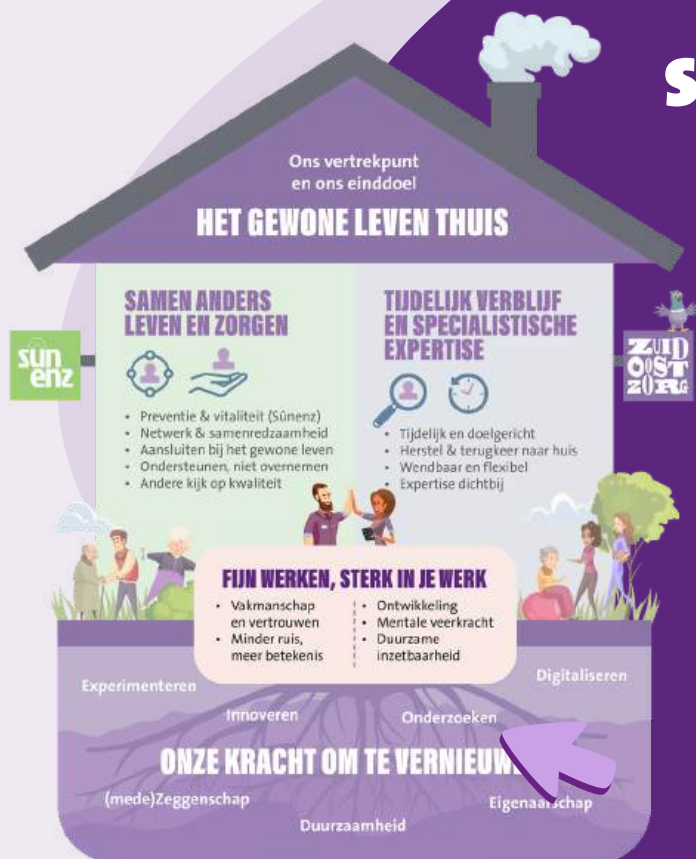
Na zijn revalidatie na een CVA mocht de heer weer naar huis terugkeren. In de eerste week thuis, kwam de ergotherapeut langs om de voortgang te evalueren en samen met hem de eerder gestelde doelen te bespreken. Tijdens dit gesprek kwam ook het klaverjassen ter sprake; een activiteit waar de heer veel plezier aan beleefde vóór zijn CVA. Tot verdriet van de heer gaf hij meteen aan dat dit nu helaas niet meer mogelijk was door zijn beperkingen.

De ergotherapeut ging met hem in gesprek om te achterhalen waar precies de belemmering zat. Lag het aan het vasthouden van de kaarten? Daar was immers al een kaarthouder voor geregeld. Of ging het om de snelheid van het spel? Nee, zei de heer. Het probleem zat hem in het feit dat het klaverjassen plaatsvindt in de recreatieruimte van de serviceflat, en hij vanwege zijn hoge frequente van plassen niet zomaar naar het toilet kon. "Daar is geen toilet dichtbij, dus kan ik niet meedoen," legde hij uit.

De ergotherapeut stelde voor om samen naar de ruimte te gaan kijken. De heer belde direct iemand met een sleutel en samen gingen ze op pad. Tot hun verrassing bleek er zelfs een invalidentoilet vlakbij te zijn, waar de heer prima zelfstandig gebruik van kon maken. Op dat moment werd de emotie hem te veel. Met tranen in zijn ogen zei hij ontroerd: "Nu kan ik weer met mijn vrienden kaarten."



Fijn werken en sterk in je werk



Wat als je als medewerker elke dag je werk kunt doen met volle aandacht voor datgene wat er echt toe doet? En wat als wij jou daar als organisatie zo in ondersteunen dat je dat ook goed kunt blijven doen? Precies daar gaat Fijn Werken, Sterk in je Werk over. De zorg verandert snel. Als we willen dat mensen met plezier en trots in de zorg blijven werken, moeten we het werk slimmer, lichter en beter organiseren. Daarbij geloven we in de expertise van onze medewerkers. Zij weten wat nodig is in de praktijk. We geven hen ruimte om mee te denken en keuzes te maken. Zo bouwen we aan een cultuur waarin vakmanschap, zeggenschap en betekenisvol werk centraal staan.

In 2025 zijn we gestart met de portfoliotafel Fijn Werken. Hier brengen we initiatieven en projecten samen, maken we keuzes en bepalen we prioriteiten. Zodat we gericht werken aan verbeteringen in mens, proces en techniek en het werk stap voor stap fijner maken.



Digitaliseren

Eigenaarschap

Innoveren

Experimenteren

(mede)Zeggenschap

Duurzaamheid

Onderzoeken

Digitaal informatiepakket voor nieuwe cliënten

Waarom?

We willen dat de overgang van thuis naar onze woonlocaties eenvoudiger maken. Daarom hebben we het informatiepakket voor onze bewoners digitaal beschikbaar gemaakt. Dit vermindert het papierwerk en administratieve lasten voor zowel de bewoner als medewerker.

Wat is het?

Nieuwe bewoners krijgen nu een digitaal informatiepakket. Hierin staan de voorwaarden, kunnen ze hun gegevens doorgeven en toestemming geven voor het gebruik van hun gegevens. Ook kunnen ze direct abonnementen afsluiten als ze dat willen. Dit informatiepakket ontvingen nieuwe bewoners voorheen via de post.

Wat hebben we gedaan

- Samen met onze partner Nimble hebben we een gebruiksvriendelijk digitaal portaal gebouwd. Nieuwe bewoners en hun vertegenwoordigers kunnen nu het informatiepakket online ondertekenen.
- In december 2025 heeft de cliëntenraad een demonstratie van het systeem gehad en is het portaal live gegaan. Tijdens de livegang zijn de eerste vijf bewoners meteen gestart.

Vooruitblik naar 2026

In 2026 gaan we samen met ons informatie- en adviescentrum en Nimble onderzoeken welke processen we nog meer kunnen digitaliseren.

De collega's van het IAC zijn enthousiast! Ze zijn nauw betrokken bij het bouwen van het portaal. Hun wensen stonden centraal bij de ontwikkeling. Zij vertellen waarom ze ernaar uitkijken om ermee te gaan werken: "De tijd van postzegels plakken, printen en scannen is straks voorbij. Alles staat dan in één systeem. Dat is lekker overzichtelijk. Bovendien krijg je een seintje als je iets moet doen of als iets is afgehandeld. Zo hoeven we niet steeds achter dingen aan en geen losse lijstjes meer bij te houden. Dat maakt het minder foutgevoelig en het mooiste is: het bespaart tijd voor ons en voor cliënten.

Slimme toegang: inloggen zonder gedoe

Waarom?

Toegang tot onze systemen moet veilig én makkelijk zijn. Codes, verschillende wachtwoorden en sleutels zorgen vaak voor gedoe en kosten tijd. Die tijd besteden we liever aan bewoners en cliënten. Daarom zijn we gestart met Slimme toegang.

Wat is het?

Slimme toegang is een manier van inloggen en werken die sneller en gebruiksvriendelijker is, zonder dat dit ten koste gaat van veiligheid. Medewerkers kunnen eenvoudiger inloggen, printen en systemen weer vergrendelen. Zo wordt digitaal werken minder omslachtig en houden we het werk in de praktijk werkbaar.

Wat hebben we gedaan

- Op locatie Lijtheim zijn we gestart met de pilot. Zorgmedewerkers van drie teams kunnen nu eenvoudig inloggen op de computer en printen, en de computer daarna ook weer snel vergrendelen. Zo maken we het werk slimmer en efficiënter.

Vooruitblik 2026

In 2026 zullen we slimme toegang ook voor de andere locaties inrichten. Ook willen we gaan onderzoeken of we slimme toegang ook kunnen toepassen voor deuren, kluisjes en medicatiekarren.



Wensrooster

Waarom?

De zorg verandert en het wordt steeds belangrijker om beschikbare capaciteit zo goed mogelijk te benutten. Tegelijkertijd willen we dat medewerkers met plezier en energie in de zorg kunnen blijven werken. Dat vraagt om meer grip op roosters, meer voorspelbaarheid en betere afstemming in teams. Met het Wensrooster maken we daarom de stap naar slimmer organiseren: we kijken niet alleen naar werktijden, maar vooral naar wat er nodig is op de dag en hoe we dat samen mogelijk maken.

Wat is het?

Het uitgangspunt is eenvoudig: de medewerker werkt wanneer hij of zij dat het liefst wil. Daarmee geven we medewerkers meer ruimte om werk en privé beter in balans te brengen. Deze manier van kijken vraagt om flexibiliteit in denken en doen: niet langer staat centraal wie er werkt, maar vooral wat er gedaan moet worden en hoe dat past bij de bezetting van de dag. Het resultaat is meer tevredenheid onder collega's én de continuïteit van zorg blijft gewaarborgd.

Wat hebben we gedaan

- Samen met 50 collega's uit diverse functies, een afvaardiging van de ondernemingsraad en onze partner Nimble hebben we de wensrooster-app ontwikkeld.
- In deze app komen alle wensen samen en worden knelpunten direct zichtbaar. Teams gaan met elkaar in gesprek over, wat werkt goed, wat werkt minder goed en welke ideeën zijn er om het werk anders te organiseren.

Vooruitblik naar 2026

Sinds 1 december 2025 wordt de app getest op drie pilotlocaties. Begin 2026 gaan de pilotlocaties met elkaar in gesprek over hoe ze het werk anders kunnen organiseren wat past bij de beweging van zorg naar gewoon leven.

Sterk in je werk

Waarom?

Goed zorgen voor elkaar begint bij het welzijn van onze medewerkers. In een snel veranderende wereld is het belangrijk dat iedereen zich blijft ontwikkelen én inzetbaar blijft. Tegelijkertijd zien we dat ons bestaande beleid rondom duurzame inzetbaarheid toe is aan vernieuwing, zodat het beter aansluit bij onze strategie, de ontwikkelingen en de behoeften van medewerkers.

Wat is het?

Het Sterk in je werk programma biedt ondersteuning bij fysieke en mentale gezondheid, ontwikkeling en balans. Eerdere losse initiatieven zoals trainingen en coaching worden nu gebundeld tot één programma, in samenwerking met Nij Smellinghe.



We hebben een podcastserie gemaakt in samenwerking met experts



Wat hebben we gedaan

- We hebben, in samenwerking met experts en medewerkers, een podcastserie over mentale gezondheid gemaakt. De verwachting is dat de serie in het voorjaar van 2026 online beschikbaar komt.
- We doen onderzoek naar de rol van sociale netwerken bij de inzetbaarheid van medewerkers. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de ecogram-methode om in kaart te brengen hoe het betrekken van het sociale netwerk de inzetbaarheid kan versterken.
- We hebben een systemisch coach in dienst genomen. Medewerkers kunnen laagdrempelig contact met haar opnemen.

Cijfers inzet systemisch coach



“Dankzij de coaching ben ik mij veel bewuster geworden van wat situaties met mij doen en kan ik beter mijn grenzen aangeven, zowel op het werk als privé. Ik voel me gesteund om keuzes te maken die bij mij passen en durf mijn ‘ja’ en ‘nee’ uit te spreken. Door deze begeleiding heb ik geleerd tijdig een pas op de plaats te maken en voor mijzelf te zorgen, wat erger heeft voorkomen. Even stilstaan bij hoe het écht met mij gaat, is van grote waarde gebleken. Ik ben dankbaar dat ZuidOostZorg dit mogelijk maakt en zie de begeleiding als een waardevolle steun in mijn ontwikkeling.”

- Onze preventiemedewerker heeft zich in 2025 verder ontwikkeld tot arboadviseur, een nieuwe functie binnen de organisatie.
- Onze interne arbeidsdeskundige blijft een belangrijke rol spelen in snelle en verantwoorde re-integratie. Daarnaast is de samenwerking met Nij Smellinghe verder versterkt. We vinden elkaar steeds beter in gezamenlijke trajecten, waardoor medewerkers waardevolle werkervaring kunnen opdoen als onderdeel van hun re-integratie.
- In 2025 kende ZuidOostZorg een gemiddeld verzuimpercentage van 8,14%, een lichte stijging ten opzichte van 2024 (8,12%). De trend van toenemend psychisch verzuim zet door. Positief is dat de inzet van systemische coaching medewerkers steeds vaker al vóór een mogelijke ziekmelding ondersteunt. Dit helpt om tijdig bij te sturen en passende acties te ondernemen.

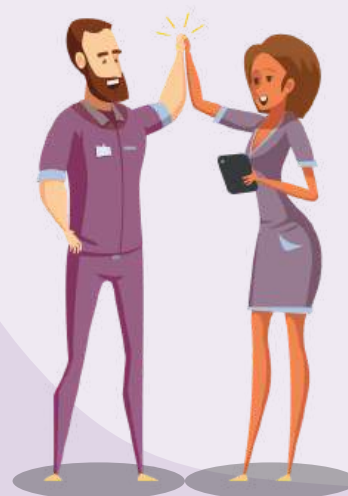
Vooruitblik naar 2026

- In 2026 zullen we het Sterk je in Werk-programma verder vormgeven. Daarbij willen we leren van de aanpak van Nij Smellinghe en onderzoeken hoe we elkaars expertise en netwerk nog beter kunnen benutten.
- Sneller inspelen op situaties waarin medewerkers ondersteuning nodig hebben, hier zullen we een team voor inrichten.
- De samenwerking tussen de ergocoach en techcoach intensiveren om zo zowel fysieke als technologische ondersteuning optimaal te organiseren.



Waar we verder nog mee bezig geweest zijn

- Voorbereiding slimmer inrichten van onze voorraadlocaties, een basisassortiment per doelgroep en logistieke werkzaamheden anders inrichten op de locaties Sinnehiem, Stellinghaven Oosterwolde en Lijtehiem
- Project 'Protocol Reset' en 'Floor': Het werken aan één plek waar professionals informatie zoeken en vinden, slim aangeboden met behulp van AI. Daarmee stappen we af van traditionele protocollen en werken we met compacte, visuele en toegankelijke informatie.
- Op de locaties Sinnehiem en Stellinghaven Oosterwolde zijn we, in samenwerking met de cliëntenraad en medewerkers, gestart met eigen regie op persoonsgebonden was. Wie kan en wil, wast zelf (eventueel met hulp van familie of netwerk); wie dit niet meer zelf kan, kiest een eigen wasserij of maakt gebruik van de door ons aangeboden dienst (zoals Rentex).



Zorgvastgoed en duurzaamheid

5.

Onze locaties als ontmoetingscentra

Waarom?

Onze gebouwen zijn nooit een doel op zich; ze zijn altijd een middel. We meten de waarde van onze gebouwen aan de toegevoegde waarde voor bewoners én de omgeving. We zien onze locaties als plekken waar het gewone leven zich kan afspelen, waar mensen elkaar ontmoeten en waar zorg ondersteunend is aan wat mensen zelf en samen kunnen. In onze (zorg)vastgoedstrategie 2025-2026 staan deze uitgangspunten centraal.

Daarbij hoort ook hoe een plek vóélt en werkt. We richten onze woonomgevingen daarom bewust in, passend bij het leefklimaat van verschillende doelgroepen en bij de veranderende zorg en nieuwe manieren van samenwerken. Dat doen we met oog voor eigen regie, privacy en herkenbaarheid en vanuit het idee van 'licht, lucht en ruimte'. Waar het helpt, benutten we zorgtechnologie om veiligheid en vrijheid in balans te brengen.

We kijken daarnaast voortdurend hoe onze locaties zich verhouden tot hun omgeving. Wat vraagt een wijk, een dorp of een gemeenschap van ons? Waar kunnen we toevoegen, verbinden of juist ruimte teruggeven? Door actief samen te werken met onze wijkverpleging, gemeenten, woningcorporaties en lokale partners blijven we flexibel en toekomstgericht. Zo maken we de beweging van zorg naar gewoon leven ook in ons vastgoed zichtbaar.

Door deze ontwikkelingen is Zorg Thuis meer dan alleen wijkverpleging. We zijn nauwer gaan samenwerken met huisartsen en welzijn, trokken eerder de wijk in en investeerden in preventie en vroegsignalering. Rondom Rispinge en De Lijte zagen we mooie voorbeelden van samenhangende zorg thuis, warme overdrachten en betrokkenheid van verschillende teams. Ook maakten we stappen in innovatie en tijdelijke zorg thuis.

Wat hebben we gedaan?



Boekehiem

Per 1 juli 2025 is de dagbesteding op locatie Boekehiem beëindigd. Daarmee hebben we de locatie bewust teruggegeven aan de buurt. Samen met woningcorporatie Elkien verkennen buurtbewoners hoe de plek een nieuwe invulling kan krijgen, met ontmoeting als centraal uitgangspunt. Zo ontstaat ruimte voor de gemeenschap zelf.

Eigenaarschap
Digitaliseren
Innoveren
Duurzaamheid
Experimenteren
(mede)Zeggenschap
Onderzoeken



Commissieweg Twee

Een jaar na de verhuizing van Ikenhiem naar de nieuwbouwlocatie Commissieweg Twee stond ontmoeting centraal. We vierden het eerste jaar met een open huis voor de buurt en een housewarming voor bewoners en hun naasten.

Daarnaast is, in samenwerking met Sûnenz, de gemeente Opsterland, Stichting Odensehuis Dirk Baron, de coördinator van het Odensehuis en de buurtsportcoach van Team FRL, het Odensehuis Sportief gestart. Daarmee groeit Commissieweg Twee verder uit tot een plek waar wonen, ontmoeten en bewegen samenkomen.



Rispinge

Rondom onze locatie Rispinge worden in samenwerking met woningcorporatie Accolade 27 appartementen aangeboden als zorgappartementen. Deze woningen zijn bedoeld voor mensen die zorg nodig hebben, maar nog voldoende zelfstandig en mobiel zijn. Zo ondersteunen we langer thuis wonen, met zorg dichtbij wanneer dat nodig is.



De Wiken

Om beter aan te sluiten bij de wensen van bewoners en bij een eigentijdse manier van wonen en werken, is locatie De Wiken verbouwd en opnieuw ingericht. Met deze aanpassingen creëren we een omgeving die meer comfort biedt, beter past bij het dagelijks leven van nu en het nieuwe werken.



Renovatie de Marrewyk

Omdat Marrewyk als pand onderdeel uitmaakt van Nij Smellinghe gaat Marrewyk mee in de verduurzaming van het terrein en pand van Nij Smellinghe.



De Draaier

De Draaier in Gorredijk ontwikkelt zich verder tot een bruisend ontmoetingscentrum waar inwoners elkaar kunnen ontmoeten, bewegen en samen gezond kunnen eten. ZuidOostZorg/Sûnenz stelt De Draaier als locatie beschikbaar voor de gemeenschap. Met deze stap krijgt De Draaier een nog herkenbaardere en laagdrempelige rol in het hart van het dorp: een centrale ontmoetingsplek voor de buurtgemeenschap..

Duurzaamheid

Als maatschappelijke organisatie hebben we een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid. Als zorgorganisatie werken we daarom aan 'duurzame zorg' en hebben we in 2024 de Green Deal 3.0 ondertekend. Voor 2025 lag daarbij de focus op het verminderen van voedselverspilling, de mobiliteit en vitaliteit van medewerkers, bewustwording, afvalscheiding (circulair werken), energie en vastgoed.

Een paar resultaten uit 2025:

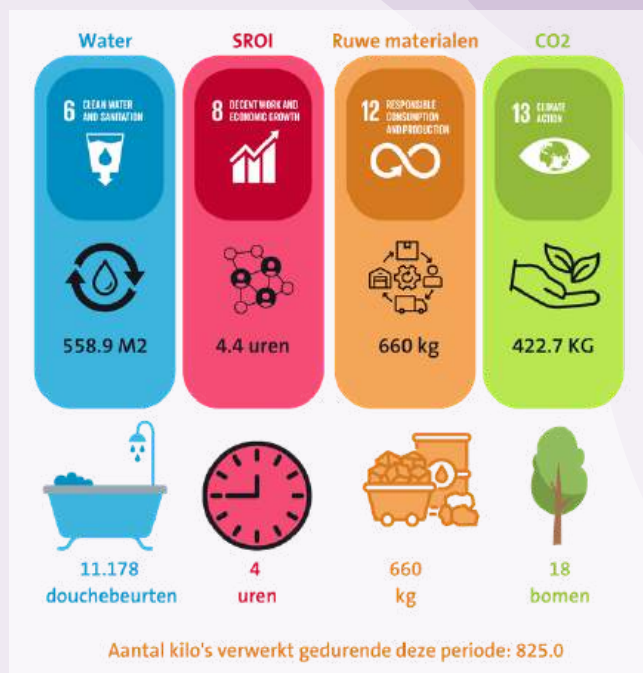
- We hebben het aanbieden van één menu met keuze uit twee soorten groenten verder doorgevoerd op onze locaties. In 2026 zullen we de laatste 2 locaties meenemen hierin. Hoewel de verspilling in cijfers nog geen grote veranderingen laat zien, zien we wel een duidelijke verschuiving in bestelgedrag: medewerkers bestellen bewuster en stemmen bestellingen beter af op het aantal bewoners.
- Op twee locaties en in de centrale keuken is een week lang gekeken wat er daadwerkelijk weggegooid werd aan voedsel. Uit de meting kwam naar voren dat op één locatie bewuster besteld werd, maar op de andere locatie nog niet, dit vraagt nog aandacht. Voordat we de nulmeting op andere locaties gaan uitvoeren, wordt onderzoek gedaan naar de inzet van AI-meetapparatuur. In het eerste kwartaal van 2026 zal dit onderzoek door een student uitgevoerd worden.
- Vanuit de verplichting om vanaf 1 juli 2024 te rapporteren over het zakelijke en woon-werk verkeer hebben we een enquête uitgezet onder onze medewerkers. Ruim 61% heeft deze enquête ingevuld. Daarmee hebben we inzicht gekregen in de werkgebonden personenmobiliteit, wat we weer gebruiken als input om het mobiliteitsbeleid verder te ontwikkelen en verduurzamen.

Duurzaamheid in cijfers

We hebben opnieuw een stap gezet in het verduurzamen van onze afvalverwerking. Verschillende afvalstromen zijn in 2025 beter gescheiden aangeboden, zo zien we een toename in het percentage ingezamelde glas, papier en plastic.

Naam	2024	2025	Vershil
Totale volume afval	603.433 kg	579.398 kg	- 24.035
Groente/fruit/eetresten	76.930 kg	75.045 kg	-1.885
Gerecyclede kleding	825 kg	475 kg	-350

In 2025 hebben onze zonnepanelen 725.579 kWh in totaal opgewekt. Ter vergelijking, dit is ongeveer het jaarlijkse verbruik van 293 huishoudens. Omdat wij deze elektriciteit zelf verbruiken, besparen we flink op onze energierekening. Zo verbruiken wij minder fossiele brandstoffen, wat zich vertaalt in een CO2 reductie.



NijZ!

6.

Op 1 januari 2025 zijn we samen met Nij Smellinghe bestuurlijk gefuseerd in stichting NijZ! Deze bestuurlijke fusie markeert een belangrijke stap in de gezamenlijke ambitie om de gezondheid van de inwoners van Zuidoost Friesland en omgeving te versterken. Tegelijkertijd richten we ons op het toegankelijk, beschikbaar en betaalbaar houden van de professionele zorg.



Bestuur NijZ

Het bestuur van Stichting NijZ bestaat uit Bert Kleinlugtenbeld, Simone Meertens en Karine van der Kraan. De dagelijkse leiding van ZuidOostZorg ligt bij Simone Meertens en Karine van der Kraan, de dagelijkse leiding van ziekenhuis Nij Smellinghe ligt bij Bert Kleinlugtenbeld. Gezamenlijk pakken ze grote strategische thema's uit programma NijZ op.

Programma NijZ

Door de bestuurlijke fusie versterken we samenwerking met behoud van identiteit, cultuur en structuur, aan de hand van 5 programmalijnen, waarbij we ons richten op passende zorg en gezondheid, aantrekkelijke en beste werkgever in Zuidoost, een duurzame wereld, een toekomstbehendig bedrijf en onze plek in het (zorg) landschap. Een greep uit onze resultaten uit 2025 lees je in dit hoofdstuk.

Samen werken aan betere ouderenzorg in Zuidoost

Het samenwerken rondom het regiomodel krijgt praktisch steeds meer vorm. We richten ons op een goede provinciale zorgcoördinatie via het COF (coördinatiepunt ouderenzorg Friesland) en we werken als NijZ! samen op gebied van een optimale in- door- en uitstroom zodat de ouderen in (ZuidOost) Friesland verzekerd zijn en blijven van zorg en we de acute as maximaal ontlasten.

Vanuit dit regiomodel werken we in Zuidoost samen rond de zorg voor ouderen. Het model helpt om de zorg beter op elkaar aan te laten sluiten, zodat ouderen niet onnodig in het ziekenhuis terechtkomen of langer blijven dan nodig. De hele regio – van huisartsen en wijkteams tot ziekenhuis en VVT-organisaties – werkt hierin samen aan één duidelijke en soepele route voor tijdelijke zorg en vervolgzorg. De kern van het model draait om snelle triage, goede afstemming en optimale inzet van regionale capaciteit.

Mooie resultaten van 2025:

- Gezamenlijke verpleegkundige triage via het coördinatiepunt ouderenzorg Friesland (COF);
- Bereikbaarheid in de avond-nacht- en weekenddiensten ouderenzorg uitbesteed aan een regionale partij
- Het toevoegen van 2 verpleegkundig specialisten aan het acuut geriatrisch team
- Het toewerken naar een regionaal behandelteam samen met het acuut geriatrisch team

(mede)Zeggenschap

Onderzoeken

Digitaliseren

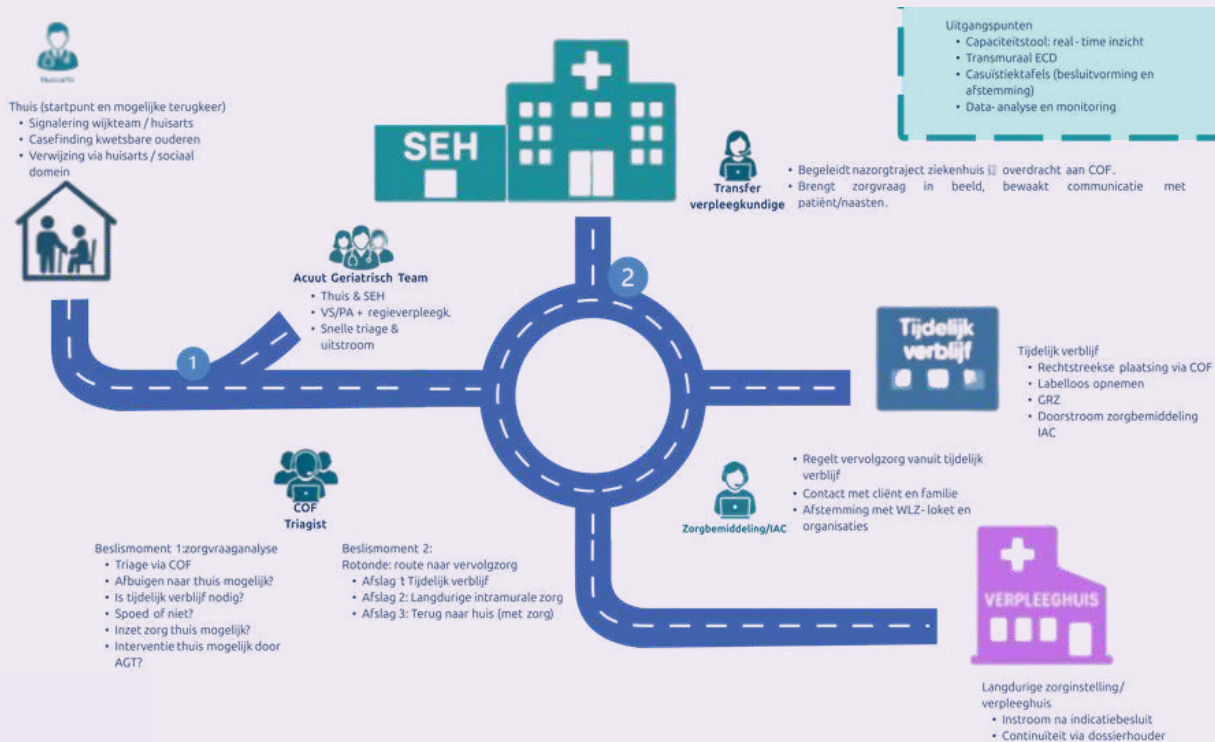
Eigenaarschap

Innoveren

Experimenteren

Duurzaamheid





Samen verbeteren, leren en ontwikkelen

Door de bestuurlijke fusie zien we mogelijkheden om een nog aantrekkelijke werkgever te zijn. Zo kunnen medewerkers van ZuidOostZorg ervaring opdoen in het ziekenhuis en kunnen medewerkers van Nij Smellinghe juist ervaring opdoen in de ouderenzorg. Daarnaast geven we, aan de hand van vragen die bij medewerkers leven, samen vorm aan de Sterk in je werkbeweging.

In 2025 zijn functies gezamenlijk ingevuld (zie ook hybride team digitale transformatie) en konden medewerkers nieuwe werkervaring opdoen die past bij hun ontwikkeling. Zo wordt het werk afwisselender en blijven mensen met plezier in de zorg werken. Een paar voorbeelden van functies die we gezamenlijk inzetten zijn: de arbeidsdeskundige, de muziektherapeut en de privacyjurist vanaf 1 januari 2026. Daarnaast hebben we gezamenlijk met Firda een practoor Toegepaste Zorginnovatie benoemd. Dit practoraat richt zich op het versterken van de zorgtransitie in Friesland en Flevoland door middel van technologie en onderwijsvernieuwing.

Daarnaast zijn er in 2025 al mooie initiatieven gestart om onze gezamenlijke kracht op het gebied van leren en ontwikkelen te bundelen. Een mooi voorbeeld is het Inspiratie-evenement Denken, doen en groeien van corporate antropoloog Jitske Kramer en artiest Typhoon. Onder de naam 'Rhythm of Life' deelden zij persoonlijke verhalen en inzichten over diversiteit en inclusie, afgewisseld met muziek die wist te raken. Of de goed bezochte bijeenkomst over Generatie Z.

Ook in 2026 geven we hier een vervolg aan, zoals het verder verbinden van stageplekken en scholingen van beide organisaties.



Hybride team digitale transformatie

Vanuit onze samenwerking zien we een mooie kans om gezamenlijk stappen te maken op het gebied van digitale transformatie en capaciteitsmanagement. Zo hebben we ieder verschillende projecten op het gebied van digitale zorg en innovatie. Te denken valt aan de uitwisseling van patiëntgegevens tussen ZuidOostZorg en Nij Smellinghe, maar ook aan implementatie van AI die de administratieve last van zorgverleners gaat verlichten. Gezamenlijk hebben we drie collega's geworven, die vanaf september in een hybride team organisatieoverstijgend samenwerken.

Duurzame bedrijfsvoering

Door onze bedrijfsmatige manier van samenwerken zorgen we voor een geïntegreerde aanpak van de zorgcontractering. Dit stelt ons niet alleen in staat om verantwoorde keuzes te maken op het gebied van vastgoed, waarbij we alleen investeren als er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn, maar draagt ook bij aan onze aantrekkingskracht als werkgever en als zorgverlener. Bovendien leggen we de nadruk op samenwerking binnen de keten, zodat we samen sterker staan en gezamenlijk blijven bouwen aan een toekomstbestendige organisatie.



Samen maken we stappen op het gebied van digitale transformatie



Verslag van de interne toezichthouder

7.

Wie is de raad van toezicht?

Met ingang van 1 januari 2025 is een nieuwe fase begonnen: de bestuurlijke fusie tussen ziekenhuis Nij Smellinghe en ZuidOostZorg heeft geleid tot 1 gezamenlijke raad van toezicht voor Stichting NijZ!

Met z'n 7en vormen we de gezamenlijke raad, met leden vanuit de oude raden van toezicht en nieuwe leden. Vanuit de raad van Nij Smellinghe zijn Jeff, Daan en Lidy meegegaan naar de nieuwe raad. Vanuit de raad van ZuidOostZorg zijn Dienke en Erik meegegaan. Op 1 januari 2025 mochten we Jos en Micha verwelkomen als nieuwe leden van de raad. Ieder lid brengt z'n eigen expertise, ervaring en frisse blik mee.

De Raad van Toezicht van NijZ! bestaat uit:

- Jos Aartsen (voorzitter)
- Dienke Hedemann
- Jeff Biesma
- Erik Buskens
- Lidy Hartemink
- Daan Dorr
- Micha van Akkeren

Hoe werkt de raad van toezicht?

We werken met 3 commissies: de commissie bedrijfsvoering, de commissie kwaliteit & veiligheid en de remuneratiecommissie. Iedere commissie kent zijn eigen portefeuille aan onderwerpen die besproken worden. Na elke vergadering delen deze commissies hun bevindingen en adviezen met de hele raad, zodat iedereen goed op de hoogte blijft. Jaarlijks evalueren we onze samenwerking.

“Ons eerste jaar als nieuwe raad? We zijn samen enthousiast en met frisse blik begonnen aan deze nieuwe fase. We kijken terug op een jaar waarin we toezicht hebben gehouden met aandacht en in verbinding”

Visie raad van toezicht

Als raad houden we toezicht op de gang van zaken van beide organisaties, het beleid wat zij voeren en hun gezamenlijke programma NijZ. Daarnaast houden we vanuit onze werkgeversrol ook toezicht op het functioneren van de raad van bestuur. In januari 2025 hebben we onze visie op toezicht vastgesteld. Hierin beschrijven we het volgende: “De raad biedt ondersteuning en bescherming waar nodig, luistert actief, denkt mee en verstrekt advies waar mogelijk, en is waar vereist kritisch en onafhankelijk.” We werken volgens de kernwaarden van beide organisaties en houden ons aan de Governance Code 2022

Wat bespreken we als raad?

In de 7 gehouden vergaderingen hebben we gesproken over thema's zoals de strategie en het programma NijZ. Ook spraken we over de actualiteiten in de regio, de kwaliteit, financiën en de vastgoedplannen van beide organisaties. Daarnaast organiseerden we ook thema sessies. Zo gingen we uitgebreid in gesprek over de open deuren bij ZuidOostZorg, de robotchirurgie bij Nij Smellinghe, het gezamenlijk werven van nieuwe collega's voor digitale transformatie en bespraken we informatiebeveiliging en privacy uitvoerig. Voor de ontwikkelingen rondom NijZ verwijzen we naar het hoofdstuk NijZ. Daarnaast ontmoeten we jaarlijks de verschillende gremia van beide organisaties. We kijken terug op interessante en goede gesprekken.

Goed beslagen ten ijs

We brengen als raad regelmatig werkbezoeken aan de verschillende locaties. Deze bezoeken geven ons een direct beeld van de praktijk. We spreken medewerkers op de afdelingen en ervaren hoe de zorg beleefd wordt. De bezoeken versterken bovendien de verbinding tussen toezicht en werkvloer, omdat we de organisatie van dichtbij leren kennen. De ervaringen die we daar ophalen, helpen ons om ons toezicht gericht en goed onderbouwd uit te voeren. Om verder goed op de hoogte te blijven, laten we ons met regelmaat bijscholen of nemen deel aan bijeenkomsten ten behoeve van kennis- en competentieontwikkeling. Een overzicht van de scholingen is te vinden op nvtz.nl.

Bedrijfsvoering en financieel beleid

8.

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de risico's en de ontwikkelingen in de financiële kengetallen. Hieruit is af te leiden dat ZuidOostZorg financieel gezond is. ZuidOostZorg kent een goede balanspositie en beschikt over toereikende liquiditeit. Waar van toepassing wordt voldaan aan bankconvenanten. Hieruit volgen op dit moment geen materiële financiële risico's. Gezien onze goede financiële positie zien wij hiervoor in de (nabije) toekomst ook geen risico.

Risicobeheer

Het beheersen van de risico's en onzekerheden is het uitgangspunt in ons risicomanagementmodel. Binnen onze organisatie doen we aan risicobeheer op het gebied van financiën, vastgoed, informatiebeveiliging en privacy, kwaliteit van zorg, arbeidsmarkt, data-kwaliteit, het voldoen aan wet- en regelgeving en reputatieschade. We sturen op analyses om risico's inzichtelijk te krijgen en monitoren de ingevoerde (beheers)maatregelen. Daarnaast blijven de risico's continu onder onze aandacht, onder andere door ieder tertiair hierover interprofessioneel het gesprek te voeren en te kijken of aanvullende mitigerende maatregelen noodzakelijk zijn.

Digitale weerbaarheid

Digitale weerbaarheid omvat alle maatregelen die wij nemen om onze organisatie te beschermen tegen digitale bedreigingen en cyberincidenten. Het gaat hierbij om het waarborgen van de continuïteit van onze systemen en het veilig houden van persoonlijke en medische gegevens van onze cliënten en medewerkers. Vanuit het programma informatiebeveiliging en privacy zetten we in kennis, techniek en bewustwording. In 2025 hebben we ons gericht op:

Bewustwording

- Bewustwordingsberichten op ons intranet Floor, inclusief berichten over het gebruik van AI
- E-learning privacy en informatiebeveiliging ontwikkeld.

Technische maatregelen

- Om te voorkomen dat onze systemen kwetsbaarheden hebben, hebben we in 2025 de pentest afgerond en verbeteringen opgepakt.

Governance

- We hebben onze BIV-classificatie opnieuw vastgesteld
- We hebben voorbereidingen getroffen voor de nulmeting/audit op de NEN 7510 in 2026 en de komst van de NIS2.

"De e-learning was goed te doorlopen binnen de aangegeven tijd en prettig opgezet door het interactieve karakter en de afwisseling in opdrachten. Voor mij had de inhoud nog iets dieper mogen gaan, maar het heeft zeker bijgedragen aan bewustwording. Al met al een waardevolle leerervaring."

(mede)Zeggenschap

Eigenaarschap

Innoveren

Experimenteren

Digitaliseren

Duurzaamheid

Onderzoeken

Tot slot is er kans op ongeoorloofde toegang tot onze systemen. Mocht het risico hierop zich daadwerkelijk voordoen, kan dit leiden tot claims en/of geschillen. Uit ervaring met eerder geconstateerde datalekken weten we dat we snel kunnen handelen en daarmee de schade hebben kunnen beperken, waardoor dit geen financiële gevolgen heeft gehad.

Personeel

In de afgelopen jaren is een duidelijke wijziging zichtbaar in de aard van het ziekteverzuim. Er vindt een verschuiving plaats van verzuim als gevolg van fysieke klachten naar verzuim als gevolg van psychische klachten. Meer mensen hebben in de huidige maatschappij moeite met overleven, wat leidt tot psychische klachten. We zetten volop in op preventie. Dit doen we samen met Nij Smellinghe in het programma Sterk in je werk (zie ook hoofdstuk 4 'Fijn werken en sterk in je werk').

Financieel zien we net als voorgaand jaar een risico in de reservering van het Balansbudget. In de CAO is vastgelegd dat het Balansbudget gedurende de eerste 5 jaar volgens de CAO wordt geïndexeerd. De compensatie van de waardevermeerdering is voor ZuidOostZorg materieel en is inmiddels bijna 4%.

Wanneer een medewerker na 2 jaar ziekte wordt ontslagen, is een transitievergoeding verschuldigd. Tot op heden wordt deze transitievergoeding gecompenseerd door het UWV. Het kabinet heeft in 2025 echter ingestemd met een wetsvoorstel waarin is opgenomen dat alleen kleine werkgevers vanaf 1 juli 2026 nog in aanmerking komen voor deze compensatie. Als dit wetsvoorstel definitief wordt vastgesteld, betekent dit dat ZuidOostZorg vanaf 2026 geen compensatie meer ontvangt voor de betaalde transitievergoedingen bij ontslag wegens langdurig arbeidsongeschiktheid. Dit leidt in de toekomst tot een structurele extra kostenpost, die naar huidige inschatting kan oplopen tot circa €0,2 mln. per jaar.

Daarnaast is de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (wet DBA) een belangrijk aandachtspunt voor organisaties. Na een overgangperiode in 2025, waarin de belastingdienst vooral waarschuwde en begeleidde, wordt de wet vanaf 1 januari 2026 volledig gehandhaafd. Dit betekent dat organisaties rekening moeten houden met het risico op naheffingen en boetes wanneer sprake is van schijnzelfstandigheid. Binnen ZuidOostZorg zijn we ons bewust van de wet DBA en de daarmee samenhangende risico's. Wij hanteren daarom een zorgvuldige beoordeling van onze arbeidsrelaties en werken beperkt met zzp'ers. Door deze maatregelen zijn de risico's voor onze organisatie beperkt.

Ontwikkelingen vastgoed

De bouwkosten zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. Dit kan de haalbaarheid van de Vastgoedstrategie in gevaar brengen. Daarnaast zien we onzekerheid in doorlooptijd van (ver)bouwprojecten door wisseling in medewerkers bij bouwbedrijven. Hierdoor kunnen bouwprojecten langer duren hetgeen impact heeft op onze cliënten en medewerkers (naast financiële impact). We maken aan de voorkant duidelijke afspraken met aannemers om dit risico zoveel als mogelijk te beheersen.

Naast de (ver)bouwprojecten loopt de duurzaamheidsopgave altijd door. Ook binnen deze opgave hebben we te maken met stijgende prijzen voor materialen en installatietechniek. Voor 2026 heeft NZa de NHC/NIC component met 13% ter dekking van duurzaamheids- en brandveiligheidsinvesteringen verhoogd. Het is echter nog onzeker hoe deze tarifiering zich in de komende jaren zal ontwikkelen. Hierdoor bestaat het risico dat toekomstige kostenstijgingen slechts gedeeltelijk worden gecompenseerd via het NZa-tarief.

Een deel van ons zorgvastgoed wordt gehuurd. Voor meerdere locaties lopen de huurcontracten de komende twee jaar af. Aan het einde van de looptijd kan door beide partijen het contract worden opgezegd. Dit brengt het risico met zich mee dat zowel de continuïteit van huisvesting onder druk komt te staan als de betaalbaarheid ervan. Het biedt echter ook kansen. Bij contractverlenging kunnen afspraken worden gemaakt over meer flexibiliteit in de huurcontracten. Deze flexibiliteit sluit aan bij onze wendbare strategie. Zie ook hoofdstuk 1 'Dit is ZuidOostZorg' over de wendbare strategie.



Financiële instrumenten

- In 2025 is een gezamenlijk treasurystatuut met Nij Smellinghe opgesteld en vastgesteld, waarin afspraken gemaakt worden over het gebruik van financiële instrumenten.
- ZuidOostZorg maakt geen gebruik van derivaten of andere financiële instrumenten voor het afdekken van financiële risico's (hedging).
- De risico's die ZuidOostZorg op de door haar gebruikte financiële instrumenten loopt, zijn de risico's van oninbaarheid en de renteschommelingen ten aanzien van de tegoeden en leningen. De risico's zijn bekend en worden regelmatig gemonitord

Financiële kengetallen

	2025	2024
Solvabiliteit	49,5%	44,9%
Vermogensratio	39,3%	36,3%
Liquiditeit	1,44	1,31

Omzet en resultaten 2025

Het jaar 2025 is door ZuidOostZorg afgesloten met een positief resultaat van € 5,0 mln. (2023: 5,9 mln.).

Baten uit beroeps- of bedrijfsmatige zorgverlening

Het wettelijk budget voor aanvaardbare kosten Wlz-zorg steeg in 2025 met €3,6 mln. De intramurale zorg steeg met €3,1 mln. Binnen de intramurale zorg zien we een daling van declaratie groepsmeezorg van €0,7 mln. door de vervallen toeslag groepsmeezorg voor GP+. Tevens is €0,4 mln. gereserveerd in verband met een verwachte overschrijding van het budgetplafond. De VPT's zijn met €0,9 mln. gestegen en de extramurale zorg daalde licht met €0,1 mln. In 2025 zijn de gelden voor transitie-middelen gedaald met €0,3 mln. in verband met de lagere middelen voor "Anders werken in de zorg". De stijging van de Wlz-omzet is grotendeels toe te wijzen aan de voorlopige indexatie van de tarieven en de effecten van de nieuwe tarieven voor het Laag Volume Hoog Complex.

De omzet zorgverzekeringwet steeg in 2025 met €0,8 mln. Ten opzichte van het jaar 2024 is de omzet GRZ gedaald met €1,7 mln. en de omzet ELV is met €2,7 mln. gestegen. De lagere omzet GRZ is het gevolg van een afname in het aantal behandeldagen. Dit effect wordt voor €0,7 mln. gecompenseerd door hogere tarieven. De omzet ELV is gestegen door zowel een toename in het aantal behandeldagen als door hogere tarieven. Daarnaast hadden we in 2024 een extra opbrengst van €0,2 mln. voor nagekomen budget.

Andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten

De andere beroeps- of bedrijfsmatige activiteiten daalden in 2025 licht met €0,2 mln. De daling heeft betrekking op €0,1 mln. aan lagere opbrengsten RMA (Regeling Medische zorg Asielzoekers), €0,1 mln. lagere opbrengst voor detachering zorgpersoneel en €0,1 mln. boekverlies verkoop activa. Tegenover deze daling staat nog een stijging van €0,1 mln voor subsidieopbrengsten.

Kosten van uitbesteed werk en andere externe kosten

De kosten voor personeel niet in loondienst (PNIL) waren in 2025 €0,1 mln. hoger dan in 2024 en zitten daarmee op ongeveer 2% van de loonkosten.

Personeelskosten

De personeelskosten (inclusief de kosten voor personeel niet in loondienst) waren in 2025 €3,2 mln. hoger dan in 2024. De lonen en salarissen stegen in 2025 met €3,4 mln. door reguliere salarisverhogingen en door salarisverhogingen als gevolg van afspraken in de CAO.

Er wordt door 17 medewerkers deelgenomen aan de regeling vervroeg uittreden bij 45 dienstjaren. Voor deze medewerkers is een voorziening gevormd. Aangezien de regeling eindigt per 31 december 2025 kunnen in 2026 geen nieuwe medewerkers toetreden tot deze regeling. Vanuit de CAO wordt de regeling vervangen door de RVU-regeling dan wel de generatieregeling.

De sociale lasten en de pensioenlasten zijn in 2025 met name gestegen door de stijging van de lonen en salarissen. De tarieven voor zowel de sociale lasten en de pensioenlasten liggen relatief in lijn met vorig jaar. De overige personeelskosten liggen in lijn met 2024.

Waardering materiële vaste activa

In 2025 heeft ZuidOostZorg ook weer de jaarlijkse bedrijfswaardeberekening van de materiële vaste activa (overwegend vastgoed) door Rebel laten uitvoeren. Hierbij is getoetst of de toekomstige kasstromen voldoende zijn om de investeringen uit het verleden te dekken (de zogenaamde impairmenttoets). Deze berekening vindt plaats per locatie. De vastgoedanalyse en het daarin gelieerde impairment onderzoek geeft geen aanleiding om een bijzondere waardevermindering toe te passen.

Overige bedrijfskosten

De overige bedrijfskosten stegen in 2025 met €1,0 mln. ten opzichte van 2024. De belangrijkste oorzaak is de hogere dotatie van de voorzieningen met €0,9 mln. Deze stijging wordt verklaard door de nieuw te vormen voorziening generatierегeling als gevolg van de nieuwe CAO. Daarnaast nam de voorziening langdurig zieken toe door een hoger aantal langdurig zieken.

De algemene kosten stegen in 2025 met €0,5 mln. voornamelijk door de kosten die zijn gemaakt voor het implementeren van het nieuwe cliëntportaal (zie hoofdstuk 4 'Fijn werken en sterk in je werk'). De kosten voor voedingsmiddelen en hotelmatige kosten daalden met €0,3 mln. ten opzichte van 2024 door de verplaatsing van de ATOO naar de Marrewyk.

Financiële ontwikkelingen/verwachtingen 2026

Voor 2027 en 2028 staat nieuwbouw gepland voor de Blommehoeke en Het Erf (beide onderdeel van Neibertilla) in de planning. ZuidOostZorg werkt momenteel aan de uitwerking van de investeringsplannen en de bijbehorende business case. In 2026 wordt de business case ter besluitvorming geagendeerd in de vergadering van Raad van Toezicht. Naar verwachting zal de besluitvorming leiden tot het opnemen van een onrendabele top in de jaarrekening 2026.

De ontwikkelingen in het ziekteverzuim hebben een belangrijke financiële impact door enerzijds de extra kosten die hiermee samenhangen en anderzijds het mogelijk afschaffen van compensatie voor de transitievergoeding. Het ziekteverzuim heeft continu de aandacht via onder andere het programma Sterk in je werk.

Ten aanzien van de personeelskosten wordt in 2026 een stijging verwacht door de effecten van salarisstijgingen en effecten vanuit de CAO. Met beide is in de begroting rekening gehouden. Ten aanzien van de PNIL ziet ZuidOostZorg geen direct risico aangezien nauwelijks gebruik wordt gemaakt van inhuur van personeel.

De verwachting is dat 2026 wederom met een positief resultaat wordt afgesloten.

Kernactiviteiten

ZuidOostZorg is een ANBI-stichting zonder winstoogmerk en richt zich op onze kernactiviteiten binnen de Wlz, Zvw en Wmo.



ANBI-stichting zonder winstoogmerk

Bijlage 1

Overzicht functies en nevenfuncties Raad van Bestuur en Raad van Toezicht 2025

Gegevens Raad van Bestuur

Naam	Rol	Funcities	Bezoldiging ja/nee
Mevr. drs. S.M. Meertens, RC	Raad van Bestuur	- Voogd Ritske Boelema Gasthuis - Lid Stichting Anders Werken in de Zorg	Nee Nee
Mevr. K. van der Kraan	Raad van Bestuur		
Dhr. A.J. Kleinlugtenbeld	Raad van Bestuur	- Lid Raad van Toezicht Dimence Groep - CCO/CFO EZA per 1 juli 2025	Ja Nee

Gegevens Raad van Toezicht

Naam	Functie
Dhr J.F. Aartsen	<i>Hoofdfunctie:</i> Gepensioneerd. <i>Nevenfuncties:</i> - Voorzitter Raad van Toezicht Stichting Nijz, voorzitter remuneratiecommissie - Lid Raad van Commissarissen Lifeliness - Voorzitter Raad van Toezicht Kentalis - Voorzitter Raad van Commissarissen Vektis
Dhr. Mr. J.E. Biesma	<i>Hoofdfunctie:</i> Seniorrechter <i>Nevenfuncties:</i> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ, voorzitter commissie bedrijfsvoering, lid Remuneratiecommissie - Docent SSR

Gegevens Raad van Toezicht (vervolg)

Naam	Functie
Mevr. D. Hedemann – Marree MBA	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vanaf 1 september 2025; lid Raad van Bestuur Lentis - Voormalige hoofdfunctie; tot 1 september 2025; directeur bedrijfsvoering GGZ Centraal <p><i>Nevenfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ, lid remuneratiecommissie - Lid Raad van Commissarissen Woningcorporatie Actium, lid Auditcommissie
Mevr. A.G. Hartemink MHA	<p><i>Functies:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ - Moderator bij Avicenna, Academie voor Leiderschap - Lid Accreditatiecommissie NVZD.
Dhr. Drs. D. Dorr	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <p><i>Gepensioneerd</i></p> <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ - Lid Raad van toezicht Zinn, Groningen - Voorzitter Bewonersorganisatie HortusEbbinge, Groningen - Directeur, eigenaar Rond- en Platbodemverhuur Oostwad
Dhr. Prof. Dr. E. Buskens	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoogleraar population health management UMCG EN FEB RUG - Scientific director Aletta Jacobs School of Public Health <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ - Div. Commissies ZonMw als (vice-)voorzitter, nwo, internationale review panels. - RvT gezondheidscentrum Lewenborg - Voorzitter curriculumboard professional MSc healthy ageing - Voorzitter education board MSc clinical and psychosocial epidemiology
drs. M.M. van Akkeren RC	<p><i>Hoofdfunctie:</i></p> <p>Lid Raad van Bestuur Stichting 's Heeren Loo Zorggroep</p> <p><i>Nevenfuncties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Lid Raad van Toezicht Stichting NijZ te Drachten - Lid Raad van Commissarissen Medrie, lid audit commissie - Lid bestuur Paul Cremers Lezing - Lid VGN Bestuursadviescommissie Bedrijfsvoering



www.zuidoostzorg.nl