

# Jaarverslag

## 2025



## Inhoud

<b>1. Voorwoord</b>	<b>4</b>		
Leeswijzer	7		
<b>Het bestuursverslag</b>	<b>8</b>		
<b>2. Profiel De Zorgcirkel</b>	<b>10</b>		
2.1 Algemene identificatiegegevens	10		
2.2 Strategische koers van de organisatie	10		
2.3 Doelgroepen, werkgebied en kernactiviteiten	10		
2.4 Samenwerking	11		
2.5 (Wetenschappelijk) onderzoek en kennisontwikkeling	11		
2.6 De Zorgcirkel in beeld	12		
<b>3. Juridische structuur, interne organisatiestructuur en governance</b>	<b>14</b>		
3.1 Besturingsmodel	14		
3.2 Directieteam	15		
3.3 Raad van Bestuur	15		
3.4 Medezeggenschap en professioneel zeggenschap	16		
<b>4. Bedrijfsvoering</b>	<b>18</b>		
4.1 Cliënten en kwaliteit van zorg	18		
4.2 Cijfers kwaliteit en veiligheid	20		
4.3 Medewerkers en vrijwilligers	21		
4.4 Digitalisering, data en informatiebeveiliging	24		
4.5 Duurzaamheid	24		
4.6 Vastgoed en investeringen	25		
		<b>5. Meerjarenstrategie 2025-2030</b>	<b>26</b>
		5.1 Samen	27
		5.2 Sterk	29
		5.3 Slim	30
		5.4 Vooruitblik	30
		<b>6. Financieel - Jaarrekening 2025</b>	<b>32</b>
		6.1 Behaalde omzet en resultaten	32
		6.1.1 Resultaat	32
		6.1.2 Opbrengsten	32
		6.1.3 Bedrijfskosten	32
		6.2 Financiële positie	34
		6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften	35
		6.4 Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen	36
		6.5 Verwachte ontwikkelingen omzet en rentabiliteit	36
		6.6 Risicomanagement	36
		6.7 Vooruitzichten	36
		<b>Afkortingen</b>	<b>38</b>
		<b>Het verslag van de Raad van Toezicht</b>	<b>40</b>

## Voorwoord

Wij zijn trots op onze medewerkers en vrijwilligers die iedere dag verantwoordelijkheid nemen voor zorg en ondersteuning aan onze cliënten. In een sector die in hoog tempo verandert, hebben zij in 2025 opnieuw laten zien wat professionaliteit, betrokkenheid en veerkracht betekenen in de praktijk.

De ouderenzorg bevindt zich midden in een structurele transitie. De vergrijzing versnelt, zorgvragen worden complexer en ouderen wonen langer thuis. Tegelijkertijd blijven arbeidsmarktkrapte en financiële druk realiteit. Ontwikkelingen volgen elkaar snel op. Dat vraagt niet alleen aanpassingsvermogen, maar om het continu afwegen van fundamentele keuzes. Ouderenzorg is geen geïsoleerd organisatievraagstuk; het is een maatschappelijke opgave die samenwerking over domeinen heen noodzakelijk maakt.

In 2025 hebben wij als Raad van Bestuur bewust richting gekozen. Met de vaststelling van onze meerjarenstrategie **Samen maken we de cirkel rond** hebben wij helder gemaakt waar wij voor staan en hoe wij onze rol zien. Wij werken vanuit de cirkel van de cliënt, versterken de informele zorg, stimuleren de beweging naar zorg en ondersteuning thuis en nemen onze verantwoordelijkheid als verbinder in de regio. Deze koers vraagt om samenhang, bestuurlijke scherpte en het vermogen om mee te bewegen.

In 2025 hebben wij deze strategie en beweging verder in gang gezet. Programma's zijn nadrukkelijker geïntegreerd, regionale samenwerking is verder geconcretiseerd en binnen de organisatie is gestuurd op meer samenhang. Investerings in leiderschap, professioneel eigenaarschap en datagestuurde besluitvorming versterken onze wendbaarheid. Bestuurlijke keuzes worden daarmee beter onderbouwd en toekomstgericht gemaakt.

De snelheid van ontwikkelingen dwingt ons continu vooruit te kijken en keuzes te maken. Dat vraagt om prioriteren, focus aanbrengen en realistische besluiten nemen, met kwaliteit en veiligheid als vaste uitgangspunten. Tegelijkertijd vraagt het om vertrouwen in de kracht van onze organisatie. Het Zorgcirkelfeest was in 2025 een zichtbaar en tastbaar moment van verbinding: een bevestiging van de betrokkenheid die De Zorgcirkel kenmerkt.

Wij weten dat de opgaven in de ouderenzorg blijvend zijn. De komende jaren zullen verdere aanpassingen vergen in de manier waarop wij zorg organiseren, samenwerken en middelen inzetten. Wij gaan deze beweging met overtuiging aan - vanuit verantwoordelijkheid, vanuit realisme en vanuit vertrouwen. Met dank aan iedereen die zich hier dagelijks voor inzet!

### Samen maken we de cirkel rond

Edwin Kalbfleisch en Tiana van Grinsven  
Raad van Bestuur



The image shows two glass jars filled with various paintbrushes, some with blue handles and others with wooden handles. They are placed on a surface covered with a colorful, abstract painting in shades of red, white, and blue. The background is blurred, showing more paintbrushes and a person's hands in the distance.

## Leeswijzer

Dit bestuursverslag biedt een samenhangend en bestuurlijk perspectief op de ontwikkelingen binnen De Zorgcirkel in het verslagjaar 2025. Het beschrijft hoe de organisatie invulling heeft gegeven aan haar maatschappelijke opdracht, strategische koers en wettelijke taken en verantwoordelijkheden. De nadruk ligt daarbij op duiding, samenhang en reflectie: welke bewegingen zijn in gang gezet, welke keuzes zijn gemaakt en welke inzichten nemen wij mee naar de komende jaren.

Voor de verantwoording over het verslagjaar 2025 levert De Zorgcirkel de openbare vragenlijst aan via DigiMV. In zijn totaliteit bestaat de verantwoording van onze prestaties over het voorgaande jaar uit de volgende onderdelen:

- **De jaarrekening** (conform de Regeling openbare jaarverantwoording WMG (RojW));
- **Het bestuursverslag** (met een toelichting op het door De Zorgcirkel gevoerde beleid en de gemaakte afwegingen);
- **Het jaarverslag van de Raad van Toezicht;**
- **De controleverklaring van de accountant.**

### Relatie tot het Kwaliteitsbeeld 2025 en het Duurzaamheidsverslag 2025

In dit bestuursverslag wordt volstaan met een samenvattende bestuurlijke duiding van de belangrijkste ontwikkelingen op het terrein van kwaliteit en veiligheid. Voor nadere uitwerking en onderbouwing wordt expliciet verwezen naar het gepubliceerde Kwaliteitsbeeld. Hiermee wordt doublure voorkomen en blijft de samenhang tussen beide documenten geborgd. Hetzelfde geldt voor het Duurzaamheidsverslag 2025 dat reeds is gepubliceerd.

### Relatie tot de jaarrekening en governance

De financiële resultaten en kengetallen over 2025 zijn opgenomen in de jaarrekening en worden in het bestuursverslag niet herhaald, maar wel toegelicht in relatie tot de strategische keuzes en ontwikkelingen binnen de organisatie. De governance paragraaf, inclusief de inrichting en werking van bestuur, toezicht en medezeggenschap, is in dit verslag op hoofdlijnen beschreven.

## Het bestuursverslag



## 2. Profiel De Zorgcirkel

### 2.1 Algemene identificatiegegevens

Naam verslagleggende rechtspersoon	Stichting De Zorgcirkel
Adres	Wielingenstraat 2
Postcode en plaats	1441 ZR Purmerend
Telefoonnummer	088 55 99 500
Kamer van Koophandel	KvK 41236520
E-mailadres	bestuurssecretariaat.rvb@zorgcirkel.nl
Internetpagina	<a href="http://www.zorgcirkel.nl">www.zorgcirkel.nl</a>

### 2.2 Strategische koers van de organisatie

De Zorgcirkel werkt vanuit een duidelijke strategische koers, vastgelegd in de meerjarenstrategie **Samen maken we de cirkel rond**. In essentie is dit waar we voor staan.

Er zijn steeds meer ouderen. En die ouderen worden steeds ouder. Soms zelfs heel oud. Wij geloven dat mensen gelukkiger oud worden op een plek die vertrouwd voelt, omringd door mensen die er voor hen toe doen. In een omgeving waar zij zichzelf kunnen blijven en hun leven in eigen hand houden. Thuis, als dat even kan. In een zorgzame buurt, waar mensen naar elkaar omkijken. Of in een verpleeghuis, als het moet.

Vanuit deze overtuiging organiseren wij passende zorg en ondersteuning in de cirkel van de cliënt: wat iemand zelf wil en kan staat voorop. Daarna kijken wij welke hulpmiddelen kunnen helpen, wat naasten en vrijwilligers kunnen betekenen en vervolgens wat professionele partners kunnen bijdragen. We verbinden de juiste mensen en zorgen dat alles op elkaar aansluit. Daarna vullen wij aan met zorg. Zo maken we de cirkel rond.

Vanuit dat perspectief kiezen we voor de rol van aanjager en verbinder in de regio. Met drie samenhangende pijlers, 'Samen. Sterk. Slim.' geven we invulling aan onze meerjarenstrategie. In hoofdstuk 5 worden deze verder toegelicht. Deze strategie vormt het kader voor onze besluitvorming, investeringen en samenwerking en geeft richting aan de verdere ontwikkeling van De Zorgcirkel.

### 2.3 Doelgroepen, werkgebied en kernactiviteiten

De Zorgcirkel is specialist in ouderenzorg, -behandeling en -revalidatie. Ruim 4.700 bevlogen medewerkers en circa 1.100 betrokken vrijwilligers zetten zich elke dag in voor ruim 7.500 ouderen in de regio. De doelgroep van De Zorgcirkel bestaat uit ouderen met een toenemende zorg- en ondersteuningsvraag, zowel in de thuissituatie als bij tijdelijk of langdurig verblijf. Kenmerkend is dat ouderen langer zelfstandig wonen en vaak pas in een later stadium een beroep doen op professionele zorg. Zorgvragen in de thuissituatie worden complexer. Dit vraagt om integrale

ondersteuning, waarin zorg, behandeling, wonen en het netwerk van de cliënt met elkaar verbonden zijn.

De kernactiviteiten van De Zorgcirkel bestaan uit het bieden van samenhangende zorg, ondersteuning, behandeling en begeleiding, gericht op het versterken van kwaliteit van leven, eigen regie en veiligheid. Passende zorg op de juiste plek staat daarbij centraal: lichte ondersteuning waar mogelijk en intensieve zorg waar nodig, altijd in afstemming met de cliënt en diens netwerk.

De Zorgcirkel biedt dan ook langdurige zorg (VV, MPT en VPT), geriatrische revalidatiezorg, eerstelijnsverblijf, logeerszorg, wijkverpleging, Wmo-ondersteuning en eerstelijnsbehandeling. De Zorgcirkel is actief in de regio's Zaanstreek, Purmerend, Edam-Volendam en Noord-Kennemerland en biedt daar zorg en ondersteuning vanuit woonzorglocaties én in de thuissituatie.

### Integratie SWZP

In 2025 is de integratie van Stichting Wonen en Zorg Purmerend (SWZP) binnen De Zorgcirkel verder gerealiseerd. In 2025 is SWZP als apart onderdeel aangestuurd binnen De Zorgcirkel. De verantwoordelijke directeur heeft de integratie vormgegeven, zowel op het gebied van het primaire proces als van de ondersteunende diensten. In 2025 zijn we gestart met het integreren van de zorg- en ondersteuningssystemen. SWZP valt sinds 1 januari 2025 onder de regio Purmerend, en de ondersteuning is geïntegreerd binnen de staf en ondersteunende diensten. Medio 2025 zijn de cliënten van Heel Europa verhuisd naar Molentocht. In het jaar van integratie was ook de medezeggenschap en het toezicht tijdelijk geïntegreerd: twee leden vanuit de cliëntenraad van SWZP namen in 2025 zitting in de centrale cliëntenraad, twee medewerkers van SWZP in de ondernemingsraad en één lid van de raad van toezicht van SWZP trad tijdelijk toe tot de Raad van Toezicht van De Zorgcirkel.

De afronding en borging van deze integratie zullen doorlopen tot medio 2026.

### 2.4 Samenwerking

Om passende en toekomstbestendige ouderenzorg te kunnen blijven bieden, werkt De Zorgcirkel intensief samen met regionale en landelijke partners. Deze samenwerkingen zijn een randvoorwaarde om de beweging naar langer thuis, integrale zorg in de wijk en doelmatige inzet van capaciteit mogelijk te maken.

Wij werken actief samen met:

- lokale, regionale en landelijke partners, zoals brancheverenigingen, zorgverzekeraars en zorgkantoren;
- huisartsen, ziekenhuizen en andere ouderenzorgorganisaties in de regio;
- gemeenten en welzijnsorganisaties in ons werkgebied;
- woningcorporaties in ons werkgebied.

Met Omring, het Dijklander Ziekenhuis en Zilveren Kruis hebben wij aparte strategische allianties.

De toenemende complexiteit van zorgvragen, schaarste op de arbeidsmarkt en financiële druk maken dat regionale samenwerking verder aan belang wint. Voor De Zorgcirkel betekent dit dat samenwerking structureel onderdeel is van onze strategische koers en bijdraagt aan continuïteit, kwaliteit en doelmatigheid van zorg in onze regio's. In hoofdstuk 5 gaan we dan ook nader in op de betekenis van onze samenwerkingen.

### 2.5 (Wetenschappelijk) onderzoek en kennisontwikkeling

De Zorgcirkel is aangesloten bij het Universitair Netwerk Ouderenzorg (UNO). Daarnaast beschikt De Zorgcirkel over een GRZ-wetenschapscommissie en een organisatiebrede wetenschapscommissie. De betrokkenheid bij UNO en de inrichting van de commissies bieden een basis om, waar passend, onderzoeksactiviteiten te faciliteren en kennis te verbinden aan de praktijk.



In het komende jaar wordt gezien op welke wijze onderzoek en kennisontwikkeling gericht kunnen bijdragen aan zorginhoudelijke en strategische keuzes, in samenhang met beschikbare capaciteit en prioriteiten.

De Zorgcirkel werkt samen met Omring binnen GRZ-plus. Binnen dit samenwerkingsverband wordt gewerkt aan kennisontwikkeling op het gebied van geriatrische revalidatie. Daarnaast zijn er promovendi actief op specifieke onderzoeksgebieden.

Samen met Omring en Zorgbalans vormt De Zorgcirkel een lerend (kwaliteits)netwerk. Afgelopen jaar vond een gezamenlijke bijeenkomst plaats rond het thema eigenaarschap van kwaliteit.

## 2.6 De Zorgcirkel in beeld

Meer informatie over De Zorgcirkel is te vinden op onze website: [www.zorgcirkel.nl/over-ons/organisatie](http://www.zorgcirkel.nl/over-ons/organisatie).

Een overzicht van de verschillende locaties van De Zorgcirkel is te vinden op [www.zorgcirkel.nl/locaties](http://www.zorgcirkel.nl/locaties).

De tabel hiernaast geeft een overzicht over het cumulatief aantal unieke cliënten in 2024 en 2025. Wij zien dat het aantal unieke cliënten in zowel de WLZ als ook Zvw is toegenomen ten opzichte 2024 (cijfers SWZP niet inbegrepen). Dit sluit goed aan bij onze meerjarenstrategie. We willen meer cliënten zorg, ondersteuning, behandeling en begeleiden bieden vanuit de gedachte van de "cirkel van de client" om tegemoet te komen aan de maatschappelijke opgave waar we met z'n allen voor staan. Bij de WMO is echter een daling in het aantal unieke cliënten waarneembaar.

Geconsolideerde gegevens cumulatieve aantal unieke cliënten

Leveringsvorm	Zorgcirkel 2024	Zorgcirkel 2025	SWZP 2025	Totaal 2025	Mutatie <sup>1</sup> %
Wlz Verblijf	1.913	1.953	215	2.168	2
Wlz Modulair Pakket Thuis	1.310	1.357	49	1.406	4
Wlz Volledig Pakket Thuis	430	440	48	488	2
Zvw Wijkverpleging	3.486	3.707	184	3.891	6
Zvw Thuiszorgtechnologie	359	414	31	445	15
Wmo HbH	4.101	3.969	133	4.102	-3
Wmo Dagbesteding	317	314	40	354	-1
Wmo Begeleiding	119	104	0	104	-13
Wmo Logeren	158	165	0	165	4
Wmo Overig	42	45	0	45	7
Geriatrische Revalidatie	557	558	0	558	0
Eerstelijnsverblijf	451	428	0	428	-5

<sup>1</sup> Cijfers De Zorgcirkel 2025 t.o.v. cijfers De Zorgcirkel 2024



### 3. Juridische structuur, interne organisatiestructuur en governance

Om ook in 2025 en de jaren daarna wendbaar, slagvaardig en toekomstbestendig te blijven, heeft De Zorgcirkel haar organisatie verder doorontwikkeld binnen het gekozen besturingsmodel. Uitgangspunt is het versterken van regionale verantwoordelijkheid dicht bij cliënten en medewerkers, gecombineerd met centrale sturing op organisatiebrede thema's zoals kwaliteit, bedrijfsvoering, digitalisering en vastgoed. Op deze manier wordt de verbinding tussen strategie en uitvoering versterkt en worden korte lijnen in besluitvorming geborgd.

De Zorgcirkel is juridisch georganiseerd als één stichting met een tweehoofdige Raad van Bestuur en een Raad van Toezicht. De Raad van Bestuur is integraal verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie en legt hierover verantwoording af aan de Raad van Toezicht. De Governancecode Zorg 2022 vormt het normatieve kader voor goed bestuur en toezicht. In 2025 is conform deze code gehandeld en hebben zich geen situaties van belangenverstremming of afwijkingen van de code voorgedaan.

#### 3.1 Besturingsmodel

De interne organisatie is ingericht langs regionale lijnen. In 2025 kende De Zorgcirkel de regio's Zaanstreek, Edam-Volendam, Purmerend en Noord-Kennemerland en een domein geriatrische revalidatiezorg (GRZ). Regiodirecteuren zijn binnen deze regio's integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van zorg, de bedrijfsvoering, de personele inzet en de behaalde resultaten. Eind 2025 is het domein GRZ organisatorisch ondergebracht binnen de regio's Purmerend en Noord-Kennemerland. Hiermee is gekozen voor integrale aansturing en een sterkere verbinding tussen revalidatie, tijdelijk verblijf en overige zorgvormen. In het kader van de integratie van Stichting Wonen en Zorg Purmerend (SWZP) is in 2025 tijdelijk een afzonderlijke regio ingericht; per 2026 wordt SWZP ondergebracht binnen de regio Purmerend.

De Staf- en Ondersteunende Diensten (S&OD) zijn centraal georganiseerd en ondersteunen de regio's en de Raad van Bestuur vanuit een organisatiebreed perspectief. Zij richten zich onder meer op strategie en samenwerking, kwaliteit en veiligheid, HR, financiën, digitalisering, innovatie, vastgoed en communicatie. Deze centrale positionering bevordert uniformiteit, bundeling van expertise en doelmatige ondersteuning van de zorgpraktijk.

Bijgevoegd het huidige organogram van De Zorgcirkel na de hierboven beschreven en gedane structuur aanpassing.

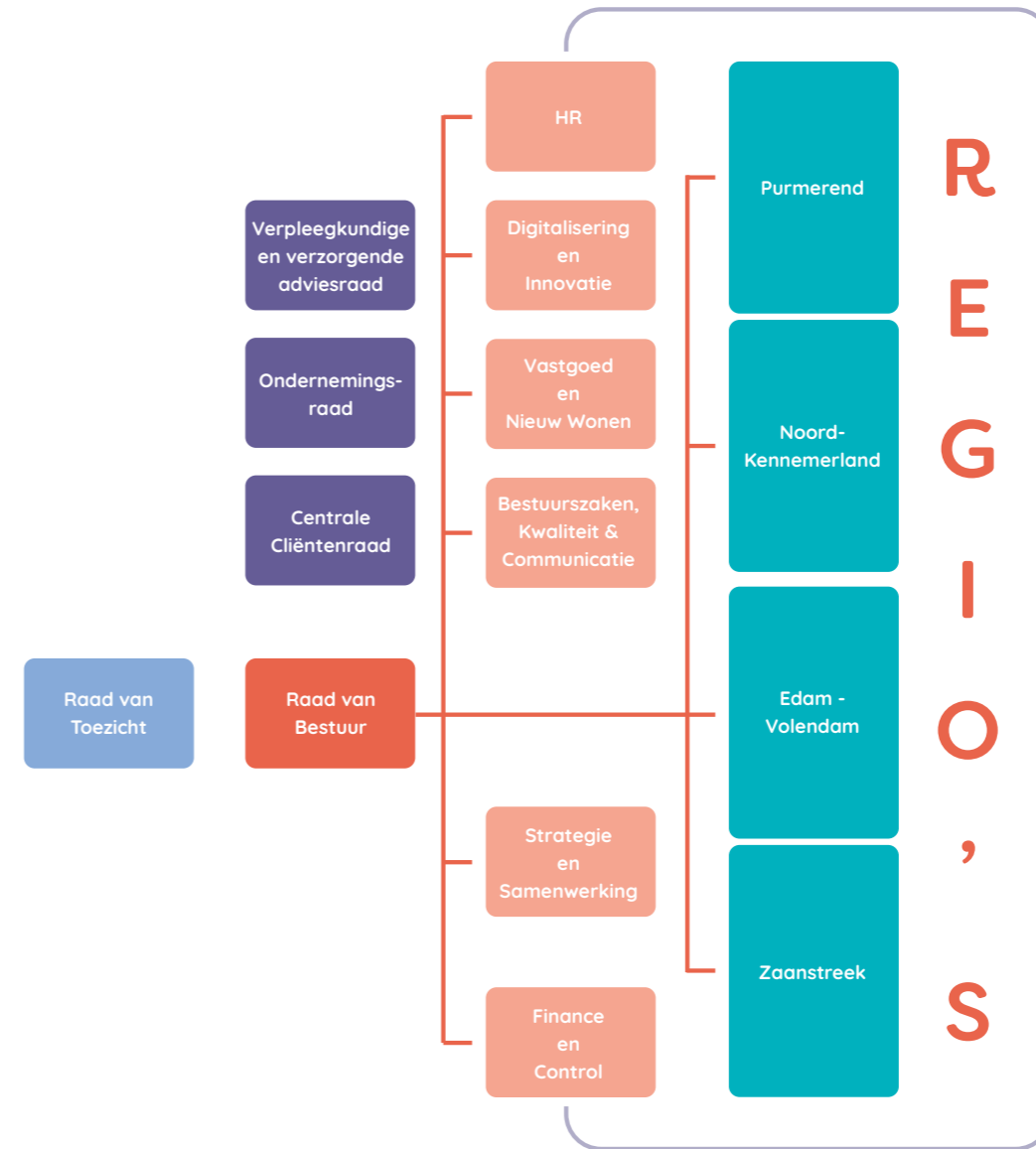
#### 3.2 Directieteam

De Raad van Bestuur, regiodirecteuren en directeuren van Staf- en Ondersteunende Diensten vormen gezamenlijk het directieteam en zijn verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling en uitvoering op organisatieniveau. Bevoegdheden zijn zo laag mogelijk in de organisatie belegd, passend bij het uitgangspunt van vertrouwen, eigenaarschap en professionele ruimte. De Eerstverantwoordelijke Geneeskundige (EVG), tevens voorzitter van de vakgroep, sluit als buitengewoon lid aan bij het directieteam, waardoor medische expertise structureel wordt betrokken bij organisatiebrede besluitvorming.

#### 3.3 Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur bestaat uit

Persoonlijke gegevens	Bestuursfunctie en aandachtsgebieden	Nevenfuncties
Mevrouw T.T.M. (Tiana) van Grinsven	Voorzitter Raad van Bestuur sinds september 2022	Lid Raad van Toezicht Qualicor Europe
De heer E. (Edwin) Kalbfleisch	Lid Raad van Bestuur sinds november 2023	Lid Raad van Toezicht Tactus Bestuurslid Milieu Platform Zorg Voorzitter Sibra Zaanstreek Waterland



Beide bestuurders zijn zelfstandig bevoegd om de stichting te vertegenwoordigen en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid voor het functioneren van de organisatie. De Raad van Toezicht evalueert jaarlijks het individuele en gezamenlijke functioneren van de Raad van Bestuur. De bezoldiging van de bestuurders wordt vastgesteld conform de Wet Normering Topinkomens (WNT) en verantwoord in de jaarrekening.

Met deze inrichting borgt De Zorgcirkel een heldere governance, transparante verantwoording en een stevige verbinding tussen maatschappelijke opdracht, strategische koers en dagelijkse uitvoering.



### 3.4 Medezeggenschap en professioneel zeggenschap

Medezeggenschap en professioneel zeggenschap vormen een belangrijk onderdeel van de governance van De Zorgcirkel. Door structurele betrokkenheid van medewerkers, cliënten én zorgprofessionals bij beleids- en besluitvorming wordt bijgedragen aan zorg die aansluit bij de praktijk, bij de behoeften van cliënten en bij de professionele ruimte van medewerkers.

De Zorgcirkel kent twee centraal georganiseerde medezeggenschapsorganen: de Ondernemingsraad (OR) en de Centrale Cliëntenraad (CCR). Daarnaast is de Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad (VVAR) als onafhankelijk adviesorgaan gepositioneerd voor de invulling van professioneel zeggenschap. De Raad van Bestuur voert met alle gremia structureel overleg en betreft hen, indien nodig, in een vroeg stadium bij de besluitvorming.

#### Centrale Cliëntenraad

De CCR vervult een belangrijke rol in de medezeggenschap binnen De Zorgcirkel en handelt conform de Wmcz 2018 en het vastgestelde medezeggenschapsreglement. De CCR fungeert als verbindende schakel tussen cliëntenraden en de Raad van Bestuur. In 2025 hebben zich enkele wisselingen voorgedaan binnen de CCR. De onafhankelijke voorzitter is in het tweede kwartaal afgetreden en opgevolgd door een nieuwe voorzitter. Tevens is in het vierde kwartaal een nieuwe ambtelijk ondersteuner gestart. De CCR was in 2025 betrokken bij diverse strategische en beleidsmatige onderwerpen. Advies is onder meer uitgebracht over de meerjarenstrategie, de begroting 2026, het strategisch vastgoedplan, de agenda Duurzaamheid 2025–2028, de integratie van SWZP en de samenwerking met het Dijklander Ziekenhuis. Op alle advies- en instemmingsaanvragen heeft de CCR positief besloten.

De integratie van SWZP vormde voor de CCR een belangrijk aandachtspunt. Het proces is kritisch gevolgd en getoetst

vanuit cliëntperspectief, met nadruk op continuïteit en kwaliteit van zorg. De Raad van Bestuur heeft in 2025 structureel overleg gevoerd met de CCR in agenda- als in overlegvergaderingen. Voor 2026 zijn onder meer persoonsgericht werken, informele zorg, innovatie en leven in vrijheid als aandachtspunten benoemd. Deze sluiten aan bij de strategische koers van De Zorgcirkel.

#### Ondernemingsraad

De OR vertegenwoordigt de belangen van medewerkers en voert namens de medewerkers overleg met de Raad van Bestuur over het ondernemingsbeleid en personele aangelegenheden. In 2025 is de OR betrokken geweest bij diverse advies- en instemmingstrajecten.

Advies is onder meer uitgebracht over de meerjarenstrategie, het strategisch vastgoedplan, de integratie van SWZP, de kaderbrief 2026 en regionale samenwerkingsinitiatieven. Daarnaast heeft de OR ingestemd met onder andere het vernieuwde BHV-beleid, aanpassingen in arbeidsvoorwaardenregelingen, het verzuimbeleid en de keuze voor een nieuwe arbodienst. In alle gevallen heeft de OR positief besloten, veelal voorzien van aandachtspunten en aanbevelingen.

De integratie van SWZP vormde een belangrijk thema. De OR heeft dit proces vanuit medewerkersperspectief kritisch gevolgd en aandacht gevraagd voor zorgvuldige besluitvorming, duidelijke communicatie en goede inpassing van functies en werkprocessen. Vanaf het najaar van 2025 namen twee OR-leden van regio Purmerend SWZP deel aan de OR van De Zorgcirkel; per 1 januari 2026 zijn zij toegevoegd aan de kiesregio Purmerend.

De Raad van Bestuur heeft in 2025 structureel overleg gevoerd met de OR, inclusief artikel 24 WOR-overleggen in aanwezigheid van de Raad van Toezicht. De samenwerking is als open en constructief ervaren. Voor 2026 blijft de aandacht gericht op tijdige informatievoorziening en het versterken van de verbinding met de achterban. De thema's voor 2026, waaronder digitale transformatie,

duurzame inzetbaarheid en verdere implementatie van de meerjarenstrategie, sluiten naadloos aan bij de strategische koers van De Zorgcirkel.

#### Verzorgende en Verpleegkundige Adviesraad

De VVAR is een door de Raad van Bestuur erkend onafhankelijk adviesorgaan en geeft invulling aan professioneel zeggenschap binnen De Zorgcirkel. De VVAR vertegenwoordigt verzorgenden en verpleegkundigen en adviseert de Raad van Bestuur gevraagd en ongevraagd over beroepsinhoudelijke thema's die direct raken aan kwaliteit van zorg en professionele uitvoering. In 2025 heeft de VVAR zich nadrukkelijk gericht op de versterking van professioneel zeggenschap, onder andere in relatie tot de thema's informele zorg, bekwaam = inzetbaar en patiëntveiligheid. De VVAR heeft meerdere gevraagde en ongevraagde adviezen uitgebracht, onder meer over het reanimatiebeleid, urine-stickonderzoek en de uitvoering van voorbehouden handelingen.

Daarnaast heeft de VVAR actief signalen vanuit de praktijk opgehaald via locatiebezoeken en overleg met de verschillende gremia. Daarmee vervult de VVAR een belangrijke brugfunctie tussen de zorgpraktijk, het beleid en het bestuur. In 2025 is tevens gewerkt aan verdere positionering van de VVAR binnen de organisatie, mede in het licht van de integratie van SWZP. De voorbereiding van een VVAR-platform in 2026 moet bijdragen aan een bredere en structurele betrokkenheid van de achterban bij zorginhoudelijke vraagstukken.

De Raad van Bestuur voert structureel overleg met de VVAR en betreft het gremium bij de beleidsontwikkeling rondom zorginhoudelijke thema's. Professioneel zeggenschap is daarmee een zichtbaar en groeiend onderdeel van de governance van De Zorgcirkel.

#### Samenwerking tussen Raad van Bestuur, Raad van Toezicht en medezeggenschap

De Raad van Bestuur, de Raad van Toezicht en de medezeggenschapsorganen vervullen ieder hun eigen rol binnen de governance van De Zorgcirkel, met respect voor ieders

positie en verantwoordelijkheid. De Raad van Toezicht wordt periodiek geïnformeerd over de betrokkenheid van de OR, CCR en VVAR bij beleidsontwikkeling en besluitvorming. In het kader van artikel 24 WOR-overleggen en andere overlegmomenten vindt waar passend gezamenlijk overleg plaats.

De structurele afstemming tussen bestuur, toezicht en medezeggenschap draagt bij aan zorgvuldige besluitvorming, transparantie en het borgen van cliënt-, medewerkers- en professionele perspectief in strategische keuzes.



## 4. Bedrijfsvoering

### 4.1 Cliënten en kwaliteit van zorg

Bij De Zorgcirkel staat kwaliteit centraal in alles wat we doen. Zorg van goede kwaliteit betekent dat cliënten zich veilig en ondersteund voelen, dat medewerkers met trots hun werk kunnen uitvoeren en dat we samen blijven leren en verbeteren.

De basis vormt het landelijke Generiek Kompas met als ondertitel **Samen werken aan kwaliteit van bestaan**. Het Generiek Kompas sluit goed aan bij de maatschappelijke ontwikkelingen en de beweging die De Zorgcirkel al in gang heeft gezet met **Samen maken we de cirkel rond**. Het Generiek Kompas verplicht ons als zorgaanbieder om ieder jaar een Kwaliteitsbeeld te publiceren. In het Kwaliteitsbeeld 2025 lichten we uitgebreid toe hoe De Zorgcirkel werkt aan kwaliteit van bestaan, welzijn en zorg ([www.zorgcirkel.nl](http://www.zorgcirkel.nl)).

De cirkel van de cliënt vormt voor ons het uitgangspunt in ons handelen: wat kan iemand zelf, wat kan het netwerk betekenen en waar leveren wij als professional toegevoegde waarde.



#### Leven in Vrijheid

Op het terrein van vrijheid en veiligheid is een belangrijke stap gezet. In 2025 is de nieuwe structuur voor de Wet zorg en dwang (Wzd) ingericht, met heldere rollen, verantwoordelijkheden en overleglijnen. Onderdeel hiervan zijn de instelling van een

dagelijks bestuur Wzd en een Commissie Wzd. Deze structuur versterkt de bestuurlijke borging van zorgvuldige besluitvorming rondom onvrijwillige zorg en draagt bij aan transparantie en consistentie in de uitvoering.

#### Leren en verbeteren

Leren en verbeteren maken onderdeel uit van de bestaande werkwijze binnen De Zorgcirkel. In 2025 zijn signalen uit de praktijk, uitkomsten van audits en toezicht en ervaringen van professionals benut om waar nodig te reflecteren en verbeteringen door te voeren. Daarbij is aangesloten bij de bestaande afspraken en werkwijzen, met aandacht voor openheid, dialoog en professionele reflectie. Toezicht en audits vormen een belangrijk instrument om inzicht te verkrijgen in de kwaliteit en veiligheid van zorg. In 2025 zijn interne en externe audits ingezet om te toetsen of beleid en praktijk met elkaar in overeenstemming zijn en om verbeterpunten te identificeren. In dat kader heeft de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ) in 2025, ter bepaling van haar toezichtstrategie voor De Zorgcirkel, een gepland bezoek gebracht aan locatie Prins Hendrik in Egmond aan Zee. Dit bezoek is positief verlopen. Begin 2026 zal de IGJ een bezoek brengen aan locatie Molentocht in Purmerend, waarna zij haar toezichtstrategie definitief vaststelt. Deze werkwijze past binnen het toezichtmodel voor grote zorgorganisaties, waarin sinds 2024 wordt gewerkt met vaste accounthouders.

De Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht, in het bijzonder via de commissie Kwaliteit & Veiligheid, zijn periodiek geïnformeerd over de uitkomsten van toezicht, audits, (calamiteiten) onderzoeken en inspecties. Deze informatie vormt een belangrijk onderdeel van de bestuurlijke cyclus van sturen, monitoren en bijsturen.

In de uitvoering van kwaliteit en veiligheid is daarnaast ingezet op het versterken van deskundigheid en ondersteuning in de praktijk. De rol van de kwaliteitswijkverpleegkundige is met behulp van IZA-gelden structureel ingebed binnen de organisatie en vormt een belangrijke schakel tussen beleid en de dagelijkse zorgverlening. In dat kader is in 2025 ook verder gewerkt

aan het principe bekwaam = inzetbaar. Dit uitgangspunt ondersteunt veilig en verantwoord werken door ervoor te zorgen dat medewerkers worden ingezet op basis van actuele bekwaamheid en deskundigheid. In 2026 blijft dit nog een belangrijk punt voor goede borging in de praktijk.

#### Kwaliteitsmanagementsysteem

Daarnaast is in 2025 gestart met de implementatie van Zenya als kwaliteitsmanagementsysteem, dat in januari 2026 live is gegaan. Dit systeem ondersteunt het organisatiebreed vastleggen, volgen en verbeteren van kwaliteit en veiligheid. De nadere uitwerking hiervan is opgenomen in het Kwaliteitsbeeld 2025.

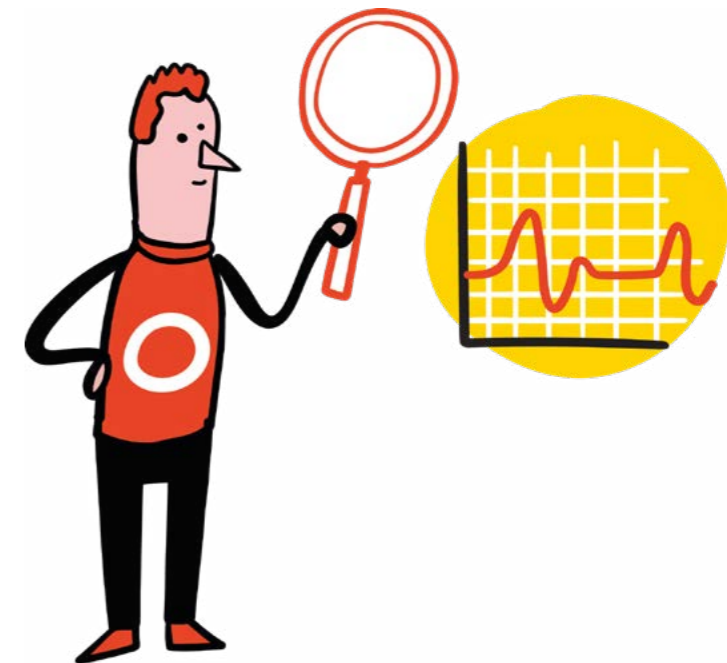
#### Bedrijfshulpverlening (BHV)

Op het gebied van veiligheid zijn aanvullende stappen gezet. Het BHV-beleid is vastgesteld, waarmee een uniforme en organisatiebrede aanpak van bedrijfshulpverlening is geborgd. Tevens is gestart met consignatiediensten voor directeuren en managers, zodat ook buiten kantooruren adequaat kan worden opgeschaald en gehandeld bij incidenten en calamiteiten.

#### ISO 9001

In 2025 is de ISO 9001-certificering succesvol afgerond. Deze hercertificering bevestigt dat de kwaliteitsmanagementsystemen van De Zorgcirkel voldoen aan de geldende normen en dat structureel wordt gewerkt aan borging en verbetering van kwaliteit.

Ten slotte is in 2025 besloten te stoppen met het Topcare-predicaat voor de GRZ. Deze keuze past binnen de herijkte strategische koers, waarin de focus is verbreed naar tijdelijk verblijf in samenhang met andere zorgvormen. De keuze betekent geen afbouw van kwaliteit, maar een andere wijze van profilering en organisatie. Tabellen en cijfers kwaliteit en veiligheid.





## 4.2 Cijfers Kwaliteit en veiligheid

Ook in 2025 is zorgvuldig omgegaan met incidenten en klachten. Meldingen en signalen zijn geregistreerd en opgevolgd, met aandacht voor zorgvuldigheid en transparantie.

De ervaringen en beleving van cliënten zijn niet in dit verslag uitgewerkt, maar worden nader beschreven in het Kwaliteitsbeeld 2025.

### Tabellen en cijfers Kwaliteit en veiligheid

#### Meldingen Incidenten Cliënten (MIC), Transmuraal Incidenten Melden (TIM) en meldingen Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ)

Aantal incidentmeldingen cliënten	2025
Totaal aantal Meldingen Incidenten Cliënten (MIC)	7.833
• Valincidenten	• 4.111 (52,5%)
• Medicatie-incidenten	• 2.714 (34,6%)
• Melding van ongewenst gedrag	• 445 (5,7%)
• Overige	• 422 (5,4%)
IGJ-meldingen	3
• Calamiteiten	• 3
• Geweld in de zorgrelatie	• 0
Ontvangen Transmurale Incident Meldingen (TIM)	8

#### Klachtenfunctionaris

In 2025 zijn er in totaal 27 klachten ontvangen (2024: 37).

De klachten hadden betrekking op kwaliteit van maaltijden, onvrede over zorg, weinig activiteiten voor bewoners in aanpalende huurwoningen, eenzijdige beëindiging HbH, communicatie en bejegening, het verkrijgen van informatie na val, nakomen therapietijden, dichte slagboom in de avond, en onvrede over vergoeding personalarmering.

#### Klachtencommissie

In 2025 heeft de klachtencommissie van De Zorgcirkel 21 klachten ontvangen (2024: 18). De klachten hadden onder meer betrekking op communicatie, dossiervoering,

aanspreekpunten voor naasten en het handelen na incidenten, zoals een val. Een aantal klachten is niet-ontvankelijk verklaard, bijvoorbeeld wanneer deze niet door of namens een cliënt was ingediend.

Van de ontvangen klachten zijn zes doorverwezen naar de lijnorganisatie en zes naar de klachtenfunctionaris. Vier klachten zijn niet-ontvankelijk verklaard.

De klachtencommissie heeft aanbevelingen gedaan op het gebied van methodisch werken, medicatieveiligheid, continuïteit van zorg, naleving van het valprotocol, zorgvuldig gebruik van social media en gespecificeerde toestemming bij gegevensuitwisseling.

In onderstaande tabel is een uitsplitsing opgenomen van de regio's en afdelingen binnen De Zorgcirkel.

#### Aantal klachten klachtenfunctionaris en klachtencommissie

Regio	Klachtenfunctionaris	Klachtencommissie
Edam-Volendam	3	4
GRZ	6	3
Noord-Kennemerland	5	5
Purmerend	4	5
SWZP	2	
Zaanstreek	5	2
Staf- en ondersteunende diensten	1	2
<b>Totaal</b>	<b>26</b>	<b>21</b>

## 4.3 Medewerkers en vrijwilligers

In 2025 stond de ontwikkeling van medewerkers en vrijwilligers in het teken van behoud, duurzame inzetbaarheid en uitvoerbaarheid. In een arbeidsmarkt die structureel onder druk staat, is gericht ingezet op het verminderen van uitstroom, het versterken van betrokkenheid en het vergroten van stabiliteit binnen teams.

#### Roosterbeleid

Een belangrijk aandachtspunt daarbij was het roosterbeleid. In 2025 is gewerkt aan verdere professionalisering van het roosteren, met als doel meer voorspelbaarheid en een betere balans tussen werk en privé. De uitkomsten van het medewerkeronderzoek en signalen uit teams bevestigen dat roosterplanning blijvende aandacht vraagt.

Daarnaast is ingezet op het terugdringen van externe inhuur en het versterken van het interne flexbureau. Via regionale samenwerking met zorgpartners wordt gezamenlijk gewerkt aan duurzame en betaalbare personele inzet.

Door krachten te bundelen in een regionaal georganiseerd flexplatform (FlexZo) vergroten we de beschikbaarheid van zorgprofessionals, verminderen we afhankelijkheid van externe bureaus en versterken we het regionaal werkgeverschap.

#### Eén arbodienst

In 2025 is tevens besloten om per 1 januari 2026 over te stappen naar één Zorgcirkelbrede arbodienst. Hiermee zetten we in op eenduidige begeleiding, versterking van preventie en betere ondersteuning bij verzuim en duurzame inzetbaarheid. Deze keuze draagt bij aan meer samenhang in zowel het HR-beleid als de uitvoering daarvan.



De Risico-Inventarisatie en -Evaluatie (RI&E) is in 2025 conform wettelijke verplichtingen onderhouden. De voortgang op het bijbehorende plan van aanpak wordt periodiek gemonitord binnen de reguliere planning- en control cyclus en besproken met de Ondernemingsraad.

#### Medewerkeronderzoek

Organisatiebreed is een medewerker-onderzoek uitgevoerd, gericht op werkbeleving en professionele ruimte. De respons bedroeg 44,3%. Ten opzichte van 2023 is sprake van een duidelijke positieve trend. Medewerkers waarderen met name de inhoud van hun werk en de samenwerking met collega's. Aandachtspunten betreffen werkdruk, roosterplanning, leiderschap en ondersteuning bij digitalisering. Het directieteam heeft deze thema's benoemd als focus voor verdere verbetering. SWZP-medewerkers zijn in dit onderzoek nog niet meegenomen en worden bij een volgende meting betrokken.

In het kader van organisatieontwikkeling zijn spiegelgesprekken georganiseerd, waarin ruimte is geboden voor reflectie op samenwerking, leiderschap en de uitvoerbaarheid van plannen. De opbrengsten hiervan hebben bijgedragen aan gerichte aandacht voor prioritering, rolduidelijkheid en realistische implementatie van veranderopgaven.

De ingezette lijn Bekwaam = inzetbaar is in 2025 verder versterkt. Dit beleid biedt een organisatiebreed kader voor professionele inzetbaarheid, waarbij bevoegdheid, bekwaamheid en veiligheid centraal staan. In 2025 is gewerkt aan verdere implementatie en borging in de praktijk, zodat medewerkers aantoonbaar bekwaam zijn voor de handelingen die zij uitvoeren, en teams flexibel kunnen inspelen op veranderende zorgvragen. De verdere verankering van deze werkwijze vraagt ook in 2026 blijvende aandacht.

Het MD-programma is voortgezet en een talentprogramma voor leidinggevenden is ontwikkeld en gestart, waarmee wordt geïnvesteerd in toekomstgericht leiderschap en continuïteit.

#### Vrijwilligers

Vrijwilligers blijven een onmisbare schakel in de ondersteuning van cliënten. In 2025 is de coördinatie en ondersteuning van vrijwilligers verder versterkt, met aandacht voor begeleiding, waardering en een goede aansluiting bij zorgteams. Vrijwilligers leveren een waardevolle bijdrage aan welzijn en sociale verbondenheid en spelen daarmee een belangrijke rol in de beweging naar versterking van informele zorg binnen de cirkel van de cliënt.

Met deze stappen is in 2025 gewerkt aan een stabiele en toekomstbestendige organisatie, waarin medewerkers en vrijwilligers professioneel én betrokken kunnen bijdragen aan goede zorg.

#### Aantal medewerkers naar functietype

Type functie	Aantal medewerkers	Aantal FTE
Verpleging en verzorging	3.067	1.483,18
Leerlingen	189	149,55
Welzijn (activiteitenbegeleiding)	362	201,62
Behandelaars	157	121,74
Zorgmanagement	37	35,49
Overige medewerkers	904	567,67
<b>Totaal</b>	<b>4.716</b>	<b>2.559,25</b>

#### Aantal vrijwilligers

Vrijwilligers	1.149
---------------	-------

#### Aantal medewerkers verpleging, verzorging en welzijn naar kwalificatieniveau in verpleeghuiszorg

Niveau	Aantal	Percentage
Niveau 1	763	42,2%
Niveau 2	353	19,5%
Niveau 3	467	25,8%
Niveau 4 en hoger	227	12,5%
<b>Totaal</b>	<b>1.810</b>	<b>100,0%</b>

#### Overige kengetallen medewerkers

Categorie	Percentage
Instroom	25,6%
Uitstroom	24,2%
Verhouding van personele kosten in % van de omzet	76,7%



#### 4.4 Digitalisering, data en informatiebeveiliging

In 2025 zijn de digitaliseringsstrategie en visie op digitale zorg vastgesteld. Hiermee is richting gegeven aan de verdere inzet van technologie, data en innovatie binnen De Zorgcirkel. De organisatie heeft geïnvesteerd in versterking van het team Digitalisering & Innovatie en in de implementatiekracht via Digiteams, zodat ontwikkelingen beter kunnen landen in de praktijk.

Op het gebied van informatiebeveiliging zijn belangrijke stappen gezet. Het informatiebeveiligingsbeleid en privacybeleid zijn herijkt en vastgesteld, de voorbereiding op NEN 7510-certificering is voortgezet. De directiebeoordeling van het informatiebeveiligingsmanagementsysteem (ISMS) is uitgevoerd en vastgesteld. Hiermee wordt de digitale weerbaarheid structureel versterkt in een tijd waarin cyberdreiging en wettelijke eisen toenemen.

Daarnaast is in 2025 de visie op datagedreven werken vastgesteld en is de implementatie van HIBIS, de organisatiebrede business intelligence-tool 'HIBIS Horizon', afgerond. De livegang vond plaats eind 2025. Hiermee wordt managementinformatie beter en gebruiksvriendelijker ontsloten en ontstaat meer samenhang tussen kwaliteit, financiën, bedrijfsvoering en strategische sturing. Met het HIBIS Horizon platform is de basis gelegd om met data te kunnen voorspellen. Ook zijn drie innovaties toegevoegd aan het standaard assortiment van technologische hulpmiddelen, te weten de Artificial Intelligence tool Microsoft 365 Copilot, spraakgestuurd werken in de thuiszorg en het gebruik van de medicatiedispenser Medido in de intramurale zorg. Het implementeren hiervan is gestart en vraagt veel aandacht en begeleiding, omdat zorg- en behandelprofessionals hieraan moeten wennen.

In 2025 zijn de projecten 'herimplementatie behandel dossier Ysis', implementatie Elektronisch Toedienregistratiesysteem in de thuiszorg (Medimo), de optimalisatie van AFAS en de ICT-migratie van SWZP succesvol afgerond.

Binnen het landelijke programma KIK-V heeft De Zorgcirkel actief invulling gegeven aan transparante gegevensuitwisseling. In dat kader bracht het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport in 2025 een werkbezoek aan De Zorgcirkel, waarbij de verbinding tussen kwaliteitsinformatie, data en dagelijkse zorgpraktijk centraal stond. De Zorgcirkel neemt met Zorginstituut Nederland en RSO de Zorgring de leiding in het implementeren van KIK-V in de regio, zodat een uniforme architectuur ontstaat voor verantwoordingsinformatie.

De Zorgcirkel neemt ook als voorzitter van de regionale CxIO-tafel van RSO de Zorgring, de stuurgroep 'Databeschikbaarheid in NHNG' en de klankbordgroep 'Digitaal denken en doen' van Actiz actief deel aan het realiseren van databeschikbaarheid in de regio en landelijk.

#### 4.5 Duurzaamheid

Duurzaamheid is in 2025 programmatisch verankerd. De Agenda Duurzaamheid 2025-2028 is na het tekenen van de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 vastgesteld en gekoppeld aan een concrete routekaart richting het behalen van het bronzen keurmerk van de Milieuthermometer Zorg in 2026. Het plan van aanpak hiervoor is vastgesteld en voorzien van een transformatiebudget.

De aanpak omvat onder meer verduurzaming van vastgoed, energiegebruik, afvalstromen en bewustwording binnen de organisatie. Hiermee geeft De Zorgcirkel invulling aan de ambities uit de Green Deal Duurzame Zorg 3.0 en wordt toegewerkt naar verdere integratie van duurzaamheidsdoelstellingen in beleid en bedrijfsvoering.

Met deze ontwikkelingen heeft De Zorgcirkel in 2025 niet alleen geïnvesteerd in systemen en gebouwen, maar vooral in structurele randvoorwaarden voor een wendbare, veilige en toekomstbestendige organisatie. De samenhang tussen strategie, bedrijfsvoering en uitvoering is daarmee verder versterkt. Voor een uitgebreide toelichting op duurzaamheid verwijzen wij naar het [Jaarverslag duurzaamheid 2025](#).



#### 4.6 Vastgoed en investeringen

Belangrijke strategische vastgoedbesluiten markeerden 2025. Het Strategisch Vastgoedplan is definitief vastgesteld, evenals het governancekader voor nieuwbouw- en verbouwprojecten. Hiermee is niet alleen richting gegeven aan de vastgoedportefeuille, maar zijn ook de besluitvorming, risicobeheersing en procesmatige sturing rondom projecten versterkt.

Concreet zijn in 2025 meerdere projecten voorbereid of in uitvoering gebracht. De verhuizing van locatie Heel Europa (locatie van SWZP) naar Molentocht is gerealiseerd. Wij zijn blij dat we de bewoners (en medewerkers) een nieuw en passend thuis hebben kunnen bieden in Molentocht, waar zij beschikken over eigentijdse, comfortabele huisvesting in een veilige en vertrouwde omgeving. Met deze stap is niet alleen de doelmatigheid versterkt, maar vooral ook de samenhang tussen zorg en behandeling verbeterd, zodat bewoners kunnen rekenen op nabijheid van expertise en passende ondersteuning.

Het businessplan Novawhere is vastgesteld en de samenwerking met partners is verder uitgewerkt. Ook voor Nieuw Saenden zijn belangrijke stappen gezet, waaronder vaststelling van het businessplan, de anterieure overeenkomst en de samenwerkingsovereenkomst met Agora (basisschool). Het kaderplan Westerhout Vernieuwt en de bijbehorende businesscase zijn vastgesteld, evenals de samenwerkingsovereenkomst voor de herontwikkeling van de Meermin in Edam.

In een tijd waarin de vraag naar passende zorg en wonen toeneemt, is samen optrekken essentieel. Als VVT-aanbieder werken we daarom vooral intensief samen met woningcorporaties aan het ontwikkelen en onderzoeken van toekomstbestendige zorgwoningen en leefbare wijken, waarin community care centraal staat en bewoners zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen.



## 5. Meerjarenstrategie 2025-2030

In maart 2025 is de meerjarenstrategie met de titel **Samen maken we de cirkel rond** goedgekeurd. De Zorgcirkel kiest nadrukkelijk positie in een samenleving waarin het aantal ouderen groeit en de zorgvraag complexer wordt, terwijl het aantal beschikbare professionals niet meegroeit. De tijd waarin zorg vanzelfsprekend was, is voorbij. Dat vraagt om duidelijke keuzes. Wij kiezen ervoor om te denken en te handelen vanuit het perspectief van de cliënt, en nemen daarbij een rol als aanjager en verbinder in de regio.

We zien dat er steeds meer ouderen zijn. En die ouderen worden steeds ouder. Soms zelfs heel oud. Wij geloven dat mensen gelukkiger oud worden op een plek die vertrouwd voelt, omringd door mensen die er voor hen toe doen. In een omgeving waar zij zichzelf kunnen blijven en hun leven in eigen hand

houden. Thuis, als dat even kan. In een zorgzame buurt, waar mensen naar elkaar omkijken. Of in een verpleeghuis, als het moet.

Vanuit die overtuiging organiseren wij passende zorg en ondersteuning vanuit de cirkel van de cliënt. Wat iemand zelf wil en kan staat voorop. Daarna kijken wij welke hulpmiddelen kunnen helpen, wat naasten en vrijwilligers kunnen betekenen en vervolgens wat professionele partners kunnen bijdragen. We verbinden de juiste mensen en zorgen dat alles klopt. Daarna vullen wij aan met zorg. Zo maken we de cirkel rond.

Om dat perspectief waar te maken, hebben we voor de komende vijf jaar drie strategische pijlers geformuleerd: **Samen. Sterk. Slim**. In het kort:

**Samen:** Samen met medewerkers, naasten & vrijwilligers en partners werken we aan de cirkel van de cliënt. Dat doen we door elkaar als gelijken te zien, met respect en waardering voor wat iedereen inbrengt. Wij kijken verder dan ons eigen werkveld en bundelen onze krachten met partners in de regio om de zorg goed te regelen. Daarom zijn medewerkers, naasten & vrijwilligers en partners speerpunten die we verder ontwikkelen.

**Sterk:** We ontwikkelen vernieuwende vormen in de beweging naar (t)huis, zodat ouderen zo lang mogelijk fijn en vertrouwd thuis kunnen blijven wonen. Daarom zijn zorg (t)huis, woonconcepten en technologie belangrijke speerpunten die we verder ontwikkelen.

**Slim:** We investeren in een gezonde en slimme bedrijfsvoering, zodat we passende zorg kunnen blijven bieden. We zijn flexibel, organiseren ons duurzaam en kunnen vanuit de kracht van onze schaal meebewegen met veranderingen. Daarom zijn gezond & slim, datagedreven en duurzaam belangrijke speerpunten die we verder ontwikkelen.

In 2025 is deze strategie met routekaart niet alleen gestart, maar ook verankerd in de jaarplannen 2026, kaderbrief 2026, (project) begroting 2026 en investeringsbesluiten. Daarmee is de strategie het kompas voor onze bestuurlijke keuzes én voor de dagelijkse praktijk. De volledige meerjarenstrategie 2025-2028 is te raadplegen via de website van De Zorgcirkel.

Om de strategie concreet te laten landen in de organisatie is een organisatiebrede strategietour georganiseerd. Tijdens deze tour zijn we in gesprek gegaan met medewerkers over wat de beweging naar **Samen. Sterk. Slim**. betekent in het dagelijks werk.

Om de beweging gericht te versterken, is (ook) in 2025 gewerkt vanuit vier programma's: Informele Zorg, Zorg Thuis, Duurzaamheid en Leven in Vrijheid met Domotica. Deze programma's vormen de motor onder de meerjarenstrategie en zorgen voor samenhang, prioritering en executiekracht naast de lijnactiviteiten die volop plaatsvinden.

In de volgende paragraaf blikken wij op hoofdlijnen terug langs de drie strategische pijlers. De inhoudelijke verdieping op diverse onderwerpen is terug te vinden in het Kwaliteitsbeeld 2025 op onze website.

### 5.1 Samen

Binnen de pijler **Samen**, is in 2025 zichtbaar gewerkt aan het versterken van de relatie tussen medewerkers, naasten, vrijwilligers en partners.

#### Informele zorg

Het programma Informele Zorg is verder geconcretiseerd en nadrukkelijk gepositioneerd als wezenlijk onderdeel van onze werkwijze. Doel hiervan is het structureel versterken van de rol van naasten en vrijwilligers als vanzelfsprekend onderdeel van de cirkel van de cliënt. In 2025 lag de nadruk op de verdere ontwikkeling van het verankeren van informele zorg in onze werkprocessen, het verder ontwikkelen van het vrijwilligersbeleid en het versterken van de mantelzorgondersteuning. We hebben ervoor gekozen om Regionale Coördinatoren Informele Zorg (RCIZ) aan te stellen als herkenbare schakels tussen teams, vrijwilligers en naasten. Hiermee is informele zorg niet langer een aanvullend initiatief, maar wordt het steeds meer een vanzelfsprekend onderdeel van het dagelijkse werk.

#### Samenwerking in de regio

De Zorgcirkel speelt een actieve rol als aanjager en verbinder. Vanuit samenwerkingen zijn wij actief in verschillende netwerken. Wij lichten er een aantal uit.

**Vitaal Oud Noord Kennemerland (VONK)**  
VONK is een samenwerkingsverband van ouderen, professionals, regionale zorg- en welzijnsorganisaties, woningcorporaties, gemeenten en zorgverzekeraar/zorgkantoor VGZ om de ouderenzorg toekomstbestendig te houden.

### Samen maken we de cirkel rond

Onze meerjarenstrategie



De focus ligt op een aantal projecten te weten: G'oud (gericht op het langer thuis wonen van ouderen binnen een "langlevens thuisflat"), logeerszorg, sociale benadering dementie en afspraken met betrekking tot wonen en zorg. Onder de vlag van Noord-Holland Noord Gezond zijn IZA middelen goedgekeurd voor het project G'oud. Dit project zal in de komende twee jaar worden opgeschaald naar meerdere locaties binnen Noord-Kennemerland en de twee andere regio's binnen Noord Holland Noord, te weten de Kop en West-Friesland.

#### Netwerk voor ouderenzorg Zaanstreek-Waterland G'oud

G'oud is een brede beweging van verschillende organisaties in de regio Zaanstreek-Waterland. Gemeenten, welzijnsorganisaties, zorgorganisaties, verzekeraar/zorgkantoor Zilveren Kruis en corporaties nemen hieraan deel. Met G'oud willen we een beweging op gang brengen in de regio.

Het streven is dat ouderen zo goed mogelijk oud worden. In 2025 zijn rondom de volgende thema's activiteiten uitgevoerd: langer thuis met VPT, virtueel thuis VPT (toolbox), intensiveren van de samenwerking in de eerste lijn, reablement, sociale benadering en community care. Binnen G'oud wordt momenteel de slag gemaakt naar wijkgericht werken.

#### Regioplatform

Binnen Regioplatform werken de drie ziekenhuizen, vier huisartsenorganisaties en vijf VVT-organisaties in de regio Zaanstreek-Waterland en Noord-Holland Noord met elkaar samen. De ambitie is om de zorg voor kwetsbare ouderen in beide regio's ook in de toekomst toegankelijk te houden en patiënten meer regie te geven.

Langs drie programmalijnen geven we hier vorm aan: Triage en transfer, Zorg dichtbij en Netwerkgorg. Regioplatform heeft ook dit jaar IZA-gelden ontvangen.

#### Overig

Omring en De Zorgcirkel werken op een aantal gebieden samen en delen waar mogelijk kennis met elkaar. Zij geven

onder meer samen uitvoering aan het Coördinatiepunt Ouderenzorg Noord Holland, dat zich richt op de coördinatie van ELV, acute thuiszorg en de Wlz-crisisbedden.

Het Dijklander Ziekenhuis en De Zorgcirkel hebben in 2025 een samenwerkings-overeenkomst met elkaar getekend. Op de locatie in Purmerend werken beide organisaties nauw met elkaar samen. De bedoeling is ook om deze samenwerking verder uit te bouwen in de toekomst met het oog op de wijkkliniek, GRZ en ELV en tijdelijk verblijf.

Ook is De Zorgcirkel aangesloten bij de RSO Zorgring, gericht op transmurale gegevensuitwisseling in de regio en Siga. Binnen de Siga neemt De Zorgcirkel deel aan het bestuur, zowel in Noord Holland Noord via het bestuur van ZW plus, als in Zaanstreek-Waterland via het regionale Siga bestuur.

#### 5.2 Sterk

De tijd waarin we leven, vraagt nieuwe manieren van zorg en ondersteuning, passend bij ieders situatie en behoefte. Daarom ontwikkelen we ons zorg- en ondersteuningsaanbod verder door. Onderstaande plaat gebruiken we daarbij als uitgangspunt.

#### Programma Zorg Thuis

Het programma richt zich op het versterken en doorontwikkelen van Zorg Thuis als volwaardig alternatief voor verblijf in het verpleeghuis, met inzet op 'Leef Thuis' (vanuit de Wlz), wijkverpleging en passende ondersteuning in de thuissituatie.

In 2025 is binnen Zorg Thuis gewerkt aan het verstevigen van processen, kwaliteit en sturing in de wijkverpleging. De basis is verder op orde gebracht, met aandacht voor professionele rolontwikkeling, inzet van

technologie en een doelmatige organisatie. Daarmee is het fundament gelegd voor gerichte groei van steeds meer ouderen.

De positionering van VPT en MPT is in 2025 verder versterkt als wezenlijk onderdeel van ons zorgaanbod. Zorg Thuis wordt daarmee nadrukkelijk gepositioneerd als passend alternatief voor verblijf op een locatie. Met de doorontwikkeling van het concept Leef Thuis is invulling gegeven aan de ambitie om ook bij toenemende zorgzwaarte, ook vanuit de Wlz, langer zelfstandig wonen mogelijk te maken, ondersteund door samenwerking met naasten, informele zorg en technologie.

#### Verpleeghuis van de toekomst

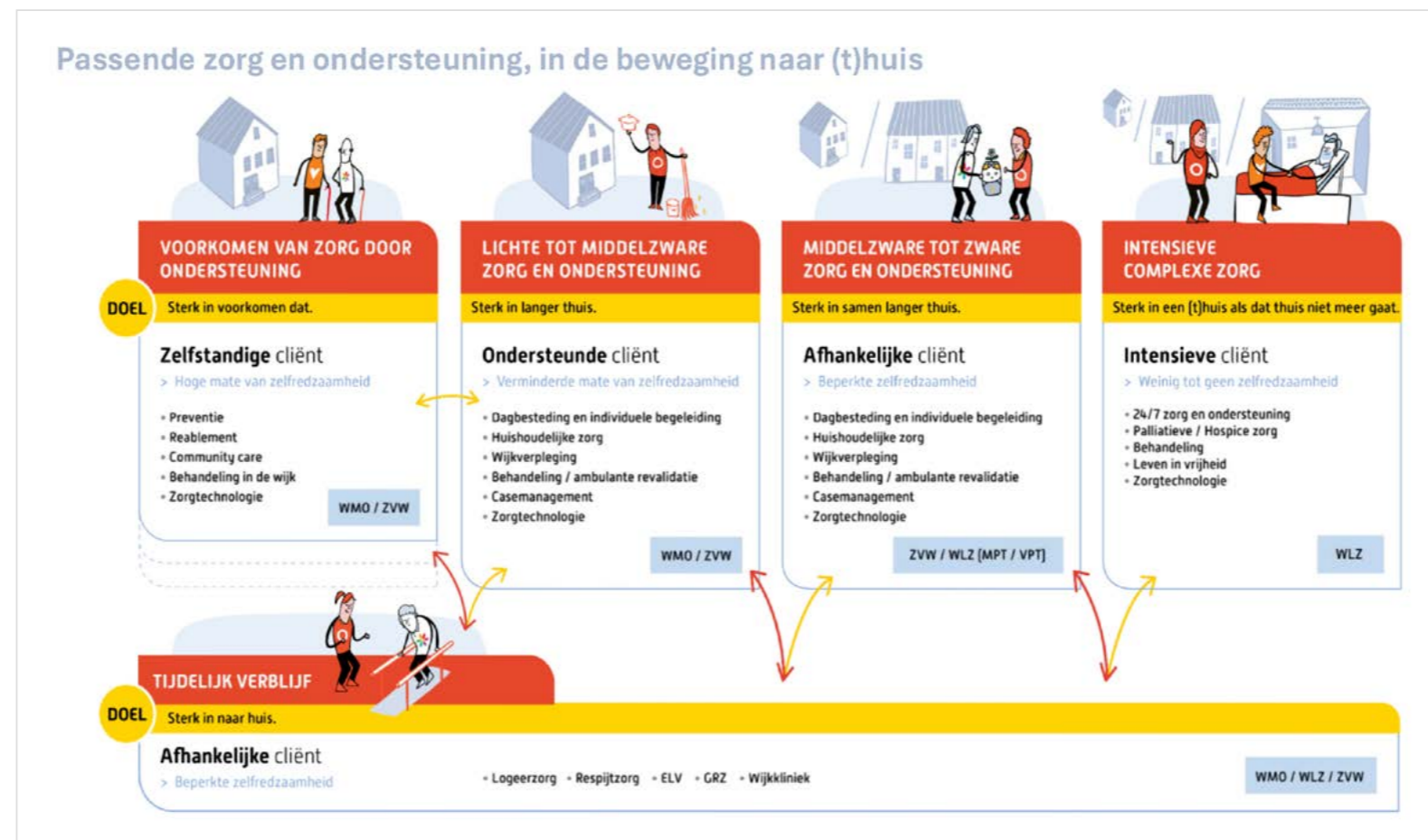
Tegelijkertijd is, vanuit het perspectief van het brede palet aan zorg en ondersteuning, gestart met de voorbereiding op keuzes in 2026 rond het verpleeghuis of langdurige zorg met verblijf. In het licht van groeiende complexiteit en arbeidsmarktschaarste wordt toegewerkt naar een heldere positionering van het verpleeghuis van de toekomst: gericht op cliënten met de meest intensieve en complexe zorgvragen, in nauwe samenhang met zorg thuis en regionale partners.

#### Hulp bij Huishouden

Daarnaast is nadrukkelijk gekeken naar de rol van Hulp bij Huishouden (Wmo) als voorportaal van zorg. In 2025 is gewerkt aan een afwegingskader voor contractering en positionering, waarbij HbH wordt gezien als belangrijke schakel in vroegsignalering, preventie en het ondersteunen van zelfredzaamheid.

#### Tijdelijk verblijf

Niet onbelangrijk, als ouderen langer thuis wonen, is een passend aanbod van tijdelijk verblijf. Cruciaal wanneer het thuis tijdelijk niet gaat. In 2025 is daarom intensief samengewerkt binnen Regioplatform aan verbetering van triage, transfer en regionale capaciteitsafstemming. Ook versterkten we logeerszorg in onze regio's, onder meer vanuit de ervaring met onze locatie het Buitenhuis in Zaanstreek-Waterland.



Een strategische keuze in 2025 was de concentratie van intensief tijdelijk verblijf in de regio's Noord-Kennemerland en Purmerend met GRZ, ELV en de wijkkliniek. Hiermee bundelen we expertise en borgen we onze kwaliteit, in of nabij het ziekenhuis. Tegelijkertijd ontwikkelen wij een duidelijke visie en propositie voor het zoveel mogelijk integraal behandelen in de wijk, met verdere doorontwikkeling van de GRZ in ambulante vorm. Zo kan herstel en behandeling waar mogelijk in de eigen leefomgeving van de cliënt plaatsvinden.

### Wonen en zorg

In lijn met de regionale woonzorgopgave zijn in 2025 stappen gezet in de ontwikkeling van verschillende woonconcepten, die bijdragen aan de beweging naar langer thuis wonen. Projecten, waaronder ontwikkelingen aan de Boeierstraat in Purmerend, dragen bij aan levensloopbestendige woonvormen die aansluiten bij de beweging naar zorgzame buurten en langer thuis wonen.

Ook zijn regionale afsprakenkaders rond wonen en zorg verder uitgewerkt met gemeenten en woningcorporaties, waarmee de strategische verbinding tussen vastgoed, zorginhoud en regionale samenwerking is versterkt.

### 5.3 Slim

De strategische beweging vraagt om een organisatie die financieel gezond, digitaal ondersteund en duurzaam ingericht is.

Binnen het strategisch programma Duurzaamheid is in 2025 gewerkt aan het verminderen van onze ecologische voetafdruk en het realiseren van concrete stappen richting certificering (Milieuthermometer Zorg). De duurzaamheidsagenda 2025-2028 is vastgesteld en gekoppeld aan een uitvoerbare routekaart en het halen van het bronzen keurmerk.

Daarnaast is ingezet op verdere professionalisering van programmatisch werken, datagedreven sturing en digitale ondersteuning.

Het strategisch programma Domotica - in nauwe samenhang met het project Leven in Vrijheid (LIV) - heeft in 2025 een belangrijke impuls gegeven aan het implementeren en opschalen van slimme technologieën binnen onze locaties. De inzet van onder meer een verpleegoproepsysteem, leefcirkels, GPS-toepassingen en bewegingssensoren ondersteunt veiligheid, zelfredzaamheid en efficiënter werken. Hiermee dragen technologie en vrijheidsbevorderende maatregelen bij aan kwaliteit van leven én doelmatige zorgverlening. In 2026 loopt deze implementatie door.

### 5.4 Vooruitblik

In het afgelopen jaar hebben we met de drie strategische pijlers een stevig fundament neergezet richting toekomstbestendige ouderenzorg. Toch zullen we komend jaar onze strategische doelen tegen het licht houden. Dat doen we in het bijzonder voor onze portfoliokeuzes, die moeten aansluiten op veranderingen in wet- en regelgeving en financiering. Ingegeven door het HLO, AZWA en regeerakkoord.

Voor ons zorgaanbod zien we dat de instroom in verblijf later plaatsvindt met een hogere zorgcomplexiteit. Tegelijkertijd wordt de groei van het Wlz-budget begrensd. De komende jaren verschuift de nadruk verder naar zorg thuis, tijdelijke zorgvormen en behandeling in de wijk. Locaties met verblijf zonder behandeling staan onder druk, terwijl woonvormen voor ouderen schaars zijn. Deze beweging raakt onze vastgoedportefeuille, personele inzet en regionale positionering.

Tegelijkertijd blijft de arbeidsmarktkrapte structureel en verandert de rol van professionals in de beweging naar langer thuis en passende zorg in de cirkel van de cliënt. Dit vraagt om blijvende aandacht voor duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling en een goede samenwerking met naasten en vrijwilligers.

Landelijk wordt ingezet op versterking van zorgzame buurten en wijkgerichte samenwerking. Tegelijkertijd staan

gemeentelijke middelen onder druk en worden kaders aangescherpt. Voor De Zorgcirkel betekent dit dat regionale samenwerking verder aan betekenis wint. Wij positioneren ons nadrukkelijk als partner in de wijk, in verbinding met gemeenten, eerste lijn, corporaties en andere zorgaanbieders. Alleen samen maken we de cirkel rond.

Concreet betekent dit dat we in onze routekaart de focus leggen op een sterk (t)huis. Zodat we ons richten op de versterking van zorg (t)huis, een optimaal aanbod van de benodigde capaciteit in de regio en verdere ontwikkeling van passende woonconcepten.

Komend jaar werken we onder andere aan de organisatiebrede implementatie van **De cirkel van de cliënt** als methodiek. De focus ligt daarbij op het toepassen van de cirkel in teamgesprekken, zorgplannen en leertrajecten. Daarmee versterken we het eigenaarschap in de lijn.

Ook leggen we de focus op onze medewerkers 'Trots op jou!, daarom geven we je de aandacht die je verdient'. Hierin spelen onze leidinggevenden een belangrijke rol.

Voor wat betreft de pijler **Sterk**, hebben we aandacht voor het 'verpleeghuis van de toekomst'. Daarnaast zijn we ook bezig met de ontwikkeling van de propositie Integrale behandeling in de wijk. Ook het programma Zorg Thuis gaat verder met focus op de doorontwikkeling van langer thuis wonen, in lijn met het Hoofdlijnenakkoord en met de inzet van (technologische) hulpmiddelen.

Tenslotte zal de ontwikkeling naar datagericht werken zich voortzetten. Zo zal onze BI-tool HIBIS verder gevuld gaan worden. Daarnaast zal de audit met betrekking tot duurzaamheid plaatsvinden in 2026. Er is veel gaande, kortom, De Zorgcirkel is flink in beweging!



## 6. Financieel - jaarrekening 2025

### 6.1 Behaalde omzet en resultaten

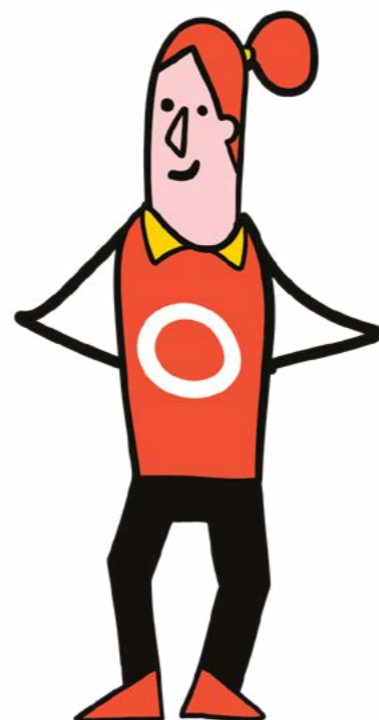
#### 6.1.1 Resultaat

De Zorgcirkel sluit het boekjaar 2025 af met een positief resultaat van €4,1 miljoen (2024: €6,2 miljoen). Het financiële resultaat over 2025 weerspiegelt de spanning tussen enerzijds stijgende kosten en anderzijds de noodzaak om te blijven investeren in kwaliteit, medewerkers en toekomstbestendigheid van de organisatie. In het resultaat is voor €3,3 miljoen aan incidentele kosten opgenomen met betrekking tot het verhogen van de voorzieningen voor duurzame inzetbaarheid (cf. cao) en jubileumuitkeringen (cf. vernieuwd personeelsbeleid). Het genormaliseerd resultaat 2025 komt uit op €7,4 miljoen (2024: €9,2 miljoen).

De inzet van PNIL is nodig door openstaande vacatures en ziekteverzuim. Wel heeft er conform de Wet DBA in 2025 een verschuiving plaatsgevonden van de inzet van zzp'ers naar de inzet van uitzendkrachten. Belangrijke overige kostenontwikkelingen hebben betrekking op stijgende prijzen en investeringen in digitalisering, vastgoed en duurzaamheid.

#### 6.1.2 Opbrengsten

In 2025 is in de omzontwikkeling de beweging naar passende zorg op de juiste plek zichtbaar. Meer ouderen hebben zorg ontvangen in hun eigen thuisomgeving, tijdelijk verblijf is versterkt en bewoners in onze huizen hebben gemiddeld een zwaardere zorgvraag. Daarnaast speelden afspraken en contractvoorwaarden met zorgkantoren, zorgverzekeraars en gemeenten een rol. Dit alles heeft geresulteerd in een groei van €8,4 miljoen in de opbrengsten zorgprestaties. De opbrengsten zorgprestaties worden hoofdzakelijk gerealiseerd binnen de Wlz, aangevuld met opbrengsten uit de GRZ, ELV, wijkverpleging, Wmo en eerstelijnsbehandeling.



#### 6.1.3 Bedrijfskosten

De personeelskosten zijn in 2025 harder gestegen dan de omzet. De personele kosten bedragen 76,7% van de opbrengsten (2024: 73,3%). Vanuit de cao is sprake van loonkostenstijgingen en reserveringen op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Binnen de pijler **Samen**. is, om medewerkers extra te belonen, in 2025 het beloningsbeleid uitgebreid. De PNIL-ratio bedraagt 8,1% (2024: 8,3%).

EBITDA (x €1.000)	2025	%	2024	%	Vershil
Opbrengsten	267.309		258.840		8.469
Bedrijfskosten	-252.187		-241.478		-10.709
<b>EBITDA</b>	<b>15.123</b>	<b>5,7%</b>	<b>17.362</b>	<b>6,7%</b>	<b>-2.239</b>
Afschrijvingen	-10.783		-11.444		661
Financiële baten en lasten	-206		268		-474
<b>Totaal resultaat</b>	<b>4.134</b>	<b>1,5%</b>	<b>6.186</b>	<b>2,4%</b>	<b>-2.052</b>

Opbrengsten (x €1.000)	2025	%	2024	%	Vershil
Opbrengsten zorgprestaties	254.640	95%	246.225	95%	8.415
Subsidies	3.257	1%	3.874	1%	-617
Overige bedrijfsopbrengsten	9.413	4%	8.741	4%	672
<b>Totale opbrengsten</b>	<b>267.309</b>	<b>100%</b>	<b>258.840</b>	<b>100%</b>	<b>8.469</b>

Bedrijfskosten (x €1.000)	2025	%	2024	%	Vershil
Personeel in loondienst	188.528	74%	173.840	72%	14.688
Personeel niet in loondienst	16.595	7%	15.766	7%	829
Overige bedrijfskosten	47.063	19%	51.872	21%	-4.809
<b>Totale bedrijfskosten</b>	<b>252.187</b>	<b>100%</b>	<b>241.478</b>	<b>100%</b>	<b>10.709</b>



## 6.2 Financiële positie

	Convenanten	2025	2024
Solvabiliteit	>25%	48,1%	48,5%
DSCR	>1,3	4,1	5,0
Absolute EBITDA (x €1.000)	>11.000	15.123	17.362
Liquiditeit (x €1.000)		76.735	69.433
Loan to value		45,9%	43,9%
Current ratio		1,8	1,7
Weerstandsvermogen		34,5%	34,0%

Op basis van de belangrijkste financiële kengetallen kan worden geconcludeerd dat de organisatie financieel gezond is, beschikt over voldoende weerstands- en financieringscapaciteit en voldoet aan de bankconvenanten.

- De solvabiliteit bevindt zich ruim boven de norm van 25% van onze huisbankier Rabobank. Een sterke solvabiliteit maakt het aantrekken van financiering makkelijker.
- De DSCR (Debt Service Coverage Ratio) is berekend conform de berekenmethodiek van de bank. De Zorgcirkel heeft een sterke DSCR-positie. Dit betekent dat De Zorgcirkel ruimschoots in staat is om haar financieringsverplichtingen vanuit de operationele kasstromen te voldoen. Doelwaarde van 1,3 is de norm van onze huisbankier Rabobank.
- De Zorgcirkel heeft een EBITDA van €15,1 miljoen gerealiseerd. Doelwaarde van €11,0 miljoen is de norm van onze huisbankier Rabobank.

- De liquiditeitspositie is ruim voldoende en stelt de organisatie in staat om te allen tijde aan haar kortlopende verplichtingen te voldoen. Hiermee is sprake van een stabiele kaspositie die ruimte biedt voor de continuïteit van de bedrijfsvoering en het opvangen van eventuele financiële tegenvallers.
- De loan-to-value neemt toe naar 45,9% door het afsluiten van een nieuwe lening van €6,8 miljoen.
- Current ratio: De Zorgcirkel kan op de korte termijn ruim aan haar verplichtingen voldoen.
- Weerstandsvermogen (eigen vermogen/ omzet): deze bedraagt 34,5%. Het weerstandsvermogen is een indicator van het Waarborgfonds voor de Zorgsector (Wfz) en dient tussen 20%-25% te liggen.

## 6.3 Kasstromen en financieringsbehoeften

In 2025 neemt de operationele kasstroom af met €1,3 miljoen. Dit komt met name door het lagere resultaat.

Vanwege een sterke positieve operationele kasstroom, kunnen de investeringen in 2025 grotendeels uit eigen middelen worden

gefinancierd. Er is in 2025 wel een nieuwe lening van €6,8 miljoen (t.b.v. financiering van de verbouwing Molentocht) afgesloten. Het saldo liquide middelen neemt in 2025 toe met €7,3 miljoen naar €76,7 miljoen.

Kasstroom (x €1.000)	2025	2024
Resultaat	4.134	6.186
Afschrijving en waardeverminderingen	10.783	11.051
Mutatie voorziening	2.385	1.630
Oprenting financial lease	490	526
Nog niet betaalde rente in WV		-280
<b>Operationele kasstroom</b>	<b>17.791</b>	<b>19.113</b>
Investering werkkapitaal	223	1.469
Investering in vaste activa	-13.480	-10.565
<b>Investeringskasstroom</b>	<b>-13.247</b>	<b>-9.095</b>
Mutatie in langlopende schulden	2.758	-4.036
<b>Financieringskasstroom</b>	<b>2.758</b>	<b>-4.036</b>
<b>Mutatie kasstroom</b>	<b>7.302</b>	<b>5.982</b>



#### 6.4 Verwachte investeringen en financieringsverwachtingen

In de begroting 2026 is voor €25,0 miljoen aan investeringen opgenomen. Hiervan is €4,7 miljoen gereserveerd voor inventaris en ICT. Op basis van het strategisch vastgoedplan en het meerjarig onderhoudsplan wordt in 2026 €20,3 miljoen geïnvesteerd in het vastgoed. Er is in 2026 geen aanvullende financiering benodigd. De investeringen zullen uit de eigen liquide middelen worden betaald.

#### 6.5 Verwachte ontwikkelingen omzet en rentabiliteit

In de begroting 2026 is voor €275 miljoen aan omzet opgenomen. Dit bestaat o.a. uit €216,4 miljoen uit opbrengsten Wlz, €30,0 miljoen uit opbrengsten Zvw en €18,8 miljoen uit opbrengsten Wmo. Ten opzichte van de begroting 2025 stijgen de opbrengsten met €11,3 miljoen (+4,3%).

Het begrote resultaat over 2026 komt uit op een bedrag van €7,9 miljoen (2,9% van de omzet). Het rendement van de regio's is 0,8%. Het vastgoedrendement is 22,7%. Het vastgoedrendement is hoger dan de doelstelling van 2,0% door de verhoging van de NHC-tarieven met 13% en vertraging van de uitvoering van het Strategisch vastgoedplan.

#### 6.6 Risicomanagement

In het risicomanagementsysteem van De Zorgcirkel worden drie typen risico's onderscheiden:

- Externe risico's: deze hangen samen met gebeurtenissen die buiten de invloedssfeer van de organisatie liggen. Ze kunnen onder andere voortkomen uit politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Deze externe ontwikkelingen kunnen ervoor zorgen dat strategische doelen niet gehaald worden.
- Strategische risico's: dit zijn risico's die een bedreiging vormen voor de strategische doelstellingen van De Zorgcirkel. De Raad van Bestuur is met name actief bezig met het monitoren en beheersen van deze risico's.

- Operationele risico's: op deze risico's heeft De Zorgcirkel invloed. Deze risico's moeten in beginsel afgedekt zijn door middel van interne beheersmaatregelen die periodiek getoetst worden op hun effectieve werking.

Aan het einde van het jaar stelt de Raad van Bestuur de toprisico's voor het volgende jaar vast. Als een extern risico ervoor kan zorgen dat een strategisch doel niet gehaald wordt, zal dit externe risico aangemerkt worden als toprisico. Daarnaast kunnen strategische risico's aangemerkt worden als toprisico. De belangrijkste strategische risico's die in 2025 zijn geïdentificeerd:

- krapte op de arbeidsmarkt en het onvermogen om werknemers aan te trekken en te behouden;
- bezuiniging Langdurige Zorg;
- onvermogen om te voldoen aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0;
- toename cybercriminaliteit.

De operationele risico's maken in beginsel geen deel uit van de toprisico's. Zij kunnen wel toprisico's worden wanneer ze onvoldoende beheerst worden. Aan de vastgestelde risico's worden risico-eigenaren gekoppeld en per risico worden beheersmaatregelen uitgevoerd om het risico af te dekken. Periodiek wordt over de risico's en beheersing gerapporteerd.

#### 6.7 Vooruitzichten

De Zorgcirkel heeft een financieel gezonde positie en heeft ook over 2025 een positief resultaat gerealiseerd. In de huidige omstandigheden is dat een prestatie waar we trots op zijn.

De blik richt zich echter nadrukkelijk op de toekomst. Voor de komende vijf jaar staat een investeringsopgave van €170 miljoen gepland in vastgoed, duurzaamheid, technologie en inrichting. Naar verwachting zal 60% hiervan extern gefinancierd moeten worden. Deze investeringen zijn noodzakelijk om de kwaliteit, toegankelijkheid en duurzaamheid van onze zorg te waarborgen.

Onze strategie "Samen maken we de cirkel rond" vraagt daarbij om scherpe keuzes en focus. We spelen met deze strategie in op structurele arbeidsmarktkrapte en de beweging naar langer thuis en passende zorg in de cirkel van de cliënt. Dit vraagt om blijvende inzet op duurzame inzetbaarheid, professionele ontwikkeling en intensieve samenwerking met naasten en vrijwilligers, ondersteund door gerichte innovatie.

Tegelijkertijd leidt de omvang van de investeringen tot een structurele stijging van de kapitaallasten. Daarmee komt de rendementsdoelstelling van 2% onder druk te staan. Daarnaast zorgen landelijke afspraken, zoals het Hoofdlijnenakkoord en het Aanvullend Zorg- en Welzijnsakkoord, voor strikte kaders rondom volumegroei en tarieven. De tijdelijke compensatie in 2026 vervalt vanaf 2027, waarna rekening moet worden gehouden met tariefkortingen. De financiële druk op de langdurige zorg neemt daarmee structureel toe.

Deze ontwikkelingen vereisen een strakke beheersing van uitgaven, duidelijke prioritering en fasering van de investeringen en verdere optimalisatie van efficiëntie. Wij geloven dat wij deze uitdagingen succesvol het hoofd kunnen bieden door gezamenlijk koers te houden: realistisch, transparant en met oog voor elkaar.



## Afkortingen

AZWA	Aanvullend Zorg en Welzijnsakkoord	NEN 7510	Norm voor informatiebeveiliging in de zorg
BHV	Bedrijfshulpverlening	NHNG	NoordHolland Noord Gezond
CCR	Centrale Cliëntenraad	OR	Ondernemingsraad
CIO	Chief Information Officer	P&Ccyclus	Planning- en control cyclus
DigiMV	Digitale Maatschappelijke Verantwoording	PG	Psychogeriatric
DT	Directieteam	PNIL	Personeel Niet In Loondienst
DSCR	Debt Service Coverage Ratio	RSO Zorgring	Regionale Samenwerkingsorganisatie van zorgpartijen in de regio Noord Holland gericht op transmurale digitale gegevensuitwisseling
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization	RvB	Raad van Bestuur
ELV	Eerstelijns Verblijf	RvT	Raad van Toezicht
EVG	Eerst Verantwoordelijke Geneeskundige	RI&E	Risicoinventarisatie en -evaluatie
FlexZo	Regionaal initiatief in Noord Holland waarbij verschillende zorgorganisaties hun krachten bundelen in een gezamenlijke flexpool	RM	Rechterlijke machtiging
G'oud	Goed oud worden - Netwerk ouderenzorg Zaanstreek-Waterland	SIGRA	Samenwerkende Intramurale Gezondheidszorgvoorzieningen Regio Amsterdam
GPS	Global Positioning System	S&OD	Staf- & Ondersteunende Diensten
GRZ	Geriatrische revalidatiezorg	SVP	Strategisch Vastgoed Plan
HLO	Hoofdlijnenakkoord Ouderenzorg	SWZP	Stichting Welzijn en Zorg Purmerend
HbH	Hulp bij het Huishouden	TIM	Transmurale Incident Meldingen
HIBIS	interne BI-tool	UNO	Universitair Netwerk Ouderenzorg
HR	Human Resources	VGZ	zorgverzekeraar / zorgkantoor
IBS	Inbewaringstelling	VONK	Vitaal Oud Noord-Kennemerland
ICT	Informatie en communicatietechnologie	VPT	Volledig Pakket Thuis
IGJ	Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd	VV	Verpleging en Verzorging
ISMS	Information Security Management System	VVAR	Verpleegkundige en Verzorgende Adviesraad
ISO 9001	Internationale norm voor kwaliteitsmanagement	Wet DBA	Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties
IZA	Integraal Zorg Akkoord	WLZ	Wet Langdurige Zorg
KIK-V	Keteninformatie Kerngegevens Verbeteren	WMCZ	Wet Medezeggenschap Cliënten Zorg
LIV	Leven In vrijheid	WOR	Wet op de Ondernemingsraden
MD	Management Development	WMO	Wet Maatschappelijke Ondersteuning
MIC	Meldingen Incidenten Cliënten	WNT	Wet Normering Topinkomens
MJOP	Meerjaren Onderhoudsplan	WZD	Wet Zorg en Dwang
MJS	Meerjarenstrategie	Zvw	Zorgverzekeringswet
MPZ	Milieu Platform Zorg	ZZP	Zelfstandige zonder personeel
MPT	Modulair Pakket Thuis		





Het verslag van de Raad van Toezicht



## Samenstelling

De Raad van Toezicht van De Zorgcirkel bestond op 31 december 2025 uit de volgende leden:

Naam	Aandachtsgebied/ portefeuille	Functie	Nevenfunctie
De heer R. (Rob) van Eijbergen  (per 13 juli 2017; herbenoemd per 13 juli 2021 voor een periode van 4 jaar; herbenoemd per 13 juli 2025 voor een periode van 2 jaar)	Gedragswetenschap, organisatie-advies en verandertrajecten  Voorzitter (per 31 mei 2024) en lid remuneratie-commissie	Hoogleraar Integriteit en Kwaliteit van organisaties, Universiteit voor Humanistiek in Utrecht	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Smith Magenis Platform Nederland</li> <li>• Lid Tuchtcommissie voor de financiële sector</li> <li>• Voorzitter stichtingsbestuur uitgeverij WPG</li> <li>• Voorzitter algemeen beleidscollege KIWA</li> <li>• Bemiddelaar bij het ACOI</li> <li>• Zelfstandige gevestigd organisatieadviseur</li> </ul>
Mevrouw N.A. (Nicoly) Vermeulen  (per 19 april 2018; herbenoemd per 19 april 2022 voor een periode van 4 jaar)	Financiën  Voorzitter auditcommissie (per 17 mei 2018)	Business Director Executive Programmes Nyenrode Business Universiteit (per 1 november 2021)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Raad van Toezicht ICTU vanaf 2022</li> <li>• Directeur NV Consulting vanaf 2021</li> <li>• Extern lid auditcommissie Ministerie Infrastructuur en Waterstaat (vanaf 2024)</li> <li>• Bestuurslid Stichting WPG Uitgevers (2025-heden)</li> </ul>
De heer G.P. (Gert) Dral  (per 19 april 2018; herbenoemd per 19 april 2022 voor een periode van 4 jaar; herbenoemd per 19 april 2026 tot 1 januari 2027)	Vastgoed  Voorzitter remuneratiecommissie (per 31 mei 2025) en lid auditcommissie (per 17 mei 2018)	Voormalig bestuurder van ondernemingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Commissaris Kragten Herten Groep BV (advies- en ingenieursbranche)</li> <li>• Voorzitter raad van commissarissen JEA Holding BV (grafische industrie)</li> <li>• Chairman Jiashan Greenport Co. Ltd.</li> <li>• Chairman of the Supervisory Board of Glasaal Volendam R&amp;D B.V.</li> </ul>
De heer H.R. (Herman) Holtslag  (per 1 januari 2019; herbenoemd per 1 januari 2023 voor een periode van 4 jaar)	Kwaliteit en veiligheid  Lid commissie kwaliteit en veiligheid (per 1 januari 2019)	Revalidatieartsen en hoofd polikliniek Amsterdam UMC, locatie AMC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorzitter Expertgroep Post COVID-19 van de Federatie Medisch Specialisten (FMS)</li> <li>• Lid stuurgroep Centrum Aangepast Sporten Amsterdam (CASA)</li> <li>• Lid beroepsgenoot Regionaal Tuchtcollege Amsterdam</li> </ul>
De heer A. (Abdoulmajid) Bozia (per 1 augustus 2025)	Digitalisering  Lid auditcommissie	Directeur van de directie Digitale Voorzieningen, Gemeente Amsterdam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toezichthouder bij Amarant</li> </ul>
Mevrouw P.H.M. (Patricia) Esveld (per 1 november 2025)	Zorg (inhoudelijke) van de ouderenzorg  Voorzitter Commissie Kwaliteit en veiligheid	VoorzitterRvB bij Pro Persona	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bestuurslid Nederlandse GGZ</li> <li>• Bestuurslid Wilhelmina Snelle Stichting</li> </ul>

In 2025 zijn de Raad van Toezicht leden dhr. B.F. Buys Ballot en dhr. S. Brinkkemper conform het rooster van aftreden afgetreden. Daarnaast is een in het kader van de integratie met SWZP het tijdelijk benoemd lid Raad van Toezicht, mw. Y. van den Akker per juli 2025 teruggetreden, nadat was vastgesteld dat de integratie bestuurlijk en toezichthoudend voldoende was geborgd.

### Toezichtvisie, statuten en reglementen

De Raad van Toezicht beschikt over een toezichtvisie: een visie op de wijze waarop de Raad van Toezicht het toezicht uitvoert. De visie is vertaald in een toezicht- en een toetsingskader die onderdeel uitmaken van de toezichtvisie. Deze toezichtvisie sluit aan op de Governancecode Zorg 2022 en de in september 2022 gewijzigde statuten en het RvT-reglement. De toezichtvisie is te vinden op de website van De Zorgcirkel ([www.zorgcirkel.nl](http://www.zorgcirkel.nl)).

### Onafhankelijkheid en diversiteit

De leden van de Raad van Toezicht zijn onafhankelijk en voorkomen elke schijn van vermenging van belangen bij henzelf en zij zien toe op het voorkomen van belangenverstrengeling in de organisatie. De Raad van Toezicht is divers samengesteld; de leden van de Raad van Toezicht hebben een verschillende achtergrond, aanvullende competenties en een of meer aandachtsgebieden/ portefeuilles, zoals blijkt uit het bovenstaande overzicht. Om dit ook in de toekomst te blijven borgen heeft de Raad van Toezicht in maart 2025 de profielenmix Raad van Toezicht vastgesteld.

### Scholing en ontwikkeling

De Raad van Toezicht werkt permanent aan zijn eigen ontwikkeling als team en aan de ontwikkeling van de afzonderlijke leden.

In 2025 heeft de Raad van Toezicht gewerkt met een trainee, met als doel talenten kennis te laten maken met het toezichthouderschap en bij te dragen aan deskundigheidsbevordering en perspectiefverrijking binnen de raad.



In 2025 zijn in de verschillende themabesprekingen en -bijeenkomsten de volgende onderwerpen behandeld:

**27 februari:** Themabespreking personeelstekort in de zorg door de trainee RvT.

**3 april:** Deskundigheidsbevordering/ Werkbezoek aan de locaties van SWZP. De Raad van Toezicht bracht een werkbezoek aan de locaties De Tien Gemeenten en De Rusthoeve. De middag startte op De Tien Gemeenten, waar de leden deelnamen aan de spelleninstuif met bewoners. Aansluitend ging de Raad van Toezicht in gesprek met de manager Thuiszorg en het ambulante verpleegkundig team van zowel SWZP als regio Purmerend.

Vervolgens werd een bezoek gebracht aan De Rusthoeve, waar een rondleiding plaatsvond en gesprekken werden gevoerd met de kwaliteitsverpleegkundigen van SWZP. De middag werd afgesloten met een toelichting door de directeur regio SWZP op het integratieplan. Het werkbezoek gaf de Raad van Toezicht een goed beeld van de locaties, werkwijzen en cultuur binnen SWZP.

**21 mei:** Themabespreking over de visie op digitalisering door de directeur D&I.

**10 juli:** Themabespreking met een kennismaking met de directeur Noord-Kennemerland en een rondleiding op locatie Westerhout. Ook gaf de trainee Raad van Toezicht een presentatie over haar achtergrond en carrière waarin autonomie als rode draad loopt.

**8 en 9 september:** Tweedaagse Raad van Toezicht: Tijdens deze tweedaagse heeft de voltallige Raad van Toezicht nader kennis gemaakt met elkaar. Daarnaast is de voortgang op het portfolio (meerjarenstrategie) besproken en is verdiept op de (landelijke) ontwikkelingen. De Raad van Toezicht is vervolgens meegenomen in het stakeholderveld (samenwerkingen) van De Zorgcirkel. Op de tweede dag heeft prof. Dr. Patrick Kenis, een lezing gegeven over samenwerkingen en toezicht hierop.

**18 september:** Themabespreking met een presentatie over de verhalenbrigade door de programmamanager Informele zorg.

**6 november:** Themabespreking met een presentatie van het medewerkeronderzoek door een strategisch HR adviseur. Ook gaf een lid van de Raad van Toezicht een presentatie over digitalisering in de zorg.

**18 december:** Themabespreking met een presentatie over de update van de meerjarenstrategie door de directeur Strategie & Samenwerking. Ook gaf de voorzitter Raad van Toezicht een presentatie over integriteit.

De volgende Raad van Toezichtleden hebben in 2025 individuele scholing in het kader van hun toezichthoudende rol gevolgd:



Rvt-lid	Individuele scholing 2025
De heer H.R. Holtslag	<ul style="list-style-type: none"> <li>3-daagse cursus van de NVTZ: Verdiepende leergang: toezicht op kwaliteit.</li> </ul>
De heer G. Dral	<p>Op Nyenrode 6 opleidingsdagdelen besteed aan 6 thema's (per thema een dagdeel) te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Navigeren door EU digitaliseringsregels</li> <li>Demografie &amp; Migratie: strategische inzichten voor commissarissen</li> <li>Bias in de bestuurskamer</li> <li>Diversiteit &amp; Inclusie: "damned if you do, damned if you don't"</li> <li>Board agenda 2035; Toekomst van Toezicht</li> <li>75 jaar Wet op de Ondernemingsraden (WOR): medezeggenschap voor de commissaris van morgen</li> </ul>
Mevrouw N.A. Vermeulen	<p>Op Nyenrode 6 opleidingsdagdelen besteed aan 6 thema's (per thema een dagdeel) te weten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Navigeren door EU digitaliseringsregels</li> <li>Demografie &amp; Migratie: strategische inzichten voor commissarissen</li> <li>Bias in de bestuurskamer</li> <li>Diversiteit &amp; Inclusie: "damned if you do, damned if you don't"</li> <li>Board agenda 2035; Toekomst van Toezicht</li> <li>75 jaar Wet op de Ondernemingsraden (WOR): medezeggenschap voor de commissaris van morgen</li> </ul>
De heer A. Bozia	<ul style="list-style-type: none"> <li>3-daagse Leergang 'De nieuwe toezichthouder in zorg &amp; welzijn' van de NVTZ.</li> </ul>



### Dialogoog met belanghebbenden

De Raad van Toezicht is in dialoog met en zichtbaar voor belanghebbenden en de Raad van Toezicht weet wat in en om de organisatie speelt onder leidinggevend, medewerkers en cliënten. De Raad van Toezicht wordt uitgenodigd voor specifieke bijeenkomsten en ontvangt relevante nieuwsbrieven. Ook legt de Raad van Toezicht bijvoorbeeld werkbezoeken af aan de locaties van De Zorgcirkel.

Zo ging de Raad van Toezicht dit verslagjaar tijdens het werkbezoek in april in gesprek met medewerkers van een locatie.

Een delegatie van de Raad van Toezicht heeft in december de overlegvergadering van de Raad van Bestuur met de ondernemingsraad (OR) bijgewoond in het kader van artikel 24 van de Wet op de ondernemingsraden. In het overleg is er o.a. een uitleg geweest over de rol van de RvT (welke rol, samenstelling en samenwerking) en is er aandacht besteed aan de afbouw van ZZP'ers.

In april en november heeft een vertegenwoordiging van de Raad van Toezicht de overlegvergadering van de Raad van Bestuur met de centrale cliëntenraad (CCR) bijgewoond. In het overleg van april is o.a. gesproken over de samenwerking tussen de CCR van De Zorgcirkel en SWZP en het thema informele zorg. In het overleg van november is er o.a. gesproken over de ontwikkelingen omtrent Triton, Westerhout, Saenden en Novawhere. Daarnaast is de structuur WZD besproken, het concept Jaarplan en de concernrapportage T2. Tevens waren er twee presentaties, over informele zorg en LIV Domotica.

Een afvaardiging van de Raad van Toezicht was aanwezig bij de inspiratiesessie op 6 februari 2025. Deze vond plaats met een diverse groep genodigden, waaronder de Raad van Bestuur, het directieteam, een afvaardiging van OR, CCR en VVAR, de programmamanagers en een afvaardiging uit de regionale managementteams. Het thema was Gedeeld Leiderschap. Onder leiding van een externe begeleider is deze middag gesproken over het mobiliseren van leiderschap op alle lagen van de organisatie: tussen zorgverleners en cliënten/patiënten,

tussen zorgverleners onderling en ook in het samenspel tussen zorgverleners en management/bestuur.

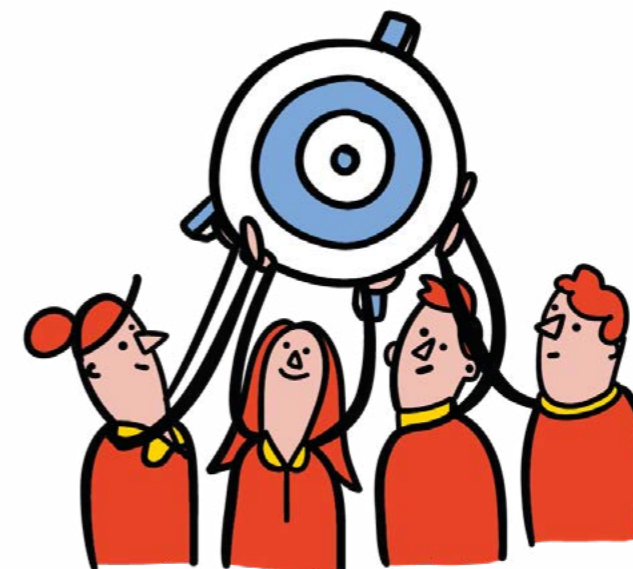
Op 26 augustus heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht de vakgroep diëtiëk bijgewoond, dit is een klein maar enthousiast team.

Op 15 mei heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht een vergadering bijgewoond van de vakgroep Specialisten ouderengeneeskunde. O.a. is het jaarverslag vakgroep Specialisten ouderengeneeskunde 2024 besproken.

Op 10 november 2025 heeft een afvaardiging van de Raad van Toezicht deelgenomen aan het accountgesprek met de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd (IGJ), samen met de Raad van Bestuur. In dit gesprek is onder meer gesproken over de uitkomsten van het inspectiebezoek aan locatie Prins Hendrik, de verdere inrichting van het kwaliteitsbeeld 2026, de meerjarenstrategie 'Samen maken we de cirkel rond', de integratie van SWZP, de ontwikkeling van de GRZ, de inzet van onvrijwillige zorg (Wzd) en de wijze waarop meldingen en incidenten worden geanalyseerd en opgevolgd. Ook is stilgestaan bij de rol van bestuur en toezicht, en de samenwerking binnen de governancestructuur. De deelname van de Raad van Toezicht onderstreept het belang dat de raad hecht aan transparantie, aanspreekbaarheid en een open relatie met de toezichthouder.

### Zicht op de sturing

De Raad van Toezicht heeft zicht op de sturing van de organisatie en voorziet zich tijdig van informatie, zoals beschreven is in het informatieprotocol dat onderdeel uitmaakt van de toezichtvisie. De Raad van Toezicht beschikt daartoe over stuurinformatie, zoals kaderbrief, (kwaliteits)jaarplan, (meerjaren)begroting, (kwaliteits)jaarverslag, jaarrekening, financiële en beleidsmatige viermaandsrapportages. De Raad van Toezicht wordt ook geïnformeerd over bezoeken van de Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd en eventuele calamiteiten. De Raad van Toezicht krijgt bij vastgoedontwikkelingen een uitgebreide businesscase voorgelegd.



De Raad van Toezicht haalt de benodigde informatie ook op uit de eerdergenoemde dialoog met de medezeggenschapsorganen, presentaties van medewerkers en werkbezoeken. Voor de verantwoording over 2025 zijn beleidsmatige en financiële viermaandsrapportages opgesteld en in de vergadering van de Raad van Toezicht besproken.

### Toeziicht op risicomanagement

De Raad van Toezicht ziet toe op beheersing van risico's, met aandacht voor gedrag en cultuur. Daarbij kijkt de Raad van Toezicht zowel terug als vooruit naar kansen en risico's voor de organisatie. De Raad van Bestuur heeft de vier toprisico's voor 2026 vastgesteld, te weten: krapte op de arbeidsmarkt en het onvermogen om werknemers aan te trekken en te behouden; bezuiniging Langdurige Zorg; onvermogen om te voldoen aan de Green Deal Duurzame Zorg 3.0; toename cybercriminaliteit. De Raad van Toezicht heeft deze toprisico's, inclusief eigenaren en beheersmaatregelen, in de vergadering van 18 december besproken.

De risico's op het gebied van financiën, vastgoed, ICT en kwaliteit en veiligheid komen ook regelmatig in de auditcommissie respectievelijk de commissie kwaliteit & veiligheid van de Raad van Toezicht aan de orde.

### Netwerk- en ketenzorg

De Raad van Toezicht dient ook het maatschappelijk belang over de grenzen van de eigen organisatie. In het kader van de continuïteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid van zorg kijkt de Raad van Toezicht over de grenzen van de organisatie heen. De Raad van Toezicht laat zich informeren over de verschillende samenwerkingsverbanden en netwerken waarin De Zorgcirkel deelneemt en de (zorg)ketens waar De Zorgcirkel onderdeel van uitmaakt, zoals G'OU, VONK, het Regioplatform en de strategische alliantie met Omring.

### Vergaderingen en bijeenkomsten

De Raad van Toezicht heeft in het verslagjaar zeven reguliere vergaderingen gehouden: in februari, maart, mei, juli, september, november en december.

De auditcommissie is vijf keer bijeengeeweest: de reguliere vergaderingen vonden plaats in maart, mei, juli, oktober en december. De commissie kwaliteit en veiligheid is vijfmaal bijeengekomen: in maart, mei, juli, september en december. In juli heeft de remuneratiecommissie met de beide leden van de Raad van Bestuur (individueel en gezamenlijk) een evaluatiegesprek gevoerd.

De Raad van Toezicht heeft in september zijn eigen functioneren geëvalueerd en hiervan is een verslag opgesteld.



## Besluiten

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

- Vaststelling van de verlenging van de termijn van de voorzitter.
- Goedkeuring op de raamovereenkomst Dijklander Ziekenhuis – De Zorgcirkel.
- Goedkeuring op de profielenmix.
- Goedkeuring van de meerjarenstrategie.
- Goedkeuring van het Kwaliteitsbeeld 2025.
- Goedkeuring van het Strategisch Vastgoedplan 2025.
- Goedkeuring van het haalbaarheidsplan c.q. het beslisdocument (ver)nieuwbouw Novawhere.
- Goedkeuring van de meerjarenbegroting 2025-2030.
- Vaststelling reglement commissie kwaliteit en veiligheid.
- Goedkeuring van de Jaarrekening 2024 De Zorgcirkel.
- Goedkeuring Jaarverslag 2024 De Zorgcirkel.
- Goedkeuring Jaarverslag RvT 2024 De Zorgcirkel.
- Goedkeuring Jaarrekening 2024 SWZP.
- Goedkeuring Jaarverslag 2024 SWZP.
- Verlening van décharge aan de Raad van Bestuur voor het in 2024 gevoerde beleid.
- Goedkeuring op uitbreiding van bestaande huurovereenkomst voor de locatie De Wielingen.
- Goedkeuring voor de businesscase NHC Westerhout fase 2.
- Goedkeuring van de kaderbrief 2026.
- Goedkeuring van de hoofdlijnen voor de nog af te sluiten huur-dienstverleningsovereenkomst met woningcorporatie Wooncompagnie voor locatie De Meermin.
- Benoeming van de heer A Bozia als lid RvT per 1 augustus 2025.
- Goedkeuring nieuwe huurcondities Dijklander Purmerend en uitbreiding 8 ELV cliëntenplaatsen.
- Goedkeuring van de Anterieure Overeenkomst Behouden Haven (Nieuw Saenden).

- Goedkeuring van deelname aan en het opstarten van FlexZo.
- Benoeming mevrouw P. Esveld als lid RvT per 1 november 2025.
- Goedkeuring van de PwC opdrachtbevestiging voor de controle van de jaarrekening 2025.
- Goedkeuring van het profiel lid RvT.
- Goedkeuring op verlening van de termijn van de heer Dral tot eind 2026.
- Vaststelling van de klasseindeling 2026 voor De Zorgcirkel, de bezoldiging van de leden RvT, voorzitter RvT en leden van RvB.
- Goedkeuring van het Jaarplan 2026.
- Goedkeuring van de begroting 2026.

## Besproken onderwerpen

Tijdens de vergaderingen van de Raad van Toezicht kwamen naast de hierboven genoemde onderwerpen onder andere de volgende thema's aan de orde:

- meerjarenstrategie
- begrotingen De Zorgcirkel en SWZP
- strategisch Vastgoedplan
- integratieplan en synergievoordelen SWZP
- afwegingskader HbB, betreffende WMO aanbesteding
- top Risico's 2026

## Honorering

De honorering van de leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht voldoet aan de WNT (Wet normering topinkomens). De Zorgcirkel is voor 2025 ingedeeld in WNT-klasse V. Het bezoldigingsmaximum van de Raad van Toezicht is vastgesteld op 75 procent van het wettelijke bezoldigingsmaximum. Het wettelijke bezoldigingsmaximum voor de voorzitter van de Raad van Toezicht bedroeg 15 procent en voor de leden van de Raad van Toezicht 10 procent van het voor De Zorgcirkel geldende bezoldigingsmaximum voor de Raad van Toezicht.



Wielingenstraat 2  
1441 ZR Purmerend  
T 088 55 99 500

[www.zorgcirkel.nl](http://www.zorgcirkel.nl)

 **De Zorgcirkel**  
samen maken we de cirkel rond