

BESTUURSVERSLAG 2025

Herijken, verbinden en opnieuw
richting bepalen



Echte mensen, echte zorg

INHOUD

1.0 Bestuursverslag

> Voorwoord	3
> 1.1 Algemene informatie	5
> 1.1.1 Onze bedoeling	5
> 1.1.2 Feiten en kerncijfers	6
> 1.1.3 Juridische structuur	7
> 1.1.4 Bestuur en toezicht	7
> 1.1.5 Organisatiestructuur	8
> 1.1.6 Medezeggenschap	8
> 1.2 Reflectie op het afgelopen jaar	13
> 1.2.1 Onze cliënten	13
> 1.2.2 Onze collega's	16
> 1.2.3 De bedrijfsvoering	19
> 1.2.4 Strategische samenwerkingen	23
> 1.3 Risicomanagement	24
> 1.4 Informatieveiligheid	26
> 1.5 Toekomst: Richting Morgen	27
> 1.6 Financieel resultaat	29

2.0 Verslag Raad van Toezicht

> 2.1 Inleiding	30
> 2.2 Raad van Toezicht	31
> 2.3 Samenstelling	31
> 2.4 Vergaderingen en werkbezoeken	32
> 2.5 Evaluatie en scholing	32
> 2.6 Contact met medezeggenschap	32
> 2.7 Belangrijke thema's 2025	32
> 2.8 Besluiten 2025	33
> 2.9 Vooruitblik 2026	34

[Bekijk de jaarrekening 2025](#)

Deze wordt afzonderlijk gepubliceerd op de website.

[Bekijk het Kwaliteitsbeeld 2025](#)

Voorwoord

Bij HWW zorg draait het om echte mensen, echte zorg. Onze collega's in zorg en ondersteuning zetten zich iedere dag in voor een warme, vertrouwde omgeving waarin iedereen zich welkom voelt. Samen met familieleden en zorgpartners dragen zij bij aan het welzijn en de kwaliteit van leven van onze cliënten. Diezelfde betrokkenheid brengen we ook naar ouderen die zo lang mogelijk in hun eigen omgeving willen blijven wonen, liefst in hun eigen wijk. Door samen te kijken naar wat wél mogelijk is, maken we samen de transitie van zorgen voor, naar zorgen dat. Op basis van cliëntervaring laat dit een positief beeld zien.

Een belangrijke stap in 2025 was de keuze voor een heldere topstructuur: van een tweehoofdig bestuur naar één statutair bestuurder, ondersteund door een sterker directieteam. Dat geeft rust en slagkracht in de aansturing.

Met veel waardering constateren we dat, ondanks bestuurlijke wisselingen, de kwaliteit en continuïteit van zorg onverminderd zijn geborgd dankzij de grote inzet, flexibiliteit en professionaliteit van al onze collega's. Zij hebben in een periode van verandering stabiliteit geboden aan cliënten en hun naasten en ervoor gezorgd dat de dagelijkse zorg altijd doorgang vond.

De context is uitdagend. De arbeidsmarkt en betaalbaarheid vragen om scherpe keuzes en een organisatie die sneller en planmatiger kan sturen. Daarom hebben we in 2025 gericht bijgestuurd en de randvoorwaarden versterkt: we brengen focus aan, volgen de belangrijkste indicatoren en sturen tijdig bij. Verder is het van belang om ruimte te creëren voor duidelijke richting en versnelling, onder meer op thema's als de verdere groei van ons krachtige beeldzorgteam en de groei van Lang Leve Thuis (VPT) binnen, met een unieke propositie van gespikkeld en niet geclusterd. Daarbij blijven wij trouw aan onze opdracht, wij komen achter iedere voordeur in Den Haag, ook in de meest kwetsbare wijken.

Tegelijkertijd staan we voor stevige uitdagingen. Het verzuim en de uitstroom van collega's blijven hoog en HWW zorg is nog sterk afhankelijk van de inzet van zelfstandigen. De inzet van zelfstandigen vindt plaats binnen de geldende kaders van de Belastingdienst, maar in 2026 zetten wij in op een zorgvuldige en geleidelijke afbouw hiervan, met als doel meer vaste gezichten voor cliënten en stabiele teams voor collega's.

In Den Haag is het zorglandschap volop in beweging. Er zijn veel bestuurlijke tafels en omvangrijke subsidievraagstukken, waarbij verantwoordelijkheden en initiatieven elkaar soms overlappen. Daarom hebben wij in 2025 bewust van buiten naar binnen gekeken. Wat gebeurt er in het Haagse zorglandschap, welke positie nemen wij in op het gebied van woon- en wijkzorg en wat is onze onderscheidende propositie? Deze reflectie helpt ons om scherper te formuleren waar wij voor staan en hoe wij onze belofte van echte mensen en echte zorg in de praktijk willen waarmaken.

Het jaar 2025 is als volgt samen te vatten:

Wat gaat goed?

- Collega's maken elke dag het verschil voor cliënten en bewoners.
- We ontwikkelen sturing en managementinformatie verder, zodat we eerder signaleren en bijsturen.
- We bouwen door aan zorg thuis, innovatie en digitalisering die helpt om zorg passend en doelmatig te organiseren.

Wat willen we behouden?

- Een warm welkom en passende zorg, dichtbij in de wijk.
- Samenwerking met naasten en partners in Den Haag.

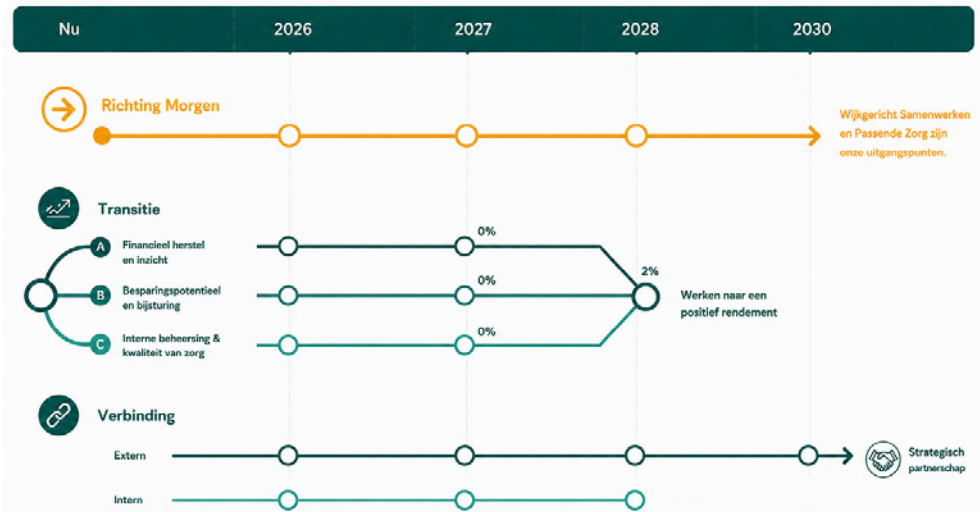
Wat willen we verder ontwikkelen?

- We ontwikkelen sturing en managementinformatie verder, zodat we eerder signaleren en bijsturen.
- Duurzame inzetbaarheid en een stabielere personele basis met meer vaste teams.
- Verdere professionalisering van processen en informatieveiligheid, zodat we voorspelbaar en in control blijven.

In 2026 kiezen we vol voor verbinding. Want alleen in verbinding ontstaat richting, slagkracht en echte impact. We verbinden intern met elkaar op basis van een open dialoog en extern doordat we goed alle bestuurlijke tafels bezetten en verkennen op strategische samenwerkingen. We nemen de tijd om de strategie Richting Morgen samen te maken, met inbreng uit de hele organisatie. Samen bouwen vergroot

eigenaarschap, energie en draagvlak. De uitgangspunten voor de strategische richting vormen wijkgericht samenwerken en passende zorg.

Overzicht van de verschillende sporen.



We kijken uit naar 2026 en de mooie stappen die we samen gaan zetten en waarbij we de nieuwe bestuurder en het vaste team, via een warme overdracht, goed bij HWW zorg laten landen.

Raad van bestuur HWW zorg

Olav Eerkes



1.1 Algemene informatie

1.1.1 Onze bedoeling

HWW zorg wil ouderen zo lang mogelijk zelfstandig laten wonen in hun eigen omgeving. Mensen moeten ouder kunnen worden op een manier die past bij hun situatie en wensen, bij voorkeur thuis in de eigen wijk. Als dat niet mogelijk is, kan dat in één van onze woonzorgcentra. Vanuit deze visie biedt HWW zorg passende zorg in Den Haag. Veiligheid, vrijheid, eigen regie en kwaliteit van leven staan daarbij centraal. Zo houden cliënten, samen met familie, hun netwerk en onze collega's, zoveel mogelijk regie over hun leven.



In samenspraak met cliënten en hun naasten wordt de zorgbehoefte zorgvuldig in kaart gebracht, waarbij eigen regie en behoud van zelfstandigheid vooropstaan. In de thuissituatie wordt zorg verleend door wijkverpleegkundigen, ondersteund door deskundige wijkzorgteams. Wanneer zelfstandig wonen niet langer mogelijk of verantwoord is, biedt HWW zorg passende huisvesting in één van de woonlocaties in Den Haag. Daar werken zorgteams en behandeldienst nauw samen aan integrale en persoonsgerichte ondersteuning. De locaties vervullen bovendien een bredere functie in de wijk denk aan het Haags Ontmoeten.

Hoewel onze bedoeling helder is geformuleerd en door sommige collega's al echt doorleefd wordt, moeten we eerlijk constateren dat deze nog niet overal in de organisatie even sterk wordt doorleefd. Het vraagt meer dan woorden of beleidskeuzes om onze visie consequent zichtbaar te maken in het dagelijks handelen. Daarvoor is een verdere cultuuromslag nodig, waarin houding en gedrag, leiderschap en samenwerking nadrukkelijk in lijn worden gebracht met wat wij willen betekenen voor cliënten en voor elkaar. Dit vraagt om blijvende aandacht, voorbeeldgedrag en het voeren van het goede gesprek op alle niveaus in de organisatie. Passende zorg en de benodigde cultuuromslag is daarmee een belangrijke pijler voor 2026.

Visie

HWW zorg is een warme omgeving waarin iedereen zich welkom voelt.

Een omgeving waarin familieleden, medewerkers en zorgpartners allemaal bijdragen aan het welzijn van onze cliënten. Warmte die we ook samen meenemen naar mensen die zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving willen blijven. En iedereen krijgt precies die zorg die ze nodig hebben. Samen ontdekken we de mogelijkheden, samen maken we de zorg waarin iedereen zich thuisvoelt. Echte zorg. Voor echte mensen, door echte mensen.

Missie

Dit bereiken we door echte zorg te **durven** bieden die past bij de situatie en zorgbehoefte van iedere cliënt. Samen **ontdekken** we wat nodig is. Zowel voor de cliënt als de zorgverlener. Daarin werken we **samen met elkaar**, met onze cliënten en partners binnen en buiten onze organisatie.

Kernwaarden

Lef, Open blik, (Haagse) Humor

Onze kernwaarden zeggen iets over onze overtuiging. Ze zeggen waar wij in geloven en waar wij ons veilig bij voelen. En ze geven aan hoe wij in het leven staan, wat ons beweegt en drijft.



Visie, missie en kernwaarden

Jaardoelen 2025

1. Drempelloze cliëntreis

Bij ons draait alles om de Haagse zingeving en zelfstandigheid van cliënten, waarbij we de eigen veerkracht versterken en de benodigde zorg en ondersteuning bieden. We zorgen voor een drempelloze cliëntreis waarbij de zorg naadloos op elkaar aansluit.

2. Aantrekkelijk werkgeverschap

HWW zorg is de leukste zorgwerkgever in het Haagse! Mensen komen graag bij ons werken, voelen zich bekwaam en gewaardeerd tijdens het werk en er is ruimte voor groei, ontwikkeling en inbreng van eigen ideeën.

3. Efficiënt organiseren

Bij HWW zorg werken we doelmatig, weten we welke afspraken er zijn en kunnen we informatie makkelijk vinden. Zodat we met elkaar tijd overhouden voor directe zorg voor onze cliënten of te komen tot innovatieve ideeën.

4. Netwerk zorg in de wijk

Door samen te werken met verschillende disciplines en zorgpartners in de wijk, biedt HWW zorg passende zorg en ondersteuning aan cliënten, zodat zij door tijdige en preventieve hulp langer in hun vertrouwde omgeving kunnen blijven wonen.

5. Duurzaamheid

HWW zorg investeert in duurzaamheid, waardoor we niet alleen aantrekkelijker zijn als werkgever, maar ook de eerste keuze voor cliënten!



1.1.2 feiten en kerncijfers

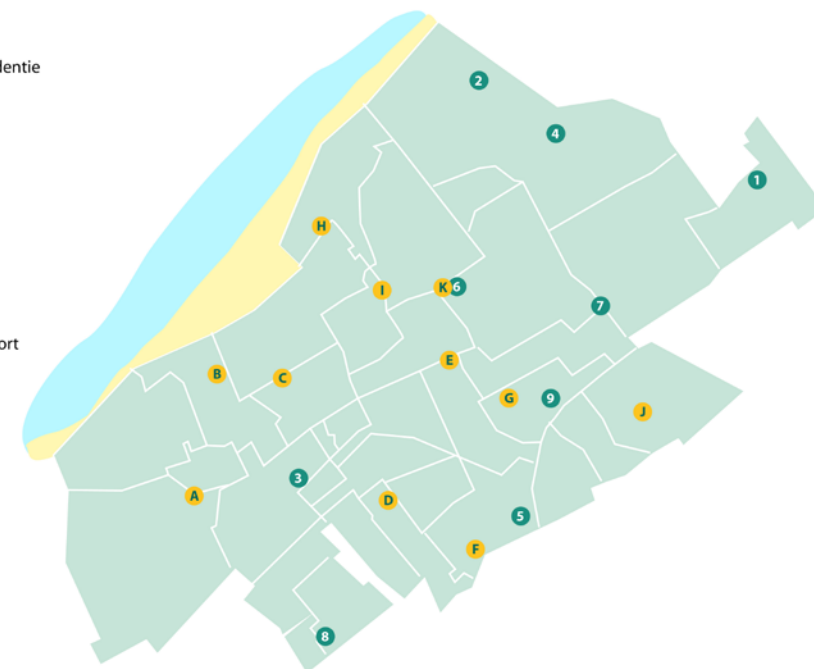
Wij zijn een VVT-organisatie in Den Haag met zeven woonzorglocaties en 46 wijkteams. Daarnaast bieden wij geriatrische revalidatiezorg in het HMC Bronovo. In de wijk leveren wij een breed pakket aan zorg en ondersteuning, waaronder wijkverpleging, thuisbegeleiding, palliatieve zorg, Lang Leve Thuis (VPT), beeldzorg, specialistische zorg, dementiezorg, eerstelijnsbehandeling en persoonsalarmering. HWW zorg heeft daarnaast een contract met de gemeente Den Haag voor het leveren van wijkverpleging aan dak- en thuislozen. Samen met onze 1.400 collega's en 305 vrijwilligers zetten wij ons dagelijks in om goede en passende zorg te bieden. In 2025 hebben wij zorg verleend aan 8.302 cliënten.

Woonzorg locaties

- 1 Ametisthorst
- 2 De Eshoeve/De Residentie
- 3 Houtwijk
- 4 HMC Bronovo
- 5 Moerwijk
- 6 Op de Laan
- 7 Rivierenbuurt
- 8 Vrederust-west
- 9 Schildershoek

Wijk locaties

- A Arnold Spoelplein
- B Campanulastraat
- C Laan van Meerdervoort
- D Maartensdijklaan
- E Engelenburgstraat
- F Westhovenplein
- G Rubenshoek
- H Tesselsestraat
- I Morsestraat
- J Wenckebach
- K Jacobs Hospice



1.1.3 Juridische structuur

HWW zorg is een stichting en neemt daarnaast deel in twee coöperaties: Spoedzorg Haaglanden (SZH) en Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden (VPO-H).

In 2026 worden de statuten van HWW zorg herzien, zodat deze weer volledig aansluiten bij de geldende wet- en regelgeving. De grondslag van de organisatie blijft daarbij ongewijzigd. Het Verwijspunt Ouderenzorg Haaglanden wordt momenteel bekostigd vanuit IZA-middelen. Vanaf 2027 zal HWW zorg hiervoor een contributiebijdrage gaan leveren, vergelijkbaar met de bijdrage die al wordt betaald voor Spoedzorg Haaglanden.

Verder zijn er verschillende overeenkomsten voor onderaannemerschap (zie tabel).

Opdrachtgever	Opdrachtnemer	Inhoud
HWW zorg	Axxicom	HV MPT
HWW zorg	Evita Zorg BV	PV en VP met name inzet PTZ
Kesslerperspectief	HWW zorg	PV, VP en GV
Leger des Heils	HWW zorg	PV, VP en GV
Middin	HWW zorg	PV, VP en GV
Gemeente Den Haag	HWW zorg	Verpleegkundige inzet zorg aan dak- en thuislozen
Anton Constandse	HWW zorg	PV, VP en GV
Eykenburg	HWW zorg	GV
HWW zorg	Reakt	Dagbesteding
GGD Haaglanden	HWW zorg	Sociaal medisch spreekuur (Stieltjesstraat)

1.1.4 Bestuur en toezicht

Raad van bestuur

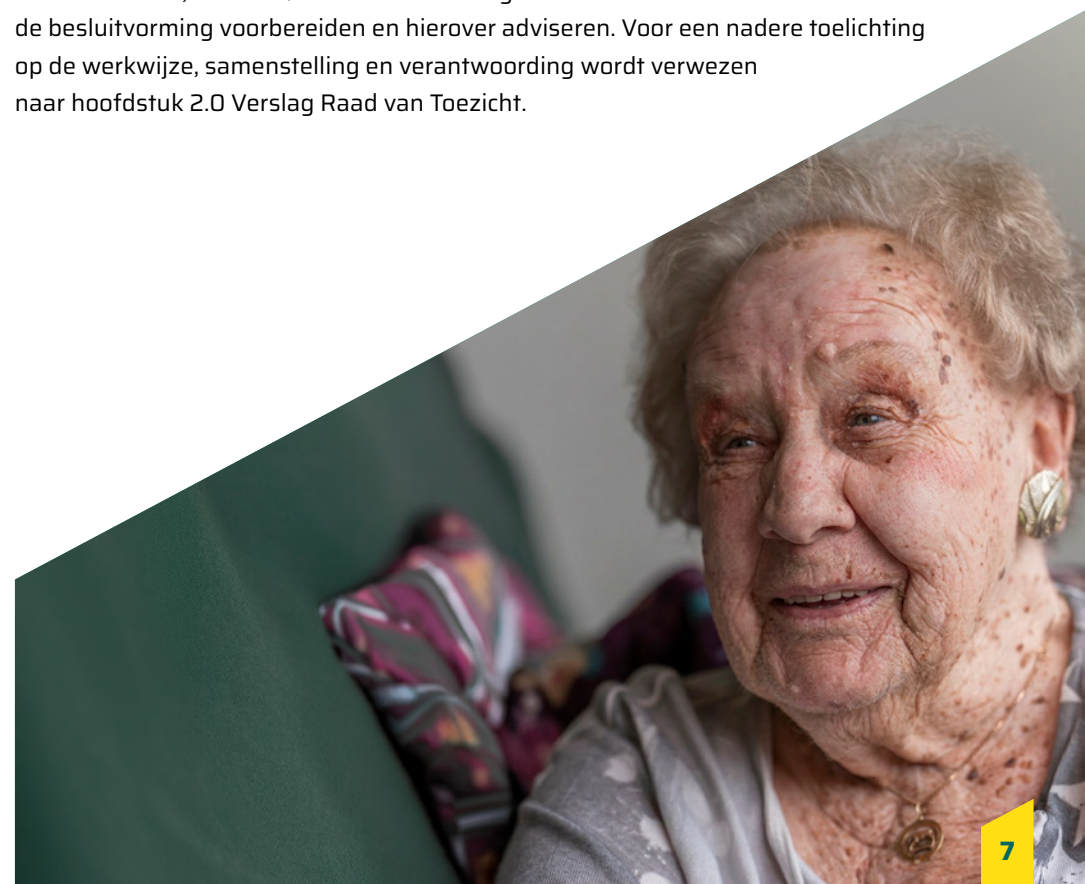
HWW zorg wordt bestuurd door de raad van bestuur. De raad van bestuur is verantwoordelijk voor de dagelijkse en strategische aansturing van de organisatie, gericht op het realiseren van de maatschappelijke doelstelling van HWW zorg. Hieronder vallen onder meer de kwaliteit en veiligheid van zorg, bedrijfsvoering, financiële sturing en naleving van wet- en regelgeving.

In het jaar 2025 hebben bestuurswisselingen plaatsgevonden.

De heer O. Eerkes is vanaf 1 januari 2026 benoemd als interim bestuurder van HWW zorg. De nieuwe vaste bestuurder mevrouw M. Lewis zal per 1 juni 2026 starten.

Raad van toezicht

De raad van toezicht houdt toezicht op het beleid van de raad van bestuur en op de algemene gang van zaken binnen HWW zorg. De raad vervult daarbij de rollen van toezichthouder, adviseur/klankbord en werkgever. De raad werkt met commissies die de besluitvorming voorbereiden en hierover adviseren. Voor een nadere toelichting op de werkwijze, samenstelling en verantwoording wordt verwezen naar hoofdstuk 2.0 Verslag Raad van Toezicht.



1.1.5 Organisatiestructuur

De interim-bestuurder heeft zich ingezet voor een wijziging van de topstructuur. Parallel hieraan is ook gewerkt aan de inrichting van de organisatie onder de directielaag. In 2026 wordt verder gewerkt aan één integraal nieuw organogram.

De visualisatie in het bestuursverslag is voor nu een conceptversie en nog geen vastgesteld organogram. Na de start van drie interim-directeuren, waaronder de directeur bedrijfsvoering en twee directeuren zorg, hebben zij de ruimte gekregen om de aansturing binnen hun eigen domein verder vorm te geven. De organisatieprincipes die destijds zijn opgesteld, vormden hierbij het uitgangspunt om dit verder uit te werken. Dit zijn de zes uitgangspunten, die samen met het middenkader en de medezeggenschap zijn opgesteld:

1. De driehoek cliënt, mantelzorg en medewerker staat centraal in alles wat we doen.
2. Collega's beschikken over de juiste competenties om met vertrouwen hun werk te doen.
3. De organisatiestructuur is compact en doelgericht, er is aandacht voor meer efficiëntie.
4. We besluiten centraal wat moet en decentraal wat kan, er is een duidelijk kader.
5. We werken op basis van nabij leiderschap (max 35-40 collega's aansturen).
6. De ondersteunende diensten werken samen en staan naast de zorg.



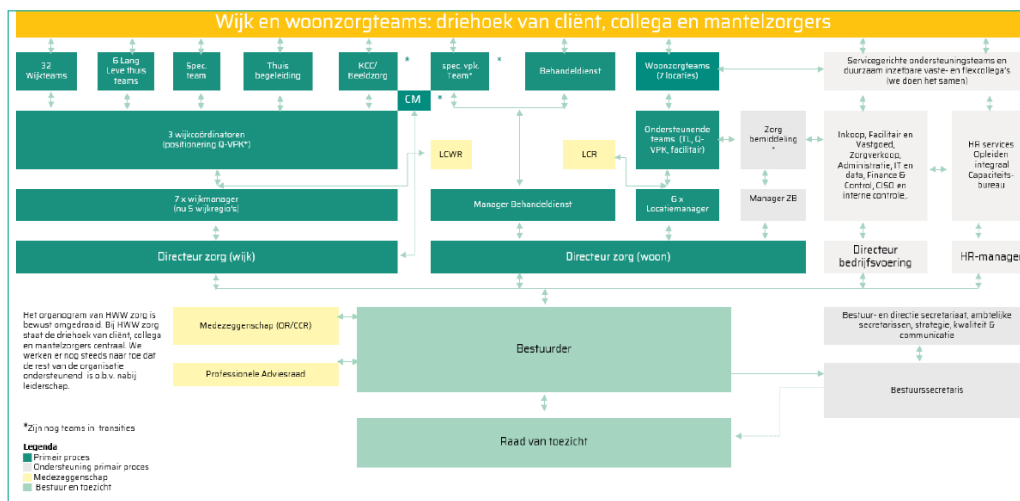
1.1.6 Medezeggenschap

Clëntenraad

De Centrale Clëntenraad (CCR) van HWW zorg behartigt de gemeenschappelijke belangen van alle cliënten van HWW zorg. De CCR adviseert de raad van bestuur, gevraagd en ongevraagd, over alle wezenlijke veranderingen en ontwikkelingen binnen HWW zorg, zoals opgenomen in de Wet Medezeggenschap Cliënten in de Zorg (WMCZ). De Centrale Cliëntenraad beoordeelt bij haar advies of de belangen van de cliënten voldoende meegewogen zijn. Conform de WMCZ beschikt HWW zorg over een cliëntenmedezeggenschapsstructuur. De raad van bestuur ondersteunt en faciliteert de CCR en stelt daarbij faciliteiten, ambtelijke ondersteuning en materiële middelen ter beschikking, zodat de raad zijn taak naar behoren kan uitoefenen, zoals een vacatieregeling. De organisatie is aangesloten bij de Landelijke Commissie van Vertrouwenslieden (LCvV).

Uitgebrachte adviezen in 2025

- Begroting en jaarplan 2026
- Benoeming WZD-functionaris
- Jaarrekening 2024
- Functieprofielen directieteam HWW zorg
- Kandidaat vacature voorzitter raad van toezicht
- Kandidaat vacature bestuurder
- Kwalitatieve analyse onvrijwillige zorg 2024 WZD
- Profiel interim bestuurder
- Protocol in- en uithuizen van cliënten



Behandelde instemmingsaanvragen

- Klantbelofte Antroposofische zorg

Ongevraagde adviezen / brieven vanuit de CCR

- Naar aanleiding van een ongevraagd advies vanuit de CCR is een extra overleg met een afvaardiging vanuit de raad van toezicht gearrangeerd.
- Tevens is er een “ongevraagd advies” uitgegaan ter attentie van het bestuur.
- Over vastgoed en over de projecten Passende zorg en Voeding is schriftelijk om meer informatie en betrokkenheid gevraagd.
- Op het gebied van communicatie zijn de eerste stappen gezet om in 2026 te gaan werken met Tapster Inspraak & Medezeggenschap (TIM), waarmee we als cliëntenraden effectiever kunnen communiceren met onze achterban.
- Er is daarnaast door de CCR gereageerd op het kwaliteitsbeeld 2024 welke vervolgens is aangepast.

Samenstelling CCR

De samenstelling van de CCR op 31 december 2025 was als volgt:

Naam	Rol
Mevr. Danse (DB)	Onafhankelijk voorzitter HWW zorg
Dhr. Matla (DB)	Onafhankelijk voorzitter cliëntenraad Wijkzorg
Dhr. Bogers	Lid cliëntenraad Rivierenbuurt
Dhr. Dijkman	Voorzitter cliëntenraad Ametisthorst
Mevr. Hage	Voorzitter cliëntenraad Moerwijk
Mevr. Westenberg	Lid cliëntenraad Wijkzorg
Mevr. Pieter	Tot 15 mei 2025 lid van de CCR

Mevrouw Klootwijk is onafhankelijk ambtelijk secretaris van de CCR en mevrouw Kleijweg, onafhankelijk secretaris van de CR wijkzorg en de lokale raden.

Vergaderingen

- Acht keer een onderling beraad, waarvan één keer een extra ingelaste digitale brainstorm ter voorbereiding op de strategiesessie. Tijdens het onderling beraad in april sloot op verzoek van de CCR een afvaardiging vanuit de raad van toezicht aan.
- Zeven keer een overlegvergadering met de raad van bestuur en de bestuurssecretaris. Twee overlegvergaderingen waren in aanwezigheid van een afvaardiging raad van toezicht. Aansluitend aan de overlegvergadering in september volgde een sessie met de raad van bestuur over de strategische koers van HWW zorg.

Aanvullende financiële commissie

Om de CCR meer mee te nemen in de financiële opdracht waar HWW zorg voor staat, is er een aparte financiële commissie gestart waarbij de OR en CCR samen optrekken en met het bestuur in gesprek gaan over maandcijfers, de prognose en de financiële risico's. Deze aanvullende sessies worden erg gewaardeerd door de CCR en de OR. De verdieping op complexe informatie wordt erg gewaardeerd.

Interne bijeenkomst en commissies

Op 11 april 2025 kwamen alle lokale raden plus de bestuurssecretaris samen. Begeleid door Verbeta werd een eerste aanzet gemaakt voor de evaluatie van de medezeggenschapsregeling. Enkele CCR-leden participeerden het afgelopen jaar in de commissie eten, drinken en gastvrijheid en in de financiële commissie.

Externe bijeenkomsten/gevolgde scholing

- Bijeenkomst Generiek Kompas (V&VN)
- Bijeenkomst Hadoks
- Cliëntmedezeggenschap eerstelijnszorg (LOC)
- Congres Gezonder Haaglanden
- Contact met de achterban (LOC)
- Landelijk congres de cliëntenraad als deel van het geheel (NCZ)
- Jubileumevenement UNC-ZH
- Landelijke dag cliëntenraden zorg thuis
- Intervisie ambtelijk secretarissen (NCZ)
- Wet zorg en dwang (LOC)
- 'Smaakvol in gesprek'
- Voorzittersoverleg Haaglanden
- Webinar 'Samen werken aan (Mede)Zeggenschap' (LOC)

Samenwerking

Afgelopen jaar is, met succes, samenwerking gezocht tussen CCR, OR en PAR. Tijdens de week van de medezeggenschap hebben deze drie gremia gezamenlijk aandacht gevraagd voor de medezeggenschap binnen de organisatie. Tot slot heeft een afgevaardigde vanuit de CCR geholpen tijdens de verhuizing van Vrederust-West naar HMC Bronovo.

Ondernemingsraad

De Ondernemingsraad heeft zich in 2025 actief ingezet om de belangen van medewerkers te behartigen. Daarbij is voortdurend gezocht naar een constructieve samenwerking met de raad van bestuur en het directieteam, met als gezamenlijk doel een gezonde organisatie waarin collega's met plezier, veiligheid en vertrouwen hun werk kunnen doen. De Ondernemingsraad spreekt haar waardering uit voor alle collega's van HWW zorg die zich dagelijks inzetten voor goede zorg aan cliënten. In 2025 heeft de Ondernemingsraad diverse advies- en instemmingsaanvragen behandeld.



Onderwerpen waren onder andere:

- Advies aanstellen raad van bestuur a.i.
- Advies aanstellen directeur bedrijfsvoering a.i.
- Advies over profiel lid raad van toezicht
- Advies over Topstructuur HWW zorg
- Instemming op Beleid waarderen en belonen
- Instemming over uitbetaling meeruren
- Instemming toebedeling verlof
- Advies over herinrichting onderdelen van de behandeldienst

De OR is geïnformeerd over de herijking van de aansturing van de woonzorglocaties:

- de organisatiestructuur
- een aanpassing bereikbaarheidsdiensten voor MT
- over het afweegkader duurzame inzetbaarheid welke jan 2026 ingaat
- vacature profiel raad van bestuur en de wervingsprocedure
- de kaderbrief
- besluitvorming RVU
- de generatieregeling

De OR is betrokken geweest bij:

- een beleidsdoel met de raad van bestuur over de jaardoelen 2026
- verdiepende gesprekken met de Directeur Zorg
- gesprekken met de IGJ in kader van Goed Bestuur
- selectiegesprekken met de Directeuren Zorg en Bedrijfsvoering
- de OR is geïnformeerd over de besluitvorming RVU

Samenstelling OR

De Ondernemingsraad bestaat uit collega's van HWW zorg die samen een zo goed mogelijke afspiegeling vormen van de organisatie, zowel qua functies als locaties en disciplines. De bezetting op 31 december 2025 is:

Naam	Rol in OR	Functie binnen HWW zorg
Mevr. du Chatinier (DB)	Voorzitter	Zorgbemiddelaar
Dhr. M. al Dabbak (DB)	Vicevoorzitter	Teamleider Rivierenbuurt
Mevr. H. Alberti (DB)	Vicevoorzitter	Wijkzorg coördinator
Mevr. T. Schröter	Lid	Capaciteitsplanner
Mevr. N. van der Gaag	Lid	Fysiotherapeut Eshoeve
Mevr. L. Mijns	Lid	EVV Houtwijk en 1ste lijn
Mevr. W. Vuijk	Lid	Coördinator vrijwilligers
Mevr. M. Paul	Lid	Verpleegkundige Rivierenbuurt
Mevr. C. Müller	Lid	Cliëntregisseur Lang Leve Thuis
Mevr. D. Bakker- Kleijn	Lid	EVV Moerwijk
Mevr. N. de Koning	Lid	Wijkverpleegkundige Leyenburg
Mevr. R. Roeleveld - van den Ham	Lid	Thuisbegeleiding

De OR is in 2025 ondersteund door Mevr. E. van Heel, ambtelijk secretaris.



Vergaderingen

De OR vergadert wekelijks. Daarnaast vind er periodiek overleg plaats met de raad van bestuur in de overlegvergadering. De OR heeft in 2025 regelmatig overlegd met de directeuren zorg. In 2025 is twee keer een OV in combinatie met een WOR-artikel 24 overleg geweest. De OR bezoekt ieder kwartaal een locatie en gaat dan in gesprek met collega's.

Commissies en werkgroepen

De OR heeft de volgende commissies: (1) HR (2) Commissie Veiligheid, Gezondheid en Milieu (3) Finance en (4) het Dagelijkse bestuur. Daarnaast heeft de OR deelgenomen aan de projectgroep Voeding en de commissie ARBO van HWW zorg.

Informeel overleg

Het dagelijks bestuur van de OR heeft iedere twee weken informeel overleg met de bestuurder en de bestuurssecretaris. In dit overleg worden actuele ontwikkelingen, lopende trajecten en signalen vanuit de organisatie besproken. Daarnaast is er ruimte om over en weer aandachtspunten te delen, vragen te verkennen en de voortgang van advies- en instemmingstrajecten af te stemmen.

Professionele adviesraad

De professionele adviesraad heeft in 2025 in het begin van het jaar contact gehad met de bestuurder en vervolgens met de bestuurder a.i. In 2025 is er contact geweest met de directeur Woonzorg en de directeur Wijkzorg. Op bestuurlijk niveau zijn de overleggen gestagneerd door andere prioriteiten bij de bestuurder.

De PAR is toen vooral aan de slag gegaan met de eigen professionalisering. Zo is aandacht besteed aan het onderwerp Passende Zorg en de scholing van collega's op dit onderwerp. Naast een beleidsmiddag is er een vragenlijst uitgezet onder collega's met welke thema's zij belangrijk vinden, om op die manier een goede jaaragenda 2026 op te kunnen stellen. In 2026 is het goed om de overlegvergadering tussen de PAR en het bestuur weer opnieuw vorm te gaan geven, dit is in 2025 niet adequaat gebeurd.

In december 2025 heeft de PAR zes leden.



Naam	Functie	Rol
Mevrouw Van der Poel	Senior wijkverpleegkundige	Voorzitter
De heer Van Dijk	Senior wijkverpleegkundige	Lid
Mevrouw Fricke	GZ Psycholoog	Lid
Mevrouw Lamba	Kwaliteitsverpleegkundige	Lid
Mevrouw Nobel	Cliëntregisseur	Lid
Mevrouw Verzijl	Verpleegkundig specialist	Lid (afgetreden)

1.2 Reflectie op het afgelopen jaar

1.2.1 Onze cliënten

Bij HWW zorg vinden we het belangrijk dat cliënten zich vanaf het eerste moment welkom en op hun gemak voelen. Een warm welkom is voor ons het begin van goede zorg. We nemen de tijd om cliënten te leren kennen en sluiten aan bij wie zij zijn, wat zij belangrijk vinden en wat zij nodig hebben. Onze kernwaarden helpen collega's om iedere dag opnieuw zorg te bieden waarin cliënten zich gezien, gehoord en thuis kunnen voelen. In 2025 stond als jaardoel de cliëntenreis centraal.



We kiezen voor Lang Leve Thuis (VPT)

2025 was een belangrijk jaar om gezamenlijk stil te staan bij de ontwikkeling en het succes van Lang Leve Thuis (VPT). Lang Leve Thuis (VPT) is een vernieuwende manier van zorg verlenen, waarmee cliënten langer zelfstandig en op een veilige en verantwoorde manier thuis kunnen blijven wonen. Centraal binnen Lang Leve Thuis (VPT) staat de kwaliteit van leven. Het uitgangspunt is dat cliënten zo lang mogelijk hun eigen leven kunnen blijven leiden, met ruimte voor eigen regie, gewoonten en voorkeuren. Binnen Lang Leve Thuis (VPT) heeft HWW zorg gekozen voor een uniek concept, waarbij het Volledig Pakket Thuis (VPT) gespikkeld en niet geclusterd wordt aangeboden. Hierdoor kunnen cliënten in hun eigen woning blijven wonen, in hun vertrouwde buurt. Veel andere aanbieders kiezen voor een geclusterde vorm van VPT, dan moeten ouderen toch verhuizen of ze bieden het aan rondom een woonzorgcentrum, zodat het team uit het woonzorgcentrum deze cliënt kan ondersteunen met VPT.

Het realiseren van ons unieke concept blijkt in de praktijk complex. Het vraagt tijd om voldoende schaal te bereiken, de organisatie goed in te richten en tegelijkertijd financieel gezond te blijven. Om die reden is in de herijking van de begroting 2025 de groeiverwachting bijgesteld. Er is bewust voor gekozen



“Hierdoor kunnen cliënten in hun eigen woning blijven wonen, in hun vertrouwde buurt.”

om eerst de teams zorgvuldig te formeren en daarna te starten met de werving van cliënten. Op basis van de huidige ontwikkeling wordt verwacht dat Lang Leve Thuis (VPT) medio 2026 het break-evenpunt bereikt. Daarbij is het een belangrijke randvoorwaarde dat Lang Leve Thuis (VPT) op termijn sterker wordt geïntegreerd met de wijkzorg. Op dit moment worden beide vormen van zorg nog grotendeels afzonderlijk georganiseerd, wat voor de organisatie, maar ook voor de kwaliteit van zorg binnen Lang Leve Thuis (VPT) niet optimaal is. We zetten dus in op een maximale kruisbestuiving om van elkaar te leren. Er wordt in 2026 gewerkt aan één domein: zorg thuis, ongeacht welk zorgproduct het is.

We verhuisden naar HMC Bronovo

De verhuizing van de Geriatrische revalidatiezorg (GRZ) en Eerstelijnsverblijf (ELV) naar HMC Bronovo is op positieve wijze en met veel energie gerealiseerd in 2025, maar kende een lastige beginfase. Door bij toekomstige projecten sterker te sturen op projectstructuur, communicatie en verandermanagement kunnen vergelijkbare valkuilen worden voorkomen. Het motto was 'Medewerkers en cliënten veilig over'. De dag van de verhuizing is goed verlopen en veel collega's, de OR en CCR hebben heel goed ondersteund.

“Tijdens het project bleek dat communicatie over concrete verhuisdata en het tempo van de verhuizing veel onrust veroorzaakte bij collega's en cliënten.”

Er zijn echter ook veel leerpunten uit deze evaluatie naar voren gekomen en deze vormen een waardevolle basis voor een eventuele volgende verhuizing. Tijdens het project bleek dat communicatie over concrete verhuisdata en het tempo van de verhuizing veel onrust veroorzaakte bij collega's en cliënten. In de tweede helft van het traject is de interne communicatie verbeterd en zijn inloopsessies georganiseerd. Het effect van het feit dat alleen HWW zorg in HMC Bronovo 24-uurs zorg levert, is onderschat. In de avond en nacht bleek extra beveiliging nodig om ervoor te zorgen dat collega's prettig en veilig kunnen werken. Tot slot vraagt de impact van de nieuwe visie op geriatrische revalidatiezorg op de organisatie blijvende aandacht. Het ontbreken van een huiskamer in de nieuwe setting en het toch wel beperkte revalidatieklimaat op de verouderde verdieping, roept vragen op bij zorg- en behandelcollega's, waardoor verdere toelichting, dialoog en evaluatie van deze keuze belangrijk blijft ook in 2026. Ook is het belangrijk om de GRZ in 2026 met elkaar rendabel te krijgen. Er is dus zowel focus op financiën als kwaliteit van zorg nodig.

Cliënttevredenheid zijn we anders gaan meten

Cliëntervaringen maken onderdeel uit van het cyclische kwaliteitsproces en worden halfjaarlijks (woonzorg) en jaarlijks (wijkzorg) gemeten. Voorheen gebeurde dit met een zelf opgesteld instrument. Met de introductie van het Generiek Kompas wordt gefaseerd overgestapt naar één gestandaardiseerd meetinstrument.

Woon- en wijkzorg gebruiken deze vragenlijst inmiddels sinds september 2025 in de zorgplaneluvaluaties, Lang Leve Thuis (VPT) en de GRZ sluiten hier op aan. De focus ligt op het benutten van de uitkomsten als stuurinformatie voor teams, onder andere door trendanalyses en het ondersteunen van het open gesprek tussen zorgprofessional en cliënt, waarmee wordt bijgedragen aan kwaliteit van zorg. Daarnaast wordt gewerkt aan de verdere vertaling van cliëntervaringen naar organisatiebrede stuurinformatie en vervolgens de doorlevering naar Zorgkaart Nederland.

Externe klachtenfunctionaris organiseren we extern

Er is opnieuw afgewogen of de rol van klachtenfunctionaris intern of extern moet worden belegd. Gezien het beperkte en fluctuerende aantal klachten, een interne klachtenfunctionaris die structurele FTE-inzet vraagt en de waarborging van onafhankelijkheid, blijft de inzet van een externe klachtenfunctionaris vooralsnog de meest passende keuze.

We melden bij de Inspectie voor Gezondheidszorg en Jeugd

In 2025 zijn vijf meldingen gedaan bij de IGJ:

- één melding van diplomafraude, gedaan door afdeling HR;
- één melding via Veilig Thuis in een complexe thuissituatie waarbij cliënt is overleden;
- En drie calamiteitenmeldingen: twee calamiteiten vonden plaats op locatie Vrederust West/Bronovo en één op de Eshoeve Residentie. Voor beide locaties zijn verbeterplannen opgesteld en in uitvoering. Op locatie HMC Bronovo is daarnaast een locatiebreed herstelpan ingezet.

Wat we niet hebben gedaan

Aanvankelijk was het voornemen om te gaan werken vanuit persona's, zodat de organisatie meer vanuit de cliëntreis kon worden ingericht. In de tweede helft van 2025 kreeg de financiële situatie echter de overhand, waardoor dit uitgangspunt is losgelaten. Ook de organisatie-inrichting waarin werd gewerkt met geïntegreerde regio's van wijk- en woonzorg is losgelaten en teruggebracht naar domeinen. Deze stap van woon/wijkintegratie bleek op dat moment nog te vroeg voor HWW zorg. Er moest in 2025 eerst worden gewerkt aan herstel binnen de domeinen, om van daaruit in 2026 het wijkgericht samenwerken weer vorm te kunnen geven.

Niet door de organisatie anders in te richten, maar eerst met elkaar op een gedegen wijze een visie te vormen op wat wijkgericht samenwerken precies betekent en door van buiten naar binnen te kijken. Hoe vertalen we onze landelijke opdracht nu door naar onze regio en dan naar HWW zorg, onze cliënt, onze collega's, ons vastgoed. Dit proces zal in 2026 verder vorm worden gegeven, zodat er een stevig fundament ligt voor de nieuwe bestuurder om keuzes te maken op basis van data en een integraal beeld.

Dit vinden cliënten van HWW zorg

De vraag waarop gemiddeld het hoogste cijfer is gegeven, is de vraag 'Weten de zorgverleners wat uw situatie is?'. Gemiddeld gaven de cliënten een 8,6 als antwoord op deze vraag. Dit laat goed zien dat het concept van passende zorg bij steeds meer collega's ook daadwerkelijk landt. We zetten dit voort in 2026.

De vraag waarop gemiddeld het laagste cijfer is gegeven, is de vraag 'Zijn er afspraken gemaakt over uw rol (als naaste) in de zorg voor uw naaste?'. Gemiddeld gaven de cliënten een 7,4 als antwoord op deze vraag. We hebben in 2025 nog onvoldoende stappen gezet als het gaat om informele zorg. In 2026 moet dit onderwerp echt worden vastgepakt. Hiervoor participeert HWW zorg ook in regionale kennisconnecties van ZorgScala op de onderwerpen; informele zorg, reablement en digitalisering.

In het afgelopen jaar zijn er 33 klachten geregistreerd. Dit is een lichte daling ten opzichte van 2024, toen waren dit er 39. De kern van de klachten ligt vooral bij bejegening, communicatie en kwaliteit van zorg. Er zijn ook klachten die betrekking hebben op personele bezetting en onzorgvuldig handelen. Onze collega's hebben in de meeste gevallen adequaat gereageerd, klachten zorgvuldig in behandeling genomen om tot een gezamenlijke oplossing te komen.

We zetten in op cliëntwerving en zijn zichtbaar

De zichtbaarheid van HWW zorg is eind 2025 enorm vergroot. Bij 177 huisarts- en gezondheidscentra in Den Haag, meestal het startpunt van de cliëntreis, zijn folders en het LLT-magazine verspreid. Op 41 van deze locaties draaien ook campagne-uitingen op digitale schermen. Daarnaast ontvingen alle huisartsen in Den Haag een brief en een nieuwe verwijfsfolder. Ook in de wijken is HWW zorg nadrukkelijk aanwezig, met advertenties per zorglocatie in huis-aan-huisbladen en online uitingen die doorverwijzen naar de locatiepagina's op de website. Aanvullend zijn HWW-brede

advertenties geplaatst, onder meer in AD Den Haag en diverse wijkbladen, en lopen er aparte online campagnes voor wijkzorg en Lang Leve Thuis (VPT). De campagne is zichtbaar in verschillende lokale media en via social media zoals Facebook en Instagram, aangevuld met mobile display advertising. Ook in het straatbeeld was HWW te zien, met campagne-uitingen in abri's door de hele stad. Deze acties lopen ook in 2026 door.



1.2.2 Onze collega's

Voor 2025 hadden we onszelf ten doel gesteld een aantrekkelijke werkgever te worden, liefst de beste van Den Haag. Hiervoor zijn verschillende concrete doelstellingen geformuleerd. In de loop van het jaar hebben echter meerdere bestuurlijke wisselingen plaatsgevonden, alsook een wisseling in de HR-management positie. In deze periode is tijdelijk een interim HR-manager aangesteld, en vervolgens een interne kandidaat benoemd als vaste HR-manager, met als primaire opdracht de basis op orde brengen, integraal capaciteitsmanagement op te zetten, de cao op de juiste wijze implementeren en het verzuimbeleid aan te scherpen.

Na de installatie van het nieuwe directieteam in de zomer van 2025 is er bewust voor gekozen om de nadruk niet direct te leggen op nieuwe doelstellingen, maar eerst te investeren in het herstellen van verbinding en het versterken van de basis van de organisatie. Binnen de eigen domeinen hebben directeuren samen met collega's de overlegstructuren opnieuw ingericht en bestaande kaders en afspraken herijkt. Dat betekent dat er nog niet voor alle organisatieonderdelen een nieuw functiehuis is opgesteld en geïmplementeerd en ook Afas nog niet volledig efficiënt is ingericht volgens best practices. De implementatie van spraakgestuurd rapporteren en de ontwikkeling van een interactieve thermometer hebben in 2025 nog geen doorgang gevonden. Deze onderwerpen blijven echter belangrijk en zullen in 2026 opnieuw worden opgepakt. Met name het uitvoeren van een medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Toepassing en naleving gedragscodes

In 2025 heeft HWW zorg verdere stappen gezet in het versterken van professionaliteit, representativiteit en goed werkgeverschap. Zo is onze bedrijfskleding ingevoerd, passend bij de professionele uitstraling en herkenbaarheid van onze medewerkers voor cliënten en naasten. Dit sluit aan bij de gedragscode van HWW zorg.

Daarnaast is, mede naar aanleiding van een nieuwe ontwikkeling rondom zorgprofessionals als influencer op sociale media, samen met advocatenkantoor KBS een juridische leidraad opgesteld die voldoet aan de wet- en regelgeving. Hoewel de betreffende collega inmiddels niet meer werkzaam is bij HWW zorg, beschikt de organisatie hiermee over duidelijke kaders voor eventuele toekomstige situaties. Met deze investering is onderkend dat zichtbaarheid via sociale media kan bijdragen aan



de aantrekkelijkheid van het vak en de werving van jonge collega's.

HWW zorg investeert in professioneel handelen en een positief werkklimaat. Zorgen dat de werkplekken altijd leeg en opgeruimd zijn als we vertrekken. Zorgcollega's handelen niet alleen conform de gedragscode, maar ook volgens de beroepscode van hun eigen vakgebied. We bieden waar passend een bijdrage aan de kosten van het lidmaatschap van beroepsverenigingen. Vanaf 2026 wordt de gedragscode actief meegegeven bij indiensttreding van nieuwe medewerkers, waar eerder vooral werd verwezen naar het handboek.

De organisatie ziet tegelijkertijd dat wisselingen in leidinggevenden op sommige locaties invloed heeft gehad op betrokkenheid, duidelijkheid en uniforme naleving van beleid. In 2026 ligt daarom extra focus op het versterken van heldere kaders, uniformiteit en ondersteuning van teams waar sprake is geweest van frequente veranderingen in aansturing.

We hebben samen onze HKZ-certificering gehaald

In het kader van de audit hebben gedurende drie dagen twee auditoren op verschillende locaties binnen de organisatie gesprekken gevoerd met collega's, meegelopen in de wijk en locaties bezocht. Zij liepen mee met de wijkteams Centrum en Scheveningen, keken mee met het team Beeldzorg en brachten

bezoeken aan de locaties HMC Bronovo en Moerwijk.

De auditoren spraken hun waardering uit voor de gastvrijheid, openheid en betrokkenheid van de medewerkers die zij hebben ontmoet. Op de bezochte locaties ervoeren zij een warme en prettige sfeer voor cliënten, waar zichtbaar veel activiteiten worden georganiseerd. Ook in de wijk werd gezien dat er met deskundigheid en met aandacht voor de cliënt wordt gewerkt. Daarnaast gaven de auditoren aan dat de organisatie al ver gevorderd is op het gebied van informatiebeveiliging en privacy, en spraken zij hun waardering uit voor de ontwikkelingen binnen het team Beeldzorg.

Tegelijkertijd zijn er enkele aandachtspunten benoemd. Zo is het proces rondom MIC-meldingen nog niet overal voldoende geborgd, waardoor meldingen soms te lang open blijven staan.

“Ook het beheer van gekoelde medicatie en het proces rondom het contracteren van zzp'ers vragen om verdere aandacht.”

Ook het beheer van gekoelde medicatie en het proces rondom het contracteren van zzp'ers vragen om verdere aandacht. Deze punten worden door de afdeling Kwaliteit, in samenwerking met de lijnorganisatie, verder opgepakt. De audit liet daarnaast zien dat collega's met zichtbaar trots hun werk en de organisatie presenteren.

We organiseerden een Continu Verbetercafé

Er is een ontmoetingsplek gecreëerd voor collega's met een Green Belt-diploma, waar zij samen met andere collega's vraagstukken oppakken, ervaringen uitwisselen en van elkaar leren. Deze bijeenkomsten dragen er ook aan bij dat collega's elkaar enthousiasmeren om continu te blijven verbeteren. Op verschillende locaties zijn hierdoor al diverse waardevolle, vaak kleine maar betekenisvolle verbeterinitiatieven gestart. In 2025 heeft nog een opleidingsronde plaatsgevonden. Daarmee wordt verwacht dat in 2026 steeds meer collega's het continu verbeteren in hun dagelijkse werk toepassen en dat de organisatie hier zichtbaar de vruchten van zal plukken.



Zo gaat het met onze collega's

In 2025 is bewust nog geen medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uitgevoerd, waardoor we geen volledig beeld hebben van de ervaren tevredenheid binnen HWW zorg. Er is voor gekozen om het MTO parallel te laten lopen aan de transitie die is gestart. Tijdens HKZ- en IGJ-bezoeken zien we echter wel trots en betrokkenheid bij onze collega's, wat een positieve indicatie geeft. Tegelijkertijd blijft het terugdringen van het verzuim een aandachtspunt.

De meldingsfrequentie voor verzuim ligt naar verwachting rond het landelijk gemiddelde. Begin 2025 was sprake van een tijdelijke piek als gevolg van een griep epidemie en meerdere noro uitbraken. Ondanks een vergelijkbare meldingsfrequentie ligt het verzuimpercentage in 2025 gedurende vrijwel het hele jaar lager dan in voorgaande jaren. In de wijkzorg is echter na de zomer een stijging zichtbaar, waardoor het totale verzuim in de tweede helft van het jaar boven dat van 2024 uitkomt. Sinds medio 2025 wordt in de wijk gewerkt met coördinatoren. Een evaluatie van de taakverdeling kan mogelijk helpend zijn in het terugdringen van verzuim. In de woonzorg zien we juist een duidelijke en structurele daling van het verzuim, mede dankzij langdurige inzet op preventie, leiderschapsontwikkeling en gerichte ondersteuning van collega's. Maar verzuim blijft in 2026 een belangrijk thema en de taskforce die eind 2025 is opgericht blijft ook in 2026 bestaan.

Vanuit ARBO zijn in 2025 twee RI&E's uitgevoerd (wijkzorg en HMC Bronovo). De bijbehorende plannen van aanpak worden in het eerste kwartaal van 2026 opgesteld en zullen naar verwachting bijdragen aan verdere verbetering. Tegelijkertijd vraagt het aantal meldingen bij de vertrouwenspersoon aandacht. Het verslag over 2025 wordt binnenkort verwacht en zal aanknopingspunten bieden voor verdere versterking van een veilige en gezonde werkomgeving.

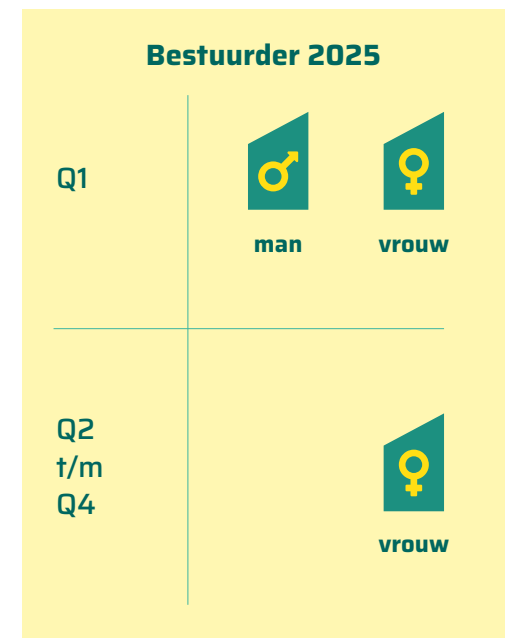
Voor 2026 zien we mooie kansen om voort te bouwen op de ingezette lijn en de maatregelen verder te versterken. Tegelijkertijd vraagt de dynamiek binnen de organisatie, zoals veranderingen in structuur en herinrichting, om aandacht, omdat dit invloed kan hebben op het verzuim. Ook bredere ontwikkelingen in de VVT, zoals in- en uitstroom en de leeftijdsopbouw van ons personeelsbestand, blijven hierin een rol spelen en zullen nauwlettend worden gevolgd.

Diversiteit in de subtop van HWW zorg

HWW zorg voldoet aan het streefcijfer voor een evenwichtige man-vrouw-verhouding in de (sub)top van de organisatie. Hierbij is gekeken naar het managementteam/directieteam en de raad van toezicht. Binnen deze gremia is sprake van een evenwichtige verdeling tussen mannen en vrouwen. In de werving van de nieuwe topfuncties is ook gekeken naar diversiteit op andere vlakken. Hiermee voldoet HWW zorg aan de gestelde uitgangspunten rondom diversiteit en evenwichtige vertegenwoordiging in bestuurlijke en toezichthoudende functies.



Diversiteit in de subtop van HWW zorg



1.2.3 De bedrijfsvoering

Een ander belangrijk jaardoel van 2025 is dat we processen efficiënter willen organiseren. HWW zorg heeft op veel onderdelen nog de neiging reactief te organiseren, in plaats van proactief te acteren.

Herijking van de begroting en verstevigen van de financiële kolom

De directeur Bedrijfsvoering is gestart met het versterken van de financiële kolom, aangezien het team zowel kwalitatief als kwantitatief aanvulling nodig had. Met het (tijdelijk) versterken van het team business control is de basis verder op orde gebracht, dit loopt door in 2026. Vervolgens is, in nauwe samenwerking met collega's uit de organisatie, gewerkt aan een herijking van de begroting, met als uitgangspunt een realistisch en toekomstgericht financieel perspectief.

“Met het (tijdelijk) versterken van het team business control is de basis verder op orde gebracht, dit loopt door in 2026.”

In deze herijking is bewust gekozen voor een geleidelijke opbouw richting een rendement van 2 procent over de komende jaren. Hiermee wordt ruimte geboden om te blijven investeren in kwaliteit en toekomstbestendigheid, terwijl tegelijkertijd wordt gewerkt aan een gezonde financiële positie. Deze balans is expliciet gezocht, ook samen met de raad van toezicht, en vormt een belangrijk uitgangspunt voor de komende periode. De nieuwe begroting is niet alleen financieel robuust, maar ook in co-creatie met de organisatie tot stand gekomen. Dit heeft bijgedragen aan herkenning, eigenaarschap en draagvlak binnen de verschillende onderdelen van HWW zorg. Collega's en management weten daarmee beter wat er van hen wordt verwacht en welke opgave er ligt.

HWW zorg sluit het verslaggevingsjaar af met een resultaat van EUR negatief 2,4 miljoen en blijft daarmee binnen de begroting van EUR negatief 2,4 miljoen. Dit resultaat, in samenhang met de maatregelen binnen de transitie, vormt de basis voor de begroting van 2026. In goed overleg met de raad van toezicht is daarbij bewust gekozen voor een langer tijdspad om te komen tot een positief rendement. De ruimte en het vertrouwen die de raad van toezicht hierin biedt, ondersteunen

een zorgvuldige en realistische uitvoering van de ingezette koers. Tegelijkertijd spreekt hieruit vertrouwen in het vermogen van de organisatie om hier gezamenlijk en stap voor stap invulling aan te geven.

Financiële risico's en maatregelen

HWW zorg heeft in 2025 maatregelen genomen om de financiële sturing te versterken, risico's eerder te kunnen signaleren en de voorspelbaarheid van de financiële positie te vergroten. Daarbij wordt ingezet op een geleidelijke verdere professionalisering van de financiële kolom en de managementinformatie. Daarnaast wordt het middenkader nadrukkelijker betrokken bij financiële keuzes en de koers van HWW zorg, zodat verantwoordelijkheden breder in de organisatie worden gedragen.

In 2025 is gestart met een meer structurele en planmatige manier van sturen, onder andere door maandelijkse monitoring op zes kritische prestatie-indicatoren (KPI's), versnelde oplevering van maandrapportages en het werken met een steeds scherpere forecast. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar gerealiseerde resultaten, maar ook naar toekomstige verplichtingen, nog te ontvangen facturen en verwachte ontwikkelingen. Hierdoor ontstaat eerder inzicht in financiële afwijkingen en risico's, zodat tijdiger kan worden bijgestuurd. Ook wordt gewerkt aan verdere ontwikkeling van managementinformatie en de gefaseerde implementatie van een BI-tool om financiële, operationele en kwalitatieve informatie beter met elkaar te verbinden.

“In 2025 is gestart met een meer structurele en planmatige manier van sturen.”



Het verder versterken van de financiële beheersing en het structureel gezond maken van de financiële kolom is een meerjarig traject. De ingezette verbeteringen worden daarom stapsgewijs doorgevoerd, waarbij blijvend wordt geïnvesteerd in kwaliteit, samenwerking en het vergroten van de voorspelbaarheid van de organisatie. De komende periode zal een duidelijke dakpanconstructie worden opgeleverd hoe het team van interim-professionals weer een vast en stabiel team wordt voor HWW zorg met behoud van kwaliteit en de ingezette koers.

We hebben het projectbureau nieuw leven ingeblazen

In 2025 is het projectbureau binnen HWW zorg nieuw leven ingeblazen. Met de aanstelling van een kwartiermaker projecten is gestart met de herimplementatie en verdere professionalisering van het projectbureau. Door het wegvallen van enkele sleutelposities was het projectbureau eerder in kracht afgenomen. Tegelijkertijd bleek dat de basis goed was vastgelegd, waardoor relatief snel weer kon worden opgebouwd en gewerkt kon worden aan het vormen van een stabiel team.

“De belangrijkste opgave ligt in het versterken van de kwaliteit en sturing van projecten.”

De belangrijkste opgave ligt in het versterken van de kwaliteit en sturing van projecten. Projecten moeten weer een duidelijke kop en staart krijgen en structureel worden beoordeeld vanuit een integrale afweging: financieel, kwaliteit van zorg en wat is de impact op cliënten en collega's. Daarbij is het essentieel om scherper te prioriteren. Niet alles hoeft tegelijk. De vraag 'wat lossen we op en is dit nu nodig?' hebben we in 2025 en zullen we ook in 2026 nog veelvuldig aan elkaar stellen. Met de herinrichting van het projectbureau wordt ingezet op meer focus, betere prioritering en een eenduidige werkwijze. Dit draagt bij aan meer overzicht, slagkracht en het realiseren van projecten die daadwerkelijk waarde toevoegen.

De Schildershoek bouwen we met partners

Er is een belangrijke stap gezet richting de realisatie van de nieuwbouw van De Schildershoek in 2027-2028. In lijn met de keuze om het rendement in een rustiger tempo op te bouwen, is bewust gekozen voor ontwikkeling in

samenwerking met één of meerdere partners. Dit past naadloos bij de herijkte strategie, waarin goede zorg centraal staat en vastgoed ondersteunend is aan die opgave.

Het concept van De Schildershoek sluit bovendien sterk aan bij de strategie van HWW zorg. De combinatie van zorgstudio's, zelfstandige woningen en een duidelijke hub functie voor het wijkteam zorgt voor een krachtige en toekomstbestendige invulling.



Het wordt een plek waar wonen en zorg op een natuurlijke manier samenkomen, met oog voor de behoeften in de wijk. De Schildershoek biedt daarmee niet alleen een waardevolle toevoeging aan de portefeuille, maar ook een inspirerend voorbeeld van hoe HWW zorg wil bijdragen aan verbonden en zorgzame wijken.



Opbouwen van nieuwe stuurinformatie en borgen van de Planning & Control-cyclus

In 2024 is het besluit genomen om binnen HWW zorg een eigen Data Warehouse (DWH) te ontwikkelen, als belangrijke stap richting datagedreven werken in 2025. Dit heeft geleid tot een stevig fundament waarop verdere ontwikkeling mogelijk is. Tegelijkertijd heeft nog geen volledige migratie plaatsgevonden van de financiële stuurinformatie naar deze nieuwe omgeving. De prioriteit lag in 2025 bij de herijking van de begroting, waardoor deze transitie tijdelijk is gepauzeerd.

In 2025 is ingezet op het verbeteren van de financiële rapportages (vanuit de huidige BI tool SDB). In 2026-2027 wordt de migratie van financiële inzichten naar Power BI zorgvuldig en projectmatig uitgevoerd, op basis van een helder uitgewerkt implementatie- en testplan. Het overzetten van financiële data vraagt immers om zorgvuldigheid en betrouwbaarheid. Daarnaast zal nadrukkelijk aandacht worden besteed aan adoptie, het effectief gebruiken van dashboards en selfservice omgevingen. Binnen de huidige Power BI-omgeving zijn al mooie stappen gezet op andere deelgebieden. Er zijn dashboards ontwikkeld die managers ondersteunen om op basis van actuele inzichten beter en sneller te sturen. Ook in de regio wordt verder gewerkt aan datagedreven samenwerking. Binnen ZorgScala werken vastgoedmanagers gezamenlijk aan het in kaart brengen van het vastgoed en

toekomstige bouwontwikkelingen. Daarnaast ontwikkelt Verwijspunt Ouderzorg een capaciteitsdashboard, waarmee regionaal beter zicht ontstaat op beschikbare en benodigde zorgcapaciteit.

Naast de ontwikkeling van stuurinformatie vraagt ook de Planning & Control-cyclus om herijking. Continuïteit in sleutelposities blijkt hierin van groot belang. Wanneer cruciale rollen tijdelijk niet zijn ingevuld, komt de doorontwikkeling en borging van deze processen onder druk te staan. Het opnieuw inrichten van de P&C-cyclus zal daarom integraal worden meegenomen in het transitieplan van de organisatie.

We implementeerden een nieuw voedingsconcept

Voor bewoners zijn de momenten rond eten en drinken belangrijke momenten van de dag. Maaltijden bieden structuur, plezier en sociale interactie. Voeding wordt daarom niet alleen gezien als een praktische voorziening, maar als een wezenlijk onderdeel van zorg en welzijn. Bij het eten staat onze bewoner centraal. Maaltijden sluiten zo goed mogelijk aan bij persoonlijke voorkeuren, culturele en religieuze achtergrond, gewoonten en medische behoeften.



Tegelijkertijd zijn veiligheid en gezondheid belangrijke uitgangspunten. Binnen alle locaties wordt gewerkt volgens de HACCP-richtlijnen en is er extra aandacht voor voldoende eiwit-, energie- en vochtinname. Alle locaties werken volgens dezelfde basisafspraken, met ruimte voor lokale invulling. En we letten ook op duurzaamheid; eten en drinken voldoet aan de richtlijnen van de Milieuthermometer Zorg.

In 2025 hebben vier werkgroepen gewerkt aan de verdere uitwerking van de doelstellingen rondom voeding volgens de PDCA-methodiek. De doelstelling van 70 procent convenience (kant-en-klare maaltijden) en 30 procent eigen bereiding is op alle locaties gerealiseerd, waardoor efficiënter kan worden gewerkt aan de inrichting van de keukens en de personele inzet.

Daarnaast zijn de restaurants organisatiebreed in kaart gebracht op assortiment, prijzen, kostenplaatsen en personele inzet. De eerste wijzigingen zijn in 2025 doorgevoerd en krijgen in 2026 een vervolg. Ook zijn per locatie nieuwe normen vastgesteld voor de personele inzet, waarvan de eerste aanpassingen in 2025 zijn doorgevoerd en verdere implementatie in 2026 volgt. Verder zijn nieuwe richtlijnen ontwikkeld voor menucycli, diëten, consistenties, trainingen en communicatie, met als doel meer eenheid in werkwijze; deze worden in 2026 op alle locaties geïmplementeerd.

Duurzaamheid

In 2025 is de ambitie op de pijler duurzaamheid bewust gefocust en teruggebracht naar twee concrete doelstellingen. Op om deze manier invulling te geven aan de Green Deal Zorg en een eerste stap te zetten. Hiermee is gekozen voor een meer realistische en uitvoerbare aanpak, waarbij duurzaamheid stapsgewijs verder wordt verankerd in de organisatie passend bij de internationale afgesproken mijlpalen van 2030 en 2050.

Binnen HWW zorg is op locatie De Eshoeve een Green Team gestart. Dit team ontwikkelt vanuit de werkvloer praktische duurzaamheidsinitiatieven, zoals een hergebruikbak voor materialen en hulpmiddelen. Deze bottom-up aanpak draagt bij aan bewustwording, eigenaarschap en concrete verbeteringen in het dagelijks werk. Daarnaast wordt gewerkt aan de voorbereiding van verdere verduurzamingsinitiatieven op andere locaties.



Ook organisatiebreed zijn voorbereidende stappen gezet. Er is een start gemaakt met de CO₂-reductieroutekaart, inclusief het opstellen van doelstellingen en reductiedoelen voor de komende jaren. Daarbij is het hoge energieverbruik van ons vastgoed een risico. Wanneer de nieuwbouw van De Schildershoek wordt gerealiseerd, dan betekent dit een enorme stap voorwaarts. In 2026 is binnen het uitwerken van zorggedreven vastgoedscenario's duurzaamheid een belangrijk pijler en vraagt dit om integrale afwegingen tussen zorginhoud, vastgoed, duurzaamheid en betaalbaarheid. In 2026 wordt het duurzaamheidsbeleid verder geconcretiseerd, waarbij duurzaamheid nadrukkelijk wordt verbonden aan de brede zorg- en vastgoedstrategie van HWW zorg. Daarnaast is het behalen van een bronzen keurmerk voor een locatie gekoppeld aan de HLO-opslag een belangrijke doelstelling om in 2026 echt met elkaar te realiseren.

Wat we nog niet hebben kunnen doen

Hoewel we op veel vlakken stappen hebben gezet, zijn er ook onderdelen die nog niet volledig zijn gerealiseerd. Zo is het proces van zorgbemiddeling tot declaratie nog niet volledig beschreven en geïmplementeerd. Er is eerst gefocust om de afdeling Zorgbemiddeling en het Klantcontactcentrum anders te organiseren, dicht bij de klant. In 2025 is hier veel aandacht naar uitgegaan en in 2026 zal samen met het team gekeken worden hoe deze transitie het beste vorm kan worden gegeven.

Er is een integraal compliance team ingericht en zij werken op basis van een integrale blik, dat is een mooie stap vooruit. We maken goede stappen vooruit in ons informatieveiligheidsbeleid, risicomanagement, fraudebeleid en de voorbereidingen voor een AVG-campagne in 2026. Maar we zijn er nog niet, dit vraagt ook in 2026 nog aandacht.



1.2.4 Strategische samenwerkingen

Coöperatie Verwijspunt Ouderenzorg (VPO): kans of risico?

VPO Haaglanden organiseert via regionale samenwerking een gezamenlijke triage, zodat kwetsbare ouderen sneller passende zorg ontvangen. Sinds 2025 wordt naast crisiszorg en casemanagement dementie ook wijkzorg via VPO Haaglanden gecoördineerd. Aanmeldingen worden centraal beoordeeld en met behulp van een gezamenlijke capaciteitstool wordt snel inzicht verkregen in beschikbare plekken. Als voorkeursaanbieders geen ruimte hebben, wordt naar een passend alternatief gezocht. Dit betekent dat HWW zorg zich nadrukkelijker aan de voorkant van het proces moet positioneren, zodat cliënten ons als voorkeursaanbieder kiezen. Wanneer wij die positie hebben, vraagt dit ook om snelle en adequate opvolging van aanmeldingen. Dit vereist een proactieve houding in de organisatie. Eind 2025 is hiervoor een gerichte cliëntwervingscampagne gestart en is met teams het belang van tijdig reageren benadrukt. De beweging naar doelmatiger werken in de wijk onderstreepte bovendien de noodzaak om de instroom van nieuwe cliënten te vergroten in 2026.

In 2026 zal actief worden gemonitord wat het effect van VPO Haaglanden is op de instroom. Daarbij is het van belang dat de bestuurlijke, tactische en operationele

tafels goed bezet blijven en dat de samenwerking met huisartsen en ziekenhuizen verder wordt versterkt. Door dicht op de verwijzer te blijven, vergroten we de kans om als voorkeursaanbieder in beeld te komen en te blijven. Tegelijkertijd vraagt de toekomstbestendigheid aandacht: met het aflopen van de co-operatiegelden (IZ) in 2027 ligt het voor de hand dat een lidmaatschapsbijdrage gaat gelden. Dit zal nog zorgvuldig moeten worden meegenomen in de begroting voor de wijkzorg van 2027.

Spoedzorg Haaglanden: een kleine plus

Spoedzorg Haaglanden vervult een belangrijke systeemfunctie in de regio Haaglanden, waarbij HWW zorg samen met Florence in coöperatief verband optrekt om deze voorziening mogelijk te maken. Onder de naam Spoedzorg Haaglanden wordt 24/7 ongeplande, acute verpleegkundige zorg geleverd aan cliënten van aangesloten zorgaanbieders, zowel in de thuissituatie als in zorglocaties waar de verpleegkundige achterwacht wordt verzorgd. Het betreft zorg die niet kan wachten tot de volgende dag en vraagt om snelle, deskundige inzet.

HWW zorg draagt, net als Florence, via een contributie bij aan het in stand houden van deze regionale voorziening. Daarnaast ontvangt Spoedzorg Haaglanden een bijdrage vanuit CZ. Hoewel het resultaat dit jaar positief is (+90K), blijven beide organisaties substantieel bijdragen om deze essentiële regiofunctie te borgen. Voor 2026 ligt er daarom een duidelijke opgave om de propositie richting (potentiële) klanten verder te versterken, zodat deelname aan Spoedzorg Haaglanden vanzelfsprekend wordt. Tegelijkertijd wordt verkend of het dienstenaanbod in de toekomst kan worden uitgebreid, deze verkenning zal in 2026 verder vorm krijgen.

1.3 Risicomanagement

HWW zorg hecht veel waarde aan een solide interne beheersing van processen en risico's. Het interne controlesysteem is erop gericht om betrouwbare financiële en operationele informatie te waarborgen, naleving van wet- en regelgeving te bevorderen en risico's tijdig te signaleren en te mitigeren.



Dit wordt bereikt door middel van systemische evaluaties en onafhankelijke beoordelingen van interne processen, procedures en systemen en richt zich op de volgende kernactiviteiten:

- **Compliance;** toetsing van voldoen aan relevante wet- en regelgeving, intern beleid en procedures
 - **Risicobeheer;** identificeren, evalueren en beheersen van risico's
 - **Procesoptimalisatie;** analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen
 - **Fraudepreventie en detectie**
- Interne rapportage;** periodiek rapportage aan leidinggevende over bevindingen, aanbevelingen en verbetermaatregelen

In 2025 is het interne controlesysteem verder versterkt. Het creëren van risico-awareness heeft binnen HWW zorg bijzondere aandacht gekregen. Het bestuur ziet het vergroten van risicobewustzijn bij alle collega's als een cruciale voorwaarde voor effectieve risicobeheersing.



In 2025 zijn daarom initiatieven gestart om risico's en interne beheersmaatregelen beter onder de aandacht te brengen, onder andere door:

- Het organiseren van een interactieve workshops en kennissessies over risicomanagement.
- Actuele risico-analyse en mitigatie naar aanleiding van resultaten van de HKZ audit: vanuit het Compliance team risico's geanalyseerd en opgenomen in de Controle Risico Matrix.
- Bewustwording te stimuleren; hier is in diverse gesprekken en overleggen met verantwoordelijken aandacht voor gevraagd.

Daarnaast zijn er naar aanleiding van de resultaten van de audit over 2025 actief concrete afspraken gemaakt m.b.t. de PDCA cyclus om risico's verder te mitigeren.

Impact van de risico's en de genomen maatregelen

De belangrijkste risico's voor HWW zorg in 2025 lagen op het gebied van financiële sturing, personele continuïteit, interne beheersing en projectbeheersing. In het eerste deel van het jaar was sprake van onvoldoende duidelijke financiële kaders en een begroting die onvoldoende aansloot op de actuele situatie. Door herijking van

de begroting en scherpere sturing vanaf het tweede kwartaal is de organisatie geleidelijk weer meer in control gekomen.

Ook de inzet van zzp'ers en de wet DBA bleef een belangrijk risico, mede door landelijke ontwikkelingen en gesprekken met de Belastingdienst. HWW zorg heeft de inzet ingericht conform de geldende richtlijnen, met kleinschalige contracten en een maximale inzetduur van drie maanden. Tegelijkertijd leidt dit tot veel wisselingen binnen teams, met impact op continuïteit en teamstabiliteit. Daarom wordt in 2026 ingezet op verdere afbouw van de zzp-inzet.

“In het komende jaar wordt verder ingezet op het versterken van risico-awareness en het structureel verankeren van risicomanagement binnen HWW zorg.”

Een ander inhoudelijk risico betrof de herimplementatie van de antroposofische zorg, waarbij in het verleden keuzes zijn gemaakt zonder voldoende inhoudelijke onderbouwing en zonder duidelijke businesscase. Daarnaast vormde de verhuizing naar HMC Bronovo het grootste risico van het afgelopen jaar. Door een te snelle leegloop van Vrederust-West ontstond een aanzienlijke financiële impact. Door het programma opnieuw in te richten en bestuurlijke aansturing toe te voegen, is de verhuizing uiteindelijk beheerst en gestroomlijnd uitgevoerd, maar een deel van de financiële effecten kon achteraf niet meer worden voorkomen.

Vooruitblik

In het komende jaar wordt verder ingezet op het versterken van risico-awareness en het structureel verankeren van risicomanagement binnen HWW zorg. Dit gebeurt onder andere door presentaties en interactieve sessies met leidinggevenden en het middenkader, gericht op het herkennen, bespreken en prioriteren van risico's. Daarmee wordt risico-awareness nadrukkelijker een gezamenlijk en organisatiebreed aandachtspunt. Daarnaast worden projecten steviger geborgd via een projectencommissie en vaste agendering binnen het directieoverleg. Ook wordt er gestart met een integraal verbeterregister.

Tegelijkertijd zijn belangrijke verbetermaatregelen in gang gezet om de interne beheersing en besluitvorming verder te versterken. Met de inrichting van een nieuw projectbureau worden toekomstige projecten beter onderbouwd met interne stuurinformatie, businesscases en externe ontwikkelingen uit de omgeving. De businesscontroller krijgt hierin een vaste en vroegtijdige rol.

Verder wordt het fraudebeleid herzien, mede in relatie tot de inzet van extern personeel, en is gestart met de inrichting van een purchase-to-pay proces waarin rollen, rechten en bevoegdheden beter worden geborgd. Ook wordt gewerkt aan actualisatie van de governance-documenten passend bij de nieuwe topstructuur, waaronder de statuten, reglementen en procuratieregeling. Hiermee werkt HWW zorg stapsgewijs toe naar meer uniformiteit, duidelijkheid en beheersing binnen de organisatie.



1.4 Informatieveiligheid

In het kader van het waarborgen van de kwaliteit, betrouwbaarheid en veiligheid van de zorg heeft HWW zorg in 2025 een interne audit uitgevoerd binnen alle woonzorglocaties. Deze audit richtte zich specifiek op het domein van Informatieveiligheid en Privacy. Het zorgvuldig omgaan met persoonsgegevens van cliënten, collega's en samenwerkingspartners is een kerntaak binnen onze organisatie. In een omgeving waar steeds meer digitaal wordt geregistreerd, uitgewisseld en geanalyseerd, is het essentieel dat deze gegevens veilig worden beheerd en uitsluitend toegankelijk zijn voor bevoegde personen. Daarnaast verlangt wet- en regelgeving, waaronder de AVG, NEN 7510 en aanverwante normen, dat wij kunnen aantonen dat onze processen en systemen aantoonbaar veilig, beheerst en transparant zijn ingericht.

Het doel van de interne audit was om:

- inzicht te verkrijgen in de mate waarin onze locaties voldoen aan de geldende eisen en interne beleidskaders voor informatieveiligheid en privacy;
- risico's te signaleren en verbeterpunten benoemen om incidenten en datalekken te voorkomen;
- bewustwording vergroten bij medewerkers over het belang van zorgvuldige omgang met informatie;
- te sturen op continue verbetering, zodat informatieveiligheid en privacy structureel worden geborgd binnen de dagelijkse zorgpraktijk.

De bevindingen uit deze interne audit vormen de basis voor gerichte verbetermaatregelen, beleidsaanpassingen en eventuele vervolgacties op locatie- of organisatieniveau. Daarmee dragen ze direct bij aan een veilige en vertrouwde zorgomgeving voor onze cliënten en medewerkers.



Wat we beter gaan doen

Investeren in alle woonhuizen in een tagsysteem waarbij je altijd een tag nodig hebt om een deur te openen en je deze alleen kan openen indien je voor je functie/rol in een ruimte mag:

- zorgen dat de werkplekken altijd leeg en opgeruimd zijn als we vertrekken en elkaar er op aanspreken;
- minder met papier werken en meer digitaal;
- we bespreken het onderwerp informatieveiligheid & privacy als vast onderwerp op ons werkoverleg.

De locatiemanagers zullen dit onderwerp in het jaarplan 2026 hoog agenderen en met elkaar bewustzijn creëren.

1.5 Toekomst: Richting Morgen

HWW zorg is zichtbaar weer op de goede weg. Het fundament en de richting ligt er en met de start van een nieuwe, vaste bestuurder per 1 juni 2026 ontstaat er rust, richting en continuïteit om de ingezette koers verder te versterken. We bouwen stap voor stap aan een organisatie die stevig staat en klaar is voor de toekomst.



De focus op wijkgericht samenwerken wordt verder aangescherpt. Door te werken met duidelijke wijkprofielen krijgen we beter inzicht in de behoeften per wijk en kunnen we onderbouwde, strategische keuzes maken in onze zorg- en vastgoedportefeuille. Dit helpt ons om dichterbij cliënten en de wijk te opereren en onze inzet gericht en effectiever te maken. Dit sluit ook aan bij de externe opdracht die er in de regio ligt en verzekeraars van ons verwachten.



Passende zorg is daarbij het leidende principe, niet alleen voor cliënten, maar ook voor onze collega's. Goed zorgen voor beiden vraagt om balans, aandacht en duurzame inzetbaarheid. Tegelijkertijd zien we dat de rol van mantelzorgers steeds belangrijker wordt. Het versterken en ondersteunen van deze samenwerking is essentieel om de zorg toegankelijk en houdbaar te houden.

De komende periode vraagt ook om scherpere keuzes, niet alles kan tegelijk. Door te prioriteren en actief samenwerken en partnerships te verkennen, vergroten we onze



slagkracht. Zo werken we gericht verder aan een toekomstbestendige organisatie die midden in de wijk staat en waarde toevoegt voor cliënten, collega's en partners.

Externe ontwikkelingen

De ontwikkeling van omzet en financiële gezondheid van HWW zorg blijft afhankelijk van meerdere factoren, waaronder de beschikbaarheid van personeel, passende financiering, regionale samenwerkingsafspraken, bezettingsgraden en de mate waarin HWW zorg erin slaagt passende zorg op de juiste plek te organiseren. Dit vraagt de komende jaren om stevige sturing en het vasthouden aan de ingezette koers, zodat de organisatie haar positie in de markt behoudt en verder versterkt.

Tegelijkertijd vraagt de veranderende zorgmarkt om een meer datagedreven en extern georiënteerde manier van werken. In het verleden heeft HWW zorg onvoldoende geanticipeerd op maatschappelijke en demografische ontwikkelingen, zoals de verjonging van wijken in relatie tot de vastgoedportefeuille. Ook blijkt in de praktijk dat cliënten sterk wijkgebonden zijn, cliënten uit Houtwijk verhuizen niet vanzelfsprekend naar De Schildershoek. Dit vraagt om scherpere keuzes op basis van data, wijkprofielen en regionale inzichten, in plaats van oplossingen die vooral vanuit systeem- of organisatie denken worden ontworpen.

1.6 Financieel resultaat

Tijdens het verslagjaar 2025 heeft HWW zorg haar begroting herijkt. En is de transitie gestart die de organisatie weer een positief rendement moet brengen. De verwachting is dat vanaf 2027 de organisatie weer zwarte cijfers schrijft.



HWW zorg sluit het verslaggeevingsjaar af met een resultaat van EUR negatief 2,4 miljoen en blijft daarmee binnen de begroting van EUR negatief 2,4 miljoen.

Bij een omzet van 115,8 miljoen (2024: 114,6 miljoen)

Het grootste aandeel hierin is afkomstig van de WLZ 77,3 miljoen (2024: 74,2 miljoen), gevolgd door de Zvw 30,3 miljoen (2024: 32,3 miljoen) en de WMO 3,0 miljoen (2024: 2,7 miljoen).

De beperkte omzetgroei werd verwacht. De bedbezetting binnen de woonzorg was begroot op 622 we sluiten het jaar af met een gemiddelde bedbezetting over het jaar van 621.

- De investeringen in het verslaggeevingsjaar bedragen 4,2 miljoen (2024: 8,5 miljoen). De onderneming betaalt de investeringen uit eigen middelen en heeft geen lang vreemd vermogen aangetrokken.
- Het eigen vermogen bedraagt aan het eind van 2025 30,6 miljoen (2024: 33 miljoen en de solvabiliteit komt uit op 60,5% (2024: 60,8%).
- De liquiditeit is afgenomen van 23,6 miljoen naar 17,4 miljoen en blijft binnen de gestelde normen van het Treasury statuut.
- In kader van de continuïteit is er het afgelopen jaar een start gemaakt met de transitie om de organisatie te bewegen naar een stabiel rendement. Ten tijde van het schrijven van dit bestuursverslag zijn er signalen dat de transitie maatregelen het beoogde effect hebben.

2.0 Verslag Raad van Toezicht

2.1 Inleiding

Op grond van de Governancecode Zorg 2022 en het reglement van de raad van toezicht legt de raad jaarlijks verantwoording af. De Governancecode Zorg 2022 is uitgangspunt voor het handelen van HWW zorg en is verankerd in statuten en reglementen.

De raad van toezicht houdt toezicht op het functioneren van de raad van bestuur, het gevoerde beleid en het maatschappelijk belang van de organisatie. Daarnaast fungeert

de raad als klankbord, adviseur en sparringpartner voor de bestuurder(s). De raad vervult bovendien de werkgeversrol.

De bedoeling van HWW zorg is het bieden van persoonsgerichte zorg die aansluit bij het leven van ouderen, zodat zij zich gezien, welkom en ondersteund voelen, bij voorkeur in hun eigen vertrouwde omgeving. Dit vraagt om zorg die past bij de individuele situatie, waarbij samen met cliënten, naasten en partners wordt verkend wat nodig is. In het dagelijks handelen staat aandacht centraal, met oog voor wat voor iemand van waarde is. Collega's krijgen de ruimte om vanuit vakmanschap te handelen en afwegingen te maken die recht doen aan de cliënt. De kernwaarden lef, open blik en (Haagse) humor geven richting aan dit handelen en dragen bij aan een cultuur waarin betrokkenheid, samenwerking en professionaliteit vanzelfsprekend zijn.

HWW zorg vervult deze rol in nauwe samenwerking met het netwerk rondom de cliënt en draagt zo bij aan kwaliteit van leven en toekomstbestendige zorg. De raad van toezicht houdt integraal toezicht op de wijze waarop HWW zorg invulling geeft aan haar bedoeling en op de realisatie van haar maatschappelijke opdracht. Daarbij staan de kwaliteit van zorg, de positie van de cliënt en de continuïteit van de organisatie centraal. De raad vervult zijn rollen als toezichthouder,



“De kwaliteit van zorg, de positie van de cliënt en de continuïteit van de organisatie staan centraal.”

adviseur en werkgever in onderlinge samenhang.

Vanuit deze rollen toetst de raad van toezicht of het bestuur handelt in lijn met de visie, missie en kernwaarden van de organisatie en of gemaakte keuzes bijdragen aan duurzame waardecreatie voor cliënten, collega's en de regio Den Haag.

Het toezicht kenmerkt zich door een evenwicht tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid en is gericht op zowel prestaties als cultuur. De raad heeft daarbij expliciet oog voor de wijze waarop binnen de organisatie invulling wordt gegeven aan professioneel handelen, samenwerking en lerend vermogen. In een veranderende zorgcontext ziet de raad toe op de strategische koers van HWW zorg en haar rol binnen het regionale netwerk. Hierbij wordt gestuurd op toekomstbestendigheid, toegankelijkheid en kwaliteit van zorg, steeds meer in samenhang met de bedoeling van de organisatie.



2.2 Raad van Toezicht

De leden van de raad van toezicht beschikken over uiteenlopende achtergronden en kennisgebieden en vormen zo een complementaire mix. De raad van toezicht bestaat uit vijf leden, elk benoemd voor een periode van vier jaar met de mogelijkheid tot herbenoeming. Benoeming vindt plaats op basis van een openbare profielschets en conform de statuten en het reglement.

2.3 Samenstelling

Naam	Rol in rvt	Overige rollen	Termijn	Nevenfuncties
Dhr. J. J. H. M. van Gennip	Voorzitter	Remuneratiecommissie (voorzitter)	Afgetreden per 31 december 2025	Raadsheer plaatsvervanger Gerechtshof (straf) Den Haag Voorzitter rvt Pantar Amsterdam Commissie Werkelijke Schade
Dhr. A.J. Brand	Vicevoorzitter	Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en HR (lid)	aantreden 1 januari 2025, herbenoeming 1 januari 2029	Lid rvb Pluryn, Lid rvt Stichting Digitale Helpdesk Zorg, Lid raad van toezicht Zorggroep Tellus
Mw. drs. M.M. Meulman MBA Bre	lid	Auditcommissie Financiën & Control, Vastgoed en IT (voorzitter)	herbenoeming 31 december 2024, aftreden 31 december 2028	Lid Raad van Bestuur Vastned, Bestuurder - directeur Lebaras Group, Bestuurder Lebaras Pension Group, Directeur Lymos BV, Bestuurder Rijnlandse Molenstichting, Vicevoorzitter rvt, voorzitter remuneratiecommissie Cedergroep, Lid Raad van toezicht en lid auditcommissie Scala Coenecoop
Dhr. drs. A.B. Baaij (lid)	lid	Auditcommissie Financiën & Control, Vastgoed en IT (lid)	aantreden 1 januari 2024, herbenoeming 1 januari 2028	Lid rvt Hospice Haarlem e.o. lid rvc en voorzitter auditcommissie Result Laboratorium, lid rvt en voorzitter auditcommissie Zaans Medisch Centrum
Mw. drs. ing. A. Vermeer - de Boer	lid	Auditcommissie Kwaliteit & Veiligheid en HR (voorzitter)	aantreden 1 juli 2022, aftreden 1 juni 2026	Voorzitter rvb Stichting Kempenhaeghe Lid rvt Nederlands Normalisatie Instituut (NEN)

In 2025 was er geen sprake van (de schijn van) ongewenste belangenverstrengeling. Potentiële tegenstrijdige belangen worden gemeld; indien aan de orde neemt het betreffende lid niet deel aan voorbereiding, beraadslaging en besluitvorming.

Commissies

De raad van toezicht werkte in 2025 met drie commissies:

- Auditcommissie Financiën & Control, Vastgoed en IT
- Auditcommissie Kwaliteit, Veiligheid en HR
- Remuneratiecommissie

De commissies zijn gericht op verdieping en voorbereiding van besluitvorming door de raad van toezicht en rapporteren hun bevindingen in de vergadering van de raad.

2.4 Vergaderingen en werkbezoeken

De raad van toezicht komt bijeen op basis van een vastgesteld schema en zo vaak als nodig. In 2025 hebben de raad van toezicht en de raad van bestuur negen reguliere vergaderingen gehouden, inclusief de behandeling van het jaarverslag en de begroting.

Werkbezoeken

De raad van toezicht hecht aan direct contact met de organisatie. In 2025 zijn werkbezoeken afgelegd, waaronder een locatiebezoek aan HMC Bronovo. Bevindingen zijn besproken met de raad van bestuur.

2.5 Evaluatie en scholing

In juni 2025 vond de jaarlijkse zelfevaluatie van de raad van toezicht plaats onder begeleiding van De heer Nobelen. Alle leden raad van toezicht, de bestuurder en de bestuurssecretaris zijn geïnterviewd. De terugkoppeling hiervan is geweest in juni 2025. De leden van de raad van toezicht hebben in 2025 diverse opleidingen gevolgd om hun kennis op peil te houden.

2.6 Contact met medezeggenschap

De raad onderhoudt structureel contact met de medezeggenschapsorganen. In 2025 zijn overlegvergaderingen met de OR en CCR bijgewoond. Er is goed contact tussen de raad van toezicht en de medezeggenschap van HWW zorg. In 2025 was de gezamenlijke opdracht vooral gericht op de nieuwe topstructuur van HWW zorg als stabiele basis.

2.7 Belangrijke thema's 2025

In 2025 stond het toezicht in belangrijke mate in het teken van werkgeverschap en bestuurlijke continuïteit. Er is gewerkt met een interim-bestuurder en een nieuwe topstructuur met één statutair bestuurder.

De raad heeft gestuurd op focus en prioritering en heeft het bestuur gevraagd niet alle opgaven gelijktijdig te realiseren. Dit heeft geleid tot rust en heroriëntatie. Tegelijkertijd kregen de financiële situatie en kwaliteit van zorg nadrukkelijk aandacht. Er is geïnvesteerd in vernieuwing van de raad en een nieuwe voorzitter is geworven. Thema's als Goed Bestuur (IGJ) kregen extra aandacht.



2.8 Besluiten 2025

Vergadering	Besluiten
16-12-2025	De jaaragenda wordt geaccordeerd met de volgende opmerking. De rvt vraagt welke agendapunten er op de agenda van 20 januari staan. Het is namelijk te vroeg voor de Q1 resultaten. De bestuurder geeft aan dat er geen urgente punten zijn om dan te bespreken en dat de 2025 rapportage dan nog niet beschikbaar is. Besloten wordt om deze vergadering te cancelen. Op de overige punten wordt de jaaragenda 2026 goedgekeurd.
16-12-2025	De WNT indexering 2026 wordt vastgesteld door de raad van toezicht voor de beloning van de rvt als ook voor de bestuurder. Deze is gecheckt door PwC op basis van de nieuwe kaders.
16-12-2025	De raad van toezicht keurt de meerjarenbegroting goed, maar beschouwt de MJB ook als een continu proces van bijstelling en monitoring. Tevens stemt de raad in met de richting om de ontwikkeling van de nieuwbouw van De Schildershoek door derden te laten plaatsvinden. Zodra een keuze voor aanbidders is gemaakt, wordt de raad hierover geïnformeerd. Hiermee kan de organisatie dan de volgende fase ingaan.
16-12-2025	De raad van toezicht keurt de begroting 2026 goed en acht deze realistisch, onder de voorwaarde dat in het komende jaar gezamenlijk strak wordt gestuurd op de juiste KPI's, met voorlopige monitoring via de maandrapportages in de commissie Finance & Control, Vastgoed en IT. Daarbij merkt de raad op dat een verbetering van -2,5 miljoen naar -1,0 miljoen een duidelijke en positieve stap vooruit zou zijn, maar dat een sluitende begroting het uitgangspunt behoort te zijn en een negatief resultaat in beginsel niet passend is bij een reguliere begroting.
16-12-2025	De raad van toezicht benoemt mevrouw M. Verdier als nieuwe voorzitter raad van toezicht HWW zorg per 1 januari 2026 voor een termijn van 4 jaar. De heer S. van Gennip zal op 31 december 2025 aftreden als voorzitter. Er is besloten dat de nieuwe voorzitter rvt al wel mee optrekt in de search van de nieuwe bestuurder voor HWW zorg.
13-10-2025	De raad van toezicht is akkoord met het search proces voor de nieuwe bestuurder van HWW zorg zoals voorgesteld door de benoemingscommissie (Lex en André) onder leiding van Ebbinge.
23-09-2025	De raad van toezicht geeft goedkeuring aan het advies van de bestuurder om voor de werving van de bestuurder ook de opdracht uit te zetten bij Ebbinge als search bureau.
23-09-2025	De raad van toezicht geeft goedkeuring op de nieuwe topstructuur van HWW zorg. Aanvullend vragen zij aan de bestuurder een nieuw rvt-reglement, directiereglement met name gericht op mandaat bij afwezigheid, herziening informatieprotocol, procuratieregeling.
14-08-2025	De raad van toezicht keurt hiermee de herbegroting 2025 goed. Waarbij het van groot belang is dat de kpi's waarop gestuurd gaat worden, voorzien worden van een financiële onderbouwing, zodat inzichtelijk wordt of de juiste interventies en maatregelen worden genomen. Dit wordt maandelijks met de AC F&C, Vastgoed & IT besproken en hierna met de voltallige rvt.
26-05-2025	De toezichtsvisie (opgesteld in 2024) raad van toezicht is buiten de vergadering om vastgesteld. Deze is ook aangeboden aan de IGJ in kader van het bezoek Goed Bestuur.

Vergadering	Besluiten
22-04-2025	Vanwege andere prioriteiten voor de raad van bestuur beperkt de raad van toezicht in samenspraak met de raad van bestuur voor nu haar locatiebezoeken. Wel wordt een bezoek aan locatie HMC Bronovo gepland; de bestuurssecretaris heeft deze actie al uitgezet. Ook wordt de aanwezigheid van de raad van toezicht bij selectiegesprekken of medewerkersbijeenkomsten erg gewaardeerd vanuit de raad van bestuur.
22-04-2025	Naar aanleiding van de bespreking in deze vergadering wordt voorgesteld om een andere formulering te gebruiken voor het 'herijken van de begroting', passend bij de context zoals besproken. De actielijst wordt hierop eveneens aangepast.
22-04-2025	De raad van toezicht legt hierbij het besluit van het vertrek van De heer M. Riemersma vast, waarbij de procedure loopt. De uiteindelijk uitdiensttreding vindt plaats per 1 augustus 2025.
04-03-2025	De WNT indexering 2025 wordt toegekend aan de raad van bestuur met terugwerkende kracht vanaf 1 januari 2025.
04-03-2025	Het besluit is om de keuze van een nieuw accountantskantoor met 2 jaar uit te stellen. Op dit moment heeft het geen prioriteit.
04-03-2025	Het treasury statuut wordt vastgesteld.
04-03-2025	De raad van toezicht legt hierbij het besluit van het vertrek van mevrouw G. de Grooth vast, waarbij zij met ingang van 1 januari 2025 niet langer aanwezig is en formeel per 1 maart 2025 uit dienst treedt.
04-03-2025	Mevrouw J. Schraeverus is benoemd als interim-bestuurder voor 1 jaar.

2.9 Vooruitblik 2026

In 2026 richt de raad van toezicht zich op verdere professionalisering van het toezicht, toekomstgericht sturen en versterking van het samenspel tussen toezicht, bestuur en organisatie.

Strategisch staat 2026 in het teken van de transitie langs verschillende sporen en het verder concretiseren van de strategie Richting Morgen, met focus op wijkgericht samenwerken en passende zorg.

Daarnaast werkt de raad van toezicht aan actualisatie van governance: statuten, reglementen en toezichtsvisie.

Slot

De raad van toezicht spreekt haar waardering uit voor medewerkers, vrijwilligers, cliënten en hun naasten voor hun inzet en betrokkenheid in 2025. Ondanks bestuurlijke beweging is de zorg met toewijding en professionaliteit voortgezet.

De raad van toezicht kijkt met vertrouwen vooruit naar 2026, met focus op bestuurlijke continuïteit, planmatige sturing en het verder concretiseren van Richting Morgen.

BESTUURSVERSLAG 2025



Echte mensen, echte zorg